

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2019

Taru Sysinoro

TARINOITA JOHTAJUUDESTA VARHAISKASVATUKSESSA

Päiväkodin johtajien kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta
Kaarinan päiväkodeissa



OPINNÄYTETYÖ (YAMK) TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2019 | 52 sivua, 4 liitettä (7 liitesivua)

Ohjaajat Anssi Lähde ja Helena Malmivirta

Taru Sysinoro

TARINOITA JOHTAJUUDESTA VARHAISKASVATUKSESSA

Päiväkodin johtajien kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta
Kaarinan päiväkodeissa

Kuntasektorilla on tapahtumassa laaja eläköityminen lähivuosina. Erityisesti yli 64-vuotiaiden osuus väestöstä on Kaarinassa ollut kasvussa jo pidempään. Kunta-alalla on panostettavaa ikäjohtamisen kehittämiseen. Lisäksi kunnista pitää pystyä rakentamaan kilpailukykyinen työympäristö, joka houkuttelee osaavaa ja pätevää henkilöstöä.

Tutkimus ”Tarinoita johtajuudesta varhaiskasvatuksessa” on päiväkodin johtajuutta ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamista käsittelevä tapaustutkimus. Tutkimuksen lähestymistapa on narratiivinen. Tutkimusympäristönä on Kaarinan kaupungin varhaiskasvatus.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia päiväkodin johtajilla on johtamisesta. Tutkimuksen tehtävänä oli tuottaa tietoa Kaarinan kaupungin päiväkotien eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta ja työyhteisöjen toimivuudesta esimiesten kokemana. Aineisto kerättiin haastattelemalla päiväkodin johtajia käyttämällä avointa haastattelua.

Tuloksissa kävi ilmi, että johtajuuskulttuuri ja johtaminen ovat muutoksessa varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen pedagogiset vaatimukset kasvavat uuden varhaiskasvatuslain myötä.

Tarinoissa tuli esille johtajien oma jaksaminen sekä työntekijöiden jaksamisen tukeminen. Vajaatyökykyiset ovat haaste esimiestyössä sekä työttömien rakentamiselle päiväkodissa. On panostettava nuorten työntekijöiden työhön perehdytykseen ja ikääntyvien työntekijöiden osaamisen johtamiseen.

Työntekijöiden osallisuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen ovat keinoja edistää myönteistä ilmapiiriä. Ne auttavat työhön sitoutumista sekä edesauttavat työssäjaksamista. Tutkimustulosten pohjalta olisi tärkeää kehittää ikäjohtamista, muun muassa luomalla omat johtamiskäytännöt työuran eri vaiheisiin.

ASIASANAT:

varhaiskasvatus, johtajuus, ikäjohtaminen, narratiivinen, tapaustutkimus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Management and Leadership in Health Care

2019 | | 52 pages, 4 appendices (7 pages)

Instructors Anssi Lähde and Helena Malmivirta

Taru Sysinoro

NARRATIVES OF LEADERSHIP IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

Kindergarten managers' experiences of managing diverse-aged employees in kindergartens in Kaarina

Municipal sector is facing a large-scale retirement from the workforce under the upcoming years. Particularly, the percentage of people over 64 years has been growing for quite some time. Serious effort is needed for development of age management within the municipal sector. Additionally, municipalities should transform into more competitive working environment in order to attract educated and competent work force.

“Narratives of Leadership in Early Childhood Education” is a case study on leadership of a day care unit and employees of diverse ages. The study is based on narrative approach. The research was performed within early childhood education units in the town of Kaarina.

The aim of the study was to examine kindergarten managers' experiences of management. The purpose was to provide information about the management of employees of diverse ages, and the functionality of the day care units as perceived by the managers. The research material was collected using open interviews of the managers.

The results indicate that leadership and management culture within early childhood education is under change. Due to the new Act on Early Childhood Education and Care the pedagogical requirements have increased.

The stories bring out the issues about managers' own ability to cope and their ways for supporting employees' capacity to work. Employees with limited capacity present a challenge for managerial work and when building up working teams. Effort needs to be put both in new employee orientation for young and skills management for elderly employees.

Better employee participation and interaction are tools for favoring positive atmosphere. They encourage commitment to work and ability to cope at the workplace. The results support the importance of the development of age management, by e.g. creating different management policies for different job career stages.

KEYWORDS: early childhood education, leadership, age management, narrative, case study

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
2.1 Kuntien henkilöstörakenteen muutos	8
2.2 Varhaiskasvatus toimintaympäristönä	9
3 MUUTTUVA JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA	10
3.1 Johtamisen lähtökohdat ja osa-alueet	10
3.2 Varhaiskasvatuksen johtajuudesta	13
3.2.1 Päiväkodin johtaminen	14
4 IKÄJOHTAMISTA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT	16
4.1 Ikäjohtamisen määrittelyä	16
4.2 Johtamiskäytännöt ikäjohtamisen tukena	17
4.3 Työyhteisön merkitys ikäjohtamiselle	20
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
5.1 Metodologiset valinnat	21
5.1.1 Tapaustutkimus	22
5.1.2 Narratiivinen lähestymistapa	23
5.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	24
5.3 Aineistonkeruumenetelmät ja analyysi	24
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset	27
6 JOHTAJUUS JA IKÄJOHTAMISEN TOTEUTUMINEN	29
6.1 Johtajan työnkuvasta	29
6.1.1 Henkilöstöjohtaminen	30
6.1.2 Pedagoginen johtaminen	31
6.1.3 Hallinnollinen johtaminen	33
6.2 Ikäjohtamisen keinoja	35
6.2.1 Arvojen pohtiminen	36
6.2.2 Työilmapiiri	37
6.2.3 Työssäjaksamisen tukeminen	38
6.2.4 Osaamisen johtaminen	39
6.3 Tulosten yhteenveto	40

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	42
8 POHDINTAA	45
LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen saatekirje

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Tutkimuslupa

Liite 4. Tietoa ja työkaluja ikäjohtamiseen

KUVIOT

Kuvio 1. Ikäohjelman osana käsiteltäviä työhyvinvoinnin osa-alueita	19
---	----

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan osana kunnallisen varhaiskasvatuksen hallinnollispainotteista kontekstia ja johtamisen mahdollisuuksia vaatimuksiltaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten kokemuksia eri-ikäisten johtamisesta. Tämän tutkimuksen tutkimusympäristönä on Kaarinan kaupungin varhaiskasvatus, joka on osa sivistyspalveluita. Kaarinan kaupungissa toimii tällä hetkellä 13 kunnallista päiväkotia. Tavoitteena on selvittää johtajan käytännön toimintaedellytyksiä ikäjohtamisen soveltamiseen. Minkälaisia keinoja esimiehillä on johtaa eri-ikäisiä sekä kehittää ikäjohtamisen tilaa tutkimuskohteessa. Tutkimuksessa nousee esille narratiivisuus eli tarinallisuus. Kuuden päiväkodin johtajan äänen avulla tuodaan esille kokemuksia koskien johtajuutta ja eri-ikäisten työntekijöiden johtamista.

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa sovelletaan laadullisia menetelmiä. Laadullisena lähestymistapana sovelletaan narratiivista eli tarinallista tapaa. Tulokulma on esimiesten kokemuksissa. Tutkimus on ajankohtainen ja tärkeä, sillä työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat ja esimiehet ovat haasteiden edessä eri-ikäisten johtamisessa. Varhaiskasvatuksen laatua pyritään parantamaan henkilökunnan koulutusvaatimuksia nostamalla. Täällä hetkellä nuoren koulutetun henkilökunnan saaminen avoimin työtehtäviin on haasteellista.

Väestön kehitystä leimaa myös ikärakenteen vanheneminen (Kaarinan kaupungin strategia 2018-2025). Erityisesti yli 64-vuotiaiden osuus väestöstä on Kaarinassa ollut kasvussa jo pidempään (Kaarinan kaupunki 2019). Kunnan hoito- ja kasvatusalan työtehtävistä on työntekijöitä jäämässä vanhuuseläkkeelle lähivuosina. Työntekijöiden jaksamisen tukeminen eläkeikään asti onkin esimiesten työn haasteena. Tämän tutkimuksen tekemiseen kiinnostus onkin lähtenyt omasta käytännön työstä varhaiskasvatuksessa.

Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen toimintaympäristöä ja sen vaatimuksia. Kuntien henkilöstörakenne on muuttumassa. Kuntasektorilla on tapahtumassa laaja eläköityminen lähivuosina. Kunnista on pystyttävä rakentamaan kilpailukykyinen työympäristö, joka houkuttelee osaavaa, pätevää ja koulutettua henkilöstöä. Luvussa kerrotaan varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin muutosvaatimuksista uuden varhaiskasvatuslain voimaantulon jälkeen.

Kolmannessa luvussa keskitytään johtajuuden lähtökohtiin ja osa-alueisiin. Päiväkodin muuttuvaa johtajuutta tarkastellaan johtajuuteen liittyvin käsittein, jossa keskeinen on pedagoginen johtajuus. Kerrotaan päiväkodin johtajan työn vaatimuksista ja rakennetaan kuvaa johtajan koulutusvaatimuksista.

Neljännessä luvussa tarkastellaan ikäjohtamiseen liittyviä käytäntöjä työyhteisössä. Avataan ikäjohtamiseen liittyvää kokonaisvaltaista ihmiskuvaa. Kerrotaan minkälaisia johtamiskäytäntöjä eri eri-ikäiset tarvitsevat, jotta työntekijöillä on voimavaroja selviytyä työnsä haasteista ja vaatimuksista. Lisäksi kerrotaan työilmapiirin merkityksestä ikäjohtamiselle.

Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja metodologisista valinnoista. Käsitellään tapaustutkimusta tutkimusstrategiana ja narratiivista lähestymistapaa. Avataan tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset sekä kerrotaan tutkimuksen analyysitavasta. Pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä.

Kuudes luku on tarinan rakentamista päiväkodin johtajien kokemuksista. Lisäksi tehdään tutkimuksen analyysiä kertomuksista. Tehdään yhteenvetoa tarinoissa keskeisiksi nousseista asioista.

Seitsemännessä luvussa tehdään tutkimuksen johtopäätökset ja arviointia. Lopuksi esitellään jatkokehittämissideat sekä tulosten käyttöönotto. Lopussa on myös omaa pohdintaa tutkimusprosessista ja sen annista tutkijalle.

2 TUTKIMUKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Kunta-alan organisaatioiden tulee pyrkiä ennakoimaan muutoksia, koska ainoastaan sitä kautta on mahdollista varautua erilaisiin kehityskulkuihin. Varhaiskasvatuksen kuntatyöntekijät ikääntyvät, kuntien menot kasvavat, kilpailu työvoimasta kiristyy ja työelämään tulee uudella tavalla ajatteleva sukupolvi. (Keva 2019.)

2.1 Kuntien henkilöstörakenteen muutos

Väestön, ja työvoiman ikääntymisellä on Suomessa vakavia taloudellisia ja sosiaalisia seuraamuksia. Ikääntymisen aiheuttamat julkiset kustannukset Suomessa nousevat vuonna 2050 OECD:n arvion mukaan 27,9 %:iin BKT:stä, kun se vuonna 2000 oli 19,4 %. (Ilmarinen, 2006, 19.) Kuntasektorilla on tapahtumassa laaja eläköityminen lähivuosina. Kunnista pitää pystyä rakentamaan kilpailukykyinen työympäristö, joka houkuttelee osaavaa ja pätevää henkilöstöä (Sydänmaanlakka 2015, 129). Kunta-alalla on panostettavaa ikäjohtamisen kehittämiseen. Halmeenmäen tutkimuksessa (2010, 70) tehdyn havainnon mukaan kunnissa ei ole riittävästi varauduttu eläkepoistumaan. Tutkimuksessa kävi esille, että kuntien suunnittelu- ja strategiaprosesseihin sisältyy eläkepoistuman huomioiminen.

Eläkepoistumaan voidaan varautua, kun johdonmukainen kokonaisuus on nähtävissä. Kunta-alalta siirtyy eläkkeelle 302 537 henkeä vuosien 2019–2038 aikana. Se on 58,8 prosenttia nykyisistä kunta-alan työntekijöistä. Varsinais-Suomessa vuosien 2019–2038 aikana jää 18 898 henkeä, joka on 41,6 prosenttia työntekijöistä. (Keva 2019). Kaarinan kaupungilta vuosina 2010–2030 eläkkeelle siirtyy 1122 henkilöä, joka on 62,5 prosenttia työntekijöistä. (Kuntien eläkevakuutus 2009). Ne kunnat, joissa ei ole laadittu henkilöstöstrategiaa tai sitä vastaavaa suunnitelmaa, eivät pysty varautumaan muutokseen. Samoin on niiden kuntien tilanne, jotka ovat arvioineet eläkepoistuman liian pieneksi, eivätkä ne näe uhkana eläkepoistuman tuomia muutoksia ja haasteita. (Halmeenmäki 2010, 70.)

Kunnalliselta sektorilta siirtyy vanhuuseläkkeelle lähivuosina määrällisesti eniten työntekijöitä hoito- ja opetusosalta. Varhaiskasvatuksessa työskentelevät lähihoitajat ja lastentarhanopettajat kuuluvat kuntasektorilla työskentelevien kuuden suurimman ammattiryhmän piiriin. (Keva 2019.) Kevan toimitusjohtajan Timo Kietäväisen mukaan osaa-

van henkilökunnan saaminen eläkkeelle jäävien tilalle on koko ajan haastavampaa. Henkilöstöpulaa helpottamaan tarvitaan kaikki keinot, joilla työssä jaksamista eläkeikään saakka lisätään ja poissaoloja vähennetään. Toimialan vetovoimaisuutta on myös lisättävä. (Kuntalehti 9.1.2019.)

2.2 Varhaiskasvatus toimintaympäristönä

Kunnallinen varhaiskasvatus on osa kaupungin organisaatiota, jonka toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja toisaalta poliittinen päätöksenteko. Kaarinan kaupungin strategiaan päämääriin kuuluvat muun muassa hyvinvoinnin edistäminen ennakoivasti sekä vastuullinen johtaminen. (Kaarinan kaupungin strategia 2018- 2025.) Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen strategia muodostuu neljästä eri osa-alueesta: taloudellisuus, prosessien laatu, uudistuminen ja työkyky sekä vaikuttavuus. Lähtökohtana on, että kaikkien neljän näkökulman tasapuolinen kehittäminen on koko varhaiskasvatuksen kehittämisen ja arvioinnin perusta. (Kaarinan kaupunki 2017.)

Varhaiskasvatus on muutoksessa uusien varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden soveltamisessa. (Opetushallitus 2016). Toimintakulttuurin muutos työhön vaatii sekä työntekijöiltä että esimiehiltä uutta näkökulmaa ja osaamista työhön. Toimintakulttuurin käsitteen ymmärtäminen varhaiskasvatuksessa vaihtelee suuresti. Laajasti ajateltuna ymmärretään, että suomalaisessa varhaiskasvatuksessa on jossain määrin samanlainen toimintakulttuuri. Toimintakulttuurin yhtenäistämiseen tähtäävät myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Ne velvoittavat jokaisen suomalaisen varhaiskasvatusyksikön toimimaan yhteisten arvojen ja pedagogisten linjausten mukaisesti. Tämä koskee kunnallisia sekä yksityisiä päiväkoteja, perhepäivähoitoryhmiä tai muita varhaiskasvatuspalveluita tarjoavia yksiköitä. (Ahonen 2017, 60.)

Viime vuodet ovat olleet vauhdikkaita varhaiskasvatuksen kehittämisen kannalta. Muutokset sosiaali- tai perusturvalautakuntien alaisuudesta sivistys- tai opetuslautakuntien alaisuuteen eivät ole ainoita muutoksia varhaiskasvatuksen organisaatorakenteessa (Soukainen 2015, 19.) Varhaiskasvatuslainsäädännön ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistusten jälkeen alkoi paikallisten suunnitelmien päivitystyö. Muutokset ovat oikealla tavalla kirkastaneet varhaiskasvatusta osana kasvatus- ja koulutusjärjestelmää ja vahvistaneet varhaiskasvatuksen opettajan, erityisopettajan ja päiväkodin johtajan työtä ja vastuita. Samalla opettajien ja johtajien työ on muuttunut entistäkin vaativammaksi. (OAJ 2019.)

3 MUUTTUVA JOHTAJUUS VARHAISKASVATUKSESSA

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittäminen ja arviointi sitoutuvat perustehtävään. Jatkuva muutos edellyttää vahvaa, yhteistoiminnallista johtamista, jonka avulla saadaan henkilökunnan parhaat puolet esille ja autetaan henkilöstöä jatkuvasti kehittymään ja jaksamaan. Laadukas varhaiskasvatuksen johtajuus toteutuu työyhteisössä, jonka jäsenet kokevat merkityksellisyytensä asiantuntijatiimin jäsenenä ja joiden ääni kuuluu päätöksenteossa. (Hujala ym. 2008, 3.)

3.1 Johtamisen lähtökohdat ja osa-alueet

Johtaminen on toimintaa, jolla koordinoidaan ja hallitaan toimia organisaatiossa. Se on ryhmässä ilmenevää tekemistä, jolla pyritään pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Johtaminen on tekoja, joilla suunnataan ryhmää ja edistetään ryhmän toimintaa kohti sen päämäärää. (Fonsén 2014, 28.) Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management), ihmisten johtamiseen (leadership) sekä valmentavaan johtamiseen (coaching). Asioiden johtaja toimii faktojen ja virallisten tietolähteiden pohjalta, kun taas ihmisten johtaja ja valmentava johtaja toimivat käyttäen työntekijöiden inhimillisiä voimavaroja tavoitteiden ja paremman tuloksen saavuttamiseen. (Suonsivu 2011, 140-141.)

Yksilön kokema oikeudenmukaisuus, palautteenanto ja puheeksi ottamisen taito näyttäisi olevan osallistavan ja kannustavan esimiestyön edellytys (Nuutinen ym. 2013, 17). Sydänmaanlakka (2015, 19; 2016, 10) kirjoittaa älykkästä johtamisesta. Älykäs johtaminen pitää sisällään käytännöllisen, rationaalisen, emotionaalisen, henkisen ja kulttuurisen älykkyyden. Monipuolinen älykkyyden hyödyntämien organisaatiossa voi johtaa siihen, että puhutaan viisaasta organisaatiosta. Silloin organisaatiossa on paljon monipuolista osaamista, jota pystytään siirtämään käytäntöön.

Johtajuus on situationaalista ja tilannesidonnaista, sillä se muodostuu organisaatioiden kulttuuriin, käytänteisiin, asenteisiin ja ajatusmalleihin liittyvistä elementeistä (Fonsén 2014, 28). Hyvää johtamista voidaan kutsua nimellä jaettu johtajuus, joka on opittu tai-

to. Johtamisen kehitysprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kehittymisen kohteena on esimiestyö. Esimiestyötä tulee kehittää johtamiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiehen vastuualueella olevat ihmiset pyrkivät vapaaehtoisesti aikaansaamaan perustehtävän suuntaista toimintaa. Parhaimmillaan johtaminen voi kehittyä jaetuksi johtamiseksi. (Holm & Fairhurst 2017, 20; Juuti 2017, 10.) Tällöin työntekijät kokevat yhteisvastuuta ja toimivat oma-aloitteisesti päämäärien tavoittamiseksi. Näin tapahtuen saadaan myös työyhteisö mukaan toiminnan kehittämiseen. (Juuti 2016,10.) Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan hyvässä työyhteisössä valtaa ja vastuuta annetaan. Työn hallinnan tunne lisääntyy mukanaolosta, työhyvinvointi kasvaa, ja se taas näkyy esimerkiksi vähäisempinä sairauspoissaoloina. (Manka 2006, 14; Manka ym. 2013, 23.)

Perinteisen johtamisen ei katsotakaan enää riittävän julkishallinnon palveluissa tai asiantuntijaorganisaatioissa. Perustehtävän kehittämisvaatimukset ja asiakkuuden monitasoisuus edellyttävät jaettua johtajuutta ja toimivia tiimejä. (Hujala ym. 2012, 341.) Johtaminen kaipaa uudistusta ja on päästävä perinteisestä hallintoalamaisjohtajuudesta jaettuun ja kollektiiviseen johtamiseen (Sydänmaanlakka 2015, 16).

Pedagoginen johtajuus ei ole yksiselitteinen ilmiö. Kokonaisvaltaisen tarkastelutavan kautta pedagoginen johtajuus nähdään organisaatiossa yhteisön ilmiönä, ja erityisesti sen kasvupotentiaalin ja osaamisen kasvattamiseen liittyvänä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. (Fonsén 2014, 35). Pedagoginen johtajuus määrittellään esimiehen kyvyksi ohjata alaisia kohti yhteistä päämäärää, tehdä näkyväksi määritellyt visiot ja tavoitteet, opettaa ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä keskustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin. (Taipale 2004, 72.)

Fonsénin (2014, 61) mukaan varhaiskasvatuksen pedagogista johtajuutta voidaan pitää yläkäsitteenä kaikelle varhaiskasvatuksen sisällölliselle kehittämiselle ja näin ollen pedagoginen johtajuus ei ole vain johtajan toimintaan rajoittuvaa, vaan se käsittää koko henkilöstön vastuun varhaiskasvatuksen laadusta. Esimies vastaa siitä, että työntekijöillä on riittävät pedagogiset valmiudet. Työntekijät vastaavat pedagogiikan toteutumisesta lapsiryhmässä. Alilan (2013, 17) mukaan varhaiskasvatuksessa laatu saa kontekstuaalisuuden ja oman substanssinsa kautta vahvasti myös pedagogisia ulottuvuuksia. Pedagoginen johtaminen ja tuki ovat olennaisia käsitteitä tarkasteltaessa pedagogisen organisaation, varhaiskasvatusyksikön, johtamista (Soukainen 2015, 17).

Varhaiskasvatuksen johtamisen kehittäminen kunnissa on hyvin laaja-alaista. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää strategiseen johtamiseen. Strategialla tarkoitetaan ajattelua ja toimintaa ohjaavaa viitekehystä, jonka avulla pyritään ennakoimaan, suunnittelemaan ja tekemään tulevaisuutta, jossa kunnalla on parhaat mahdollisuudet menestyä. Kunnan strategisessa johtamisessa on kyse ennakoivasta halutun tulevaisuuden tekemisestä. Suorituksen johtamisen tulisi vahvemmin pohjautua strategiseen ajatteluun ja jatkuvaan uudistamiseen ja osallistaa henkilökuntaa niiden laadintaan. (Sydänmaalakka 2015, 120.) Akselin (2013, 6) tutkimus tarkastelee kasvatustieteen alaan kuuluvaa varhaiskasvatuksen johtamista, jossa varhaiskasvatus on päivähoidossa toteutettavan palvelun perustehtävä ja sisältö. Kuntatason varhaiskasvatuksen johtaminen nähdään strategisen johtamisen tehtävänä, jossa tavoitteena on edistää varhaiskasvatustyön edellytyksiä toteuttaa laadukasta päivähoitoa. Ilmarinen (2006,18) toteaa, että työelämän vetovoiman lisäämiseksi tarvitaan työelämän uudistamista. Tärkeinä tavoitteina on lisätä aktiivisia työssäolovuosia ja työn houkuttelevuutta.

Nykyisin johtaminen muodostuu paljolti asiantuntijoiden johtamisesta. Asiantuntijoiden johtamisen kulmakivenä on luottamus asiantuntemukseen ja uskoa, että heidän kertomat tarinat ovat totta. Tällöin johtamisesta tulee osaamisen johtamista. (Juuti 2017, 163-164.) Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla kehitetään yksilöiden ja organisaation osaamista sekä organisaation yhteistyövalmiutta. Osaamisen johtamisessa huomioidaan myös organisaatiolle asetetut strategiset tavoitteet. Osaamisen johtaminen on suuressa osassa kunnista hyvässä vauhdissa, mutta kehitettävääkin on. Tulevaisuuden osaamistarpeina pidetään erityisesti vuorovaikutustaitoja ja oman ammattialan osaamista. (Hyrkäs 2009,15.)

Vuorovaikutteinen johtaminen korostaa suhteiden ylläpitämistä työntekijöihin ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksen eli dialogin avulla pyritään löytämään yhteinen ymmärrys. Tämä vaatii kuuntelemisen taitoa ja toisen erilaisuuden arvostamista. (Nuutinen ym. 2013, 20.) Johtaja vaikuttaa suuresti koko organisaation vuorovaikutukseen. Johtajan ja muiden vuorovaikutus vaikuttaa ratkaisevasti organisaation toimivuuteen, tulokseen ja ilmapiiriin. Vuorovaikutus voidaan nähdä johtajan erilaisiin tehtäviin kuuluvana asiana. Organisaatiossa vuorovaikutus tuottaa yhteistä ymmärrystä. (Isotalus & Rajalahti 2017,100, 161.) Hujala ja Eskelinen (2013, 228) tutkivat päiväkodin johtajien vastuita ja rakennetta erilaisen työtehtävien kautta. Tärkeimpinä päiväkodin johtajien tehtävistä pidettiin henkilöstöjohtamista ja pedagogista johtamista, mutta niihin koettiin olevan vähiten aikaa.

Mäen (2017, 1) tutkimuksen keskiössä on johtajuuden ja organisaatiokulttuurin välinen sidos. Johtajuuskulttuurissa on kyse ilmiöstä, jossa johtajuuteen liittyvät toiveet, teot ja niistä tehtävät tulkinnat kohtaavat organisaatiokontekstissa toisensa. Johtajuus nähdään entistä vähemmän yksilölajina ja entistä enemmän yhteisöllisenä ja kontekstiinsa sidottuna ilmiönä. Siksi sitä on tarkasteltava olennaisena sana asiantuntijayhteisön organisaatiokulttuuria.

Muutostilanteessa erityisesti kontekstin merkitys korostuu, ja johtajuuteen, johtajuussuhteeseen ja muutokseen liittyvä merkityksellistämistyö onkin kontekstisidonnaista. (Kiiskinen 2017, 4). Johtajuuden kontekstisidonnaisuus tarkoittaa sitä, että johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä siihen toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu (Nivala 2006, 129).

3.2 Varhaiskasvatuksen johtajuudesta

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Varhaiskasvatuksen pedagogiikasta vastaa päiväkodin johtaja yhdessä henkilökunnan kanssa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Johtajuus on pitkään ymmärretty yksilöllisenä suorituksena, joka sisältää mitattavia ja tunnistettavia piirteitä ja osaamisalueita (Kiiskinen 2017, 1). Varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva on moninainen. Työnkuvaan vaikuttavat muun muassa johdettavan yksikön koko ja henkilöstörakenne. Työnkuvaan liittyy muun muassa henkilöstöjohtamista, asiakastyötä, palveluohjaamista, henkilöstöhallintoa ja erilaisten päätösten tekemistä. Varhaiskasvatuksen kentällä on johtamiseen liittyvä ristiriita. Toisaalta esimiehen asemaa korostetaan ja esimiehiä tuetaan erilaisilla koulutuksilla. Toisaalta kunnan keskuhallinnosta siirretyt tehtävät, taloudellisen sekä hallinnollisen vastuun lisääntyminen ja alaisten moninaiisiin koulutustaustoihin ja ammattinimikkeiden kirjavuuteen liittyvät seikat ovat todellisuudessa lisänneet esimiesten töitä. Näin todellinen pedagogiseen ja henkilöstöjohtamiseen jäävä aika vähenee. (Soukainen 2015, 20.)

Johtajuustutkimuksessa on viime aikoina vahvistunut käsitys organisaatioista kompleksisina, toimintaympäristönsä kytkeytyvinä tiloina. Johtajuuden nähdään rakentuvan suhteissa, jolloin tarkastelun keskiössä eivät ole vain yksittäiset toimijat vaan koko se toimintakonteksti, jossa johtajuus tapahtuu. Vastaavasti työelämässä ja asiantuntijayh-

teisöissä tavoitellaan ketteryyttä ja tarttumista toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Mäki 2017, 3.) Johtamisen kontekstuaalisuuden ohella tilannesidonnaisuuden näkökulma lisää ulottuvuuksia johtajuustarkasteluun. Tilannesidonnainen ajattelutapa huomioi kyseessä olevan tilanteen kontekstin lisäksi. Tilannesidonnaisessa ajattelutavassa ei pyritä määrittelemään hyviä johtamiskäytäntöjä, vaan ajatuksena on, että johtamistyön luonne muuttuu tilannetekijöiden mukaan. Johtajat käyttävät johtamiseen erilaisia tyylejä. Tutkimuksen mukaan parhaiten organisaation ilmapiiriä ja suorituskyykyä edistävät ne johtajat, jotka hallitsevat erilaisia johtamistyylejä. (Soukainen 2015, 32.)

Päiväkodissa johtamisen tilannesidonnaisuus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että johtaja käyttää tiedostaen erilaisia johtamisen keinoja erilaisissa tilanteissa. (Soukainen 2015, 32). Varhaiskasvatuksen perusta on korkeasti koulutettu henkilöstö. Lisäksi varhaiskasvatus on kytketty entistä vahvemmin osaksi elinikäistä oppimista. Varhaiskasvatuksen käytännössä entistä tärkeämmäksi on noussut lasten yksilöllisyyden huomiointi ja lasten kuin vanhempienkin osallistuminen. Varhaiskasvatuksen laatua pidetään yllä tekemällä ja kehittämällä toiminnan arviointia. (Eerola -Pennanen ym., 2017, 4.) Nämä ovat alueita, joista päiväkodin johtaja vastaa omassa yksikössään yhdessä henkilökunnan kanssa. Varhaiskasvatuksen johtajuutta tutkineen Roddin (2006, 10) mukaan johtajuus on laadukkaan palvelun luomista ja työtä kasvatusyhteisön rakentamiseksi. Hän korostaa, että laadun tuottaminen edellyttää asioiden jakamista ja henkilöstön ja vanhempien osallisuutta sekä muutoksen johtamista.

3.2.1 Päiväkodin johtaminen

Päiväkodin johtajan kelpoisuusvaatimukset painottavat vahvaa pedagogista osaamista. Päiväkodin johtajan tehtävien kelpoisuusvaatimuksena on tällä hetkellä lastentarhanopettajan tai sosionomin koulutus. Vuodesta 2030 lähtien päiväkodin johtajilta edellytetään kasvatustieteen maisterin tutkintoa ja riittävää johtamistaitoa. Pedagogisen toiminnan johtaminen on esimiehen tärkein tehtävä. Päiväkodin toiminnan johtamiseen uusi laki antaa vankat lähtökohdat ja selkeät suuntaviivat. Syyskuussa 2018 voimaan tullut varhaiskasvatuslaki nosti päiväkodin tarjoaman pedagogisen varhaiskasvatuksen entistä vahvemmin jokaisen lapsen oikeudeksi sekä merkittäväksi osaksi opinpolkua ja hyvää lapsuutta. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018.)

Kunnalla on velvollisuus järjestää varhaiskasvatuksen palvelut. Lasten päivähoidoksi katsotaan lapsen hoidon järjestäminen päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. (Fonsén 2014, 17.) Varhaiskasvatuksen organisaatiot vaihtelevat kunnasta toiseen. Päivähoitoyksikköjen yhdistäminen on lisäksi tuonut paineita johtajatasen henkilöille. Aiemmin yhden päiväkodin johtaja on saanut alaisuuteensa alueen perhepäivähoidon, toisen päiväkodin tai ryhmäperhepäivähoitokodin. Lisäksi kuntauudistus on tuonut ja tuo muutoksia organisaatorakenteisiin. Valtakunnan tasolla mitään selkeää, yhtenäistä mallia varhaiskasvatuksen organisoinnille ei ole, vaan organisaatiot on muodostettu kunnille sopivimmalla tavalla. (Soukainen 2015, 19-20.) Päiväkodin johtajien toimet ovat kunnissa yhä enemmän muotoutuneet usean päiväkodin johtamisen malleiksi ja aluejohtamismalleiksi. Osa työskentelee myös vuorohoitopäiväkodissa johtajan tehtävissä. Päiväkodeissa pedagogisen johtajan roolia kantavat usein vastuulastentarhanopettajat. Heidän toimenkuvaansa kuuluu vastuu pedagogisesta johtajuudesta, mutta he johtavat ilman johtajanroolin tuomaa auktoriteettia. (Hujala ym. 2012, 337.)

Päiväkoti henkilöstöineen on lapsia varten, ja hallinnon ydintehtävä on tukea päiväkodin henkilöstöä, jotta se voi toteuttaa mahdollisimman laadukasta varhaiskasvatusta. Laadukas varhaiskasvatus edellyttää riittäviä resursseja toiminnan järjestämiseen ja johtajalle riittävästi työaika pedagogisen työn kehittämiseen ja henkilöstön osaamisen johtamiseen. Esimies tarvitsee ylemmän hallinnon tuen ja riittävät resurssit, jotta hänellä on oikeasti mahdollisuus järjestää varhaiskasvatus päiväkodissa laadukkaasti. Työajat ovat päiväkodin johtamisen keskeinen osa-alue. Työaikajohtaminen tarkoittaa päiväkodissa muun muassa henkilöstön tehtävien ja osaamisen oikeaa kohdentamista niin, että varhaiskasvatus toteutuu parhaalla tavalla. (OAJ 2019.)

Laadukas johtajuus perustuu selkeään visioon kehittämisen suuntaviivoista. Vision pohjalta määritellään toiminnan tavoitteet yhdessä henkilökunnan kanssa. Johtajan tehtävänä on jatkuvasti seurata ja arvioida toimintaa sekä puuttua asioihin rakentavalla tavalla silloin, kun se on tarpeellista. Johtajan tulee olla itse aktiivisesti luomassa muutoksia – ei riitä, että seuraa perässä. (Soukainen 2015, 30.)

4 IKÄJOHTAMISTA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT

Työelämän ja uran vaiheessa ihmisillä on erilaisia vahvuuksia ja myös erilaista tuen tarvetta. Nämä vaiheet eivät liity suoraan ikään, usein kuitenkin ikääntymiseen. Hyvät toimintamallit ja johtamiskäytännöt tukevat työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota työuran eri vaiheessa. (Työterveyslaitos 2019a.)

4.1 Ikäjohtamisen määrittelyä

Ikäjohtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan (Ilmarinen 2006, 398; Manka 2006, 12; Lundell ym. 2011, 290). Rauhalan mukaan (2005, 31) siinä huomioidaan yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ulottuvuudet ja näiden väliset suhteet sekä ympäristö. Tutkimuksissa on myös kehitetty erilaisia ikäjohtamisen malleja (Feissel ym. 2018, 5). Simströmin (2009, 48) mukaan ikäjohtaminen tarkoittaa iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden, mutta myös erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioon ottamisesta johtamisessa, töiden suunnittelussa ja organisoinnissa.

Ikäjohtaminen merkitsee sitä, että eri-ikäiset ihmiset otetaan huomioon työyhteisössä. Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia. Töitten järjestelyt pitää sovittaa siten, että otetaan huomioon eri-ikäisten ihmisten vahvuudet ja tuen tarpeet. (Ilmarinen ym. 2003, 7-10; Manka 2006, 12.) Lundell ym. (2011, 290) tarkoittaa ikäjohtamisella ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista ja ikätietouden hyödyntämistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lähtökohtana on ikäsidonnaisten tekijöiden tunnistaminen sekä tämän tiedon hyödyntäminen organisaation johtamisessa.

Eri-ikäisten johtaminen ei tarkoita vain tietyn ikäisiä työntekijöitä, vaan se ulottuu myös ikäpolviin, jotka ovat työuransa eri vaiheessa (Ahonen ym. 2015, 116). Varhaiskasvatus on tyypillisesti naisvaltainen ala, jossa naisten osuus työvoimasta on yli 90 % (Tilastokeskus 2019). Naisammateille on ominaista kasvatus-, hoito- ja palvelutehtävät (Ruohonlinna, 2009, 29). Kunnallisen varhaiskasvatuksen naisvaltaisen henkilöstön ikäjakauma painottuu ikääntyviin (Sydänmaanlakka 2015, 129). Käytännön työ on sekä fyysisesti että henkisesti varsin kuormittavaa. Työntekijöiden ikääntyminen ja iän tuomat fyysiset rajoitteet ovat haasteena työssä. Lisäksi suurin osa työntekijöistä eläköityy seuraavan kymmenen vuoden aikana ja varhaiskasvatusta uhkaa työvoimapula (Keva 2019). Nuorten työntekijöiden sitoutuminen työhön ja alan vetovoimaisuuden lisäämi-

nen nuorten saamiseksi avoimiin työtehtäviin tuottavat myös haasteita johtamiselle. Julkisella sektorilla tarvitaan hyvää suorituksen johtamista ja lisää henkilöstöjohtamista (Sydänmaanlakka 2015, 49, 129).

Esimiestyössä ikäjohtaminen konkretisoituu käytännön tasolle, jonka seuraukset näkyvät koko työyhteisössä. Esimiestyössä tulisi korostaa työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja toteuttaa ikäystävällistä esimiestyötä niin, että kaikkien työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wallin 2014, 45- 46.)

Ikäjohtamisella on työpaikan varhaiskasvatuksen kontekstissa monta ulottuvuutta. Tärkeän lähtökohdan ikäjohtamiselle antavat ylimmän johdon sitoutuminen eri-ikäisten tasapuoliseen kohteluun yhdessä monimuotoisuutta tukevan henkilöstöstrategian ja olemassa olevien ikäystävällisten toimintatapojen kanssa. (Kunze ym. 2013, 413.) Kivirannan (2010, 13) mukaan eri-ikäisten johtamisella tai lyhyemmin ikäjohtamisella tarkoitetaan iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista sekä johtamistyyliä että esimiestyössä käytettävissä keinoissa.

4.2 Johtamiskäytännöt ikäjohtamisen tukena

Ikäjohtaminen on osa hyvää johtamista. Ikäohjelmat ja ikäjohtaminen ovat nousseet voimakkaasti esille. Tähän on syynä toisaalta työikäisen väestön keski-ian nousu työelämään tulevien ikäluokkien pienentyessä, työvoiman saatavuus ja toisaalta se, että tietoisesti tavoittelemme nykyistä pidempiä työuria. Ikäohjelman tavoitteena on myös auttaa työyhteisöjä näkemään eri-ikäisyys työpaikan voimavarana ja hyödyntämään monimuotoisen työyhteisön vahvuudet. Tämä tarkoittaa käytännössä työyhteisötaitojen edistämistä, erilaisuuden hyväksymistä ja eri ikävaiheisiin liittyvien kuormitustekijöiden hallitsemista tarvittavin tukitoimin ja joustoin. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

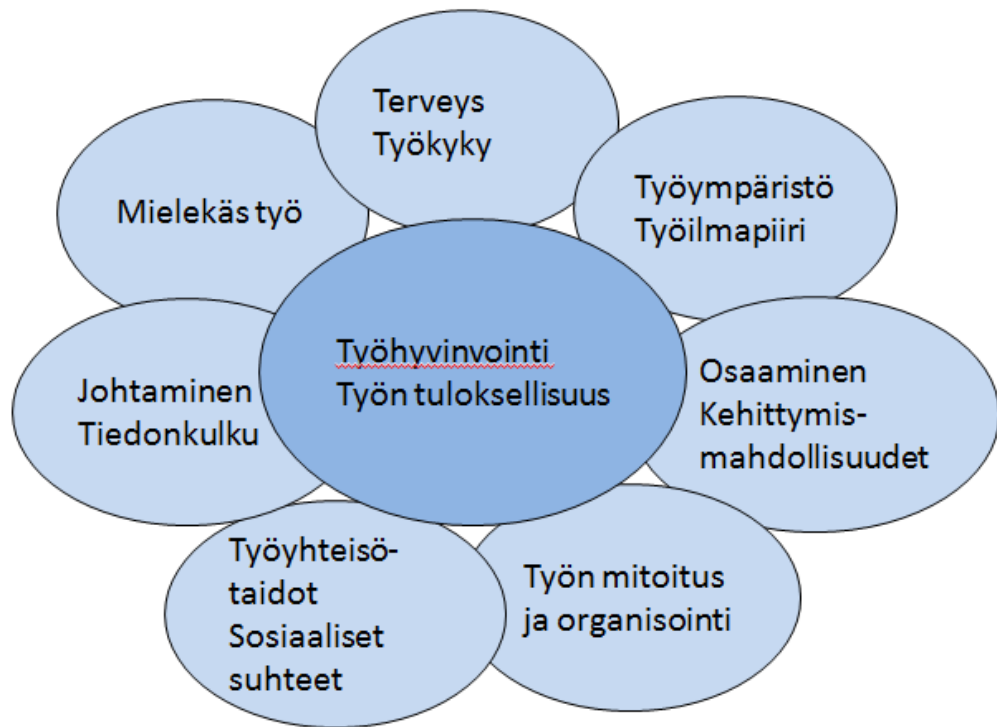
Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita, vahvuuksia ja valmiuksia, ja nämä tulisi ottaa johtamisessa huomioon (Halme 2011, 27). He tarvitsevat erilaisia johtamiskäytäntöjä, jotta työntekijöillä on voimavaroja selviytyä työnsä haasteista ja vaatimuksista. Nuorilla alle 30-vuotiailla korostuu tukea antavan esimiestyön merkitys: tällöin työn tekemiseen tarvitaan resursseja, koska oma asiantuntemus on usein vähäisempää. Keski-ikäiset korostavat lähiesimiestyössä keskustelun ja työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. (Nuutinen ym. 2013, 4.)

Erityisesti yli 40-vuotiailla sekä työn lopettamis- että ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin ovat yhteydessä työn voimavaroihin liittyvät tekijät ja kehittymismahdollisuudet työssä. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työtä koskeviin asioihin tarjoaa keinon kehittää omaa työtään. Yli 50-vuotiailla korostuu arvostava esimiestyö, jossa tehty työ huomioidaan. Eri -ikäisten johtamisessa on olennaista eri-ikäisten tarpeiden ja toiveiden kuuntelu sekä työntekijöiden kokemusten huomioon ottaminen. (Nuutinen ym. 2013, 5.) Tämä edellyttää myös lähiesimiehen läsnäoloa ja työyhteisön arjen tuntemusta. Yksilöllisyyttä tuetaan esimiehen taholta, mutta oppiva työyhteisö on kokonaisuus, jossa tarvitaan huomaavaisuutta ja kunnioitusta. Mitä paremmin työyhteisössä on sovittu yhteisistä toimintaperiaatteista, sitä paremmin arki sujuu ja on sijaa yksilöllisyydelle. (Helenius & Lummelahdi 2018, 22.)

Tällainen työyhteisö ei synny itsestään, vaan avoimen keskustelun ja ennen kaikkea esimerkillä johtamisen kautta. Sen toteutumista voidaan edistää työpaikan tarpeisiin perustuvalla ikäohjelmalla. Yksi sen keskeisistä tavoitteista on, että työpaikoilla muodostuu käytännöksi keskustella säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa ikään, elämänvaiheisiin, työntekoon ja työuraan liittyvistä kysymyksistä. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Johtamisen näkökulmasta haasteena on pitää yllä organisaation osaamista ja työyhteisön toimivuutta (Halme 2011, 29). Johtamisessa ja esimiestyössä on tärkeää tunnistaa omassa työyhteisössä esiintyvät työuran vaiheet ja tiedostaa yksilöllisten elämäntilanteiden merkitys. Työtä koskevat odotukset ja suhde työhön muuttuvat. Kokemus kasvaa ja ammatti-identiteetti kehittyy. Terveys ja työkyky vaihtelevat vuosien kuluessa. Elämäntilanne vaikuttaa siihen, kuinka paljon ihminen pystyy panostamaan työhön. Esimiehet voivat tarjota työntekijöille tukeaan ja avuksi käytännön ratkaisuja, joita työpaikalla on mahdollista toteuttaa. (Työterveyslaitos 2019b.)

Vaikuttavan ikäohjelman aikaansaamiseksi tulee kehittämistoimenpiteiden lähteä työpaikan omista tarpeista. Ohjelma tulee koota työpaikan eri osapuolien yhteistyönä. Ikäohjelma on hyvä kytkeä osaksi työpaikan muita henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyviä ohjelmia. Kuvio 1. tarjoaa yhden tavan hahmottaa ikäohjelman osana käsiteltävät työhyvinvoinnin osa-alueet. (Työterveyslaitos 2019b.)



Kuvio 1. Ikäohjelman osana käsiteltäviä työhyvinvoinnin osa-alueita (mukaihen Työturvallisuuskeskus 2011)

Esimeistyyssä ikäjohtaminen konkretisoituu ja tapahtuu viime kädessä kahden eri asemassa olevan henkilön kohtaamisessa, jonka seuraukset näkyvät kuitenkin koko työyhteisössä. Niinpä esimies joutuu tasapainottelemaan eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien alaistensa vahvuuksien hyödyntämisen ja tarpeiden huomioimisen kanssa. Erilaisuuden korostaminen, yksilöiden johtaminen ja yksilön suoriutumisesta palkitseminen hyödyttävät yksilötasolla, mutta vähentävät työyhteisötasolla sitoutumista ja alentavat työyhteisötaitoja, jotka johtavat organisaatiotasolla alhaisempaan tehokkuuteen. Ikäystävällisessä esimeistyyssä tulisikin korostaa työyhteisön yhteisiä tavoitteita ja hyödyntää kaikkien työntekijöiden vahvuuksia näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Wallin, 2014, 46.) Ikäjohtaminen onnistuu, kun myös työyhteisön jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät erilaisuuden merkityksen. Siksi ikäjohtamisen perusteet on välitettävä soveltuvin osin myös työyhteisöjen jäsenille. (Ilmarinen 2006, 197.)

4.3 Työyhteisön merkitys ikäjohtamiselle

Tutkimusten mukaan suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä riippuu enemmän työpaikan ilmapiiristä (Ilmarinen 2006, 12). Mankan (2006, 62) mukaan toimiva työyhteisö ilmenee työyhteisötaitoina ja avoimena vuorovaikutuksena, jolloin työssä ollaan valmiita auttamaan työkavereita. Hyvän työyhteisön ilmapiirin merkitys tulee esille myös Utraisen (2009, 120) tutkimuksessa ikääntyvien hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnista.

Hyvä työilmapiiri edistää terveyttä. Keskeistä ilmapiirin mittaamisessa on työyhteisön vuorovaikutuksen laatu, jota voidaan arvioida esimiehiltä ja työkavereilta saadun tuen määränä sekä yhteisenä keskusteluna työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. (Manka 2006, 61- 62.) Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset ja epävarmuuden. Hyvän työilmapiirin kannalta on olennaista myös johtajuuden läpinäkyvyys. (Manka ym. 2013, 16.) Malkamäen (2017, 9) mukaan johtamisen läpinäkyvyys muodostuu viestintä- ja vuorovaikutusjärjestelmän toimivuudesta, valvontamenettelyn toimivuudesta, odotusten yhdenmukaisuudesta ja ennen kaikkea johtamisen yhdenmukaisuudesta. Viitalan (2002, 189- 190) mukaan työurien pidentämisessä on kaksi avainkysymystä. Työntekijät jaksavat työssä pidempään, kun työpaikan ilmapiiri on kunnossa ja työntekijöiden osaamista kehitetään jatkuvasti.

Palveleva johtaminen tukee hyvää työilmapiiriä, koska se vahvistaa yhteisyyden tunnetta ja innostusta. Vahvan yhteisön tunnusmerkkejä ovat yhteiset tavoitteet, tasa-arvoisuus, ennakoitavuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus. Palveleva johtamistyylillä näkyy empatiakykyä aistia ryhmien tunteita ja niihin liittyviä inhimillisiä tarpeita ja odotuksia. (Aro 2018, 77- 78.) Lundell ym. kirjoittavat (2011,12) ikäjohtamisen työnkaarimallin mukaisesta johtamisen tavasta, jossa huomio kiinnitetään ikääntyvistä kaikkiin ikävaiheisiin ja koko työuraan sen alkumetreiltä lähtien. Halmeen mukaan (2011, 24) työpaikoilla johtaminen on haasteen edessä, kun ikääntymisilmiöön liittyvät tekijät, kuten ikärakenteen vääristymät, henkilöstön heterogeenisyys, eläköityminen ja muutokset ikääntyvien toimintakyvyssä, aiheuttavat painetta kehittää johtamistyötä.

.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on mahdollista, että aineisto yllättää tutkijan. Aineisto saattaa vihjata tutkijalle täysin erilaisia teemoja, kysymyksiä ja arvoituksia, kuin tutkija oli olettanut etukäteen. Näin syntyy uutta teoriaa kehittävä tapaustutkimus. (Eriksson & Koistinen 2005, 25- 26.)

5.1 Metodologiset valinnat

Tutkimus on kerrontalähtöinen, jonka tutkimusaineistona ovat esimiesten kertomukset. Laadullista tutkimusta on mielekästä kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, koska erotteilu perustuu tietämisen tapaan; ilmiötä voidaan joko ymmärtää tai selittää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28.) Tutkimukseen liittyy myös laadulliseen tutkimukseen ominainen tietämisen subjektiivisuus. Se nostaa tarinat tarkastelun kohteeksi ja tuo tutkittavan äänen kuuluville. (Hänninen 2010, 157.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän liittyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2015, 161.) Narratiivisella lähestymistavalla on tässä tutkimuksessa kaksi ulottuvuutta. Sen lisäksi, että narratiivista analyysia käytetään keskeisenä metodologisena valintana, narratiivisuus on tapa hahmottaa teoreettisesti johtamista ja ikäjohtamista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen. Usein jo aineistonkeruuvaiheessa tutkijalta vaaditaan analyysiin liittyvää osaamista, sillä alustavaa tulkintaa joudutaan tekemään jo aineistoa kerättyä. (Hakala 2010, 18.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri niin paljon, kun se on aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Yksi tapa ratkaista kysymys aineiston riittävydestä on sen kylläntyminen eli saturaatio. On kaikin puolin järkevää ajatella aineistoa olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kan-

nalta uutta tietoa eli aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.)

5.1.1 Tapaustutkimus

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, jonka tulokset ovat tietyin rajauksin siirrettävissä muiden vastaavien organisaatioiden hyödynnettäviksi. Tuotettuja teoreettisia käsitteitä tai malleja voidaan kokeilla muiden tapausten selittämiseen, ainakin samassa tai samantyyppisessä kontekstissa. (Eriksson & Koistinen 2005, 34.) Tapaustutkimuksessa keskeistä on juuri tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat (Eriksson & Koistinen 2005, 1). Tässä tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on tietyssä ympäristössä tapahtuva käytännön toiminta, johtaminen ja ikäjohtaminen.

Oleellista on, että tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi muusta kontekstista. Pettigrew (1997) tuo esiin, että ”tapaus” voi olla myös ilmiö tai ajallinen prosessi, jonka rajoja suhteessa kontekstiin on vaikea määrittää. Tapaustutkimus on kokonaisvaltaista ja systemaattista kuvausta (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Syrjälä (1996, 13-16) korostaa, että kvalitatiivinen tapaustutkimus kohdistuu nimenomaan ennemminkin prosessiin, koko tutkimuskohteena olevaan ympäristöön ja ilmiöön sekä uuden oivaltamiseen eikä niinkään tuotteisiin, yksittäisiin muuttujiin tai aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvien näkemisten todentamiseen. Aineiston hankinta on avointa ja strukturoimatonta, koska tutkija on kiinnostunut siitä, miten tutkittavat itse jäsentävät maailmaansa ja kokemuksiaan siitä.

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa ei pyritä tarkkojen, ennalta asetettujen hypoteesien todentamiseen. Pikemminkin prosessi voi muodostua ilmiötä kuvaavien tuntemattomien yhteyksien löytämistä, uusien käsitteiden keksimistä ja entistä syvällisempää todellisuuden ymmärtämistä tutkimusaineistosta käsin. Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan ”tapausta” (case), jonka määrittely, analysointi ja ratkaisu on tämän tutkimuksen keskeinen tavoite. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tässä tutkimuksessa tapaus rajataan Kaarinan päiväkotien kuuden johtajan kokemuksiin varhaiskasvatuksen kontekstissa.

Uutta etsivässä ja kuvailevassa tapaustutkimuksessa aineiston tarkastelu erilaisista tai eri toimijoiden näkökulmista useimmiten parantaa tutkimuksen kiinnostavuutta. Ta-

paustutkimuksessa on myös esitettävä riittävä näyttö ehdotetuista tuloksista. Tämä merkitsee sitä, että aineisto on analysoitu riittävän hyvin, jotta tutkija pystyy rakentamaan raportissaan polun aineistosta analyysin kautta johtopäätöksiin. Lopulta hyvä tapaustutkimus on raportoitu vakuuttavasti, luotettavasti, uskottavasti ja mielenkiintoisesti. (Eriksson & Koistinen 2005, 42.)

5.1.2 Narratiivinen lähestymistapa

Kielenkäyttöön pohjautuvat tutkimustavat ovat lisääntyneet. Nikkanen (2006, 27) kirjoittaakin, että on jopa alettu puhua narratiivisesta tai elämänkerrallisesta käänteestä. Narratiivinen eli tarinallinen lähestymistapa sopii hyvin ihmistutkimuksessa esiin tulleen haasteeseen tarkastella ihmistä aktiivisena ja merkityksiä antavana toimijana. Ihmiselämä nähdään myös prosessimaisena, kielellisesti tulkittavana aikaan ja paikkaan sidottuna. Tarinallisella lähestymistavalla tarkoitetaan sellaista kasvatustieteellistä tutkimusta, missä tarina koetaan tärkeänä ajattelun ja elämän jäsentämisen muotona. Tarinallinen kerronta sopii tähän tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa se on avoimessa haastattelussa tuotettu tarina, jossa esimiehet kertovat kokemuksiaan johtajuudesta ja eri-ikäisen johtamisesta.

Narratiivisuudella viitataan lähestymistapaan, jolla kertomusten avulla ymmärretään omaa elämää ja tehdään oman elämän tapahtumista merkityksellisiä (Hirsjärvi ym. 2015, 218). Käsitteelle narratiivisuus ei ole vakiintunutta yleispätevää suomenkielistä nimitystä. Narratiivisella tutkimuksella voidaan viitata tietämisen tapaan tai tiedon luonteeseen. Narratiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkijan ja tutkittavien yhteisesti luomaan merkitykseen. (Heikkinen 2010, 143-145.)

Narratiivi voidaan suomentaa kertomukseksi, tarinaksi tai tapahtuman kuluksi. Kertomukset toimivat tiedon välittäjinä ja tuottajina. (Hirsjärvi ym. 2015, 218.) Tässä tutkimuksessa käytetään väljästi synonyymeinä narratiivia, kertomusta ja tarinaa. Tämän tutkimuksen narratiivi on esimiehen tarina johtajuudesta. Tarinallisessa tutkimuksessa on mielenkiinnon kohteena itse kokemus ja siitä kerrottu tarina. Tarinan kautta kertomus rakennetaan uudelleen ja tehdään uudelleenarviointia ja reflektointia.

5.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. (Hirsjärvi ym. 2015, 137.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää minkälaisia kokemuksia esimiehillä on Kaarinan kunnallisen päiväkotien eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia kokemuksia esimiehillä on johtamisesta. Tämän tutkimuksen tehtävänä on tuottaa tietoa Kaarinan kaupungin päiväkotien eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta ja työyhteisöjen toimivuudesta esimiesten kokemana. Esimiesten tarinoiden avulla tehdään näkyväksi ikäjohtamisen keinot ja haasteet työyhteisössä.

Tutkimustehtävä on:

Minkälaisia kokemuksia esimiehillä on eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta?

Tutkimuskysymykset:

1. Miten johtajuus toteutuu työnkuvan puitteissa?
2. Mitä keinoja on ikäjohtamiselle?
3. Mitkä ovat esimiesten kokemat eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen haasteet?

Tutkimuskysymykset tarkentuivat ja muotoutuivat vähitellen aineiston keruun ja analysoinnin aikana. Tutkimuskysymysten täytyy sopia narratiiviseen tutkimusotteeseen.

5.3 Aineistonkeruumenetelmät ja analyysi

Tässä tutkimuksessa lähestyttiin johtajien tuottamaa kerrontaa eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta narratiivisen tapaustutkimuksellisesta otteesta käsin. Aineiston keräämisessä käytettiin esimiesten kertomuksia, jolla pyrittiin saamaan esille mahdollisimman tarinallista aineistoa. Heikkisen (2002, 23) mukaan ihminen ymmärtää elä-

mänsä tapahtumat tarinan muodossa ja rakentaa identiteettinsä kertomusten välityksellä.

Tutkija tuo oman kokemus- ja merkitysmaailmansa haastattelutilanteeseen ja aineiston analyysiin ja kertomus valmistuu lopulta tutkimuksen lukijassa (Ruusuvuori & Tiitula 2005,194). Haastattelijalla on pitkä kokemus varhaiskasvatuksen alalta. Haastateltavat toimivat Kaarinan päiväkodeissa johtajina, jossa yhdessä tutkija itse työskentelee lastentarhanopettajana. Haastattelutilanteessa pyrittiin objektiivisuutteen, jolloin haastateltavan omat mielipiteet eivät vaikuta haastattelutilanteeseen.

Tutkimuksen haastatteluja varten anottiin tutkimuslupa (Liite 3.) Kaarinan kaupungin varhaiskasvatuksen johtajalta. Haastatteluihin osallistuvat vahvistivat suostumuksensa allekirjoittamalla kirjallisen suostumuksen, joka on osa haastattelun saatekirjettä (Liite 1.). Heille kerrottiin haastatteluun liittyvistä asioista. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastateltavalla oli mahdollisuus keskeyttää haastattelu ja oikeus kieltää käyttämästä häneen liittyvää aineistoa.

Tietoja kerättiin tarinoista, joita saatiin haastatteleamalla varhaiskasvatuksessa työskenteleviä päiväkodin johtajia. Haastattelun kuluessa tehtiin tarkentavia kysymyksiä johtajien esille ottamista asioista ja haastatteluissa oli avoin ilmapiiri. Haastattelutilanteessa tarinallisuutta edisti avoin haastattelu, jolloin tutkijalla oli mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin tarinan edetessä. Avoimessa haastattelussa haastelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa (Hirsjärvi ym. 2015, 209). Kaarinan päiväkotien kolmeentoista johtajaan otettiin yhteyttä sähköpostilla, jonka jälkeen kuusi johtajaa ilmoitti suostuvansa haastatteluun. Haastattelija sopi haastatteluajan sähköpostilla ja haastattelut toteutettiin esimiesten työpaikoilla.

Kaikki haastatteluun osallistuneet kuusi päiväkodin johtajaa toimivat yksikössään hallinnollisina johtajina. Johtajilla oli tehtävään vaadittava korkeakoulututkinto tai lastentarhanopettajan koulutus. Lähes kaikilla oli myös johtamisen erikoisammattitutkinto. Anonymiteetin turvaamiseksi kyselyn taustamuuttujat mietittiin huolellisesti eikä tästä johtuen esimerkiksi sukupuolta tai tarkkaa työpaikkaa ole ilmoitettu. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja luottamuksellisia. Haastattelut olivat kestoaltaan 48 minuutista 66 minuuttia pitkiä. Haastatteluun osallistuneille kerrottiin, että aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelut toteutettiin lokakuun 2018- tammikuun 2019 välisenä aikana.

Haastattelun tarinat kerättiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tallennetun puheen litterointi on olennainen osa tutkijan teoreettista ja analyttistä työtä. Puheen litterointi tekee etäisyyttä aineistoon, rakentaa siitä työstettävän ja auttaa havaitsemaan vuorovaikutuksen yksityiskohtia. (Ruusuvuori & Nikander 2016, 83.) Litterointi tehtiin koko aineistosta ja kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Aineisto käsiteltiin anonymisti. Tutkimustulosten raportoinnissa varottiin antamasta tarpeellista enempää taustatietoja vastaajista.

Narratiivien analyysi ja narratiivinen analyysi ovat eri asioita. Heikkinen (2002, 20) käyttää lähteenä Polkinghornea (1995, 6-8), joka jakaa narratiivisen analyysin kahteen kategoriaan – narratiiviseen analyysiin (narrative analysis) ja narratiivien analyysiin (analysis of narratives). Narratiivien analyysissä tutkija luokittelee aineistoa toisistaan erottuviin luokkiin tapaustyyppien mukaan. Tällöin analysoidaan tarinatyyppejä ja juonirakenteita. Tarinan merkitys paljastuu juonessa. Narratiivinen analyysi, siinä tutkija organisoii ja tulkitsee aineistoa ja lopputuloksena on yhtenäinen kertomus, ei luokittelua vaan uusi kertomus. Analyysi on useimmiten aineistolähtöistä. (Kohonen 2011, 202-203.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineiston analyysimenetelmänä narratiivista analyysia. Kerrontaan perustuvaa narratiivista aineistoa ovat esimerkiksi kokemuksiin perustuva tarina, jolloin tutkittavalle annetaan mahdollisuus kertoa käsityksensä omin sanoin (Heikkinen 2010, 143-157). Narratiivisen analyysin ydin on tuotettujen tekstien tulkinna (Niemi 2009, 38).

Narratiivinen analyysi voidaan tehdä kolmella eri tavalla. Ensimmäkin voidaan kirjoittaa yksi uusi tarina, johon sisällytetään kaikkien tutkittavien tarinat. Toteutuakseen tarinoiden täytyy olla yhteneviä. Toisena vaihtoehtona on, että jokaisen tutkimukseen osallistuneiden tarinasta tehdään oma tiivistelmänsä. Kolmannessa tavassa tarinat pilkotaan osiin ja niistä nostetaan esille tutkimuksen kannalta olennaiset merkitykset ja tulkinnat. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 192-193.) Tässä tutkimuksessa on käytetty tätä kolmatta tapaa. Esimiesten tarinat on pilkottu ja niistä on nostettu johtamisen ja ikäjohtamisen kannalta tärkeitä tarinan osia, joiden merkityksiä tutkija on tulkinnut.

Tutkimuksen raportoinnissa on kerrottava tekemiset yksityiskohtaisen tarkkaan ja ymmärrettävästi. Tutkijan on annettava riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 138.) Aineistosta tehtiin alustavaa analyysia jo litterointivaiheessa. Litteroinnin jälkeen aineisto tulostettiin

paperille ja luettiin läpi monta kertaa reflektoiden, jolloin aineistosta syntyi kokonaiskuva. Litteroitua aineistoa kertyi 55 sivua. Analyysi eteni prosessina ja aineistosta alleviivattiin asioita eri värillä. Analyysivaiheessa etsittiin vastauksia minkälaisia merkityksiä johtamisesta ja ikäjohtamisesta annettiin. Lisäksi etsittiin uusia asioita, jota aineistosta tuli esiin. Jokainen tarina oli erilainen. Analyysissä päädyttiin rakentamaan yhtenäisiä kategorioita, joiden mukaan tarinat pilkottiin.

Analyysissä on suoria lainauksia esimiesten kertomuksista. Näin haluttiin saada esimiesten kertomukset ja ääni kuuluviin. Esimiesten kertomukset on numeroitu yksityisyyden turvaamiseksi. Aineisto vaikuttaa siihen millaiseksi tutkimus on muodostunut ja se pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin eli tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetin, tutkimistulosten toistettavuus käsittein (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136).

Tässä tutkimuksessa narratiivisuus ymmärretään väljästi tutkimusotteeksi, joka kohdistaa kiinnostuksen kertomukseen tiedon välittäjinä ja tuottajina (Heikkinen 2010, 145). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, millä tavalla tutkimustulos vastaa tosiasioiden tilaa todellisuudessa ja tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu (Hirsjärvi ym. 2015, 231). Haastattelut antoivat vastauksia kysymyksiin ikäjohtamisesta. Avoimella haastattelulla saatiin myös yllättäviä tuloksia, mitä haastattelija ei pystynyt ennakoimaan.

Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, missä määrin satunnaiset tekijät ovat vaikuttaneet tutkimustulokseen (Hirsjärvi ym. 2015, 231). Olennaisinta on, että tarinan maailma avautuu kuulijalle uskottavana siten, että kuulija alkaa eläytyä tarinan henkilöiden asemaan, ymmärtää heidän toimintansa ja vaikuttimia niissä olosuhteissa, joissa he elävät.

Luotettavuutta lisää se, että keskustelut nauhoitettiin ja analyysin toteutti haastattelija (Juholin 2017, 300). Tutkija myös tallensi haastelumateriaaliin ja litteroi sen sanasta sanaan. Tutkimuksen kohdejoukko on melko pieni, joten näitä tutkimustuloksia voidaan yleistää vain Kaarinan varhaiskasvatusta koskeviksi. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia muiden uudempien varhaiskasvatuksesta tehtyjen tutkimustulosten kanssa.

Tutkimustyössä luottamuksellisuus ja anonymiteetti ovat kaksi tärkeintä asiaa. Tutkittaville annetaan tarpeeksi tietoa tutkimuksesta, tavoitteista ja tulosten käyttötarkoituksesta. Jokaisella henkilöllä on itsemääräämisoikeus osallistumisesta. Tutkimuksen luotettavuudesta on huolehdittava ja pyrittävä siihen, ettei virheitä tule. (Anttila 2014.)

Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kahtalainen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin. Toisaalta eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin. Jälkimmäistä etiikan ja tutkimuksen yhteyttä kutsutaan varsinaisesti tieteen etiikaksi. Tutkijan on huolehdittava siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, että valittu tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi hyvin tehty. Eettisyys siis kiertyy tuotettavuus ja arviointikriteereihin. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126-127.)

Kaikki haastatteluun osallistuneet ovat antaneet suostumuksensa kirjallisesti ja osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmisiin, tärkeimpinä eettisinä periaatteina ovat suostumukseen, luottamuksellisuuteen ja yksityisyyteen liittyvät asiat (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Tutkimuksen tuloksia julkaistaessa noudatetaan avointa ja vastuullista tiedeviestintää. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon ja antavat heille niille kuuluvan arvon. Tutkimus suunnitellaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan sekä tarvittavat tutkimusluvut on hankittu. (Vilkkä 2015, 41- 42.)

6 JOHTAJUUS JA IKÄJOHTAMISEN TOTEUTUMINEN

Tutkimukseen haastateltiin kuutta Kaarinan kaupungissa työskentelevää hallinnollista päiväkodin johtajaa. Tutkimuksessa käytettiin avointa haastattelua, sillä haluttiin tarinoita syvältä haastateltavien kokemuspirstistä. Aluksi tarkastellaan, miten johtajuus toteutuu päiväkodin johtajien työnkuvassa. Sen jälkeen avataan esimiesten kokemuksia ikäjohtamisesta sekä keinoista ja haasteista niiden toteuttamisesta työyhteisössä. Tulokset jaetaan siten, kun ne nousivat keskeisiksi teemoiksi analyysissä. Johtopäätöksissä pohditaan, miten aineisto antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin.

6.1 Johtajan työnkuvasta

Päivähoidossa eletään johtajuuden muutoksen aikaa. Päivähoidon perinteinen malli ei enää toimi kunnissa. Johtajuus on muuttunut sekä rakenteellisesti että sisällöllisesti. Hallinnonalan uudistukset ja johtajuuden sisällöllisenä haasteena on keskittyä painokkaammin varhaiskasvatukseen ja pedagogiseen johtamiseen (Hujala ym. 2012, 336.) Esimiesten kokemuksissa päiväkodin johtajan työ koetaan mielenkiintoiseksi, haastavaksi ja osittain jopa kuluttavaksi. Esimiehet kokivat, että työnkuva on todella pirstaleinen. Oman työn suunnittelu on vaikeaa, koska keskeytysten määrä on suuri. Sähköiset työvälineet ovat vaikuttaneet työn sisältöön. Esimiehiltä odotetaan, että hän on aina tavoitettavissa ja asioihin pitää reagoida nopeasti.

H5."Keskeytysten määrä on lisääntynyt ihan selkeästi. Sähköiset välineet, kännykät, sähköpostit ja muut. Jotenkin odotetaan, että ollaan aina tavoitettavissa."

H1."Työmäärä on lisääntynyt kaikilla esimiestyössä olevilla. Tehdään ehkä itse enemmän. Se tietotekniikka on tuonut mun mielestä, että hallinnoidaan erilaisia ohjelmia itse."

Esimiehet kokivat haasteeksi työajan riittämättömyyden. Eri hallintokunnilta tai omalta esimieheltä tulee ohjeistuksia ja työtehtäviä, jotka pitää viedä työyhteisöön työntekijöille. Esimiehet kokivat, etteivät saa asioita vietyä niin nopeaan tahtiin työyhteisöön, kun tulee jo uusia. Varhaiskasvatuksessa yksikön johtajien työaikaa on täytetty entistä enemmän hallintoa ylöspäin palvelevilla tehtävillä, kuten raportoinnilla, tietojen syöttämisellä tietokantoihin ja hallinnon kokouksilla.

H4. ”Päivä on niin paljon keskeytyksiä täynnä. koko ajan taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta tulee, että se on esimiehen vastuulla. Esimiehen pitää tehdä sitä ja sitä. Esimies huolehtii ja muuta.”

Tarinoissa tuli myös esille työnkuvan epäselvyys. Koettiin, että tehtiin sellaisia asioita, joita työnkuvan puitteissa ei kuuluisi hoitaa. Lisäksi johtajien tarinoissa tulee esille oman työn rajaamisen tärkeys. Työtä riittäisi myös työajan ulkopuolelle ja omista voimavaroista täytyy pitää huolta.

H2. ”Mä olen joutunut hoitamaan sellasia asioita mitä mun mielestä ei mun kuuluisi hoitaa. Tää on ollut mulle lisätyötä koko ajan. ”Mä olen tehnyt sellaisen päätöksen, että lauantaina ja sunnuntaina mä en tee mitään.”

H6. ”Se on semmoista piilotyötä, mitä joutuu tekemään. Kauheesti olemaan puhelimesta ja hoitamaan.”

Johtajien kertomuksissa korostui, että omaa työtä pitää priorisoida asioiden kiireellisyyden ja tärkeyden perusteella päivittäin. Tehtävien asettamien tärkeysjärjestykseen on hyvä työkalu, kun pitää hallita omaa työaika. Aina työaika ei riitä tehtävien hoitamiseen.

6.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Esimiehet kokivat että, päiväkodin johtajan toimenkuvaa on muutettu yksilölliseen henkilöstöjohtamisen suuntaan viime vuosina. Koettiin, että omaa työaika haluttiin myös käyttää siihen. Haluttiin olla henkilökunnan käytettävissä, vaikka työn vaatimat kokoukset ja koulutukset vievät aikaa työyhteisössä olemiselta. Haluttiin ylläpitää ja kehittää keskustelevaa johtamistapaa.

H2. ”Mä en ole johtajana vaikeasti lähestyttävä, vaan semmonen, että aika suoraan ihmiset uskaltavat tulla sanomaan asioita. Me puhutaan paljon semmosesta keskusteleavasta ja avoimesta yhteisöstä.”

H4. ”Yksilöllistä henkilöstöjohtamista on ruvettu korostamaan.”

Esimiesten tarinoissa tuli esille työntekijöiden tasavertaisen ja oikeudenmukaisen kohtelun tärkeys. Haluttiin, että työntekijöillä olisi samat oikeudet Kaarinan varhaiskasvatuksen yksiköstä riippumatta ja sitä oltiin valmiita kehittämään.

H2. ”Mä ajattelen sitä työntekijöiden oikeudenmukaisuutta tavallaan, että jokaisessa yksikössä me kohdellaan meidän omia työntekijöitä tietyllä samalla tavalla tietyissä asioissa.”

Tarinoissa näkyi myös omalla esimerkillä johtaminen sekä esimiehen oman jaksamisen tärkeys johtajana olemisessa. Esimiesten kokemuksissa nousi esille sesonkeihin liittyvää kuormittavuuden vaihtelua, jolloin oma työaika ei riitä työtehtävien hoitoon. Esimerkiksi keväällä uusien lasten sijoittaminen, lapsiryhmien muodostaminen ja päivähoitopäätösten tekeminen vievät paljon työaika.

H4.”Jos esimies jaksaa kohtuullisesti tai jopa hyvin, niin todennäköisesti sillä on hyvää tekevää vaikutus myös työntekijöiden suuntaan. Esimies jaksaa paneutua heidän asioihin ja tehdä omaa työtä mahdollisimman hyvin.”

H1.”Tämä on tällaista työtä, että vielä ollaan plussan puolella. Vaikka tulee niitä päiviä, että kerta kaikkiaan tämä on liikaa, eikä jaksakaan yhtään enempää.”

Esimiesten kokemuksissa henkilöstöjohtaminen koetaan työntekijöiden käytettävissä olemisena työyhteisössä. Henkilöstöjohtaminen koetaan luottamisena omiin työntekijöihin ja vastuun antamisena. Päivittäisessä johtamisessa se näkyy henkilökunnan kanssa yhdessä tekemisenä ja toiminnan kehittämisenä.

H3.”Se on keskustelemaa, sillä tavalla että mä koen, että mä en ole yksin päättää tätä, vaan me yhdessä päätetään siitä. He vievät tiimeihin.”

H2.”Löydetään yhdessä tavallaan sellaisia päätöksiä. Ratkaisuja niihin asioihin ja sitten aina se ei voi miellyttää kaikkia, mutta kumminkin sitoudutaan siihen ja yhdessä sidotut pidetään.”

H3.”Se on ihanaa kuulua joukkoon. Työyhteisö on niin palkitseva. Antavat voimaa! Tiedän, ettei esimies voi aina olla kiva. Välillä täytyy olla paskamainen. Joutuu tekemään päätöksiä ja sanoo sitten vaan sen viimisen sanan.”

Johtajien kokemuksissa nousi esille oman työyhteisön henkilökunnan tärkeys ja yhteisöllisyyden kokeminen. Osassa tarinoissa tuli esille henkilökunnan osallisuus yhteisten päätösten löytämisessä.

6.1.2 Pedagoginen johtaminen

Varhaiskasvatus on muutoksessa varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelmien jalkauttamisessa. Toimintakulttuurin muutos vaatii, että kaikki varhaiskasvatuksen yksiköt toimivat varhaiskasvatuksen perusteiden mukaan. Perusteet velvoittavat jokaisen suomalaisen varhaiskasvatusyksikön toimimaan yhteisten arvojen ja pedagogisten linjausten mukaisesti. (Kaarinan kaupunki 2017.) Esimiehet toteavat, että toimintakulttuuriin muutos tapahtuu hitaasti. Asian yhteiseen käsittelyyn ja keskusteluun olisi löydettävä aikaa.

H5."On niin paljon kaikkea. Kaikki muuttuu ja uudistuu. Varhaiskasvatuslaki on tietysti iso juttu ollut."

H4."Tänä päivänä, nyt kun siihen tullut vasun velvoittavuudet ja se mielletään, että se on tämän kasvatusjärjestelmän alku. Se on kaventanut sitä, että missä sä voit touhuta siellä lasten kanssa. Se on ollut ihmisille semmoinen iso juttu. On myös johtajille semmoinen kasvun paikka. Nyt täytyy määrättyllä tavalla vaatia, määrättyjä asioita. Ei voi jäädä enää sen varaan, että tehdään jos halutaan."

Työtehtävät ovat monimutkaistuneet ja työn tulos aikaansaadaan yhä useammin yhdessä muiden kanssa, mikä haastaa myös oppimaan. Kun työssä korostuvat vuorovaikutustilanteet ja yhdessä tekemisen taidot, on niiden luontaisin oppimisaikana työyhteisö ja erilaiset arjen vuorovaikutustilanteet. (Osaamme-hanke. ESR, 43.) Johtajuutta halutaan toteuttaa yhdessä henkilökunnan kanssa. Näin sitoutetaan työntekijät ja omaa johtajuutta voidaan peilata muiden kautta. Työyhteisössä haluttiin löytää enemmän aikaa vuorovaikutukseen.

H3. "Olen todella jaetun johtajuuden kannalla. Mä kannatan jaettua johtajuutta. Mä tiedän sen, että mä olen viime kädessä täällä vastuussa. Haluan tehdä sitä yhdessä työntekijöiden kanssa."

H4 "Ajattelen tällä hetkellä, että on hyvä delegoida ja antaa vastuuta ihmisille, kun ne varmasti haluavat sitä vastuuta. Kokevat mielekkäämpänä sen työn, jos saavat vastuuta."

Yhtenä tärkeänä pedagogisen johtamisen välineenä nähtiin kehityskeskustelut. Niitä pidetään Kaarinan kaupungin linjausten mukaisesti ainakin kerran vuodessa. Niiden avulla opitaan tuntemaan omaa henkilöstöä ja sopimaan yhteisesti työn tavoitteista.

H1."Mun mielestä se on semmoinen pedagogisen ohjauksen väline tavallaan. Niissä pääsee keskustelemaan kuinkin kanssa vuorollaan. Kuulemaan kaikkien ajatuksia:"

H3."Lisäliite kehityskeskusteluun yli 56-vuotiaille. Ollaan otettu vähän uutta siihen kehityskeskusteluun. Vähän niin kuin vasupohjaista".

Pedagoginen johtajuus nousi suurimassa osassa haasteluja tärkeänä asiana esille. Yleensä pedagogiikasta haluttiin keskustella henkilökunnan kanssa yhteisissä palaverissa ja työilloissa, joita järjestettiin säännöllisesti. Toisaalta osin koettiin, että työtä tehdään yhdessä henkilökunnan kanssa, joten johtajan henkilökohtainen pedagoginen johtajuus ei nouse keskeiseksi asiaksi. Koettiin, että työntekijöillä on riittävästi sen suuntaista osaamista. Varhaiskasvatussuunnitelman velvoittavuudet ohjasivat työtä. Esimiesten kokemuksissa tuli esille, että työyhteisön kulttuurin muutos tapahtuu hitaasti. Osin työntekijät toteuttavat jo perusteiden suuntaista toimintaa. Kuitenkin arjen toi-

minnan suunnittelu vie esimiehiltä paljon aikaa ja pedagogiseen johtamiseen ei ole riittävästi aikaa.

H6. ”Koitan viedä sitä henkilökunnalle työilloissa, palavereissa ja sitten minkä olen kokenut aivan mahtavaksi, on toi pedatiimi.”

H3. ”Paljon puhutaan pedagogisesta johtajuudesta, joka on hirveen tärkeää, mutta mä näen sen asian näin: että ensin pitää esimiehen saada se arki toimimaan.”

H4. ”Tämmöset, mitä ei ole suoranaisesti sitä pedagogista johtamista ja osaamista vaativaa. Ne pitäisi kaikki hoitua, niin sanottujen koulusihteerityyppisten henkilöiden toimesta, jotta saisi sitä niin sanottua pedagogista johtamista tehtyä enemmän.”

Useimmat esimiehistä kokivat, että oman työajan puitteissa ei ole aikaa toteuttaa pedagogista johtajuutta riittävästi. Haluttiin myös luopua tietyistä rutiinistöistä, kuten työvuoren toteutumien kirjaamisesta.

6.1.3 Hallinnollinen johtaminen

Hallinnolliseen johtamiseen kuuluvat erilaisten ohjelmien ja työvälineiden hallinta. Lisäksi erilaiset työaikajärjestelyyn sekä oman työn suunnitteluun käytettävä aika. Suuren osan työajasta vievät työvuorojen tekeminen ja siihen liittyvät asiat sekä useimmat rutiinityöt päivän aikana. Lisäksi haluttiin vähentää hallinnollista byrokratiaa. Päiväkodin johtajat toimivat lähiesimiehinä päiväkodin työntekijöille. He haluaisivat olla työyhteisössä enemmän läsnä henkilökunnan tavoitettavissa. Työyhteisen ulkopuoliset palaverit sekä koulutukset vievät päiväkodin johtajien päivittäistä työaikaa. Esimiehet kokivat ensisijaiseksi tehtäväksi sen, että tärkeää on saada työntekijät toimimaan perustehtävän suuntaisesti.

H3. ”Esimiestyössä pitää saada arki toimimaan. Työvuorot on tehty, lomat, pidät paletin kasassa ja toiminnassa. Silloin, kun esimies huolehtii siitä, silloin työntekijät pysyvät siinä perustehtävässä.”

H2. ”Tänään sä voit sen saada ja deadline olis melkein eilen. Välillä tuntuu, että tulee kuormituksia.”

H1. ”Tekninen toimistotyö, siltä osin. Tehdään eo- päätöksiä perä jälkeen 60, niin sen pystyisi joku toimistotyöntekijä tekemään.”

Rekrytoinnin haasteena on arjessa riittävän ja ammattitaitoisen ja koulutetun henkilökunnan saaminen lyhyt- ja pitkäaikaisiin sijaisuuksiin päiväkotiin. Arjessa johtaminen on riittävästä henkilömitoituksesta huolehtimista säädösten ja lakien mukaan. Osassa

haasteluista tuli esille vakituisten ja samojen sijaisten saamisen tärkeys. Sijaisina käytettiin muun muassa jo eläköityneitä lastenhoitajia.

H6."Se sijaisten määrä ja se paine, että saako sijaista. Minkälainen sijainen on tulossa. Miten henkilökunta jaksaa, miten lapset kestävät sen jatkuvan uuden sijaisen tulemisen."

H4."Hän on eläkepäivillään keikkaillut meillä jonkin verran."

H5."Lastentarhaopettajan saaminen on todella hankalaa. Niitä vaan ei yksinkertaisesti ole. Nyt alkaa olla myös lastenhoitajien paikkoihin saaminen hankalaa."

Toimivat palaverirakenteet keskustelun ylläpitämiseksi ja tiedon siirtämiseksi esimiehiltä työntekijöille koettiin tärkeiksi. Niitä oltiin myös valmiita kehittämään työntekijöiden toiveiden pohjalta. Haasteeksi nähtiin kuitenkin osittain niiden sisällyttäminen työvuoroihin.

H3."On pedakahvilaa, päiväkodissa on pedatiimi, tiimipalavereja ja eilen oli työllä."

Hallinnollisen johtamisen keskeinen tehtävä on päivähoidon tarpeeseen vastaaminen. Päivittäin esimiehet vastaavat asiakkaiden puheluihin ja sähköposteihin. Haasteena koettiin hoitopaikkojen ajoittainen riittämättömyys ja vapaiden hoitopaikkojen etsintään käytettävä aika. Työaikaa veivät myös haasteelliset perheet, joiden asioiden selvittelyyn ja vanhempien palveluohjaukseen esimiehet käyttivät paljon aikaa.

H6."Minkälainen työmäärä mulla on, kun mä soittelen vanhemmille ja otan vastaan sitä."

H3."Se mikä myös mua työllistää, olisin vähemmän perhetyöntekijä. Meillä on paljon perheitä, joilla on ongelmia."

Lisäksi esimiesten kokemuksissa tuli esille talousvastuu ja sen tärkeys johtamisessa. Koettiin myös, että varhaiskasvatustalouden noudattamiseen tarvitaan lisää taloudellisia resursseja.

H4."Talousjohtamisen puolella tullut iso muutos. Vaikka meillä ei ole suoranaista budjettivastuuta virallisesti, käytännössä se on niin, että mun täytyy sitä omaa tuijottaa."

H6."Onhan tämä SAK-aika hieno, mutta se tekee tuon työvuorosuunnitteluun sen, että me joudutaan varmaan täälläkin käyttämään koko ajan sijaista, että saadaan se pyörimään. Ei ole resursoitu palkkoja siihen."

Uusi varhaiskasvatustalaki velvoittaa, että lastentarhanopettajien, erityislastentarhanopettajien ja päiväkodinjohtajien viikkotyöajasta 13 prosenttia on varattava suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen (SAK-aika). Sopimusmääräys tuli voimaan toukokuussa 2018. (OAJ. 2019.) Osittain sen sisällyttäminen työvuoroihin on haasteellista, sillä se tarkoittaa, että viisi tuntia opettajien viikkotyöajasta on varattava lapsiryhmän ulkopuoliseen opetus- ja kasvatustyön pedagogiseen suunnitteluun. Sen ajan toteutumiseen on osittain palkattava lisätyövoimaa.

6.2 Ikäjohtamisen keinoja

Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation visioiden saavuttamista (Ilmarinen 2006,197). Ikäjohtaminen ei tarkoita, että tuijotetaan pelkästään biologista ikää. Kyse on siitä, että eri elämäntilanteisiin ja työuran vaiheisiin liittyy asioita, joista esimiehen on hyvä olla tietoinen. (Työterveyslaitos 2019a.) Tarinoissa tuli esille, että osittain ikäjohtamisen käsite oli epäselvä. Se nähtiin lähinnä ikääntyvien työntekijöiden huomioonottamisena työyhteisössä, jolloin työkykyyn tulee fyysisiä rajoitteita. Osassa sen nähtiin koskevan kaikkia työntekijöitä ja heitä tulisi johtaa yksilöllisesti. Valitettavasti esimiesten työaika ei riitä ikäjohtamisen toteuttamiseen halutulla tavalla työyhteisössä. Vastauksissa eri-ikäisiä työntekijöitä nimettiin nuoriksi, vanhemmiksi tai ikääntyviksi.

H6."Mä määrittelin sitä, että mä näen sen jotenkin viidenkymppin jälkeen. Se on niin henkilökohtainenkin tapahtuma ihmiselle."

H3."Kun ihminen ikääntyy, sille tulee tai voi tulla enemmän haasteita suoriutua siitä työstä ja työtehtävistä. Mutta, kun ihmisten elämä voi olla nuorempaanakin haasteellista. Mun mielestä se tarvitsee semmosta yksilöllisyyttä."

H4."Mun pitäisi osata tulkita ja johtaa niitä ihmisiä eri tavalla. Niiden eri kehitysvaiheissa. Se on mulle teoriassa tuttu, mutta käytännössä sen toteuttaminen täällä kiireen keskellä jää valitettavan vajavaiseksi."

Kuntien henkilöstörakenne tulee muuttumaan lähivuosina ja kunnan työntekijöistä suuri osa tulee eläköitymään. Tarinoissa nousivat esille työntekijöiden pitkät työsuhteet ja ikääntyvät työntekijät.

H2."Mulla rupee olemaan aika paljon iäkkäämpää ihmistä."

H1."Täällä on semmosia, jotka on pikkuhiljaa jäämässä eläkkeelle ja tänne on saatu uusia työntekijöitä."

Ikääntyviin työntekijöihin suhtauduttiin myönteisesti ja koettiin, että heillä on paljon hiljaista tietoa, jota voidaan tuoda työyhteisöön. Heidän työhön sitoutuminen koettiin hyväksi.

H5."Pitkän työuran kokeneita, heillä on se, että he ovat tottuneet uhrautumaan ja tekemään asioita sitten. Kyllä me tästä mennään vaan eteenpäin ja pusketaan läpi harmaan kiven ja anneta periksi."

H11."Vanhemmilla työntekijöillä on paljon sitä sisäistä hiljaista tietoa ja osaamista. Ja he pystyvät tavallaan peilaamaan siihen omaan pitkään työkokemukseensa sitä kaikkee, myös sitä muutosta mitä tässä tapahtuu koko ajan."

Nuoret nähtiin raikkaana tuulahduksena työyhteisössä. Koettiin myös, että heillä on uudet tiedot. Toisaalta nähtiin, että nuorten työhön sitoutumien on erilaista. Ei haeta enää pitkiä työuria saman työnantajan palveluksessa. Mikäli työssä ei viihdytä, ollaan valmiita vaihtamaan työpaikkaa ja hakemaan muita haasteita.

H6."Ne ovat tottuneet sellaseen erilaiseen yhteiskuntaan. Semmoseen, että teen ehkä tätä vähän aikaa. Kouluttaudun ehkä toiseen työhön. Niillä ei ole enää semmoista ajatusta, että mä tulen tähän ja teen tätä koko elämäni. Jos mä en jaksa tätä tehdä, niin mähän lähen tästä ja teen jotain muuta."

H4."Tällä sukupolvella on semmonen erilainen, se ei ole huonompi, eikä se ole parempikaan. Sanotaan, että se on erilainen se asenne siihen työhön. Nyt esimerkiksi sen suhteen, miten ne hakevat esimiehen tukea. He vaativat vähän enemmän, että esimiehen pitää olla aktiivisempi sinne suuntaan."

H5."Kyllä palkkaus on yksi iso asia. Tämä ala ei houkuttele tätä nuorta väkeä varsinkaan, joka on tottunut tavallaan pääsemään helpolla."

Johtamisen merkitys nuorten sitoutumiseen työelämässä onkin haaste. Sitoutuminen kuvaa sitä, miten henkilö kokee työyhteisön osana omaa elämänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Sitoutunut henkilö osaa työskennellä itsenäisesti eikä häntä tarvitse olla koko ajan motivoimassa eteenpäin. Vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat työyhteisölle tuottavia työntekijöitä ja heidän lojaaliutensa työhön tuo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. (Jokivuori 2002, 10.) Lisäksi matala palkka työn vaativuuteen nähden nähtiin työhön sitoutumiseen haitallisesti liittyvänä asiana.

6.2.1 Arvojen pohtiminen

Esimiesten tarinoissa tuli esille, että eri-ikäisiin suhtauduttiin myönteisesti. Työntekijät nähtiin pikemminkin yksilöinä. Esimiehet näkivät eri-ikäisyyden rikkautena työyhteisössä. Yksilöllinen tapa johtaa eri-ikäisiä nähtiin merkitykselliseksi. Johtajien vastauksissa

nousivat esiin oma pitkä työkokemus työuralta ja siinä kehittyminen. Asenteet vaikuttavat ikäjohtamiseen ja tasa-arvon toteutumiseen. Asenteita voidaan tietoisesti tarkastella ja erilaisten ihmisten kohtaamisia mahdollistamalla ennakkokäsityksiä voidaan muokata erilaisuutta tukeviksi. (Furunes ym. 2011.)

H1."Mun mielestä eri-ikäiset työntekijät ovat aina ollut se rikkaus. Mulla on ollut aikanaan ittelläni, vastavalmistuneena onni saada semmosia ihania kollegoita ympärillä, että ehkä sen kauttakin itse ymmärtää miten tärkeä merkitys sillä on siinä ketjussa.

H3."Kun ihminen ikääntyy, sille tulee tai voi tulla enemmän haasteita suoriutua siitä työstä ja työtehtävistä. Mutta, kun ihmisten elämä voi olla nuorempaanakin haasteellista. Mun mielestä se tarvitsee semmosta yksilöllisyyttä."

H6."Ikäjohtamisessa on varmaan hirveen tärkeää oma asenne. Miten se asennoituu eri-ikäisiin."

Johtajien tarinoissa näkyi oikeudenmukaisuuteen ja pitkän kokemuksen tuoma arvo maailma ja tapa suhtautua työntekijöihin. Puohiniemen (2006, 25) mukaan arvot ovat elämää ohjaavia päämääriä, jotka ovat opittuja ja kulttuurisesti hyväksytyjä. Niihin nojaututaan hankalissa valintatilanteissa, joissa rutiineista ei saada apua. Arvot sisältävät kaksi käsitettä: tiedon ja tunteen.

6.2.2 Työilmapiiri

Esimiesten tärkein tehtävä on luoda ilmapiiri, joka edistää oppimista. Tällaiseen oppimista edistävään ilmapiiriin kuuluu kokeileminen, avoin kommunikointi, rakentava vuorovaikutus ja kokemuksen jakaminen. (Hyrkäs 2009, 79- 80.) Esimiesten tarinoissa tuli esille myönteisen ja eri-ikäisiä arvostavan työilmapiirin tärkeys. Siihen oltiin myös valmiita panostamaan. Työyhteisössä harjoiteltiin rakentavan palautteen antamista positiivisen palautteen rinnalla. Nähtiin tärkeänä, että erimielisyydet otetaan heti käsittelyyn ja keskustellaan niistä asiallisesti.

H6."Semmonen hyvä, ystävällinen ja asiallinen kohtaaminen. Että se pedagogiikka toimii ja tässä talossa olisi sellainen kulttuuri, että tänne olisi lasten, henkilökunnan ja perheiden hyvä tulla."

H4."Just ristiriitatilanteisiin tarttuminen. Siihen olisi pitänyt jo kauan sitten löytää oma uusi vaihe. Olla vahvempi ja päättäväisempi niissä."

Varsinkin nuoret, työelämäänsä tulevat työntekijät ilmoittavat hyvän työilmapiirin yhdeksi tärkeimmäksi työpaikan valintaan ja siinä pysymiseen vaikuttavaksi tekijäksi (Aro 2018,

10). Esimiesten ja johtamisen tärkeys työilmapiirille onkin ratkaiseva. Onnistunut johtaminen tuottaa suotuisissa olosuhteissa hyvän lopputuloksen. Toisaalta vastuu työilmapiiristä on myös työntekijöillä. Työyhteisön ilmapiirin ja tuloksellisuuden välissä on tutkimuksissa osoitettu, sillä olevan vaikutusta työyhteisön tulokseen. (Juuti & Vuorela 2015, 52).

6.2.3 Työssäjaksamisen tukeminen

Esimiesten tarinoissa työssäjaksamisen tukeminen nähtiin keskeiseksi johtamisessa. Henkinen hyvinvointi syntyy laajasta kokonaisuudesta, joka koostuu sopivasti kuormittavasta ja mielekkästä työstä, toimivasta työympäristöstä, tarkoituksenmukaisista työjärjestelyistä ja laadukkaasta esimiestyöstä. Ihminen tarvitsee terveenä pysyäksään sopivasti kuormitusta ja lepoa. Kun kuorma kasaantuu, puhutaan kuormittuneisuudesta. Jatkuva henkinen kuormittuminen saattaa johtaa uupumiseen. (Mertanen 2015, 74-76.)

H6."Miettiä tarkkaan mihin, mikä on se tiimi mihin laittaa. Missä jaksaa olla, ettei tule niitä sairauspoissaoloja"

H4."Koen kuitenkin, että mulla on aika, ehkä se on väärin sanoa minimalistiset, mutta rajoitetut mahdollisuudet tehdä konkreettista ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseksi, kun se työ on tällä tehtävä ja kauhean paljon ne voi sanoa, että tee se kevyemmin. Tämä on niin konkreettista tämä työ."

Työn fyysiset rajoitteet tulevat ikääntyvillä vastaan ja työn laatu aiheuttaa sen, että ei ole kovin paljon mahdollisuuksia työn fyysiseen kevennykseen.

H6."Se, kun ikää tulee mikä on kaikkein haasteellisinta on se, että on lääkärin-
distuksia, jotka rajoittavat sitä mihin ryhmään saa laittaa."

H4."Käydään näitä keskusteluja, otetaan yhteyttä työterveyshuoltoon ja pyydetään sieltä apua. Nyt meillä on esimerkiksi monta semmoista, jotka tekevät osa-aikaista työtä. Se on yksi semmonen, millä mä olen koittanut tukea sitä työkuor-
maa. He ovat sitten vaan lyhyempää päivää tai osa viikosta.

Esimiesten tarinoissa tulee esille kuitenkin mahdollisuudet työelämän joustoihin. Mahdollisuudet osa-aikatyöhön ja työterveyshuollon palveluihin. Erittäin tärkeiksi nähtiin myös keskustelut työntekijöiden kanssa.

6.2.4 Osaamisen johtaminen

Esimiesten tarinoissa tuli esille Kaarinan kaupungin koulutusmyönteisyys. Esimiehiä ja henkilökuntaa koulutetaan. Lisäksi on mahdollisuus hakeutua koulutuksiin omien toiveiden ja mielenkiinnon mukaan. Kuitenkin nähtiin, että ikääntyneet työntekijät eivät ole enää niin kiinnostuneita koulutuksista. Ilmarinen ym. mukaan (2003, 39- 40.) ikääntymisellä tarkoitetaan kronologista ikääntymistä eli jokaiselle ihmiselle tulee kalenterin mukaan ikää samalla tavalla päivien ja vuosien mukaan. Ikääntyvä työntekijä on asiantuntijoiden mukaan yli 45-vuotias henkilö, mikä käsitys on tullut tutkimuksien ja käytännön tuloksista.

Yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin perustekijä on, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Puutteellinen osaaminen voi johtaa jatkuvia virheitä korjaillessa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jatkuessaan työuupumukseen ja jopa masennukseen. Työpaikan kilpailukyvyyn kannalta osaamisesta ei ole hyötyä, ellei sitä pidetä ajan tasalla suhteessa kilpailutilanteeseen tai jos omaa osaamista ei haluta jakaa. Osaamisen johtamiseen ja kehittämisen pitäisikin tukea työpaikan toiminnan tavoitteita ja olla mukana strategiassa. (Osaamme - hanke. ESR, 27.)

H1."Se oli ikäkysymyksiä vaan kuinka paljon on seurannut aikaansa. Kuinka paljon on ollut kiinnostunut kirjallisuudesta, koulutuksesta ja kaikesta tän tyyppisestä."

H6."Rupsee tulemaan niitä, niin semmonen kannustaminen, että et sä oikeasti ole vanha. Semmosta siinä tulee herkästi, että ei mua kiinnosta kauheesti kouluttautua, kun mulla on ikää. En mä opi enää mitään. Semmosten ajatusten kitkeminen."

Tarinoissa tuli esille myös vakituisen ja pitkäaikaisen henkilöstön pysyvyys. Koettiin myös, että henkilökunta on ammattitaitoista.

H3."Jos mulla ei olisi näin ammattitaitoista henkilöstöä, niin ei me oltaisi ikimäailmassa selvitty."

H6."Koen sen, että tämä talo on niin täynnä niin ammattitaitoista henkilökuntaa."

Esimiesten tarinoissa tuli myös esille ikääntyvien ja nuorten työntekijöiden osaamisen ja työn vaatimusten ristiriita. Nuorilla työntekijöillä on erilaisia koulutuksia ja he tulevat työhön moninlaisilla teoretiedoilla. Tarinoissa tuli esille esimerkiksi lähihoitajakoulutuksen laaja-alaisuus, jossa varhaiskasvatuksen teoria- ja käytännön harjoittelun osuus on

hyvin lyhyt päivähoitotyön vaatimuksiin. Lisäksi koettiin, ettei osalla ikääntyvistä työntekijöistä ole työn vaatimaa osaamista tietoteknisiin välineisiin.

H3. ”Täällä on työntekijöitä jotka eivät käytä konetta. Se on yksi semmonen asia, jonka olen antanut olla.”

H4. ”Nykymuotoiset koulutukset, ne ovat niin laaja-alaisia. Lähihoitajat saavat kauhean määrän erilaisia osaamisalueita, johon yhteen he sitten erikoistuvat. Siitä ne osaavat ihan siedettävästi.”

Esimiesten tarinoita tuli esille, että suhtautuminen muutoksiin oli myös haasteellisempaa ikääntyvillä. Varhaiskasvatuslain ja perusteiden uudet vaatimukset ovat haasteellisempaa sisäistää ikääntyvillä työntekijöillä. Osaamisen johtaminen onkin nähtävä yhtenä ikäjohtamisen keinona. Suunnitelmallista työntekijöiden osaamisen kartoitusta ei esimiesten tarinoissa tullut esiin. Toisaalta oli mahdollisuus työn kierto, joka osaltaan tukee osaamista.

H6. ”Joskus se saattaa olla sellaista, että muutosten sisäistäminen on haasteellista. Olen tehnyt kauan näin ja varsinkin, kun eläkeikä rupeaa lähestymään, niin semmonen ajattelu.”

H3. ”Vaikka ne olisi lukenut useamman kerran, niin mun mielestä se sisäistämisprosessi on hirveen pitkä meille jokaiselle. Just sinne käytäntöön. Se prosessi ottaa aikaa ja kun jostakin vanhasta on luovuttava.”

Johtajuus nähdään entistä vähemmän yksilölajina ja entistä enemmän yhteisöllisenä ja kontekstiinsa sidottuna ilmiönä. Siksi sitä on tarkasteltava olennaisena osana asiantuntijayhteisön organisaatiokulttuuria. (Mäki 2017, 15.) Päiväkodin johtajat toimivat hallinnollisina johtajina Kaarinan päiväkodeissa ja lähiesimiehinä päiväkodin työntekijöille. Uuden varhaiskasvatuslain voimaantulon jälkeen päiväkodin johtajan työhön on tullut uusia haasteita. Päiväkodin johtajan työ on muuttunut pedagogisen johtajuuden suuntaan. Johtajien kaikissa tarinoissa tuli esille, että hallinnolliset työtehtävät vievät arjessa paljon aikaa, joten henkilöstö- ja pedagogiseen johtamiseen käytettävä aika jää vähäiseksi. Lisäksi työnkuvat kaipaavat selkiyttämistä.

6.3 Tulosten yhteenveto

Esimiesten tarinat johtamisesta olivat erilaisia. Siihen vaikuttaa oma kokemus johtamisesta sekä johtamiskäsitys. Johtajuuskulttuuri ja johtaminen ovat muutoksessa varhaiskasvatuksessa. Se vaatii myös esimiehiltä uudenlaista johtamiskulttuurin sisäistämistä.

Mitä parempi on johtamiskäyttäytymisen taso, sitä parempi on työryhmän ilmapiiri ja tulokset. Johtajien kasvu ja parantunut vuorovaikutus johtamisympäristön kanssa muuttavat johtamiskulttuuria. (Pirnes 2004, 137.) Johtajan työtä tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa ja vuorovaikutuksen määrään ja laatuun ollaan valmiita panostamaan, mutta siihen tarvitaan myös lisää työaika.

Ikäjohtamisen keinoista ja haasteista tuli esimiesten tarinoissa esille oma jaksaminen sekä työntekijöiden jaksamisen tukeminen. Esimiehillä on erilaisia keinoja tukea työntekijöitä työssäjaksamisessa. Työntekijöillä on mahdollisuus muun muassa osaikaiseen työhön, vuorottelu- ja opintovapaaseen ja työterveyshuollon palveluihin. Erittain tärkeinä koettiin yhteiset keskustelut työntekijöiden kanssa. Kuitenkin vajaatyökykyiset ovat haaste työtiimien rakentamiselle ja esimiestyölle. Päiväkotityö on fyysistä pienten lasten hoitamista ja sitä on vaikea helpottaa. Lisäksi haasteellisten lasten ja perheiden lisääntyminen kuluttavat psyykkisiä voimavaroja. Esimiesten tarinoissa tuli myös esille, että työt pitäisi räätälöidä jaksamisen ja työkyvyn mukaan. Päiväkodissa pitäisi käyttää myös enemmän avustavaa henkilökuntaa. Se helpottaisi myös uuden lain mukaista työvuorojen suunnittelua.

Tarinoissa tuli esille, että Kaarinan kaupungin työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet koulutukseen ja työnkiertoon varhaiskasvatuksessa. Suunnitelmallinen osaamisen karttaminen ja osaamisen johtaminen eri-ikäisten työntekijöiden koulutukseen ohjaamisesta ei tullut tarinoissa esille. Nuorten työntekijöiden työhön perehdytys ja ikääntyvien työntekijöiden osaamisen johtaminen ovat kuitenkin tärkeitä ikäjohtamisessa. Ne auttavat nuoren työntekijöiden työhön sitoutumista ja ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamista.

Päiväkodin eri-ikäiset huomioonottavat johtamiskäytännöt tukevat eri-ikäisten johtamista työnkaaren eri vaiheissa. Käytännön esimiestyön näkökulmasta kyse on siitä, miten esimies tukee ja johtaa tiimensä osaamisen kehittymistä siten, että se parhaiten tukee perustehtävän aikaansaamista ja luo tulevaisuuden toimintaedellytykset. Tässä keskeisenä välineenä on kehityskeskustelu. (Laine, P. 2017, 48). Päiväkotien työyhteisöiden johtamisen käytäntönä olisi hyvä keskustella säännöllisesti kaikkien työntekijöiden kanssa ikään, elämänvaiheisiin, työntekoon ja työuraan liittyvistä kysymyksistä. Osassa tämä onkin jo käytössä kehityskeskustelun sisällössä. Myös jokaisen työyhteisön olisi rakennettava ikäohjelma omista yksilöllisistä tarpeista käsin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa Kaarinan kaupungin varhaiskasvatuksen kontekstiin. Laadullisten tutkimusten yleistettävyyden rajoitettua, mutta tarkoituksena ei ole ollutkaan tässä tutkimuksessa pyrkiä yleistettävyyteen. Tarkoituksena on löytää se, mikä tässä tapaustutkimuksessa on merkittävää. Aineisto on antanut hyvin tarinallista aineistoa varhaiskasvatuksen johtajuudesta ja eri-ikäisen työntekijöiden johtamisesta sekä vastannut tutkimuskysymyksiin.

On ristiriitaista, että sitä mukaan, kun varhaiskasvatuksen pedagogiset vaatimukset kasvavat muun muassa uuden varhaiskasvatuslain myötä, käytännössä päiväkodin johtajien mahdollisuudet toteuttaa niitä heikkenevät hallinnollisten tehtävien koko ajan lisääntyessä. Myös uudemmissa varhaiskasvatuksen johtajuutta tehdyissä tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia.

Pedagoginen johtaminen on varhaiskasvatuksen laadun mittari ja päivähoiton sisällön kehittämisen kulmakivi. Lisäksi johtajuuden vaatimukset ovat kasvaneet varhaiskasvatuksen perusteiden mukaisen uuden toimintakulttuurin sisäistämiseksi yhdessä päivähoiton työntekijöiden kanssa. Varhaiskasvatuksen muuttuva johtajuus, painottaa asiakkaiden, kuten vanhempien ja lasten osallisuuden lisäämistä. Näihin ja pedagogiseen johtajuuteen on löydettävä lisää aikaa. Varhaiskasvatuksessa tämä asia tulisi tunnistaa myös hallinnon tasolla, jossa raportointivaatimusten sijaan tulisi pyrkiä luomaan selkeät johtajien työnkuvat.

Tutkimuksessa tuli esille sekä esimiesten että työntekijöiden jaksaminen. Työyhteisön hyvinvointiin ja henkilöstöjohtamisen määrän panostaminen on työssäjaksamisessa keskeinen tekijä. Johtamisen merkitys siinä on ratkaiseva. Kaarinan kaupungin varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajat pyrkivät tukemaan työntekijöiden työssä pysymistä monin keinoin. Työnantajalla on halua tukea työssä jaksamista, mutta työn vaatimusten lisääntyminen ja koulutettujen työntekijöiden saatavuus tekevät tavoitteen saavuttamisen samanaikaisesti haasteelliseksi. Usein jäljelle jäävien kuorma kasvaa kriittiselle tasolle. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että monet työssäkäyvät kokevat työssäjaksamisessaan puutteita (Pärnänen 2011,195: Juuti & Vuorela 2015, 7-8).

Hallinnon tulee myös huolehtia siitä, että kunnalliset päätöksentekijät todella ymmärtävät budjetteja laatiessaan varhaiskasvatuksen lainsäädännölliset vaatimukset ja työn

kuormittavuuden. Tulisi laatia toimenpideohjelmat, ohjeistukset ja käytännön tasoa kuormittamaton seuranta johtajien ja henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstöhallinto voi vaikuttaa näihin välillisesti nostamalla esiin henkilöstön jaksamiskysymyksiä.

Varhaiskasvatuksen henkilöstön keski-ikä nousee esimiehille pitäisi ohjata resursseja niin työntekijöiden työssäjaksamisen kuin osaamistason ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen hyödyntämisellä, työviihtyvyydellä sekä sitoutumisella on tärkeä rooli työyhteisön toiminnan kannalta. Työntekijöiden osaamista pitäisikin korottaa säännöllisesti. Työntekijöiden osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin ja saataisiin kunkin työntekijän osaaminen käyttöön työssä. Lopulta se tukisi työntekijän työssäjaksamista.

Halmeen (2005, 34- 36) tutkimuksessa ikääntyvien mainittiin tuovan työyhteisöön kokemusta, ammattitaitoa, hiljaista tietoa sekä työyhteisön tuntemusta. Nuoriin taas liitettiin sellaisia vahvuuksia kuin innokkuus työn tekemistä kohtaan, oppimishalu, hyvä koulutus, tekninen osaaminen ja ennakkoluulottomuus. Nuorten koettiin olevan sitoutuneita omaan kehittämiseen ja iäkkäämmät olivat sitoutuneempia organisaatioon. Nuoret kokiivat silti työyhteisön merkityksen suureksi työssä jaksamisen kannalta. Työn on oltava vähintään ”mukavaa hommaa”, jotta siihen jaksaa sitoutua.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Halmeen tutkimuksen kanssa. Nuoremman henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi tulisi määritellä selkeät toimenpiteet heidän työhön perehdyttämiseensä sekä käytännön valmiuksiensa kehittämiseksi sekä ottamalla heidät alusta saakka mukaan toiminnan yhteiseen suunnitteluun.

Myös vajaakuntoinen henkilöstö vaatii erityistä huomiota, sillä varhaiskasvatuksen tiimien toimintakyvyn turvaaminen on yhä tärkeämpää. Varhaiskasvatuksen käytännön työn vaatimukset tulisi selkeästi tunnistaa ja tunnustaa, ja taata niille sen edellyttämät toiminnalliset resurssit. Tämä onkin tämän tutkimuksen keskeinen tulos. Esimiehillä tulisi olla konkreettiset keinot ja ohjeet henkilöstön urasuunnitteluun. Henkilöstön urasuunnittelu tarjoaisi yhden mahdollisuuden työurien pidentämiseen ja nuorten työhön sitoutumiseen. Henkilöstön kanssa sovittavat yksilölliset tavoitteet paneutuvat yksittäisen työntekijän työpanokseen, mutta tällöin saatetaan sivuuttaa yksittäisen tiimin ja varhaiskasvatusyksikön toiminta kokonaisuutena.

Työ on muuttunut, on työn vaatima osaaminenkin muuttunut. On keskusteltava myös siitä, mitä osaamista ja ominaisuuksia työntekijöiltä tämän päivän työelämä vaatii. Kaikki ikäryhmien ja eri koulutuksen omaavien työntekijöiden osaamisen hyödyntämi-

nen on keskeistä. Myös henkilökunnan motivoiminen koulutukseen ja osaamisen hankkimiseen esimerkiksi työnkierrolla on esimiesten haasteena.

Kunta-alaa koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että hyväksi koettu työpaikan ilmapiiri, yhteistyö ja hyvä esimiestyö lisäävät halukkuutta jatkaa työssä 63 ikävuoden jälkeen. (Pärnänen 2011, 98). Työilmapiirin merkitys työssäjaksamiseen tuli myös tässä tutkimuksessa esille. Siihen onkin kiinnitettävä erityistä huomiota. Työntekijöiden osallisuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen on yksi keino edistää myönteistä ilmapiiriä. Työntekijöiden osallistuminen työpaikoilla heitä koskevaan päätöksentekoon, töiden suunnitteluun ja työn kehittämiseen onkin nähtävä keskeiseksi kehittämisen alueeksi.

Jatkokehittämisessä on myös tärkeää luoda ikäjohtamisen käytännöt työyhteisöön. Henkilökunnan työuran eri vaiheet olisi huomioitava. Keskeistä olisi luoda myös niin sanottu työkaarimalli, joka tarjoaa laajan tietopohjan ikäohjelman laatimiseksi. Mallissa esitellään useita osa-alueita, muun muassa ikäjohtaminen, työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu, osaaminen, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen, terveystarkastukset sekä terveellisten elämäntapojen ja elämäntilanteen edistäminen.

Tämä tutkimus on tärkeä ja ajankohtainen. Nyt viimeistään olisi herättävä tulevaan työvoimapulaan ja varhaiskasvatuksen henkilöstön ikääntymiseen ja vajaakuntoisuuteen. On nostettava näitä asioita esille keskusteluun jo yhteiskunnan rakenteen muuttuessa. Väestö vanhenee ja eläkeiät nousevat. Päiväkodin johtajat ovatkin uuden ikäjohtamisen haasteen edessä.

Varhaiskasvatustyötä ei myöskään riittävästi arvosteta. Naisvaltaisena alana palkat eivät ole kehittyneet samaa tahtia muihin aloihin verrattuna. Lisäksi työn ja työntekijöiden koulutusvaatimukset suhteessa palkkatason eivät houkuttele nuoria työntekijöitä. Varhaiskasvatus ja julkinen sektori saattavat hävitä kamppailun nuoresta työvoimasta muille aloille jo pelkän alhaisemman palkkatason vuoksi.

Edellä kuvatut seikat ovat tekijöitä, jotka kokonaisvaltaisesti vaikuttavat varhaiskasvatustyöyksiköiden työhön. Vain kiinnittämällä niihin riittävästi huomioita voidaan varhaiskasvatuksen käytännön toimintaedellytykset turvata.

8 POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut erittäin antoisaa. Teoreettisen näkökulman johtamiseen ja johtajuuteen ovat antaneet useat hetket, kun olen lukenut johtamisesta ja johtajuudesta tehtyjä tutkimuksia ja kirjoja. Olen kokenut monta oivallusta ja lisäksi se on ollut kiinnostavaa.

Tämä prosessi on vienyt eteenpäin omaa ammatillisuutta ja haastanut pohtimaan omaa johtamiskäsitystä ja osaamista. Tutkimusta varten haastattelin päiväkodin johtajia. He ovat toimineet erinomaisina mentoreina minulle. Heidän kanssaan käydyt keskustelut ovat antaneet paljon. Olen pystynyt peilaamaan omia ajatuksia haastateltavien kanssa. Kaikkien haastattelujen jälkeen olen kokenut saavani jotain merkittävää itselleni. Uusien ajatusten kanssa olen reflektoinut omia ajatuksia uudelleen. Merkittävää on ollut myös se, että palaute osalta päiväkodin johtajilta on ollut samansuuntainen.

Tutkimuksen valmistuttua, olen yhä enemmän vakuuttunut sen tärkeydestä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä. Tutkimus on myös avannut näkökulmaa varhaiskasvatuksessa työskentelevien päiväkodin johtajien työstä ja työmäärästä. Tutkimus on antanut myös näkökulmaa varhaiskasvatuksessa toimivien työntekijöiden jaksamisesta. Lisäksi olen herännyt omakohtaiseen todellisuuteen siitä, että Suomessa väestö ikääntyy ja ikäjohtamiseen on todella panostettava.

Kaarinan varhaiskasvatuksessa on melko laajasti erilaisia keinoja käytettävissä ikäjohtamiseen. Kuitenkin on mietittävä, miten ne ovat tavoittaneet kussakin työyhteisössä käytännön tason. Esimiehen osaaminen ikäjohtamisessa on keskeistä.

Työelämästä saadun palautteen mukaan tutkimus havahduttaa, mutta samalla tukee esimiehen ajattelua. Tutkimus koetaan ajankohtaiseksi ja työelämälähtöiseksi. Se kuvaa hyvin varhaiskasvatuksen nykytilaa Kaarinassa.

Henkilöstöhallinnosta saadun palautteen perusteella on myös mietittävä, keskitytäänkö esimiestyössä olennaisiin asioihin. Yksi ratkaisu tähän voisi olla lean-ajattelu. Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, joka avulla pyritään parantamaan asiakastytyvyyttä ja laatua, pienentämään toiminnan kustannuksia, tuotannon läpimenoaikoja sekä hyödyntämään työntekijöiden "hiljaista tietoa". Lean pyrkii siihen, että oikea määrä oikeanlaatuista asioita saadaan oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Samaan aikaan vähennetään kaikkea turhaa ja ollaan joustavia sekä avoimia muutoksille.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia työntekijöiden kokemuksia ikäjohtamisesta ja siinä käytettävistä keinoista sekä mahdollisuuksista työyhteisössä.

Tämän tutkimuksen tulokset esitellään Kaarinan varhaiskasvatuksen johtajalle, päiväkodin johtajille ja henkilöstöpäällikölle. Ikäjohtamisen käytäntöjä käsitellään omassa työyhteisössäni päiväkodin johtajan ja työntekijöiden kanssa. Lisäksi tutkimuksen liitteenä (Liite 4.) on päiväkodin johtajille tietoa ja työkaluja ikäjohtamisen toteuttamiseen työyhteisössä.

LÄHTEET

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelna-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos.

Ahonen, L. 2017. Vasun käyttöopas. Jyväskylä: Bookwell Digital Oy.

Akselin, M-L. 2013. Väitöskirja. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyössä tarinoiden valossa. Tampereen yliopisto. Viitattu 12.2.2019. Saatavana: tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67985/978-951-44-9050-7.pdf?sequence=1

Alila, K. 2013. Väitöskirja. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupeuhet varhaiskasvatuksen valtionhallinnon asiakirjoissa 1972- 2012. Tampereen yliopisto. Viitattu 4.1.2019. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68120/978-951-44-9115-3.pdf?sequence=1>

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix 17.4.2014. Viitattu 6.8.2018. Saatavana: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Copyright: Alma Talent Oy.

Eerola- Pennanen, P., Vuorisalo, M. & Raittila, R. 2017. Johdatus varhaiskasvatukseen. Teoksessa Koivula, M., Siipainen, A. & Eerola- Pennanen, P. (toim.) Valloittava varhaiskasvatus. Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Kustannusosakeyhtiö: Tampere: Vastapaino Oy. 4-9.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Viitattu 20.11.2018. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

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

Feissel, A., Peter, R., Swart, E. & March, S. 2018. Developing an Extended Model of the Relation between Work Motivation and Health as Affected by the Work Ability as Part of a Corporate Age Management Approach. International Journal of Environmental Research and Public Health, 4/2018. Viitattu 17.8.2018. Saatavana: <http://www.mdpi.com/1660-4601/15/4/779/htm>

Fonsén, E. 2014. Väitöskirja. pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.1.2019. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf>

Furunes, T., Mykletun, R.J., Solem P., E. 2011. Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. The International Journal of Human. Viitattu 15.11.2018. Saatavana: https://www.researchgate.net/publication/233140181_Age_management_in_the_public_sector_in_Norway_Exploring_managers'_decision_latitude

Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltola, J. Valli, R. (toim.) Ikäkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloiteleville tutkijoille. Uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: Gummerus. 12- 25.

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen – Diskursiivinen tutkimus. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 10 (2): 31–40. Viitattu 12.2.2019. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25302/ejbo_2005_vol10_no2_pages_31-40.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Halme, P. 2011. Väitöskirja. lästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtamisen kohteena. Viitattu 20.2.2019. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf>
- Halmeenmäki, T. 2010. Väitöskirja. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Kuntien eläkevakuutus: Helsinki. Viitattu 2.2.2019. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66586/978-951-44-7999-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikkinen, H. L. T. 2002. Whatever is narrative research? In R. Huttunen, H. L. T. Heikkinen & Syrjälä, L. (Eds.) Narrative Research. Voices of Teachers and Philosophers. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 13-28. Viitattu 2.2.2019. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/44443>
- Heikkinen, H.L.T. V. 2010. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: Ws Bookwell Oy. 143-159.
- Helenius, A & Lummelahti, L. 2018. Varhaiskasvatus. Perusteita. Helsinki: Books on Demand.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holm, F., & Fairhurst, G.T. 2017. Configuring shared and hierarchical leadership through authoring. 692-721. Viitattu 27.8.2018. Saatavana: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726717720803>
- Hujala, E., Korhonen, M., Marja-Liisa Akselin, M-L & Korhonen, A. 2008. Laadukas johtajuus. Päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin. Viitattu 22.1.2019. Saatavana: http://www.hameenlinna.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf
- Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2012. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Teoksessa: Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampereen yliopisto. 335-357.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership task in early childhood education. Teoksessa Hujala, E., Waniganayake, M., Rodd, J.(toim.) Researching leadership in early childhood education. Tampere: Tampere University Press. 213-233. Viitattu. 25.2.2019. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103166/978-951-44-9173-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hyrkäs, E. 2009. Väitöskirja. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Vaasan yliopisto. Viitattu 2.2.2019. Saatavana: <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hänninen, V. 2010. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: Ws Bookwell Oy. 160-178.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Valtionneuvoston julkaisuarkisto. Viitattu 20.2.2018. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504226126>
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritys- strategiana. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jokivuori, P. 2002. Väitöskirja. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 25.2.2019. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Juva. Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2017. *Jaetun johtajuuden taito*. Juva. Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva. Bookwell Oy.
- Kaarinan kaupunki 2017. Kaarinan kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma. "Ilo kasvaa yhdessä toimien." Viitattu 6.5.2018. Saatavana: http://www.kaarina.fi/perhe_ja_sosiaalipalvelut/Varhaiskasvatus/fi_FI/varhaiskasvatus/_files/92790507182754961/default/Vasu.pdf
- Kaarinan kaupunki 2019. Elinkeino-ohjelma. Viitattu 25.2.2019. Saatavana: https://www.kaarina.fi/kaarina-info/fi_FI/strategia/
- Kaarinan kaupungin strategia 2018- 2025. Viitattu 27.1.2019. Saatavana: https://www.kaarina.fi/kaarina-info/fi_FI/strategia/_files/100502533216407872/default/Strategia_2018_2025.pdf
- Keva. 2019. Kunta-alan ja valtion työntekijöiden eläköitymisennuste 2019-2038. Viitattu 18.1.2019. Saatavana: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tama-on-keva-tiedostot/elakoitymisennuste-2019-2038-keva.pdf>
- Kiiskinen, E. 2017. Väitöskirja. Johtajuuden rakentumien muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 2.2.2019. Saatavana: https://tutcris.tut.fi/portal/files/13437347/kiiskinen_1520.pdf
- Kiviranta, R. 2010 *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kohonen, E. 2011. Narratiivisuus - vähän hyödynnetty lähestymistapa kauppatieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa A. Pusa & P. Juuti. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan, JTO: Hansaprint. 196-205.
- Kuntalehti 9.1.2019. Viitattu 22.1.2019. Saatavana: <https://kuntalehti.fi/uutiset/talous/kevanennuste-kunta-alalta-elakkeelle-lahes-170-000-henkiloa-kymmenen-vuoden-aikana/>
- Kuntien eläkevakuutus. 2009. Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030. Kunta-alan eläkepoistuma 2010–2030 Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009. Viitattu 25.2.2019. Saatavana: <https://docplayer.fi/297678-Kunta-alan-elakepoistuma-2010-2030.html>
- Kunze F., Boehm S. and Bruch H. 2013. Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies* 50:3. 413-442.
- Laine, P. 2017. *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turun yliopiston kasvatustieteen laitos. Turku: Painosalama Oy.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Kleimola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. *Ikävoimaa työhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Malkamäki, K. 2017. Väitöskirja. Luottamuksen kehittymien ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu

20.1.2019. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2462-9/urn_isbn_978-952-61-2462-9.pdf

Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioita pieniin ihmeisiin. Kuntajohtamisen kuva. Kunnallisanalan kehittämissäätö. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 31.7.2018. Saatavana: <https://kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2088.pdf>

Mertanen, V. 2015. Työturvallisuuden perusteet. Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Mäki, A. 2017. Väitöskirja. Johtajuuskulttuuri – toiveiden tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Vaasan yliopisto. Viitattu 2.2.2019. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

Niemi, R. 2009. Väitöskirja. Onks tavallinen koe vai sellanen missä pitää miettiä? Ympäristölähtöisen terveystutkimuspedagogiikan kehittäminen narratiivisena toimintatutkimuksena. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.2.2019. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41244/978-951-39-5174-0_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nikkanen, P. 2006. Kelan tutkimusjulkaisu. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 70. Oon vahvempi kuin ennen. Pitkään työelämässä olleiden kuntoutumistarinat. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 23.2.2019. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7886/Katsauksia70netti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (Toim.). Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava. 129–140.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus – työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 20.11.2018. Saatavana: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

OAJ 2019. OAJ ja varhaiskasvatus. Viitattu 7.2.2019. Saatavana: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2019/oaj-ja-varhaiskasvatus/>

Opetushallitus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2016. Määräykset ja ohjeet 2016:17. Saatavana: http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf

Osaamme-hanke. ESR. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. Saatavana: <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Pettigrew, AM. 1997. What is a processual analysis? Scandinavian Journal of Management 11(3) 337–348.

Pirnes, U. 2004. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Vantaa: Dark Oy.

Pärnänen, A. 2011. Väitöskirja. Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraalit. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 4.2.2019. Saatavana: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/26582/255_A_Parnanen_Vaitoskirja_netti.pdf

Rauhala, L. 1983/2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Yliopistopaino.

- Rodd, J. 2006. Leadership in Early Childhood. Maidenhead: Open University Press.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2016. Puheen litterointikäytännöistä eri tutkimustarkoituksiin. Teoksessa Tiittula, L. & Nuolijärvi, P. (toim.) Puheesta tekstiksi. Puheen kirjallisen esittämisen alueita, keijoja ja rajoja. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Ruohonlinna, T. 2009. Väitöskirja. Ikääntyvät työelämässä: päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen. Turun yliopisto. Viitattu 12.1.2019. Saatavana: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/50502/AnnalesC288Ruohonlinna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Simström, H. 2009. Väitöskirja. Tunnetaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto. Viitattu 20.11.2018. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>
- Soukainen, U. 2015. Väitöskirja. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto. Viitattu 26.2.2019. Saatavana: <http://www.utupub.fi/handle/10024/103427>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Alma Talent.
- Syrjälä, L. 1996. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineen. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point. 9-24.
- Taipale, M. E. 2004. Väitöskirja. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.2.2019. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67421/951-44-6078-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tilastokeskus. 2019. 016 -- Työlliset ammattiryhmän (AML 2010, tasot 1-5), sukupuolen, iän ja vuoden mukaan 2010-2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos 2019a. Ikäjohtaminen. Viitattu 23.3.2019. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>
- Työterveyslaitos 2019b. Työrajohtaminen. Viitattu 4.3.2019. Saatavana: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipaketti/?key=yYsuTDJp.yw_imBY0QXXv25RY2P.U_C2dNqjDSVWV1E-&submissionGuid=3fc117ea-fb24-4997-a412-2ef5ad51be0c
- Työturvallisuuskeskus 2019. Opas ikäohjelman laatimiseen – työnkaarinamalli. Viitattu 25.2.2019. Saatavana: https://ttk.fi/files/3769/Tyokaarimallilla_kohti_pidempia_tyouria_Opas_ikaohjelman_laatimiseen.pdf
- Utriainen, K. 2009. Väitöskirja. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 25.2.2019. Saatavana: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514291128.pdf>

Varhaiskasvatuslaki. 540/2018. Annettu Helsingissä 13.7.2018. Saatavana: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Viitala, R. 2002. Väitöskirja. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Viitattu 10.2.2019. Saatavana: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

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

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa – Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Työterveyslaitos. Viitattu 27.8.2018. Saatavana: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/ikajohtaminen_Euroopassa.pdf?sequence=4

Liite 1. Tutkimuksen saatekirje

SAATEKIRJE HAASTATTELUUN OSALLISTUVILLE

Opinnäytetyön nimi: Esimiesten kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta Kaarinan päiväkodeissa

Hyvä päiväkodin johtaja,

Olen Taru Sysinoro ja työskentelen lastentarhanopettajana Kaarinan kaupungilla. Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa ylemmää sosionomi (AMK) tutkintoa ja teen tutkimusta opintoihini liittyen. Tutkimuksen ohjaajana on kasvatustieteiden tohtori Helena Malmivirta. Tutkimus toteutetaan Kaarinan kaupungin päiväkodeissa ja sen toteuttamiseen olen saanut luvan varhaiskasvatuksen johtajalta Päivi Kempvaiselta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia keinoja ja menetelmiä esimiehillä on johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä. Esimiesten tarinoiden avulla tehdään näkyväksi ikäjohtamisen mahdollisuudet työyhteisössä. Tämän tutkimuksen tehtävänä on saada tietoa Kaarinan kaupungin päiväkotien eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta esimiesten kokemana.

Kohteliaimmin pyydän sinua osallistumaan haastatteluun. Osallistuminen haastatteluun on tärkeää. Päiväkodin johtajien tarinoiden kautta, tuotetaan tietoa esimiesten kokemuksista johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä Kaarinan varhaiskasvatuksessa. Lisäksi tutkimus tuottaa tietoa organisaatiolle ikäjohtamisen työmallien kehitysehdotuksista.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelun tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista. Sinulla on täysi oikeus keskeyttää haastattelu ja kieltää käyttämästä sinuun liittyvää aineistoa. Suostumuksenne haastateltavaksi vahvistatte allekirjoittamalla alla olevan Tietoinen suostumus haastateltavaksi -osan ja antamalla sen haastattelijalle.

Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen.

Opinnäytetyön ohjaaja Helena Malmivirta, Turun AMK/ Terveys ja hyvinvointi.

Osallistumisestanne kiittäen,

Taru Sysinoro

Sosionomi AMK /Sosiaali- ja terveydenalan kehittämisen sekä johtamisen YAMK-
opiskelija

Yhteystiedot taru.sysinoro@edu.turkuamk.fi

Tietoinen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Liite 2. Haastattelurunko

1. Työhistoria ja kokemus johtamisesta/ johtajuudesta
2. Peruskoulutus
3. Johtamiskoulutus
4. Kuinka iso organisaatio? Kuinka monta johdettavaa?
5. Mitä kokemuksia sinulla on johtajuudesta?
6. Mitä koet johtajuudessa tärkeäksi?
7. Mitä ajatuksia eri-ikäisen johtaminen herättää?
8. Mitä keinoja on eri-ikäisten johtamiseen?
9. Onko kehitysideoita työnkuvaan liittyen?
10. Oletko kaivannut jotain lisää? Koulutusta?
11. Vähentäisitkö jotain? Mitä?
12. Haluaisitko kertoa vielä jotain lisää johtajuuteen liittyen?

Liite 3. Tutkimuslupa

KAARINAN KAUPUNKI
Sivistyspalvelut
Varhaiskasvatuksen johtaja

PÄÄTÖS
25.9.2018

NRO 51/2018

TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMISPÄÄTÖS / SYSINORO TARU / TURKU AMK

Asia	Taru Sysinoro Turun ammattikorkeakoulusta hakee tutkimuslupaa toteuttaa opinnäytetyö esimiesten kokemuksista eri-ikäisten työntekijöiden johtamisesta Kaarinan kaupungin päiväkodeissa. Tutkimus toteutetaan syksyllä 2018 ja valmistuu toukokuussa 2019.		
Päätös	Myönnän tällä päätöksellä tutkimusluvan hakijalle. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimustulokset tulee toimittaa tutkimuksen valmistuttua Kaarinan kaupungin sivistystoimeen.		
Päätöksen allekirjoitus	 Päivi Kempainen Varhaiskasvatuksen johtaja		
Liitteet	Päätös asetettu nähtäville		
	Sivistyspalvelu hallinto 1.10.2018	Viranhaltijapäätökset asetetaan yleisesti nähtäville kaupungin internet-sivuille seuraavasti: - kuukauden 1.–15. päivinä tehdyt päätökset saman kuukauden 16. päivänä - kuukauden 16.–31. päivinä tehdyt päätökset seuraavan kuukauden 1. päivänä	
Tiedoksi	Taru Sysinoro (taru.sysinoro@edu.turkuamk.fi) Varhaiskasvatuksen päiväkotiyksiköt Sivistyslautakunta		
Tiedokianto asianosaiselle	Tämä päätös on <input type="checkbox"/> lähetetty tiedoksi mainituille	Tämä päätös on <input type="checkbox"/> annettu tiedoksi mainituille	Päiväys 25.9.2018
	Tiedoksiantaja	Pia Lindholm	
	Asianosaisen allekirjoitus	_____	
Oikaisuvaatimus	Oikaisuvaatimusviranomaisen Sivistyslautakunta Oskarinkatu 4 PL 12, 20781 Kaarina		

Liite 4. Tietoa ja työkaluja ikäjohtamiseen

Liina Paloheimo-Koskipää on laatinut seuraavan tiivistelmän eri-ikäisten odotuksista koskien johtamista:

Arvostava ilmapiiri, työntekijöiden toiveiden kuunteleminen ja riittävän tuen antaminen ovat keskeisiä asioita kaikenikäisten johtamisessa. Tutkimuksissa on ikäryhmien välillä havaittu eroja siinä, mitä työltä ja johtamiselta odotetaan. Esimerkiksi nämä seikat on hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon esimiehen työssä.

Alle 30-vuotiaat odottavat esimieheltään tukea sekä mahdollisuutta tuoda esiin omia näkemyksiään ja keskustella niistä. Nuoret työntekijät arvostavat vapaa-aikaa ja kokevat työssä viihtymisen erityisen tärkeäksi. He arvostavat myös työssä kehittymistä ja oman uransa edistämistä.

Keski-ikäisille on tärkeää saada vaikuttaa työhönsä. Yli 40-vuotiailla hyvät kehittymismahdollisuudet työssä ennakoivat halua jatkaa kyseisessä työpaikassa. Lisäksi he arvostavat luottamusta työyhteisössä.

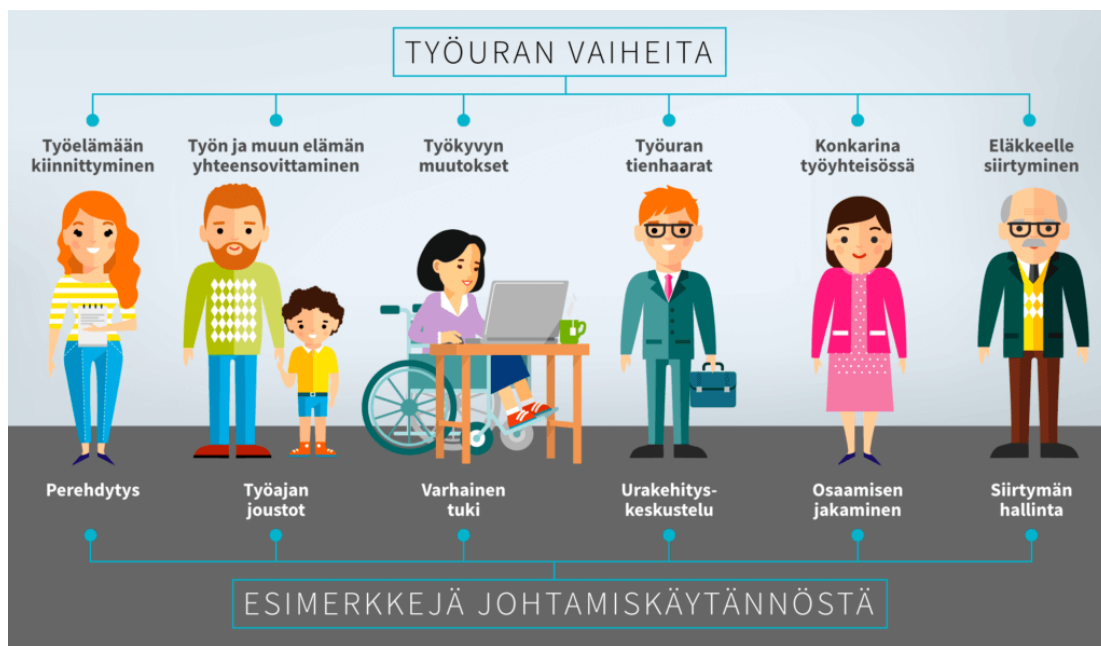
Taloudelliset arvot ovat tärkeimpiä uransa keskivaiheilla oleville. Seuraavaksi tärkeintä raha on kaikkein nuorimmille.

Yli 50-vuotiaat korostavat arvostavan esimiestyön merkitystä. Se tarkoittaa esimerkiksi, että uran aikana jo tehty työ huomioidaan. He haluvavat myös vaikuttaa oman työnsä organisointiin niin, että työ vastaa heidän osaamistaan ja voimavarojaan.

Yli 55-vuotiailla työntekijöillä on terveytensä kanssa hieman enemmän ongelmia kuin nuoremmilla, mutta ongelmat liittyvät lähinnä korkeaan verenpaineeseen ja kolesteroliin. Esimerkiksi masennus koskettaa kaikkia ikäryhmiä.

Lähteet: Ikäjohtaminen Euroopassa, Tietoa työstä -raportti (Työterveyslaitos, 2014) ja Julkista johtamista jalostamassa -kirja (Työterveyslaitos, 2015)

Työpaikan johtamiskäytännöstä työuran eri vaiheissa:



Esimerkkejä johtamiskäytännöstä. Työterveyslaitos 2019.

<https://www.ttl.fi/nuoret-velttoilijat-vanhat-jaarat-testaa-oletko-ikarasisti/>

<https://www.ttl.fi/ikaskanneri-testaa-organisaatiosi-ikajohtamisen-tila/>

<https://www.ttl.fi/jousto-opas/>

Työkaarimalli -työpaikan ikäjohtamisen tuki

Työkaariajattelun avulla tuette työpaikalla työurien eri vaiheita seuraavista näkökulmistä:

- Työkaarijohtaminen
- Työuran ja työssä jatkamisen suunnittelu
- Työn hallinnan varmistaminen: osaaminen ja ammattitaito
- Työaikajärjestelyt
- Työn muokkaaminen ja työjärjestelyt
- Työterveysyhteistyö ja työkykyä tukevat terveystarkastukset
- Terveellisten elämäntapojen ja elämäntilanteen edistäminen

Linkki työkaluun: <https://sykettatyohon.fi/tyokaari>

Työnkaariarvion kysymykset ja vinkkejä käytäntöön:

<https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoeakaariarvion-kysymykset/Tyokaariarvio-original.pdf>

Opas ikäohjelman laatimiseen – Työnkaarimalli:

<https://www.sttk.fi/files/opas-ikaohjelman-laatimiseen-tyokaarimalli/>

Työnkaarijohtamisen tavoitteet:

- Eri-ikäisyys työpaikan vahvuus
- Kokonaisvaltainen työpaikan tuki
- Kattava työkyvyttömyyden ehkäisy
- Kuormitustekijöiden hallinta eri elämänvaiheissa
- Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tärkeys
- Yksilön ja työyhteisön ammattitaidon jatkuva ylläpito

Oppaita ikäjohtamisen tueksi:

Asennetta työhön opas: <https://www.ttl.fi/asennetta-tyohon-opas-tyokirja/>

Opas työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi: <https://www.ttl.fi/tyo-elama-opas-tyopaikoille-tyon-muun-elaman-yhteensovittamiseksi/>

Työurajohtaminen: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipaketti/?key=yYsuTDJp.yw_imBY0QXXv25RY2P.U_C2dNqjDSVWV1E-&submissionGuid=3fc117ea-fb24-4997-a412-2ef5ad51be0c