

Salla Mattila

**KEHITYSKESKUSTELU PÄIVÄKOTI AURINKOISESSA
Ryhmäkehityskeskustelu työntekijöille**

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaalian koulutusohjelma
Toukokuu 2014**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieskan yksikkö	Aika Toukokuu 2014	Tekijä/tekijät Salla Mattila
Koulutusohjelma Sosiaali-alan koulutusohjelma		
Työn nimi Kehityskeskustelu päiväkotia aurinkoisessa. Ryhmäkehityskeskustelu työntekijöille		
Työn ohjaaja Helinä Nurmenniemi		Sivumäärä 30
Työelämäohjaaja		
<p>Tämä tutkimus käsittelee ryhmämuotoista kehityskeskustelua päiväkotia Aurinkoisen työntekijöille. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia työstään, välittää ne päiväkodin esimiehille ja herättää päiväkodin työntekijöissä uusia ajatuksia. Kehityskeskustelun pääteemoina olivat varhaiskasvatuksen perustehtävä ja arvot, johtaminen ja työhyvinvointi. Tutkimuksen tietoperusta rakentui kehityskeskustelun, varhaiskasvatuksen ja sen arvojen sekä johtamisen ja työhyvinvoinnin teoriasta. Tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, ja tiedon kerääminen toteutettiin ryhmäteemahaastatteluna.</p> <p>Kehityskeskustelussa nousi esille, että työntekijät olivat tyytyväisiä tekemäänsä työhön ja kokivat onnistuneensa siinä. He kokivat työyhteisönsä avoimeksi, turvalliseksi ja työhyvinvointia tukevaksi. Esimiehiin oltiin pääsääntäisesti tyytyväisiä. Työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi nimettiin työyhteisö ja lapset. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä puolestaan olivat melu, kiire ja työntekijöiden poissaoloihin liittyvät asiat. Kokonaisuudessaan päiväkotia Aurinkoisen työntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä. Kehityskeskustelussa nousseet haasteet ovat pitkälti ratkaistavissa avoimen keskustelun kautta.</p>		

Asiasanat

Kehityskeskustelu, varhaiskasvatus

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date May 2014	Author/s Salla Mattila
Degree programme Social services		
Name of thesis Development discussion of kindergarten aurinkoinen. Group development discussion for the employees		
Instructor Helinä Nurmenniemi		Pages 30
Supervisor		
<p>This examination deals with group development discussion for employees of the kindergarten Aurinkoinen. The goals were to examine employees experience from their job and supply those to superiors of the kindergarten. One goal was also to awaken new ideas for the employees. The topics of the development discussion were: the basic duty and the values of the children's day care, leadership and work welfare.</p> <p>Theoretical base of this study composed of development discussion, children's day care and its values, leadership and work welfare theories. This study was qualitative study and the knowledge collect by group interview.</p> <p>On the development discussion came up that the employees were satisfied on their job and they think that they have succeeded in it. They experienced that their work community was open, safe and it supports their endurance on work. Leaders were contented by the employees. Work welfare was supported by work community and children. Work welfare was weakened because of noise, hurry and things that unite to absence of the employees. In its entirety employees of the kindergarten Aurinkoinen were satisfied on their job. Development challenge that came up from the development discussion can most be solved by open discussion.</p>		

Key words

Children's day care, Development discussion

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISTA	3
2.1 Kehityskeskustelut	3
2.2 Ryhmämuotoinen kehityskeskustelu	4
2.3 Varhaiskasvatus	5
3 KEHITYSKESKUSTELUN PÄÄTEEMAT	6
3.1. Arvot osana kehityskeskusteluja	6
3.1.1 Varhaiskasvatuksen arvoperusta	6
3.1.2 Päiväkoti Aurinkoisen arvot	7
3.2 Johtaminen	8
3.2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa	8
3.3 Työhyvinvointi ja houkutteleva työyhteisö	10
3.3.1 Työhyvinvointi	10
3.3.2 Houkutteleva työyhteisö	11
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	12
4.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	12
4.2 Tutkimushaastattelu	13
4.3 Tutkimuksen prosessin kuvaus	14
5 TUTKIMUSTULOKSET	16
5.1 Päivähoidon perustehtävä ja arvot	16
5.2 Työssä onnistuminen	17
5.3 Työyhteisön toimivuus	18
5.4 Johtaminen	20
5.5 Työhyvinvointi	21

5.6 Muut työntekijöiden esille nostamat asiat	22
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
6.1 Perustehtävän ja arvojen toteutuminen sekä työssäännistuminen	24
6.2 Työyhteisö ja johtaminen	25
6.3 Työhyvinvointi	26
6.4 Kehityskeskustelusta nousseet kehityshaasteet	27
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Opinnäytetyönäni pidin eräässä pienessä yksityisessä päiväkodissa ryhmämuotoista kehityskeskustelua muistuttavan ryhmähaastattelun. Päiväkodin nimi haluttiin pitää salassa, joten käytän siitä nimeä päiväkotia Aurinkoinen. Sain päiväkodin johtajalta toiveen ryhmämuotoisesta kehityskeskustelusta. Jonkin aikaa mietittyämme asiaa yhdessä päiväkodin johtajan kanssa päädyimme kuitenkin siihen, ettei johtaja ole läsnä keskustelutilanteessa. Ajattelimme, että näin keskusteluun voisi nousta sellaisia asioita, joita työntekijät eivät ottaisi esille esimiehen kuullen. Keskustelu ei siis täytä kaikkia kehityskeskustelun tunnusmerkkejä, mutta koska se täyttää lähes kaikki tunnusmerkit lähdin rakentamaan tutkimukseni tietoperustaa ryhmämuotoisen kehityskeskustelun teorian kautta. Selkeyden vuoksi en kuitenkaan käytä tutkimuksessani termiä ryhmämuotoista kehityskeskustelua muistuttava ryhmähaastattelu vaan korvaan sen termillä kehityskeskustelu. Toteutin tutkimukseni tiedonkeruun täsmäryhmähaastatteluna. Opinnäytetyöni on siis laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

Päiväkotia Aurinkoinen on pieni yksityinen päiväkotia. Päiväkodilla on toimitusjohtajan lisäksi myös palkattu päiväkodin johtaja. Aurinkoisessa toimii tällä hetkellä kaksi sisarusryhmää, joissa kummassakin työskentelee yksi lastentarhanopettaja ja kaksi lastenhoitajaa. Toinen ryhmistä on musiikkipainotteinen ja toinen liikuntapainotteinen. Päiväkodissa toimii myös esiopetusryhmä, jossa esikoulun opettajana toimii päiväkodin johtaja. Lisäksi päiväkotia Aurinkoisella on oma keittäjä. Myös työyhteisö on siis varsin pieni.

Kehityskeskustelussa halusin käsiteltävän ainakin seuraavia asioita; missä työntekijät kokivat työssään onnistuneensa, kuinka heidän työyhteisönsä toimii ja mikä heitä työssään rasittaa. Lisäksi tavoitteenani oli välittää työntekijöiden kokemukset esimiehille ja näin avata uutta keskustelua henkilöstön ja esimiesten välillä sekä ennen kaikkea toteuttaa onnistunut kehityskeskustelu. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ryhmähaastattelun pääteemoiksi rajautuivat: päivähoidon perustehtävän ja arvojen toteutuminen, onnistumisen kokemukset työssä, työhyvinvointi sekä työyhteisön toimivuus ja johtaminen. Kehityskeskusteluissa voisi käsitellä

myös muita teemoja mutta päätin keskittyä nyt vain edellä mainittuihin teemoihin, jotta tutkimuksestani ei tulisi liian laaja.

Tutkimuskysymyksiksi rajautuivat:

1. Miten päiväkodin työntekijät kokevat onnistuneensa työssään?
2. Millaiseksi päiväkodin henkilökunta kokee työyhteisön toimivuuden?
3. Mitkä asiat työntekijät kokevat kuormittavan työtään?

2 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA VARHAISKASVATUKSEN JOHTAMISTA

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa prosessia, jossa tavoitteena on yrityksen tai organisaation vision toteuttaminen. Varhaiskasvatuksen visiona on laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoaminen, mikä vaatii kaikkien työntekijöiden osaamisen yhdistämistä. (Ruotsalainen 2008, 21.) Varhaiskasvatuksen henkilökunnan kehityskeskusteluista on tehty todella vähän tutkimuksia, joten en pysty taustoittamaan tätä aihetta aiempien tutkimusten perusteella. Seuraavaksi avaen ensin kehityskeskustelun käsitettä ja sitten varhaiskasvatuksen käsitettä.

2.1 Kehityskeskustelut

Poikelan mukaan kehityskeskustelut toimivat organisaation sosiaalisen pääoman mittareina (Poikela 2005, 31). Kehityskeskusteluja käydään esimiehen ja työntekijän välillä. Ne ovat ennalta sovittuja ja niillä on jokin tavoite, yleensä organisaation kehittäminen. Niiden kuuluksi jolla olla osa jokaisen organisaation arkea, mutta liian usein ne joko puuttuvat tai niiden tarkoitus on epäselvä kaikille osapuolille. Kehityskeskustelujen avulla pyritään kehittämään työntekijän ammattitaitoa ja luomaan keskustelukulttuuria työntekijöiden ja esimiehen välille. Erityisen tärkeää tämä on sellaisilla aloilla, joihin liittyy vahvasti ihmisten kanssa työskentely ja ammatteettiset kysymykset. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta alasta on varhaiskasvatus. Kehityskeskusteluissa keskitytään pääasiassa työntekijän näkökulmaan, hänen onnistumiseensa työssään ja ammatilliseen kehittymiseen. Huomiota tulee kiinnittää myös työntekijän työhyvinvointiin ja työntekijöiden keskinäiseen kanssakäymiseen. Keskustelussa paneudutaan kuluneeseen vuoteen mutta mietitään myös tulevaisuuden tavoitteita. (Aarnikoivu 2008, 117; Autio, Juuti & Wink 2010, 29,33, 72; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94–95, 99, 106, 125; Valpola 2002, 10.) Pitämäni kehityskeskustelussa keskitytään lähinnä pohtimaan kuluva toimintakautta ja hieman myös tulevaa kautta. Varhaiskasvatuksessa toimintakausi alkaa aina syksyllä

ja päättyy keväälle, joten mielestäni tässä vaiheessa kevättä ei enää kannata miettiä edellistä toimintakautta.

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii kaikkien osapuolien sitoutumista ja arvostusta. Todellisesta laadusta kertoo se, että keskustelijat yhdessä pohtivat erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joita ei varsinaisesti ole suunniteltu etukäteen. Jos keskustelutilanteessa onnistutaan luomaan aitoa dialogia, edistää se toiminnan kehittymistä. Siksi onkin tärkeää panostaa keskustelun tasavertaisuuteen ja myönteiseen ilmapiiriin. (Aarnikoivu 2008, 117-118; Autio ym. 2010, 16,33.)

2.2 Ryhmämuotoinen kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisena. Ryhmämuotoinen kehityskeskustelu ei voi korvata yksilöllisiä kehityskeskusteluja mutta se on niille hyvä lisä. Ryhmämuotoisia kehityskeskusteluja kannattaa käyttää, jos myös työskentely tapahtuu ryhmissä ja työhön liittyvät tavoitteet ovat suurelta osin asetettu ryhmälle eivätkä niinkään yksittäiselle työntekijälle, kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksessa. Yksilöllisiä kehityskeskusteluita ei kuitenkaan koskaan voi korvata ryhmämuotoisella kehityskeskustelulla, vaan yksilöllisiä kehityskeskusteluja voidaan käyttää ryhmässä käytävän keskustelun pohjana tai toisin päin. Ryhmämuotoisen kehityskeskustelun etu on, että ryhmässä on helpompi ratkaista koko työyhteisöä koskettavia haasteita. Työntekijöiden ammattitaidon yhdistyessä ja asiaa tarkasteltaessa useammasta näkökulmasta ratkaisut voivat löytyä yllättävän helposti. Ryhmämuotoisen kehityskeskustelun käsiteltävät aiheet poikkeavat hieman yksilöllisten kehityskeskustelujen aiheista. Keskusteltaessa ryhmässä keskitytään nimenomaan koko työyhteisöä koskettaviin asioihin, ei yksittäisten työntekijöiden asioihin. Myöskään ryhmän sisäisistä suhteista ei kannata nostaa esille ryhmämuotoisessa kehityskeskustelussa. Keskusteluun osallistuvan ryhmän ei kannata olla suurempi kuin kahdeksan henkilöä. Silloin kaikilla on vielä tasavertainen mahdollisuus osallistua keskusteluun. (Surakka & Laine 2011, 164-165; Ronthy-Österberg ym. 2004, 150-153.)

Onnistunut ryhmämuotoinen kehityskeskustelu on koko työyhteisön kannalta varsin hedelmällinen. Työntekijöille se antaa ymmärrystä omasta työstä suhteessa muiden tekemään työhön ja

esimies saa laajemman kuvan työntekijöiden kokemuksista. Hyvin onnistuessaan ryhmämuotoinen kehityskeskustelu on myös loistava tapa kehittää työyhteisön ryhmähenkeä. Oli kyseessä sitten yksilö- tai ryhmäkehityskeskustelu on sen onnistumisen perustana molemmin puolinen luottamus. (Poikela 2005, 42-43; Ronthy-Österberg ym. 2004, 150-153.)

2.3 Varhaiskasvatus

Stakesin laatiman varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan ”Varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämäntilanteissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista.” Varhaiskasvatukselle on asetettu kolme päämäärää, jotka ovat lapsen henkilökohtaisen hyvinvoinnin lisääminen, toiset huomioon ottavan käyttäytymisen vahvistaminen ja lapsen itsenäisyyden asteittainen lisääminen. Kaiken toiminnan tavoitteena tulee aina olla lapsen hyvinvointi. Varhaiskasvatusta toteutetaan yleensä päiväkodissa, perhepäivähoidossa ja avoimessa toiminnassa. (Stakes 2005, 11–15.) Laki lasten päivähoitosta puolestaan määrittelee päivähoiton perustehtäväksi perheiden tukemisen kasvatustehtävässään ja lapsen persoonallisuuden kasvun tukemisen. Lisäksi päivähoiton tulisi tarjota pysyviä ja lämpimiä ihmissuhteita ja turvallinen kasvuympäristö. (Laki lasten päivähoitosta 19.1.1973/36.)

Asetuksessa lasten päivähoitosta määritellään, minkä verran päiväkodissa saa olla lapsia suhteessa hoitajien määrään. Asetuksen mukaan yli 3-vuotiaita lapsia saa olla hoidossa seitsemän yhtä hoitajaa kohden. Alle 3-vuotiaita saa puolestaan olla hoidossa neljä yhtä hoitajaa kohden. Asetuksessa säädetään myös, että tästä suhdeluvusta saa poiketa ainoastaan, jos lasten keskimääräisiä hoitopäiviä on vähemmän kuin toimintapäiviä. Käytännössä tämä tarkoittaa siis osapäiväisessä hoidossa olevia lapsia. Silloinkin suhdeluvusta saa poiketa vain lyhytaikaisesti. (Asetus lasten päivähoitosta 16.3.1973/239.) Tätä kohtaa kyseisestä asetuksesta tulkitaan hyvin monella tavalla. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sijaista tarvitsisi palkata, jos esimerkiksi työntekijä on ”lyhytaikaisella” sairauslomalla.

3 KEHITYSKESKUSTELUN PÄÄTEEMAT

3.1. Arvot osana kehityskeskusteluja

Yhdeksi kehityskeskustelun pääteemaksi valitsin varhaiskasvatuksen perustehtävän ja arvot. Ne ohjaavat työntekijöiden arkea päiväkodissa ja vaikuttavat siten työntekijöiden kokemukseen työssään onnistumisesta. Arvoista keskusteleminen on tärkeää, jotta ne todella konkretisoituisivat työntekijöille ja niiden toteuttaminen muodostuisi luonnolliseksi osaksi työtä. Tällä teemalla haen vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni.

3.1.1 Varhaiskasvatuksen arvoperusta

Varhaiskasvatuksen perusarvot esitellään Stakesin laatimissa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa ja niiden pitäisi toteutua kaikessa Suomessa tehtävässä varhaiskasvatuksessa. Suomalaisen varhaiskasvatuksen arvopohjan lähtökohtana toimii YK:n lasten oikeuksia koskeva yleissopimus. Yleissopimuksen mukaisesti tärkein arvo on lapsen ihmisarvo. Siihen liittyvät läheisesti syrjintäkielto ja tasa-arvoinen kohtelu, lapsen etu, oikeus elämään ja täysipainoiseen kehittymiseen sekä lapsen mielipiteen huomioon ottaminen. Näistä perusarvoista on varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa johdettu varhaiskasvatuksen peruseriaatteet. Niitä ovat lapsen oikeus:

- Turvallisiin ihmissuhteisiin
- Turvattuun kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen
- Turvattuun ja terveelliseen ympäristöön, jossa voi leikkiä ja toimia monipuolisesti
- Tulla ymmärretyksi ja kuulluksi ikänsä ja kehitystasonsa mukaisesti
- Saada tarvitsemaansa erityistä tukea
- Omaan kulttuuriin, äidinkieleen ja uskontoon tai katsomukseen (Stakes 2005.)

3.1.2 Päiväkoti Aurinkoisen arvot

Luonnollisesti myös päiväkoti Aurinkoisen toimintaa ohjaavat varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa esiteltyt varhaiskasvatuksen perusarvot. Niiden lisäksi päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmassa kerrotaan, että sen toiminta perustuu suomalaisiin perusarvoihin, joista esille on nostettu toisten kunnioittaminen, rehellisyys, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Näitä arvoja halutaan myös opettaa lapsille. Varhaiskasvatussuunnitelman mukaan henkilökunta pyrkii luomaan päiväkotiin rauhallisen ja kodinomaisen ilmapiirin. Myös lapsilähtöisyyden sekä kasvatuskumppanuuden merkitystä on korostettu voimakkaasti. (Päiväkoti Aurinkoisen varhaiskasvatussuunnitelma.)

Lapsilähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että varhaiskasvatuksen tavoitteita sekä toiminnan sisältöä ja menetelmiä suunniteltaessa pyritään ottamaan huomioon lasten tarpeet, mielenkiinnon kohteet ja toiveet. Toimintaa suunniteltaessa lapset ja aikuiset nähdään keskenään tasa-arvoisina. Lapsilähtöisyyden perustana on YK:n lasten oikeuksien sopimus, jossa korostetaan lasten osallisuutta. Lapsilähtöisyys on keskeinen osa nykyhetken varhaiskasvatusta. (Henni & Lahtovaara 2011, 11–15.)

Kasvatuskumppanuus puolestaan on varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja vanhempien välinen tasa-arvoinen suhde. Kasvatuskumppanuus vaatii molemmilta osapuolilta tietoista sitoutumista, jonka tavoitteena on edistää lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista. Keskeistä on molempien osapuolten erilaisen asiantuntijuuden yhdistyminen; työntekijän ammatillinen osaaminen ja vanhempien ainutlaatuinen lapsen tuntemus. Kasvatuskumppanuus on osa varhaiskasvatuksen työntekijöiden jokapäiväistä arkea. (Kaskela & Kekkonen 2008, 17–18.) Molemmista aiheista, sekä lapsilähtöisyydestä että kasvatuskumppanuudesta, on hyvä käydä keskustelua, jotta myös työntekijät heräävät miettimään toteutuvatko ne todella vai ovatko ne pelkkää puhetta.

Päiväkoti Aurinkoisen arvot ovat sellaisia, että henkilöstön on niihin helppo sitoutua. Virtasen mukaan organisaation arvojen pitääkin olla ymmärrettäviä, uskottavia ja niiden tulisi läheisesti liittyä organisaation toimintaan. Lisäksi olisi hyvä, että arvovalintoja mietittäisiin yhdessä keskustellen. (Virtanen 2005, 83–84, 217.) Ryhmämuotoinen kehityskeskustelu onkin oiva

tilaisuus käydä tällaista arvokeskustelua. Näin jokaisen työntekijän on helpompi sitoutua ja omaksua arvot osaksi omaa työskentelyään.

3.2 Johtaminen

Johtamisella on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyteen ja työyhteisön toimivuuteen ja yhteishenkeen. Valitsin sen yhdeksi ryhmähaastattelun pääteemaksi, sillä sen kautta saan vastauksia toiseen tutkimusongelmaani eli siihen, millaiseksi työntekijät kokevat työyhteisönsä toimivuuden. Johtamisen määrittely on vaikeaa, sillä se on käsitteenä niin moniulotteinen, että sen täydellinen määrittelemine on miltei mahdotonta. Johtamisen määrittelyyn vaikuttaa aina myös toimiala, jonka johtamisesta puhutaan. (Markkula 2011, 57–28, 60.)

3.2.1 Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Johtamiseen vaikuttaa aina se, mitä johdetaan. Erityisesti sosiaalialalla korostuvia tekijöitä ovat poliittinen tulosvastuu, asiakasorientaatio, lait ja määräykset, toiminnan läpinäkyvyys ja toimintaa ohjaavat arvot. Johtaja joutuu tasapainottelemaan vaikeiden asioiden kanssa. Johtajan toiminnan päätavoitteena tulisi aina olla organisaation perustehtävän toteuttaminen, mutta vain hyvin harvoissa tilanteissa pystytään täyttämään kaikki toiminnalle asetetut tavoitteet. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 15–16.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyy kaksi erityispiirrettä: johtajuuden sektoroituminen ja osa-aikaisuus. Sektoroitumisella tarkoitetaan päivähoidon ja sen johtamisen jakautumista päiväkoteihin, perhepäivähoitoon ja avoimeen varhaiskasvatukseen. (Hujala, Heikka, Halttunen 2011, 293–294.) Koska opinnäytetyöni kohteena oleva päiväkotien johtaminen on yksityinen, tällainen sektoroituminen ei varsinaisesti kosketa sen johtajaa. Johtajuuden osa-aikaisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että päiväkotien johtajat hyvin usein työskentelevät sekä lapsiryhmässä las-

tentarhanopettajana että johtajana (Hujala ym. 2011, 293–294). Myös päiväkotia Aurinkoisessa johtaja tekee johtajan töitä osa-aikaisesti toimien myös esikoulunopettajana. Tällainen osa-aikainen johtajuus luo monenlaisia haasteita. Se aiheuttaa henkilöstövajetta lapsiryhmässä johtajan hoitaessa johtajan tehtäviä ja näiden tehtävien yhteensovittaminen voi olla hyvinkin vaikeaa. Lisäksi tällaisessa tilanteessa päiväkodin johtaja on sekä työntekijöiden esimies että työ-kaveri, mikä voi aiheuttaa erilaisia ristiriitatilanteita. (Hujala ym. 2011, 293–294.)

Päiväkodin johtajan työ on muutenkin hyvin laaja-alainen. Hänen tehtäviinsä kuuluu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, palvelujohtaminen, työorganisaatioiden johtaminen, osaamisen johtaminen ja varhaiskasvatuksen ja päivähoiton asiantuntijana toimiminen. Näin moniulotteinen johtaminen aiheuttaaakin monia haasteita. Tämän hetken suuntaus varhaiskasvatuksen johtamisessa onkin pois hallinnollisesta johtamisesta kohti pedagogista johtajuutta. Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan vastuunottamista varhaiskasvatustyöstä eli varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittäminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. (Hujala ym. 2011, 296–297.) Johtajan tehtävä on myös määritellä työyksikön arvot ja huolehtia, että kaikki toiminta on niiden mukaista (Virtanen 2005, 77). Ryhmämuotoisen kehityskeskustelun avulla työntekijät saavat kertoa kokemuksensa siitä, kuinka päiväkotia Aurinkoisesta johtaja on onnistunut laajassa tehtävässään, vaikka ei käytäkään koko työaikaansa esimiehen tehtäviin.

Johtajalla ja johtamisella on merkittävä vaikutus myös työyhteisön hyvinvointiin ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Johtajan täytyy tietää tehtävänsä ja hoitaa ne kunnolla. Myös hänen toimintatapojensa tulee olla asiallisia, sillä ne voivat vaikuttaa voimakkaasti esimerkiksi työyhteisön yhteishenkeen ja vastuunottoon. Johtajan tulee olla johdonmukainen, tasapuolinen ja omata hyvät vuorovaikutustaidot. Työelämäntutkijoiden Nakarin ja Valteen mukaan hyvinvointivan työyhteisön takana on vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijöitä tukeva ja kannustava, avoin ja työntekijöihinsä luottava johtaja. Tällainen johtaja on kiinnostunut sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista. (Virtanen 2005, 14–15; Niiranen ym. 2010, 99, 133.)

3.3 Työhyvinvointi ja houkutteleva työyhteisö

Toinen tutkimuskysymykseni eli kysymys työyhteisön toimivuudesta linkittyy myös työhyvinvointiin. Työyhteisön merkitystä työhyvinvoinnille ei voi liikaa korostaa. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, tiedonkulku toimii ja kaikista ongelmat pystytään selvittämään puhumalla. Lisäksi jokaisen työntekijän työmäärä on sopiva ja omaan työhönsä pystyy vaikuttamaan. (Työterveyslaitos 2013.) Myös kolmas tutkimuskysymykseni käsittelee työhyvinvointia, sillä halusin selvittää, mitkä asiat kuormittavat työntekijöiden työtä eli heikentävät heidän työhyvinvointiaan. Myös tätä kysymystä lähdin avaamaan työhyvinvoinnin käsitteen kautta

3.3.1 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin olevan turvallista, terveellistä ja mielekästä työskentelyä. Siihen suoraan vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, sillä se vaikuttaa välittömästi työntekijöiden työssä jaksamiseen ja terveyteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Myös henkilöstöjohtamisen puolella on havaittu työhyvinvoinnin suuri merkitys. Onkin ruvettu kehittämään uusia työntekijöitä sitouttavia ja osallistavia toimintatapoja, joiden tavoitteena on hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, mikä puolestaan johtaa organisaation menestykseen. Hyvä ja sitoutunut henkilöstö on organisaation suurin voimavara. (von Bonsdorff & Vanhala 2012.)

Psykologit Gerlander ja Launis määrittelevät puolestaan työhyvinvoinnin olevan työn synnyttämiä kokemuksia ja seurauksia. Heidän mukaansa henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation ja sen toiminnan selkeys, työntekijän antaman panostuksen arvostus, työn mielekkyys, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, luotettava ja avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Nämä tekijät voivat vaikuttaa työntekijän työkykyyn jopa enemmän kuin hänen terveytensä. (Niiranen ym. 2010, 150–151; Pyöriä 2012)

s. 9-11.) Mielestäni nämä määritelmät täydentävät hyvin toisiaan, joten halusin tuoda esille ne molemmat.

3.3.2 Houkutteleva työyhteisö

Työhyvinvointiin läheisesti liittyy houkuttelevan työyhteisön käsite, jonka Virtanen (2005) tuo esille kirjassaan. Hän kuvaa houkuttelevaa työyhteisöä sosiaalisesti vastuulliseksi, tavoitteelliseksi ja työstään innostuneeksi. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä yhteishenki, yhdessä toimiminen ja toisten auttaminen. Tällaiseen työyhteisöön kuuluu mielellään ja se näkyy myös ulospäin aina asiakkaille saakka. Työntekijät ja asiakkaat ovat sitoutuneita hyvinvoivaan ja houkuttelevaan työyhteisöön. Työntekijöiden ollessa sitoutuneita he myös paneutuvat todella ratkaisemaan työn asettamia haasteita ja ovat myös valmiita joustamaan ja venymään tarvittaessa. Myös uudet työntekijät ja asiakkaat ovat kiinnostuneita tällaisesta houkuttelevasta työyhteisöstä, sillä sen palveluihin ollaan yleisesti tyytyväisiä. (Virtanen 2005, 12–13.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Koska tutkimukseni tavoitteena on selvittää nimenomaan työntekijöiden omia kokemuksia eikä mitata esimerkiksi arvojen toteutumista tai ajankäyttöä, on tutkimukseni laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen kautta ei pyritä saavuttamaan yhtä ainoaa totuutta vaan sillä tutkitaan kokemuksia ja käsityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset eivät ole heti nähtävillä. Ne ovat tutkijan tulkintoja informanttien kokemuksista. Laadulliselle tutkimukselle olennaista on sen emansipatorisuus. Emansipatorinen tutkimus antaa jotain myös tutkittaville. Se muuttaa heidän ajattelu- ja toimintatapojaan ja herättää uusia ajatuksia. (Vilka 2007, 97, 103.)

Vilkan kirjan mukaan laadullisessa tutkimuksessa on erityisesti otettava huomioon kolme asiaa; konteksti, intentio ja prosessi. Tutkimuksen konteksti tarkoittaa sen asiayhteyttä eli esimerkiksi aikaa, paikkaa, sosiaalista, kulttuurista ja ammatillista yhteyttä. Kontekstiin kuuluu myös varsinainen tutkimustilanne, joka kuuluisi myös kuvata tutkimustekstissä. Tutkimustilanteeseen liittyvät motiivit ja tarkoitusperät liittyvät intension huomioimiseen. Tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon, että tutkimuksen kohdehenkilö voi mm. peitellä, liioitella, vähätellä tai muistaa väärin asioita. Ei pidä ajatella, että intension ilmeneminen tutkimustilanteessa olisi huono asia. Siihenkin on aina jokin motiivi, jonka miettiminen voi olla hyvin hedelmällistä, tutkimustuloksia ajatellen. Tutkimuksen prosessilla tarkoitetaan tutkimukseen käytettyä aikaa, sen vaiheita ja tutkijan ymmärryksen syvenemistä. (Vilka 2007, s. 99-100.)

Tässä tutkimuksessa kontekstiin ja intention liittyy monenlaisia asioita, joista kaikkia ei varmasti pysty huomioimaan tai tiedostamaan millään tavalla. Olen itse tehnyt erittäin paljon sijaisuuksia päiväkotia Aurinkoisessa, joten olen kaikille ryhmähaastatteluun osallistuville tuttu. Olen työskennellyt heidän rinnallaan lähes tasavertaisena työntekijänä. Se saattoi toisaalta parantaa toisaalta taas heikentää keskustelun laatua. Koska olin kaikille tuttu ja tunnen kyseisen päiväkodin asiat melko hyvin, ilmapiiri ryhmähaastattelussa oli hyvin avoin ja luottamukselli-

nen. Työntekijöiden ei tarvinnut selittää kaikkien asioiden taustoja minulle, sillä tiesin ne jo valmiiksi. Toisaalta se, että olin kaikille tuttu, saattoi aiheuttaa sen, että jotain jätettiin sanomatta sillä olettamuksella, että tiedän sen muutenkin. Lisäksi keskusteltaessa esimerkiksi sijaisjärjestelyistä läsnäoloni saattoi vaikuttaa työntekijöiden mielipiteeseen. Voi myös olla, etteivät työntekijät halunneet kertoa kaikkea juuri sen takia, että olin tuttu.

4.2 Tutkimushaastattelu

Koska tutkimukseni aiheena on ryhmämuotoinen kehityskeskustelu, oli hyvin luontevaa valita tiedonkeruu tavaksi ryhmähaastattelu ja vielä tarkemmin määriteltynä täsmäryhmähaastattelu. Erilaiset haastattelut ovatkin laadulliselle tutkimukselle hyvin tyypillisiä, vaikkakaan eivät ainoita, tiedonkeruutapoja. Perinteisimmät tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Kirjassaan Vilka tuo esille myös täsmäryhmähaastattelun, joka on yksi teemahaastattelun muoto. Täsmäryhmähaastattelu on mielekästä toteuttaa tutkimuksen keskittyessä työelämään. Siihen kutsutaan 6-8 ammattilaista ja keskustelulle on asetettuna jokin tavoite. (Vilka 2007, 100–101.) Täsmäryhmähaastattelu kuvaa hyvin tämän tutkimuksen aineiston keräämistapaa, sillä tutkimukseni liittyy työelämään, keskustelijoina on kuusi työntekijää ja keskustelulle on asetettu tietyt tavoitteet eli antaa työntekijöille mahdollisuus ammatilliseen keskusteluun ja antaa esimiehelle tietoa työntekijöiden kokemuksista.

Teemahaastattelussa tutkija poimii tutkimuksen kannalta oleelliset aiheet eli teemat, jotka hän nostaa esille haastattelussa. Ryhmämuotoisena toteutettu teemahaastattelu muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Silloin haastattelija toimii ikään kuin puheenjohtajana. Hänen tehtävänä on huolehtia, että keskustelu pysyy annetuissa teemoissa ja jokaisella mahdollisuus osallistua keskusteluun. Haastattelija ei itse osallistu keskusteluun. Kuten kaikissa haastattelutavoissa myös teemahaastattelussa on haastattelijan tärkeää miettiä omia sanavalintojaan ja kysymysten/aiheiden järjestystä. Tärkeää on muistaa, että hyvään haastatteluun ei vaadita suurta määrää kysymyksiä, jos kysymykset ovat tarkoin valittuja ja niihin saadaan laajoja vastauksia. (Vilka 2007, 101–105, 109.)

Erityisesti täsmäryhmähaastattelussa korostuu tutkimuksen emansipatorisuus. Tällöin ryhmää ei saa asettaa pelkästään tutkimuksen aineiston keruun välineeksi vaan ryhmälle tulee antaa mahdollisuus myös kehittää omaa keskusteluaan ja työskentelytapansa. Haastateltavien tulisi myös itse saada haastattelusta jotakin. Emansipatorisuus kannattaakin asettaa täsmäryhmähaastattelun tavoitteeksi, sillä edesauttaa hyvän aineiston saamista. (Vilka 2007, 103.) Tutkimukseni emansipatorisuudella on suuri rooli. Työntekijät eli haastateltavat saavat käydä ammatillista keskustelua, johon muutoin on melko vähän aikaa käytettävissä. Onnistuessaan keskustelu myös herättää heissä ajatuksia, joiden kautta lähteä muuttamaan ja kehittämään omia työskentelytapojaan. Esimies puolestaan saa haastattelusta korvaamatonta tietoa työntekijöidensä ajatuksista ja kokemuksista.

4.3 Tutkimuksen prosessin kuvaus

Aloin suunnitella opinnäytetyötäni jo keväällä 2013 saatuani päiväkodin johtajalta vinkin, että heillä olisi tarvetta kehityskeskusteluille. Syksyllä 2013 esittelin tutkimussuunnitelmani ja aloin kerätä tutkimukseni viitekehystä. Lähteitä oli tarjolla ihan sopivasti, ei liian paljoa mutta riittävästi kuitenkin. Mielestäni käyttämäni lähteet ovat tarkoituksenmukaisia ja ajantasaisia.

Aluksi oli tarkoitus pitää kummankin ryhmän työntekijöille oma ryhmähaastattelu mutta lopulta päädyimme kuitenkin pitämään yhden yhteisen haastattelun koko hoitohenkilökunnalle. Tämä oli mielestäni hyvä ratkaisu, sillä näin saimme hyvän keskustelun aikaan. Kaikilla oli mahdollisuus saada puheenvuoro mutta mielipiteitä tuli kuitenkin monipuolisesti. Kolme henkilöä olisi ehkä ollut liian vähän hyvän keskustelun aikaan saamiseksi. Halusin tarjota henkilöstölle mahdollisuuden keskustella työhön liittyvistä asioista, sillä sellaiselle keskustelulle ei juuri ole aikaa kiireisessä päiväkodin arjessa.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan ryhmähaastattelu olisi pitänyt toteuttaa tammikuussa 2014. Syksy ja talvi osoittautuivat minulle todella kiireiseksi ajaksi, joten en ihan pysynyt alkuperäisessä aikataulussa. Ryhmähaastattelu toteutettiin lopulta maaliskuussa 2014. Ennen

kehityskeskustelua pohdimme yhdessä päiväkotia Aurinkoisen johtajan kanssa, minkälaisia asioita olisi hyvä ottaa esille kehityskeskustelussa. Koska johtajan tehtäviin kuuluu perustehtävän kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen, lähdin rajaamaan keskustelun pääteemoja työhyvinvoinnin käsitteen kautta. (Hujala ym. 2011, 293-234.) Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee, että työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja mielekästä työntekoa. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Suoraan tästä määritelmästä keskustelun pääteemoiksi nostin johtamisen ja työyhteisön toimivuuden sekä työnmielekkyyteen liittyen työssä onnistumisen kokemukset, perustehtävän ja arvojen toteutumisen sekä työhyvinvointia kuormittavat tekijät.

Keskustelun pääteemojen päättämisen jälkeen hioin haastattelun rungon valmiiksi. Toimitin päiväkodin työntekijöille etukäteen joitain ryhmähaastattelun pääteemoja, jotta he saisivat miettiä niitä myös etukäteen. En kuitenkaan kertonut heille kaikki teemoja etukäteen, jotta keskustelu olisi mahdollisimman aitoa ja saataisiin esille nimenomaan henkilökohtaisia mielipiteitä.

Ryhmähaastattelutilanne sujui mielestäni hyvin. Kaikki työntekijät olivat paikalla ja he olivat selvästi motivoituneita ja keskustelua syntyi riittävästi. Luonnollisesti he keskustelivat toisista aiheista enemmän kuin toisista. Nauhoitin koko ryhmähaastattelun, joka kesti yhteensä noin kaksi tuntia. Ryhmähaastattelun jälkeen olen kirjoittanut erittäin tiiviisti opinnäytetyötäni, jotta saisin sen tavoiteaikaani mennessä valmiiksi. Suurin haasteeni opinnäytetyöni suhteen onkin ollut tiukka aikataulu.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Päivähoidon perustehtävä ja arvot

Kehityskeskustelu aloitettiin käsittelemällä päivähoidon perustehtävää ja arvoja. Päivähoidon perustehtäväksi työntekijät nimesivät laadukkaan päivähoidon tarjoamisen. He kertoivat kyllä pyrkivänsä siihen, mutta kokivat, etteivät pysty läheskään aina tarjoamaan niin laadukasta hoitoa kuin haluaisivat tai mitä olivat esimerkiksi opiskeluaikoina haaveilleet. Työntekijät kuitenkin totesivat, että nuo haaveet olivat olleet melko epärealistisia ja olivatkin melko tyytyväisiä tekemäänsä työhön ja sen laatuun. He kokivat saavuttaneensa työlleen asettamansa tavoitteet lähes kokonaan. Pyrkimyksenä on tehdä työtä niin, että voi seisoa toimintansa takana.

Niin, niin tietenkin pyritään tekemään. Mutta ei sitä voi sanoa sillä tavalla niin laadukasta, kun oli ne utopistiset kuvitelmat hamassa nuoruudessa. Kun oli kuvitelma siitä lastentarhanopettajan ammatista ja mitä se on se työ. Sinällään jos vertaa siihen, ja sitten näissä puitteissa niin hyvää kuin mahdollista.

Hoidon laatua heikentäviksi tekijöiksi työntekijät nimesivät suuret ryhmäkoot ja suuren ikäjakaman. Moni työntekijöistä kertoi joskus miettivänsä illalla, kerkesikö hän huomioida kaikkia lapsia mitenkään koko päivänä. Yhdessä he miettivät keinoja, joilla kaikki lapset saisivat kokea tulleen huomatuksi kuten esimerkiksi katseilla ja kosketuksilla. Tärkeä huomautus tähän liittyen oli myös se, ettei yhden työntekijän tarvitsekaan huomioida kaikkia lapsia yhtä paljon. Tärkeää on, että joku ryhmän kolmesta työntekijästä huomioi jokaista lasta. Työntekijät totesivat myös, ettei ehkä kannatakaan miettiä koko päivää kokonaisuutena vaan muistaa ne pienet hetket päivästä, jolloin todella koki onnistuneensa. Pääasiallisesti työntekijät olivat kuitenkin tyytyväisiä työhönsä ja nauttivat siitä kovasti.

Päiväkoti Aurinkoisen varhaiskasvatussuunnitelmassa päiväkotia kuvataan kodinomaiseksi, tunnelmaa rauhalliseksi ja toimintaa lapsilähtöiseksi. Työntekijät nostavat kuitenkin yhdeksi suurimmaksi haasteeksi juuri tuon rauhallisen ja turvallisen ilmapiirin luomisen. Myös tässä yhteydessä esille nostettiin suuret ryhmäkoot, ikäjakauma ja melu. Suuret ryhmät ja suuri ikä-

jakauma aiheuttivat helposti kiirettä esimerkiksi siirtymätilanteissa. Helpotukseksi tähän toivottiin jakotiloja ja paikkoja joihin leikin voisi jättää kesken. Keskustelussa mietittiin myös, kuinka lapsen vaikuttaa se, että hyvin usein leikin ollessa kesken joudutaan sanomaan, että hetken päästä pitää lopettaa ja siivota. Työntekijöiden mukaan esimerkiksi leikin siivoamatta jättäminen tai ulkoilun viivästyttäminen hyvän leikin ollessa kesken on lähes mahdotonta tilojen ja henkilökunnan ollessa rajalliset.

Työntekijät kertoivat pyrkivänsä lapsilähtöiseen työskentelyyn. Lasten aloitteita ja toiveita otetaan huomioon ja aikuiset pyrkivät järjestämään mahdollisimman paljon aikaa nimenomaan lasten kanssa toimimiseen, peleihin ja leikkeihin. Lasten ei ole pakko tehdä mitään vain siksi, että kaikki muut tekevät niin. Myös ohjattua toimintaa suunniteltaessa huomioidaan lasten mielenkiinnon kohteita.

Ite ainakin vierastan sellasta tasapäistämistä. Että vaikka kaikkien nelivuotiaitten pitää tehdä näin. Ja kyllä sinun pitää nyt askarrella, ku kaikki muutkin askartelee. Kyllä se varmaan sillain, että ei ajattele sitä porukkaa niinku ryhmänä tai jonkun ikäisinä, vaan yksilöinä.

Työntekijät kokivat kuitenkin, etteivät aina kerkeä kuunnella lasta ja hänen toiveitaan, vaikka haluaisivatkin. Liian usein lapselle joutuu pyytämään odottamaan hetken, jolloin tilanne onkin jo ohi. Työntekijät kertoivatkin kokevansa ajoittain riittämättömyyden tunteita, erityisesti silloin kun talossa on vain omaa väkeä eikä esimerkiksi yhtään opiskelijoita. Tässä yhteydessä keskusteltiin siitä, kuinka työntekijän pitäisi osata elää hetkessä, tarttua lapsen aloitteisiin eikä jo valmistautua seuraavaan siirtymään tai tuokioon.

5.2 Työssä onnistuminen

Kysyttäessä, missä työntekijät kokivat erityisesti työssään onnistuneen, nostivat he ensimmäisenä esille päiväkodin hyvän hengen. Työntekijöiden asenne on heidän mukaansa hyvin positiivinen ja he arvelivat, että vanhempien on helppo jättää lapsensa heidän hoitoonsa.

Mulla ainakin tulee semmonen, että täällä talossa hirveen positiivisesti suhtaudutaan. Ainakin mitä nyt seuraa ja itekin on osallisena mutta kaikki, mitä tässä talossa tulee, ni hirveen ilosesti otetaan vastaan.

Mä oon monesti ajatellu itekki, että tänne ois hirveen kiva tuoda lapsia hoitoon.

Positiivisena palautteena he kokivat sen, että lapset tulevat aamulla mielellään hoitoon. He uskoivat, että lasten on hyvä olla päiväkotia Aurinkoisessa. Toiseksi onnistumiseksi työntekijät nimesivät lasten luottamuksen. He kertoivat, että lapset luottavat sekä oman että toisen ryhmän aikuisiin. Lisäksi lapset tuntevat myös toisen ryhmän lapset. He uskoivat tämän lisäävän lasten turvallisuuden tunnetta. Päiväkotia Aurinkoisen vahvuudeksi nostettiin juuri pieni yksikkö, jossa kaikki tuntevat toisensa.

Niin ja sitten se lasten luottamus, niinku tuolla ulkonakin tai sisälläkin. Ni se on ihan sama kumman ryhmän aikuinen siinä on, niin kyllä tullaan hakkeen apua. Tämän talon hyvä puoli.

Ollaan yhtä suurta perhettä. Kyllä sitä huomioi ton toisenkin pään väen ja eskarit tossa ja iltapäiväkerhoset. Ei oo semmosia teräviä jakoja, niinkö joskus jossain on ollut. Että te ootte te ja me ollaan me.

Toinen keskustelussa esiin noussut asia, jossa työntekijät kokivat erityisesti onnistuneensa, oli suhde lasten vanhempiin eli kasvatuskumppanuus. Heidän kertomansa mukaan vuorovaikutus on hyvin avointa ja välillä puhutaan jo vähän asian vierestäkin. Ikävistäkin asioista pystytään puhumaan kumpaankin suuntaan. Myös vanhempien toiveet pyritään ottamaan huomioon mahdollisuuksien mukaan. Tästä esimerkiksi keskusteluun nousi päiväunet. Työntekijät pitivät erittäin hyvänä sitä, ettei kaikkien ole pakko tulla nukkumahuoneeseen vaan vaihtoehtona on salin satuhetki.

Jos ajattelee vanhempien välistä, niin kyllä mun mielestä meillä on ihan hyvät välit vanhempiin. Ja semmosia avoimia keskusteluja. Välillä ehkä vähän liiankin avoimia mutta niin.

Mutta kyllähän sitä pystyy paremmin ymmärtämään sen lapsenkin, kun on vanhempien kanssa. Siksi se kasvatuskumppanuus. Lasten kanssahan sitä työtä tehdään eikä se haittaa vaikka välillä puhutaan muustakin.

5.3 Työyhteisön toimivuus

Heti, kun puhe siirtyi käsittelemään työyhteisöä, oli työntekijöiden mielipide selvä. Sitä pidettiin erinomaisena. Työntekijöiden välinen ilmapiiri koettiin avoimeksi, luotettavaksi ja rehelliseksi. Jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja henkilökohtaisen elämän huolista ja murheista voi työyhteisössä puhua luottamuksellisesti. Työntekijät kokivat olevansa kaikki tasa-arvoisia

työntekijöitä eikä kenestäkään puhuta pahaa selän takana. He kertoivat saaneensa myös yksikössä olleilta opiskelijoilta palautetta, että työyhteisön henki on todella hyvä.

Se on hyvä! Se oikeesti on. Hirviän hyvä henki meillä täällä. Kukaan ei puukota selkään eikä oo mitään porukointia. Ilmapiiri on avointa ja reilua.

Ei tarvi sillai pelätä semmosia asioita, kuin joskus on työyhteisössä pitänyt pelätä. Täällä ei oo tarvinnut.

Työkaverit koettiin voimavarana, joka auttaa jaksamaan, vaikka työ joskus uuvuttaisikin. Tiimit ovat jo hioutuneet niin hyvin, että tietää sanomattakin, mitä toinen työn-tekijä aikoo tehdä. Halua työnkiertoon tai minkäänlaiseen työtiimien vaihtoon ei tällä hetkellä ollut. Henkilökunta koki, että vaihtuvuutta on jo muutenkin ollut liikaakin. Lisäksi he kokivat, että ryhmien erilaiset painotukset voisivat kärsiä työnkierrosta, sillä työntekijät ovat saaneet jo työpaikkaa hakiessaan esittää toiveen haluavatko he musiikki- vai liikuntapainotteiseen ryhmään, omien vahvuksiensa mukaan. Työntekijät toivoivat, että heille annettaisiin työskentelyrauha. He eivät kuitenkaan poissulkeneet ajatusta työnkierrosta esimerkiksi muutaman vuoden päästä.

Tavallaan toivois, että sitä kunnioitettais. Että pidettäis nuo liikunnan opettajat tuolla liikunta puolella. Jos minunkin pitäis liikuntaa ruveta enemmän pitämään, ni huh huh. Että paljon mieluummin lauleskellaan.

Osastojen välinen yhteistyö on työntekijöiden mukaan vähentynyt. Aiemmin on esimerkiksi ollut tapana, että oman osaston lapsien ollessa jo ulkona yksi työntekijöistä käy kysymässä toiselta osastolta tarvitsevatko he apua pukemisessa. Työntekijät kertovat, ettei siihen nykyään ole yksinkertaisesti aikaa, sillä henkilökunnan määrän pienennyttyä on jokaisella työntekijällä melko kiire pihalle. Osastojen viikkopalaverien aikana yhteistyö toimii niin, että toinen osasto huolehtii molempien osastojen lapsista. Työntekijöiden mukaan palaveriaika on sekä lapsille että aikuisille melko stressaavaa sillä melutaso nousee huomattavasti. Osastojen välistä yhteistyötä haluttiin lisää ja siitä esimerkkinä toivottiin ”avoimien ovien päivää”. Päiväkodissa oli jo aikaisemmin pidetty yksi aamupäivä niin, että ryhmien väliset ovet olivat avoinna ja lapset saivat liikkua talossa vapaasti. Tällaista toivottiin lisää eikä välttämättä tarvitsisi olla ohjattua toimintaa, vaan vain vapaata leikkiä eri osastojen lasten kesken kuten pihallakin.

5.4 Johtaminen

Keskustelussa kävi ilmi, että työntekijät kokivat toimitusjohtajan ottaman roolin vaikeana. He pitivät toimitusjohtajaa hyvin etäisenä ja jopa välinpitämättömänä. Useimmat työntekijät kertoivat olleensa yrityksessä töissä sen alusta asti, mutta eivät kertaakaan kunnolla tavanneensa ja keskustelleensa toimitusjohtajan kanssa. He kokivat erittäin hankalana, jos jotain asioita pitää hoitaa suoraan toimitusjohtajan kanssa. Työntekijät toivoivatkin, että toimitusjohtaja olisi enemmän kiinnostunut päivä-kodin toiminnasta ja henkilökunnasta ja kävisi joskus kyselemässä kuulumisia.

Päiväkodin johtajaan oltiin sen sijaan erittäin tyytyväisiä. Päiväkodin toiminnan aikana talossa on toiminut kaksi eri johtajaa. Työntekijät kokivat, että nykyisen johtajan myötä johtamiseen on tullut tiettyä jämakkyyttä, mitä pidettiin hyvänä asiana. Johtajaa pidettiin hyvin reiluna, huumorintajuksena ja tasapuolisena. Työntekijät kertoivat, että kaikkien omien toiveiden ja huolien kanssa voi mennä johtajan luo.

Tietynlaista jämakkyyttä on johtajan vaihdon myötä tullut. Ja sellasta että hän ei oo ottanut roolia, että hän on joittenkin kans hyvää pattaa ja joitenkin kanssa on kaveri. Vaan hän on kaikille tasapuolinen.

Hän ei ikinä teilaa vaan kuuntelee ja antaa erilaisia vaihtoehtoja. Eikä mitään omia menoja kyseenalaisteta, vaan hän ottaa aina sen vihkonsa esiin ja merkkää sen päivän sinne.

Vaikka johtaja työntekijöiden mielestä pääsääntöisesti hoitaa asiat hyvin ja nopeasti, jää joi-tain asioita joskus roikkumaan. Esimerkkinä tällaisesta asiasta työntekijät kertoivat kaluste-hankinnat ja koulutukset. Keskustelussa pohdittiin, että johtaja on kyllä voinut olla asioista yhteydessä toimitusjohtajaan, mutta työntekijät saavat harvoin selvän vastauksen toiveisiinsa. He kokivat, että samoja asioita pyöritelty usean vuoden ajan eivätkä he enää jaksaneet joka palaverissa nostaa niitä esille. Kaluste- ja leluhankintoihin toivottiin toimitusjohtajalta selvää rahasummaa, jotta työntekijät voisivat yhdessä miettiä, mitkä hankinnat olisivat tarpeellisia. Esimerkiksi ulkolelut ja jotkut kalusteet alkavat jo olla aika rikkinäisiä.

Joskus jää semmonen tunne, että meneekö ne toimitusjohtajalle asti vai jääkö sinne pöytälaatikkoon. Jos menee, ni me ei saada kuulla mitä on vastattu.

5.5 Työhyvinvointi

Työntekijät kertoivat nauttivansa työstään suuresti. Työkavereiden lisäksi voimavaraksi koettiin lapset. Lasten osoittama luottamus sekä kehittyminen ja uusien taitojen oppiminen oli työntekijöiden mielestä työn parhaimpia puolia. Työssä jaksamista heikentäväksi tekijöiksi nimettiin melu, suuret lapsiryhmät ja työntekijöiden poissaoloon liittyvät asiat. Meteliä pidettiin todella väsyttävänä tekijänä ja se nousikin keskustelussa esille monessa eri yhteydessä. Työntekijät kertoivat, että pahimmillaan aamulla kuulee jo pukuhuoneeseen kovan metelin ja työpäivän päätteeksi päässä vain humisee. Ryhmän jakoon ja pienryhmätoimintaan toivottiin lisää mahdollisuuksia. Erityisen haastavana aikana koettiin pienempien lasten päiväuniaika, jolloin melun määrä erityisesti korostuu. Melun määrään vaikuttaa myös lapsiryhmän koko.

No meillä on välillä ollut niin vilkas ja äänekäs tuo ryhmä, että se on välillä ollut semmonen tosi haasteellinen. Päässä vaan humisee, ku menee työpäivän jälkeen kotiin. Nyt meillä on kyllä vähän rauhottunut. Mutta yhteen aikaan oli vielä enemmän.

Stressaavana tekijänä pidettiin myös työntekijöiden mahdollisia sairastumisia. Työntekijät kertoivat, etteivät mielellään jää pois työstä ennen kuin se on ihan välttämätöntä, siitä huolimatta että oma sairaus usein pitkittyy. Silloinkin poissaolevaa työntekijää vaivaa huoli siitä, miten töissä nyt pärjätään. Tämän paineen kerrottiin liittyvän siihen, että kyseessä on yksityinen päiväkoti. Työntekijät kokivat, että mikäli on rasitteeksi yrityksen taloudelle, ei ammattitaidolla tai kokemuksella ole väliä vaan uhkana on irtisanominen. Tämän työntekijät kertoivat vaikuttavan esimerkiksi niin, että he eivät välttämättä pidä kaikkia työterveyshuollosta annettuja sairauslomapäiviä, esimerkiksi kolmen sairauslomapäivän sijaan yritetään selvitä kahdella sairauslomapäivällä.

Ni kyllä siinä on itellä peleko perseen alla, että miten siellä pärjätään, jos joutuu itejäämään sairauslomalle. Sitten sitä oot puolikuntosena täällä ja pitkittyy oma tauti.

Työterveyshuoltoon liittyen työntekijät halusivat myös tuoda esille myös sairausloman saamiseen liittyvät käytännöt. He vertasivat niitä kunta-alan käytäntöön, jossa työntekijä saa olla kolme päivää sairauslomalla omalla ilmoituksellaan. Työntekijät kertoivat, että heidän täytyy aina mennä käymään työterveyshuollossa. Työterveyshuolto on heidän mukaansa saanut päiväkodilta ohjeistuksen, ettei pelkän puhelun perusteella saa missään tilanteessa antaa sairauslomaa. Eli vaikka työntekijällä olisi vatsatauti tai korkea kuume, Hänen täytyy lähteä käymään

työterveyshuollossa. Työntekijöiden mielestä tämä on merkittävä epäluottamuslause työnantajalta. He kertoivat, että jopa työterveyshuollossa oli ihmetelty ja kyseenalaistettu tätä käytäntöä.

Lisäksi sairaslomissa työntekijöitä stressasivat sijaisjärjestelyt. Heidän mielestään sijaista ei hankita aina, kun sitä tarvittaisiin. Sijaisia pitäisi myös olla enemmän, jotta olisi useampi ketä pyytää, jos joku sijaisista ei pääsekään tulemaan. Työntekijät kertoivat tilanteista, joissa hoitajia on ollut liian vähän suhteessa lasten lukumäärään ja tilanteista, joissa opiskelija on ikään kuin laskettu työntekijäksi, vaikkei häntä ole palkattu sijaiseksi. Keskustelua käytiin myös siitä, ettei kaikista opiskelijoista ole sijaiseksi, vaikka heidät siihen palkattaisiin. Jotkut opiskelijat olivat myös itse sanoneet, että pitää olla kuin työntekijä, vaikka onkin vain opiskelija.

Sijaisjärjestelyistä puhuttaessa keskusteluun nousi talossa vallitseva ”pärjäämisen kulttuuri”. Keskusteltiin siitä, miten usein työntekijöiden tulee sanottua, että kyllä me pärjätään, vaikka joku työntekijä on pois. Työntekijät epäilivät, että tämä on ehkä antanut myös johtajalle sellaisen kuvan, että kyllähän ne pärjäävät ilman sijaistakin, kun ovat ennenkin pärjänneet. Työntekijät myös kokivat, että johtajan tullessa kysymään ”pärjäätekö te?”, on melkein pakko vastata, että pärjätään. Työntekijät totesivat myös, ettei aina ole niinkään väliä lasten lukumäärällä vaan esimerkiksi lasten iällä ja sillä onko joukossa ”rymporukkaa”.

Sekin tietenkin vähän, jos meillä on semmonen henki, että kyllä me pärjätään. Ja minä oon täällä nyt yksin kymmenen kanssa. Ja tullee siitä johtajalle viestiä, että nehän on pärjännyt.

Tulee sellanen tyhmä olo, että kyllähän me tietenkin jotenkin pärjätään, mutta apuakin tarvittais. Ihan kuin sen yhden työntekijän työpanos olis olematon, eikä sitä tarvi mitenkään paikata.

5.6 Muut työntekijöiden esille nostamat asiat

Kysyttäessä muita ajankohtaisia asioita, joista työntekijät haluaisivat keskustella, nostivat he esille päiväkodin siivouksen. Aiheeseen oli ilmeisesti jo tartuttu myös johtajan toimesta ja työntekijät toivoivatkin tilanteen nyt korjaantuvan. Siivous oli tähän asti ollut puutteellista ja

työntekijät kertoivat itse siivoavansa melko paljon ihan jo oman ja lasten viihtyvyyden takia. Nyt toivottiinkin, että heille jäisi enemmän aikaa panostaa varsinaiseen työhönsä eli lapsiin. Työntekijät olivat sitä mieltä, että päiväkotiin olisi jo ihan alussa palkata oma osa-aikainen siivooja eikä antaa siivousta ulkopuoliselle taholle.

Toinen työntekijöiden esille nostama aihe oli koulutukset. He kaipasivat niitä lisää ja etenkin sellaisia koulutuksia, jotka selvästi tukisivat heidän työtään. He miettivät mahdollisuutta osallistua esimerkiksi kunnan omille työntekijöilleen järjestämiin koulutuksiin tai kunnan kiertävän erityislastentarhanopettajan heille pitämään koulutusta, jossa saisi nostaa esille oman ryhmän haasteellisia tapauksia. Työntekijät toivoivatkin johtajalta aktiivisuutta koulutusten ja kunnan kanssa tehtävän yhteistyön järjestämiseen.

Ne on jäänyt. Mä oon kaivannut niitä. Jotain mikä selvästi tukis meidän työtä. Kaikki tämmöset on jäänyt ilmaan roikkumaan. Jos vaikka joku kelto tulis meille jutteleen tai jotain.

Keskustelussa pohdittiin myös tutustumista johonkin toiseen yksityiseen päiväkotiin lähipaikkakunnilla. Sieltä työntekijät toivoivat saavansa kokemuksia siitä, kuinka yhteistyö yksityisen ja kunnallisen päivähoidon välillä toimii muilla paikkakunnilla. Myös työntekijöiden virkistysiltoja ja muita vastaavia tilanteita, joissa voi puhua ilman, että lapset ovat paikalla, kaivattiin lisää.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kokonaisuudessaan kehityskeskustelu oli mielestäni oikein onnistunut. Siinä saavutettiin kaikki sille asettamani tavoitteet. Aineiston pohjalta sain vastauksia tutkimuskysymyksiini ja keskustelun emansipatorisuus toteutui myös mielestäni hyvin. Seuraavaksi esitän pohdintojani käydyn kehityskeskustelun eri teemoista.

6.1 Perustehtävän ja arvojen toteutuminen sekä työssäonnistuminen

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenäni oli työntekijöiden työssä onnistuminen ja siihen liittyen arvojen toteutuminen. Työntekijät kuvasivat varsin kriittisesti omaa toimintaansa. Kriittisyys on hyvä asia, sillä kun on kriittinen omaa työskentelyään kohtaan, haluaa samalla myös kehittyä koko ajan työssään. Mietittäessä varhaiskasvatuksen perustehtävää ja sen arvoja voidaan käydyn keskustelun pohjalta kuitenkin pitää kyseisessä päiväkodissa tehtävää työtä onnistuneena. Yhtenä esimerkkinä tästä voisi käyttää vaikkapa seuraavaa. Stakesin varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa yhdeksi varhaiskasvatuksen päämääräksi on nimetty henkilökoh-taisen hyvinvoinnin lisääminen. Siihen erittäin läheisesti liittyy jokaisen lapsen yksilöllisyys. (Stakes 2005.) Lasten päivähoitoa koskevassa laissa puolestaan yhdeksi varhaiskasvatuksen perustehtäväksi kerrotaan lapsen persoonallisuuden kasvun tukeminen. (Laki lasten päivähoi-dosta 19.1.1973/36.) Käydyssä ryhmähaastattelussa nousi vahvasti esille se, ettei lapsen tarvitse tehdä mitään ellei hän halua. Tällaisessa tilanteessa siis huomioidaan lapsen persoonallisuus ja mielenkiinnon kohteet, eli toteutetaan yhtä varhaiskasvatuksen perustehtävistä ja kasvatuspäämääristä.

Toinen kehityskeskustelun pohjalta näyttäytyvä esimerkki varhaiskasvatuksen arvojen toteutumisesta on lapsen oikeus pysyviin ihmissuhteisiin ja turvalliseen ja terveelliseen ympäris-töön. Kehityskeskustelussa todettiin, että yksi kyseisen päiväkodin vahvuuksista on yksikön pieni koko, jossa kaikki tuntevat toisensa. Mikä voisikaan tarjota lapselle sen pysyvämpiä ja

turvallisempia ihmissuhteita varhaiskasvatuksessa kuin se, että lapsi tuntee kaikki päiväkodissa työskentelevät aikuiset ja osoittaa luottavansa heihin. Tämän lisäksi kaikki lapset tuntevat myös toisensa ja leikkivät luontevasti myös toisen ryhmän lasten kanssa. Lisäksi yksi suuri tämän hetken ongelma liittyen terveelliseen ympäristöön ovat päiväkotien ja koulujen sisätila-ongelmat. Tämä ei kuitenkaan koske tätä päiväkotia, sillä se on rakennettu ja avattu vuonna 2010. Nämä kaksi asiaa eli lapsen turvallisuuden tunteen takaaminen ja terveellinen ympäristö ovat ilman muuta päiväkotia Aurinkoisen suurimpia vahvuuksia.

Vaikka työntekijät välillä kokivatkin, ettei heillä on tarpeeksi aikaa kuulla lasta, ryhmähaastattelun perusteella he saavat olla tyytyväisiä toimintaansa. He pyrkivät järjestämään mahdollisimman paljon aikaa nimenomaan lapsille ja haluavat huomioida heidän toiveensa. Mielestäni se, että he haluaisivat vielä enemmän käyttää työaikaansa lasten kanssa olemiseen, kertoo vain heidän omistautumisesta työlleen. Ei siitä, että lapset eivät tällä hetkellä saisi aikuisten huomiota ja aikaa riittävästi. Työntekijät kokivat erityisesti onnistuneensa kasvatuskumppanuuden luomisessa lasten vanhempien kanssa. Kehityskeskustelun pohjalta voidaan sanoa, että kaksi tärkeintä kyseisen päiväkodin omassa varhaiskasvatussuunnitelmassa esille nostetuista arvoista, lapsilähtöisyys ja kasvatuskumppanuus, toteutuvat varsin hyvin.

6.2 Työyhteisö ja johtaminen

Toinen tutkimuskysymykseni käsitteli päiväkodin työyhteisön toimivuutta. Päiväkodissa vallitsevaa yhteishenkeä kuvattiin kehityskeskustelussa erittäin hyväksi. Se välittyy myös ulospäin esimerkiksi vanhemmille ja talossa vieraileville opiskelijoille. Ennen kaikkea se vaikuttaa lasten hyvinvointiin. Työyhteisö koettiin erittäin avoimeksi ja luotettavaksi. Asioihin suhtaudutaan positiivisesti eikä toisista puhuta selän takana. Keskustelusta kävi ilmi, ettei päiväkodin yhteishenki ole kuitenkaan aina ollut näin hyvä ja heidän onkin syytä olla ylpeitä siitä, miten se on kehittynyt. Se on myös merkittävä voimavara, jota kannattaa hyödyntää mutta johon tulee myös panostaa tulevaisuudessa. Aikaisemmin esittelemäni Virtasen määritelmän mukaan tämän päiväkodin työyhteisöä voidaan siis pitää varsin houkuttelevana (Virtanen 2005, 12-13). Mielestäni päiväkodin johtajalta olikin hyvä ajatus toteuttaa kehityskeskustelut tällä tavalla,

sillä yhteishengen ollessa näin hyvä se todella palveli kaikkia osapuolia. Työntekijät pystyivät yhdessä ratkomaan haasteelliseksi koettuja asioita ja samalla vahvistettiin entisestään työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Käydyn kehityskeskustelun perusteella voidaan sanoa, että kyseissä päiväkodissa ollaan erittäin tyytyväisiä päiväkodin johtajaan. Työntekijöiden kuvauksen perusteella päiväkodin johtaja täyttää kaikki hyvälle johtajan kriteerit. Häntä pidetään avoimena, tasapuolisena ja ymmärtäväisenä. Hän luottaa alaisiinsa ja häntä on helppo lähestyä. Hän siis täyttää lähes kaikki Hujalan (2011) ja Virtasen (2005) määrittelemät hyvän johtajan kriteerit. Johtaja sai työntekijöiltä kritiikkiä ainoastaan siitä, että joskus asiat jäävät ”venymään”. Tämä asioiden venyminen liittyy todennäköisesti johtajan tehtävien laaja-alaisuuteen ja johtajuuden osa-aikaisuuteen. Hän on vastuussa todella monesta asiasta mutta toimii silti samaan aikaan myös esikoulunopettajana. Silloin ei liene ihme, että jonkin asian hoitaminen kestää joskus hieman kauemmin. Toisaalta joissain tilanteissa johtaja ei todennäköisesti ole vain muistanut tai ehtinyt kertoa työntekijöille, että esimerkiksi ollut asiasta yhteydessä päiväkodin toimitusjohtajaan. Todennäköisesti tällaisen informaation lisääntyessä työntekijöiden tyytyväisyys johtajaansa lisääntyy entisestään.

Paljon keskustelua aiheutti kysymys päiväkodin toimitusjohtajasta. Itselleni päällimmäiseksi ajatukseksi tästä aiheesta ei jäänyt niinkään työntekijöiden tyytymättömyys toimitusjohtajaan vaan ennemminkin halu tuntea hänet paremmin. Toimitusjohtajan toimintaa ei juuri muuten kyseenalaistettu vaan lähinnä häntä pidettiin hyvin etäisenä. Työntekijöiden suhtautuminen toimitusjohtajaan tulee varmasti paranemaan, mikäli hän ryhtyy ottamaan hieman enemmän kontaktia työntekijöihinsä esimerkiksi vierailemalla silloin tällöin päiväkodilla työntekijöiden toiveiden mukaisesti.

6.3 Työhyvinvointi

Kolmas tutkimuskysymykseni käsitteli työntekijöiden kokemuksia työnkuormittavuudesta. Työkaverit ja lapset koettiin voimavarana ja ne lisäsivät työn mielekkyyttä. Keskustelussa

nousi esiin myös asioita, jotka ajoittain heikentävät työntekijöiden työssä jaksamista, kuten esimerkiksi melu, kiire, suuret lapsiryhmät ja sairauspoissaolot. Nämä ovat asioita, joihin on todella vaikeaa vaikuttaa. Kuitenkin olisi tärkeää, että työntekijöiden mielipide otettaisiin huomioon ja yhdessä esimiehen kanssa keskustellen pyrittäisiin löytämään ratkaisuja myös näihin asioihin. Ratkaisuja tai ainakin helpotuksia voisi löytyä esimerkiksi miettimällä uusi tapoja ryhmän jakamiseen ja siirtymätilanteisiin. Myöskin poissaoloihin ja sijaisiin liittyvistä asioista olisi hyvä keskustella yhdessä henkilökunnan kanssa. Jo pelkkä avoin keskustelu voisi lisätä ymmärrystä molemmin puolin. Hyvistä sijaisista on pulaa lähes joka paikassa mutta olisi erittäin tärkeää, etteivät työntekijöiden sairastumiset kuormittaisi liikaa tosia työntekijöitä.

6.4 Kehityskeskustelusta nousseet kehityshaasteet

Mielestäni käydystä kehityskeskustelusta nousi selvästi kaksi erilaista kehityshaastetta. Ensimmäinen kehityshaaste on päiväkodin arjen käytäntöjen muovaaminen kiireen ja melun vähentämiseksi, jotta tavoite rauhallisesti ilmapiiristä voisi toteutua. Toinen haaste on työntekijöiden poissaoloihin ja sijaisuuksiin liittyvien asenteiden ja käytäntöjen muuttaminen.

Ensimmäinen kehityshaaste on luonteeltaan sellainen, että siihen voidaan hakea ratkaisuja työyhteisössä keskustellen ja siihen voidaan vaikuttaa nimenomaan jokapäiväisessä työskentelyssä. Huomioon täytyy ottaa käytettävissä olevat resurssit eli henkilökunnan määrä ja fyysinen ympäristö. Keskustelussa tulisi kyseenalaistaa nykyisiä käytäntöjä ja miettiä luovatko ne kiireen kokemuksia ja melua. Kehityskeskustelussa nousi esille esimerkiksi työntekijöiden toive jakotiloista. Uusien jakotilojen järjestäminen on haastavaa mutta nykyisiä tiloja voisi arvioida uudelleen. Käytetäänkö tiloja tehokkaasti ja voisiko tiloja pienillä hankinnoilla kehittää?

Kiirettä ja melua synnyttäviä tilanteita päiväkodissa ovat yleensä erilaiset siirtymätilanteet kuten pukeutuminen ja ruokailu. Myös näihin tilanteisiin liittyviä käytäntöjä olisi hyvä miettiä yhdessä työntekijöiden kesken. Ratkaisuja voi löytyä yllättävän pienillä muutoksilla, vaikka ne

alussa aiheuttavatkin omia haasteitaan. Tärkeintä olisi, ettei työ ”urautuisi” liikaa, vaan silmät ja mieli pysyisivät avoinna uusille vaihtoehdoille. Siksi ammatillinen ja kriittinen keskustelu työyhteisössä on erityisen tärkeää ja sille tulisi löytyä aikaa ja paikka.

Toinen kehityshaaste asettaa suurimman vastuun esimiehelle. Myös tästä aiheesta tulisi pystyä käymään avointa keskustelua. Jo pelkkä keskustelu, jossa molemmat osapuolet saavat tuoda näkemyksensä esille, voisi lisätä ymmärrystä ja ratkaista paljon. Työntekijöiden työssäjaksamisen kannalta olisi tärkeää, että he kokisivat voivansa jäädä tarvittaessa sairauslomalle ilman pelkoa ”leimautumisesta” työnantajan silmissä tai pelkoa siitä, kuinka töissä pärjätään. Myös sijaisjärjestelyistä olisi syytä keskustella avoimesti, jotta ne aiheuttaisi ylimääräistä stressiä työntekijöille. Jos näistä asioista ei keskustella, on mielestäni mahdollista, että työyhteisössä nyt vallitseva hyvä ilmapiiri kärsii. Sijaisjärjestelyihin liittyviin ongelmiin olisi tärkeää myös pelkän keskustelun lisäksi löytää ratkaisu.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239#a29.12.1994-1497>. Luettu 1.4.2014.

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tu-
loksellinen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-palvelut Oy.

Henni, M. & Lahtovaara, M. 2011. ”Kaikki täällä on kivaa” Lapsilähtöisyyden toteutuminen
lasten näkökulmasta päiväkotit Vironniemessä. Opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu,
Diak Etelä. Sosiaalialan koulutusohjelma. Www-dokumentti. Saatavissa:
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26120/DiakEtela_HenniLahtovaara_2011.pdf?
sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26120/DiakEtela_HenniLahtovaara_2011.pdf?sequence=1). Luettu 15.2.2014.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen L. 2001. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E.
Hujala & L. Turja (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy, 287-299.

Kaskela, M. & Kekkonen, M. 2008. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos THL.

Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36. Www-dokumentti. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>. Luettu 20.1.2014.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan
kulmakivet. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-
476-353-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf). Luettu 17.4.2014.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaa-
lialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa E. Poikela (toim.) Oppimi-
nen ja sosiaalinen pääoma. 31-53. Www-dokumentti. Saatavissa:
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_p%C3%A4%C3%A4oma_2005.pdf?sequence=1#page=31. Luettu 17.4.2014.

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyö-
riä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus

Päiväkoti Aurinkoisen varhaiskasvatussuunnitelma.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. 3. Painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruotsalainen, M. 2008. Päivähoito ja osaamiskartoituksen yhteenveto. Case: Nenäinniemen
päiväkoti. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Www-dokumentti. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19107/jamk_1212581426_2.pdf?sequence=2. Luettu: 17.4.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. Www-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Luettu 19.4.2014.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. STAKES

Vilkka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi

Virtanen, P. Houkutteleva työyhteisö. 2005. Helsinki: Edita Prima Oy.

Von Bonsdorff, M. & Vanhala, S. 2012. Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa jävähittäiskaupan alalla. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtäköyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. 47-61. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence=1>. Luettu 19.4.2014.

Työterveyslaitos. 2013. Työyhteisön kehittäminen. Www-dokumentti- Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx. Luettu 16.4.2014.