

## **Vuorohoidon työntekijöiden toiveet ja johtajuuden rooli työnteki- jöiden työhyvinvoinnissa**

Emmi Keltamäki

YAMK Opinnäytetyö

Kesäkuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan ylempi amk-tutkinto-ohjelma

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Tekijä Keltamäki Emmi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty:
Työn nimi <b>Vuorohoidon työntekijöiden toiveet ja johtajuuden rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa</b>		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK		
Työn ohjaaja(t) Jaatinen Kari, Teppo Ulla		
Toimeksiantaja(t) OHOI-hanke		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään mitä vuorohoidon työntekijät odottavat johtamiselta työhyvinvointinsa tukemiseksi ja miten johtamisella pystytään vastaamaan työntekijöiden toiveisiin. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä OHOI- hankkeen kanssa. OHOI- hanke oli Euroopan sosiaalirahaston rahoittama, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston 2 vuotinen hanke tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi Keski-Suomen vuoropäiväkodeissa.</p> <p>Tutkimus on tehty aineistolähtöisesti. Aineisto on kerätty kolmesta kuntatyöpajasta Keski-Suomessa. Kolmeen kuntapajaan osallistui kuudesta eri kunnasta vuorohoidon työntekijöitä ja johtajia.</p> <p>Vuorohoidon työntekijöiden toiveet ja johtajuuden rooli työhyvinvoinnissa liittyy aineiston perusteella pääosin struktuuriin, tiedottamiseen ja työn tukemiseen. Selkeät toimintaohjeet lisäävät vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointia. Johtajuuden keinona vastata työntekijöiden toiveisiin on luoda selkeät struktuurit kohtaamiselle ja tiedottamiselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Johtaminen, vuorohoito, vuorotyö, työhyvinvointi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author Keltamäki Emmi	Type of publication Master's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 53	Permission for web publication:
Title of publication <b>Employee expectations and role of the management in round the clock day care work well-being</b>		
Degree programme Social and health management and development		
Supervisor(s) Jaatinen Kari, Teppo Ulla		
Assigned by OHOI- project		
Abstract  <p>Thesis explains what expectations the round the clock day care workers have from work well-being management and how management can answer the needs of the workers. The thesis is executed in cooperation whit OHOI-project. OHOI-project was 2-year cooperation project between Jyväskylän Ammattikorkeakoulu and Jyväskylän yliopisto. Project concentrated on increasing the work well-being and productivity in round the clock day care in Central Finland area.</p> <p>Thesis is data-based content analysis. Data is gathered from three Central Finland municipality workshops. Workshop participants were round the clock day care units' directors and employees from six different municipalities.</p> <p>Thesis explains that three main areas that are important to employees are work structure, informing, and support of the work. Also, the role of the management is highly linked whit those three topics. Explicit directives increase the well-being of the employees. Key means for management to meet the expectations of the employees are create the explicit structure for informing and meetings.</p>		
Keywords/tags (subjects) Management, round the clock day care, shift work, well-being at work		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Johtaminen vuorohoidossa</b> .....	<b>5</b>
	3.1. Johtamisen teoriaa.....	9
	3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	13
	3.3. Työn mielekkyyden johtaminen.....	15
	3.4 Jaettu johtajuus.....	17
	3.5 Valmentava johtaminen.....	19
<b>4</b>	<b>Työhyvinvointi vuorohoidossa</b> .....	<b>20</b>
	4.1 Työntekijän työkyky.....	21
	4.2 Työhyvinvoinnin perusta työyhteisössä.....	22
	4.3 Yksilön työhyvinvointi.....	23
<b>5</b>	<b>Vuorotyö varhaiskasvatuksessa</b> .....	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>27</b>
	6.1 Tutkimuksen tausta.....	27
	6.2 Kohderyhmän kuvaus.....	29
	6.3 Aineiston hankinta.....	29
	6.4 Aineiston analyysi.....	31
<b>7</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>34</b>
	7.1 Vuorohoidon työntekijöiden odotukset johtamiselta työhyvinvoinnin tukemiseksi.....	34
	7.2 Johtamisen keinot vastata työntekijöiden työhyvinvoinnin odotuksiin.....	38

	2
<b>8 Luotettavuus ja eettisyystarkastelu.....</b>	<b>42</b>
<b>9 Johtopäätökset.....</b>	<b>45</b>
<b>10 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet .....</b>	<b>51</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>53</b>

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössä selvitetään mitä vuorohoidon työntekijät odottavat johtamiselta työhyvinvointinsa tukemiseksi. Vastaavasti myös selvitetään, miten johtamisella pystytään vastaamaan työntekijöiden toivomuksiin. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä OHOI- hankkeen kanssa. OHOI- hanke oli Euroopan sosiaalirahaston rahoittama, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston 2 vuotinen hanke tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi Keski-Suomen vuoropäiväkodeissa.

Vuorohoidon haasteista on tehty monia tutkimuksia, myös lapsen ja työntekijän ajatuksia vuorohoidosta ollaan kuultu. Johtajuuden näkökulmaa vuorohoidosta ollaan tutkittu vähän ja johtajuuden roolia työntekijän työhyvinvoinnissa sitäkin vähemmän.

Vuorohoito tarkoittaa, että varhaiskasvatusta järjestetään iltaisin, öisin, viikonloppuisin ja arki-sekä juhlapäivinä päiväkodeissa tai perhepäivähoidossa. Vuorohoitoa järjestetään vanhemman työn tai opiskeluiden vuoksi. Perheen tarve määrittää lapsen varhaiskasvatusajan. (Varhaiskasvatuslaki 2018.)

Vuorotyö tarkoittaa kahdeksasta neljään poikkeavaa työaikaa. Vuorotyö on koko ajan yleistynyt ja vuorotyö on levinnyt uusille aloille. (Viitasalo, Hemiö, Härmä, Lindström, Peltonen, Puttonen & Koho 2011, 18.) 1980- luvulla muuttui normiksi säännöllinen työaika, jota tehtiin maanantaista perjantaihin 8:n ja 16:n välillä, nyt tuo normi on muuttunut. Epäsäännölliset työajat alkoivat lisääntymään vuonna 1990. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, 9.) Työelämän muutosten myötä vuoropäiväkodeille on koko ajan enemmän tarvetta ja lapsilla on enemmän epäsäännöllisiä hoitoaikoja.

Varhaiskasvatus tarkoittaa lapsen tavoitteellista ja suunnitelmallista kokonaisuutta, jossa korostuu opetus, kasvatus ja hoito. Erityisesti kokonaisuudessa painottuu pedagogiikka. Varhaiskasvatuslaissa on määritelty varhaiskasvatuksen tavoitteita. Varhaiskasvatuksen tulee muun muassa edistää lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, sekä lapsen terveyttä ja hyvinvointia. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on myös tukea

lapsen oppimista ja varmistaa, että koulutuksellinen tasa-arvo toteutuu. Varhaiskasvatuksen tulee tarjota myönteisiä oppimiskokemuksia ja varhaiskasvatusympäristön tulee olla turvallinen. Varhaiskasvatuslaissa myös määritetään, että varhaiskasvatuksessa tulee turvata lapselle pysyviä vuorovaikutussuhteita ja kaikille lapsille tulee antaa yhdenvertaiset oikeudet varhaiskasvatukseen. (Varhaiskasvatuslaki 2018.)

Tutkimus on tehty aineistolähtöisesti. Aineistot on kerätty kuntatyöpajoissa Keski-Suomessa. Kolmeen kuntapajaan osallistui kuudesta eri kunnasta vuorohoidon työntekijöitä ja johtajia. Tutkimuksessa kartoitetaan vuorohoidon työhyvinvointia ja johtamisen keinoja vaikuttaa siihen. Tutkimuksen lopussa tuodaan esiin myös työntekijöiden ja johtajien kehittämistoiveita työhyvinvointiin liittyen.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sopii opinnäytetyöhön hyvin, koska tutkimuksen tarkoituksena on koota yhteen vuorohoidon työntekijöiden, sekä johtajien kokemuksia.

Avainsanoja tutkimuksessa ovat johtaminen, vuorohoito, vuorotyö, työhyvinvointi. Avainsanojen tarkoituksia avataan tutkimuksessa teorian kautta.

## **2 Tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää mitä vuorohoidon työntekijät odottavat johtamiselta työhyvinvointinsa tukemiseksi. Vastaavasti myös selvitetään, miten johtamisella pystytään vastaamaan työntekijöiden toivomuksiin. Tutkimuksessa selvitetään johtamisen keinoja tukea vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksessa käsitellään johtamista, työhyvinvointia, vuorohoitoa, sekä vuorotyötä. Tutkimuksen teoriat perustuvat tutkimuskysymyksissä esiintyviin aiheisiin.

Tutkimuksessa on tärkeää määritellä tutkimustehtävä ja siitä johdetut tutkimuskysymykset mahdollisimman tarkasti. Tutkimuskysymyksiin vastataan tutkimustehtävässä. (Vilkkä 2005, 45.) Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet pikkuhiljaa opinnäytetyön edetessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä vuorohoidon työntekijät odottavat johtamiselta työhyvinvoinnin tukemiseksi?
2. Mitkä ovat johtamisen keinot vastata työntekijöiden työhyvinvoinnin odotuksiin?

### **3 Johtaminen vuorohoidossa**

Tässä luvussa tarkastellaan johtamista vuorohoidossa. Kappaleessa käsitellään myös johtamisen ominaisuuksia. Tietyt johtamisen ominaisuudet edesauttavat työyhteisön sitouttamista, jonka vuoksi aihe nousee tärkeäksi tarkastellessa työhyvinvointia.

Vuorohoito tarkoittaa, että varhaiskasvatuspalvelua tarjotaan muutenkin kuin säännöllisenä aikana, eli ilta, yö, sekä viikonloppuhoitoa. Päiväpäiväkodit ovat auki klo 6.00-18.00 välillä. (Vuorohoito lapsen päivähoidossa 1999, 5.)

Arjen johtajuuden haasteena on erityisesti sosiaalialalla se, että työntekijät saattavat olla eri yksiköissä, jolloin johtaja ei näe työntekijöitä päivittäin. Myös työyhteisön moniammatillisuus saattaa tuoda haasteita johtamiseen, kun johtajan tulee tarkastella asioita moninaisista näkökulmista. Arjen johtajuuteen kuuluu jatkuva keskustelu, jotta saadaan tehtyä työyhteisön kannalta parhaimpia ratkaisuja. (Paasivaara & Nikkilä 2008, 111.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti vuorotyö ja epäsäännölliset työajat tuovat tämän haasteen. Tällöin struktuureiden luonti korostuu, jotta kaikilla on mahdollisuus saada oma äänensä kuuluviin epäsäännöllisistä työajoista huolimatta.



Osaamista vuorohoitoon julkaisusta käy ilmi, että vuorohoidossa johtajalla on enemmän työntekijöitä, kuin päiväpäiväkodissa, sillä työntekijöitä tarvitaan työskentelemään laajemmalle ajalle. Tämä tuo myös yhden lisähaasteen vuorohoidon johtamiselle. Iso työntekijämäärä ja vanhempien vaihtelevat työajat tuovat haasteen myös työntekijöiden työvuorojärjestelyihin, joista johtaja on vastuussa. Johtajan tulee hyödyntää resurssit tehokkaasti ja hänen on johdettava myös taloutta. Ilta- ja viikonloppuhoidon järjestäminen on kallista, joten resurssien käyttöä seurataan tarkasti. Johtaja tekee itse toimistotyöaikaa, joten vuorohoidossa korostuu selkeät toimintaohjeet. (Teppo & Malinen 2016, 86-88.)

Sosiaalialan johtamiselle tunnusomaista on poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus, sekä toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus. Nämä näkyvät vahvasti myös julkisessa arvojohtamisessa. Johtajan odotetaan noudattavan työssään työyhteisön arvoja ja toteuttavan työyhteisön perustettävää. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 15.)

Johtamistehtävät ovat useimmiten lyhytkestoisia, vaihtelevia, pirstaleisia. Johtajan tehtävät voivat olla laajoista tehtävistä suppeisiin yksittäisiin päätöksiin. Johtajalla täytyy olla asiat selkeässä tärkeysjärjestyksessä, jotta johtaja osaa reagoida asioihin oikea-aikaisesti. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, arviointi ja ihmisten johtaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 17.) Tutkimuksessa korostui erityisesti työn organisointi. Johtajan tulee tehdä selkeät pelisäännöt, jotta vuorohoidon työntekijät tietävät miten toimia silloin kun johtaja ei ole paikalla.

Suunnittelussa johtaja luo tarkan kuvan siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä tekemisellä tavoitellaan. Organisoinnissa päätetään, kuka on tekemässä mitäkin ja mitkä ovat mahdolliset resurssit, joita on käytettävissä. Arvioinnissa mietitään, miten asetetut tavoitteet saavutettiin. Arvioinnissa myös pohditaan miten tulisi uudistua ja mitkä ovat yhteiset kehitystarpeet. Ihmisten johtamisessa on tärkeää varmistaa riittävä osaaminen työyhteisössä. Ihmisten johtamisessa korostuu myös motivaation johtaminen ja kannustavan organisaatiokulttuurin luominen. Ihmisten johtaminen tapahtuu sekä yksilö- että ryhmän tasolla. Ihmisten johtaminen tarkoittaa, että johtaja mahdollistaa yksilön ja ryhmän onnistumisen. Onnistuminen vaatii selkeät tavoitteet,

riittävää osaamista, riittävää resurssia, palautetta ja tukea johtajalta. (Viitala & Jylhä 2019, 17-19.) Tutkimuksessa korostui johtajan luomat struktuurit vuorohoitoon palautteen antamiseen, jotta arviointia voidaan tehdä.

Johtamisen avainperiaatteita ovat selkeä suunta ja kirkas tavoite johtamisessa, avoimuus, fokus, yksinkertaisuus ja oikea-aikaisuus. Kun nämä asiat on käsitelty läpi työyhteisössä, lopputulemana on työyhteisön kirkas yhteinen tavoite. Työyhteisön visio määrittää työyhteisön suunnan ja tavoitteen. Työyhteisön täytyy tietää suunta, jotta he tietävät mitä täytyy tehdä. Johtaja näyttää omalla esimerkillään mitä tarkoittaa avoimuus, tällöin johtajan täytyy esimerkiksi ottaa erilaisia näkökantoja huomioon avoimesti. Fokus määrittää mihin työyhteisö erityisesti keskittyy milläkin hetkellä. Oikea-aikaisuus tarkoittaa sitä, että työyhteisö saa ajantasaista tietoa juuri silloin kun sitä tarvitaan. (Alahuhta 2015, 121-124.)

Hyvällä johtajalla on viisi ominaisuutta, joita ovat energisyys, eettisyys, empatia, ennustettavuus ja elastisuus. Hyvän johtajuuden voi määritellä sen mukaan mitä työntekijät odottavat johtajalta. Johtajan tulee käydä työyhteisössä arvokeskustelua, jotta yhteiset linjat tulevat kaikille selväksi. (Hiltunen 2016, 96-97.)

Empatiakyky tarkoittaa johtajan taitoa ymmärtää työntekijän ajatuksia. Hyvä johtaja käyttää tuota hankkimaansa tietoa työntekijän kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli johtaja ei ole empaattinen, johtaminen voi muuttua helposti yksipuoliseksi käskyttämiseksi, jolloin työntekijän motivaatio, sekä työyhteisön tulos kärsivät. (Hiltunen 2016, 96.)

Ennustettavuus tarkoittaa johdonmukaisuutta. Johtajan tehtävänä on toimia samankaltaisesti samankaltaisissa tilanteissa. Tällöin työntekijä pystyy ennakoimaan ja miettimään, että miten johtaja on toiminut vastaavanlaisissa tilanteissa aikaisemmin ja työntekijä osaa sen mukaan itsekin hoitaa tilanteen. Näin ollen, kun johtajan käytös on johdonmukaista, johtajan työmääräkin pysyy kohtuullisena, kun työntekijät pystyvät toiminaan yleisten ohjeiden mukaan. Johdonmukaisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtaja ei ikinä vaihtaisi mieltänsä. Mikäli johdonmukaisuus ei to-

teudu, johtajan on tärkeää perustella toimintatapansa. (Hiltunen 2016, 96-97.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajan johdonmukaisuus auttaa myös työntekijöitä tekemään ratkaisuja itsenäisemmin, kun johtaja ei ollut paikalla.

Elastisuus tarkoittaa sitä, että johtaja kykenee antamaan periksi omista tarpeistaan, kunhan työyhteisön tavoite toteutetaan. Johtajalla on direktio-oikeus, eli määräämis-oikeus, mutta johtajalla tulee olla myös pelisilmää ottaa askeleen taaksepäin, mikäli kokee, että siitä on hyötyä työyhteisölle. Energisyys tarkoittaa johtajalla sitä, että hän saa työyhteisön innostettua mukaan työyhteisön toimintaan. Mikäli johtajasta välittyy positiivista energiaa, se lisää työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. (Hiltunen 2016, 98.)

Eettisyys on inhimillisen toiminnan peruseriaate. Eettisyyteen liittyy myös erilaisten lakien noudattamista ja sääntöjen noudattamista. Johtajan tehtäväksi tulee monta kertaa päivässä monia eettisesti haastavia kysymyksiä, joita johtaja joutuu ratkaisemaan oman etiikkansa mukaisesti. (Hiltunen 2016, 98-99.)

Päiväkodin johtajat kuuluvat niin kutsuttuun keskijohtoon, jolloin toiveita ja vaatimuksia tulee kahdesta eri suunnasta, ylemmältä johdolta sekä työntekijöiltä. Johtaja joutuu tasapainoilemaan näiden toiveiden ja vaatimusten kanssa. (Teppo & Malinen 2016, 88.) Johtajalla on kuitenkin kaikesta huolimatta hieman joustoa tehdä omaa työtänsä. Tämä jousto liittyy siihen, miten johtaja johtaa ihmisiä. (Viitala & Jylhä 2019, 15-16.) Uskon, että tämä jousto tuo myös lisää työhyvinvointia työyhteisöön, mikäli työnantaja on joustava tietyissä muuttuvissa arjen tilanteissa. Erityisesti vuorohoidossa arjen muuttuvia tilanteita tulee paljon, joten yhteinen ymmärrys ja jousto korostuvat entisestään.

Kaikilla johtajilla on tavoitteet, jotka määrittelevät heidän toimintaansa. Johtajalla on käytössä myös tietyt resurssit, johon kuuluu tietty työvoima. Työvoima tarkoittaa työntekijöiden työpanosta, osaamista, fyysisiä puitteita, materiaalia, välineitä ja rahaa. Johtaja joutuu omassa tehtävässään noudattamaan myös erilaisia säädöksiä ja lakeja. (Viitala & Jylhä 2019, 15-16.)

Resurssit tarkoittavat työvoiman johtamisen lisäksi myös taloudellista johtamista. Johtajan tulee hallita taloudellinen osaaminen, kuten talouden vuosisuunnittelu ja kustannusten tunnistaminen. Kustannusten tunnistamiseen liittyy erityisesti se, että johtaja huomioi toiminnassaan sen, että työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa myös talouteen. (Virtanen & Stenvall 2019, 113.)

Minkä tahansa työyhteisön johtaminen on tänä päivänä entistä haastavampaa. Syynä on monet tekijät, kuten entistä arvaamattomampi ja muuttuva toimintaympäristö ja henkilöstön moninaisuus. Johtajien päätökset ja työyhteisön uusiutuminen tulee myös tapahtua koko ajan nopeammalla aikataululla. (Kauhanen 2018, 13-14.)

### 3.1. Johtamisen teoriaa

Tässä luvussa tarkastellaan johtamisen historiaa, johtamisen keinoja ja johtamisen rooleja. Johtajan rooli ja johtamisen keinot vaikuttavat siihen, miten johtajuudella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Johtamista on autoritäärinen ja demokraattinen johtaminen. Autoritäärisuus tarkoittaa johtajavaltaisuutta, jolloin johtaja tekee mahdollisimman paljon itsenäisesti päätöksiä. Autoritäärisessä johtamisessa johtaja myös uskoo, että hänen tekemänsä päätökset ovat ainoita oikeita. Toinen johtajan ääripää on demokraattinen johtaja. Demokraattinen johtaja osallistaa omat työntekijät mukaan päätöksentekoon ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön asioihin. Demokraattisessa johtamisessa johtaja uskoo, että yhteisössä on voimaa ja parhaimmat päätökset syntyvät yhteistyössä työyhteisön kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, 21.)

Johtajuuden perustyyppejä voi lajitella myös karismaattisiin johtajiin, ideologisiin johtajiin ja pragmaattisiin johtajiin. Karismaattisen johtajan johtamistyyllissä korostuu täsmälliset tavoitteet ja innostava yhteinen visio. Ideologisen johtamisen johtamistyyllissä korostuu arvot ja niiden samankaltaisuus työyhteisön kanssa. Ideologinen johtaja korostaa myös työntekijöiden lojaaliutta. Pragmaattisessa johtamistyyllissä johtaja luottaa erityisesti tietoon ja asiantuntemukseen. (Valpola 2015, 18-20.)

Johtamistyyli vaikuttaa siihen millainen työhyvinvointi työyhteisössä on. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa avataan johtamisen historiaa ja johtamistyylien muuttamista. Hurmerinta (2015, 15-17) kertoo, että teollisen vallankumouksen aikana 1800-luvun alussa vallitsi ajatus maksimaalisesta tehokkuudesta ja vahvasta hierarkiasta. Työyhteisöissä oli tiukka kontrolli henkilöstölle ja yhteistyö työyhteisön sisällä oli pientä. Teollinen aikakausi on kuitenkin mennyt aikaa ja tilalle on tullut sosiaalinen aikakausi. Sosiaalinen aikakausi syntyi ihmisten halusta kehittyä ja kehittää ja halua vaikuttaa asioihin. Ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa työyhteisöihin ja tuntea arvostusta. Sosiaalista aikakautta voidaan myös nimittää palvelukulttuurin aikakaudeksi.

Suomalaisessa johtamisessa on korostunut tietyt asiat vuosien ajan. Johtamisessamme korostuvat erityisesti työmoraali ja ammattitaito. Johtajalta odotetaan ammattitaitoa ja kovaa työmoraalia. Johtajan asiantuntemukseen luotetaan. (Kujala, Myllykangas & Sauer 2012, 27.)

John Kotter on vaikuttanut johtamisajattelun kehittymiseen. Kotter onkin jakanut johtamisen painopistealueita 1990-luvulla seuraavasti: management – ja leadership. Management tarkoittaa asioiden johtamista. Management kuvaa myös johtamista, jossa johtaja pyrkii vakauttamaan työyhteisön vallitsevaa tilannetta. Management johtamisessa korostuu virheettömyys, halu tehdä oikein ja työtehtävien tarkka suunnittelu, sekä seuranta. Leadership tarkoittaa uudistumista ja muutosta. Leadership johtamisessa johtaja on vision osoittaja, joka verkostoituu ja ottaa työntekijät huomioon. Leadership johtamisessa korostuu myös työntekijöiden motivointi ja innostus. (Viitala & Jylhä 2019, 21-23.) Leadership johtaja haluaa ymmärtää muiden ajatuksia ja ajattelee, että joukossa on voimaa. Hyvään johtajuuteen kuuluu myös se, että kaikkien toiveet huomioidaan. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2010, 40.)

Johtamista voidaan käsitellä myös erilaisten roolien kautta. Rooli tarkoittaa, että henkilölle on määritelty asemaan kuuluvia tavoitteita ja vastualueita. Johtajan erilaiset tehtävät ja niissä menestyminen määrittelevät johtajan onnistumista. Johtajan moninainen tehtäväkuva pakottaa johtajaa ottamaan monta erilaista roolia työnsä kautta. Osalla johtajista joku tietty rooli voi painottua erityisesti omassa työssä. (Viitala & Jylhä 2019, 24-25.)

Henry Mintzberg jaotteli vuonna 1973 omassa rooliteoriassaan 10 tyypillistä johtajan roolia kolmeen kategoriaan. Nämä kolme kategoriaa ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. Ihmissuhderooli tarkoittaa, että johtaja toimii oman työyhteisönsä keulakuvana. Johtaja edustaa omaa työyhteisöään sosiaalisissa suhteissa ja juridisessa mielessä. Johtaja pitää huolta myös suhteista työyhteisön ulkopuolisiin sidosryhmiin. Työyhteisön keulakuvana olemiseen liittyy erityisen vahvasti myös ihmisten johtajan rooli. Johtajan esimerkki vaikuttaa työntekijöiden innostumiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Innostunut johtaja luo innostuvuutta myös muuhun työyhteisöön. (Viitala & Jylhä 2019, 24-25.)

Tiedonkäsittelijän rooli tarkoittaa, että johtaja hankkii tietoa ja jakaa tätä tietoa muulle työyhteisölle. Tällöin kun johtaja jakaa omaa tietouttaan muulle työyhteisölle, sitä kutsutaan välittäjän rooliksi. Johtaja jakaa tietoaan myös ulkopuolisille sidosryhmille. Tällöin johtajan roolia kuvataan puhemiehen rooliksi. (Viitala & Jylhä 2019, 25.)

Päätöksentekorooliin liittyy vahvasti yrittäjän rooli, jossa johtaja tekee työyhteisöä koskevia päätöksiä ja muutosprosessien aloitus käynnistyy. Resurssien allokoijan rooli tarkoittaa, että johtaja tekee resurssiin koskevia päätöksiä. Näitä päätöksiä voi olla esimerkiksi rahaan, aikaan ja työpanokseen liittyvät päätökset. Häiriötekijöiden käsittelijän rooli tarkoittaa, että johtajan tehtävänä on ennaltaehkäistä ja ratkaista erilaisia konflikteja työyhteisön sisällä, sekä työyhteisön konflikteja ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Neuvottelijan rooli tarkoittaa, että johtaja edustaa omaa työyhteisöään ja neuvottelee työyhteisönsä edun mukaisia asioita työyhteisönsä hyväksi. (Viitala & Jylhä 2019, 25-26.)

Johtajan oma roolinsa määrittely vaikuttaa siihen, että mihin hän suuntaa huomionsa. Mikäli johtaja kokee, että tärkeintä on virheettömyys, niin tällöin johtajan kontrolloiva rooli vahvistuu. Toisaalta jos johtajan tärkein tavoite on muutoksien synnyttäminen, hän arvottaa muutosjohtamisen ja yrittäjän roolin päätavoitteekseen. (Viitala & Jylhä 2019, 26.)

Aikaisemmin on ajateltu, että johtajaksi synnyttään, mutta nykyään johtaminen nähdään erilaisina tehtäväalueina, joissa voi kehittyä ja johtajan taitoja voi opetella. Troy

Mumford, Michael Campion ja Frederick Morgeson luokittelivat vuonna 2007 tutkimuksessaan johtajalta vaadittavat taidot neljään pääryhmään. Nämä neljä pääryhmää ovat kognitiiviset taidot, ihmissuhde- ja liiketoimintaidot, sekä strategiset taidot. (Viitala & Jylhä 2019,26-27.)

Kognitiivisiin taidot tarkoittavat johtajan oppimiskykyä, tiedon hankinta- ja käsittelytaitoa, sekä taitoa välittää tietoa eteenpäin. Johtajan kognitiivisissa taidoissa korostuu myös erityisesti hahmottamiskyky ja kyky omaksua nopeasti uusia asioita. Kognitiivisissa taidoissa korostuu myös suurien kokonaisuuksien hahmottaminen ja kriittinen ajattelu. (Viitala & Jylhä 2019, 27.)

Ihmissuhdetaidot tarkoittavat kykyä keskustella ymmärrettävästi ja kuunnella vastapuolta. Johtajan tärkeä taito on myös vaikuttaa toisiin kommunikoimalla. Johtajan tehtävä on edistää hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä, ratkoa jännitteitä ja työyhteisön ongelmia. (Viitala & Jylhä 2019, 27.)

Liiketoimintataidot tarkoittavat sitä, että johtajalla on laaja näkemys työyhteisön eri osa-alueista ja niiden muodostamasta kokonaisuudesta. Liiketoimintataito tarkoittaa myös sitä, että johtaja kykenee ajattelemaan toimintaa asiakaslähtöisesti, hahmottaa kustannuksia ja tuottoja. (Viitala & Jylhä 2019, 27.)

Strategiset taidot tarkoittavat, että johtajalla on taito hahmottaa työyhteisön kehityskulkua ja tehdä valintoja sen eteen, että kehitys menee eteenpäin. Systeeminäkemyks tarkoittaa, että johtaja hahmottaa, miten eri asiat vaikuttavat toisiinsa ja miten päämäärä saavutetaan. Johtajan strategisia taitoja ovat myös ongelmanratkaisutaidot, luovuus ja kriittinen arviointi. (Viitala& Jylhä 2019, 27.)

Viime aikoina tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että johtajilta vaadittavat taidot ovat samankaltaisia organisaatioissa eri tasoilla. Organisaatiot ovat muuttuneet niin, että aikaisemmat vahvat rakenteet ovat haurastuneet ja pääpaino on asiantuntijudessa ja tiedossa. (Viitala & Jylhä 2019, 28.) Tutkimuksesta tuli ilmi, että työyhteisön arvokasta tietotaitoa tulee jakaa koko työyhteisön kesken. Tällöin työyhteisöllä on

mahdollisuus oppia toisiltaan ja tällöin myös työntekijät saavat enemmän vastuuta. Näin ollen myös jaettu johtajuus vahvistuu työyhteisössä.

### 3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työssä suoriutumisen edellytys on hyvä työkyky. Työkyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta. Työkykyinen työntekijä voi hyvin omassa työssään. Työkyvystä käytetään termiä työhyvinvointi. Huono työkyky vaikuttaa siihen, että työntekijä ei voi hyvin työssään. Tämä voi johtaa uupumukseen tai jatkuvaan stressiin. Suomessa yleisin syy joutua työkyvyttömyyseläkkeelle on psyykkisen työkuoron heikentyminen. Toiseksi suurin syy joutua työkyvyttömyyseläkkeelle on tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. Työntekijän työhyvinvointia lisää tasapaino työn, psyykkisen ja fyysisen voimavarojen välillä. (Viitala & Jylhä 2019, 241.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajuuden tehtävänä on nostaa työhyvinvointia ja ennakoida tilanteita mahdollisuuksien mukaan.

Työhyvinvointi näkyy työyhteisössä positiivisena vireenä. Työhyvinvoinnin tunnusmerkkejä on oppiminen, kehittyminen, sitoutuminen ja hyvä suoriutuminen. Huono työhyvinvointikin näkyy työyhteisössä. Huono työhyvinvointi näkyy negatiivisuutena, työn ilon hiipumisena ja heikkona sitoutumisena. (Viitala & Jylhä 2019, 242.) Mikäli työntekijä kokee oman työnsä merkityksellisenä, niin sillä on suuria vaikutuksia työn tulokseen. Tällöin työntekijän stressinsietokyky voi parantua ja stressi vähentyä. Positiivinen asenne vaikuttaa koko työyhteisön onnistumiseen. (Monnot & Beehr 2014.)

Johtamisella on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja työyhteisössä oleviin ihmissuhteisiin. Johtamisen kautta pystytään vaikuttamaan työympäristöön vaikuttaviin asioihin. Johtamista voi olla monenlaista, mutta hyvä ihmisten johtaminen edistää työyhteisön terveyttä ja ilmapiiriä. (Juuti & Vuorela 2002, 18.)

Hyvä johtaja kehittää työyhteisön toimintaa niin, että työyhteisö saa vaikuttaa toiminnan kulkuun osallistumalla päätöksentekoon. Hyvä johtaja tukee työyhteisön hyvinvointia keskustelemalla työyhteisön kanssa ja ottamalla kaikkien mielipiteet huo-



mioon. Työyhteisön jäsenet ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia ja johtajan käskyttäminen koetaan helposti työhyvinvointia huonontavana asiana. (Juuti & Vuorela 2002, 18-19.)

Mikäli työyhteisö saa osallistua päätöksentekoon ja työyhteisön kehittämiseen, työmotivaatio kohenee ja sitoutuminen lisääntyy. Työyhteisö rupeaa myös itse ratkaisemaan työyhteisön haasteita, kun ovat saaneet tunteen siitä, että heidän ajatuksensa ovat tärkeitä ja niitä arvostetaan. Johtajan tulee muistaa pitää työyhteisössä keskustelua ja kehittämistä yllä, vaikka johtajan työ onkin hektistä. Ilman yhteistä keskustelua ei voida kehittää uusia asioita, eikä pystytäkään asettamaan uusia tavoitteita toiminnalle. (Juuti & Vuorela 2002, 19.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että vuorotyö tuo haasteita yhteiselle keskustelulle, koska kohtaamisia on haastavampaa järjestää epäsäännöllisten työaikojen vuoksi. Tämän vuoksi johtajalla tulee olla selkeä strategia, miten varmistaa työntekijöiden kohtaaminen.

Keskusteleva johtaminen nostaa työyhteisön työhyvinvointia. Johtajan täytyy olla taitava vuorovaikutuksessa ja johtajan täytyy osata aistia työyhteisöstä erilaisia vahvuuksia, joita ei muuten tulisi esiin. Näin johtaja saa kaikkien potentiaalit työyhteisön käyttöön. Johtajalla ja työyhteisöllä saattaa olla erilaiset ajatukset siitä, että miten tulisi toimia. Jokainen työntekijä arvioi tilanteita työyhteisössä sen kautta missä asemassa ja roolissa hän on työyhteisössä. Mikäli työyhteisössä ei ole selkeää tavoitetta ja päämäärää, ei voida arvioida, että ollaanko tavoite saavutettu. Mikäli tavoite ja päämäärä on yhteisesti sovittu työyhteisössä, on myös innostavampaa tarttua työtehtävään ja mahdollistaa tavoitteen saavuttaminen. Tällöin kaikki tietävät työskentelyn tarkoituksen. (Juuti & Vuorela 2002, 19-21.)

Autoritääriinen johtaminen saattaa aiheuttaa työyhteisössä vihamielisyyttä. Työntekijällä voi jäädä jotain hampaankoloon johtajan käskyttävästä johtamistyylistä. Työntekijä ei voi purkaa tuntojaan autoritääriselle johtajalle, joten vihamielisyys voi purkautua työyhteisössä työyhteisön keskeisinä ristiriitatilanteina. Mikäli työyhteisö on täysin autoritäärisesti johdettu, se vähentää työyhteisön työn iloa ja oma-aloitteellisuutta. Autoritäärisuus lisää silmänlumetta, pelokkuutta sekä suosioon pyrkimistä.

Johtajan täytyy käydä läpi, haluaako hän työyhteisössä aitoa kohtaamista vai ihmisten suosioon pyrkimistä. (Juuti & Vuorela 2002, 20-21.)

Johtajan tehtävänä on kirkastaa työyhteisön toimintakulttuuria ja perustehtävää, jotta kaikki tietävät miten toimia työyhteisössä. Työyhteisön toimintakulttuuri sanelee miten arjen tulisi toimia. Toimintakulttuurin muokkaamiseen tarvitaan koko työyhteisön apua ja mielipiteitä. Kulttuuri tarkoittaa ihmisten yhdessä luomaa toimintaa ja ajattelutapaa. Perustehtävän kirkastamisessa johtajan tulee avata arvoja mille perustehtävä muodostuu. Johtaja varmistaa, että perustehtävä toteutuu työyhteisössä. Perustehtävän unohtuminen voi aiheuttaa työyhteisössä hankaluuksia, kuten syytelyä. Mikäli työyhteisössä on paljon ristiriitoja, se on useimmiten ensimmäinen syy lähteä kirkastamaan työyhteisön perustehtävää. (Juuti & Vuorela 2002, 21-22.) Keskuksiteleva johtaja, joka uskoo työyhteisön vahvuuksiin, edistää työyhteisön työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 24-25.)

### 3.3. Työn mielekkyyden johtaminen

Työn mielekkyyden kokeminen vaikuttaa suuresti työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointia ja johtamisen keinoja vastata työntekijöiden tarpeisiin. Johtaja ei ole vuorohoidossa jatkuvasti ohjaamassa työntekijöitä työntekijöiden epäsäännöllisten työaikojen vuoksi, joten johtajan tulee varmistaa, että työntekijä näkee omat mahdollisuutensa vaikuttaa työyhteisöön ja näin ollen työntekijä kokee työn mielekkyyttä.

Mikäli työyhteisö kokee työn mielekkäänä, se tuo työyhteisölle menestystä. Tällöin kaikki haluavat saavuttaa työyhteisön yhdessä asetetut tavoitteet. Työn mielekkyyden johtaminen vaatii johtajalta tietynlaisia ominaisuuksia, sekä tiettyjen osa-alueiden kehittämistä. Työn mielekkyyden johtaminen on työyhteisön potentiaalın maksimointia, sekä tuottavuutta kehittävän työhyvinvoinnin varmistamista. Työn mielekkyyden johtamisessa on kolme vaikuttamisen tasoa. Nämä tasot täytyy nähdä yksittäisinä, sekä sellaisina, jotka vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Työn mielekkyyttä ei johda ainoastaan johtaja, vaan kaikki ovat vastuussa joko omasta, tiiminsä tai työyhteisönsä työhyvinvoinnista. (Järvinen 2014, 133.)

Työn mielekkyys alkaa siitä, että työntekijä johtaa omaa toimintaansa ja että työntekijä ymmärtää oman vastuunsa työyhteisössä. Oman toiminnan reflektointia, eli tarkkailua helpottaa työntekijän itsetuntemus, itsensä johtamisen taito ja henkilökohtainen vastuunkanto. Työntekijän tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja sen mitä itse haluaa omalta työyhteisöltään. (Järvinen 2014, 133.)

Työntekijät haluavat kokea tekemästään työstään työn mielekkyyttä. Työn mielekkyyttä lisäävät mahdollisuus toteuttaa itseään, työyhteisön arvoihin sitoutuminen, sekä uralla eteneminen. Työn mielekkyyden kokemisella on suuri merkitys sillä, sitoutuuko työntekijä työyhteisöön. Mikäli työntekijä ei koe työn mielekkyyttä, sitoutuminen on heikkoa. Työ on suuri osa ihmisen elämää, joten työn kautta määräytyy myös osa ihmisen identiteetistä. Työn mielekkyyttä lisää myös se, jos työyhteisön arvopohja kohtaa työntekijöiden arvojen kanssa. Tällöin työntekijä tiedostaa miksi hän töissä ja minkä eteen hän tekee töitä. (Chen 2007, 1-3.)

Mielekkyyden johtaminen etenee yksilön itsensä johtamisen taidosta yhteistyön johtamisen tasoon. Yksilö huomaa, että hän kuuluu tiimiin, jolla on yhteinen tärkeä tehtävä. Mielekkyyteen johdetuissa tiimeissä osataan arvostaa erilaisuutta voimavarana. Yhteisöllinen menestys tuottaa enemmän tulosta, kuin yksin tehty työ. Tiimissä voidaan käyttää hyödyksi kaikkien vahvuuksia ja hyvällä johtamisella kootussa tiimissä kaikki haluavat antaa oman parhaan panoksensa yhteisen hyvän eteen. Hyvässä tiimissä ymmärretään oman tiimin roolin isommassa työyhteisön kokonaisuudessa. Parhaimmillaan yhteinen ymmärrys lisää yhteiseen hiileen puhaltamista. (Järvinen 2014, 134-135.)

Kolmas työn mielekkyyden taso on organisaation johtamisen taso. Työn mielekkyys täytyy tehdä työyhteisössä näkyväksi tavoitteeksi. Työn mielekkyydestä tulee myös pitää työyhteisössä huolta oikean toimintakulttuurin vaalimisella ja erilaisten toimintaa ohjaavien prosessien avulla. Tällöin johtamistapa mahdollistaa sen, että työ koetaan mielekkäänä. Mikäli johtaja kontrolloi liikaa mitä työntekijät tekevät, työntekijöiltä alkaa puuttumaan uskallus tehdä omia päätöksiä. Tällöin työntekijät tekevät työyhteisössä vain niitä asioita, joita johtaja heiltä vaatii. (Järvinen 2014, 135.)

Työn mielekkyyden johtaminen on ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen johtamista, sekä tiukkaa tavoitteen asettamista ja tuloksien vaatimista. Tämä osoittaa sen, että innostus, työn ilo ja onnistumiset ovat työyhteisön onnistumisen avaimia. Työn mielekkyyden johtamisessa yhdistyy pehmeä ja kova johtaminen. Kovat tavoitteet saavutetaan pehmeillä keinoilla, kuten työn ilolla ja innostuksella. (Järvinen 2014, 135-136.)

Innostaminen on enemmän kuin motivaatio. Innostaminen perustuu johtajan aitoon ja tunteisiin liittyvään aitoon haluun saada työyhteisön jäsenet kokemaan myönteisiä kokemuksia omasta työstään. Johtajan tulee pystyä pitämään yllä innostunutta ilmapiiriä ja kannustaa työntekijöitä kokeilukulttuuriin. Innostuneesta ilmapiiristä syntyy myös työn mielekkyyttä. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 23.)

### 3.4 Jaettu johtajuus

Vuorohoidossa tarvitaan jaettua johtajuutta, sillä työntekijöillä on iso vastuu epä-säännöllisinä työaikoina, kun johtaja ei ole paikalla. Tässä luvussa tarkastellaan mitä jaettu johtajuus tarkoittaa ja miten jaettu johtajuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Jaettu johtajuus tarkoittaa, että koko työyhteisö ajaa tiettyä päämäärää eteenpäin. Jaetussa johtajuudessa hyödynnetään kaikkien osaamista ja taitoja päämäärän saavuttamiseksi. Jaetussa johtajuudessa keskeisintä on työyhteisön päämäärähalukkuus ja keskusteluyhteys. Ilman näitä ei synny jaettua johtajuutta. (Juuti 2013, 145.)

Jaetussa johtajuudessa työyhteisö työskentelee innokkaasti, hyvässä hengessä ja työntekijät jakavat omaa tietämystään toisilleen. Työyhteisössä korostetaan työntekijän hyviä puolia, jolloin huonot puolet eivät haittaa työskentelyä työyhteisössä. Jaettu johtajuus vaatii hyvää johtamistaitoa, jolloin hyvä ryhmädynamiikka toteutuu. (Juuti 2013, 146.)

Autoritäärinen johtajuus on väistymässä. Autoritäärisessä johtamisessa ei päästä hyödyntämään työyhteisön täyttä potentiaalia, eikä se edistä työyhteisön sitoutumista. Osallistavassa johtamisessa johtaja tekee kaikista työyhteisön jäsenistä vastuunkantajia, jolloin työyhteisöön saadaan lisää voimaa ja tehokkuutta. (Helin 2000, 118-119.)

Työntekijä sitoutuminen on tärkeää, koska näin ollen työntekijä viihtyy paremmin työssään ja näin ollen hän myös paremmin noudattaa työyhteisön tavoitteita ja arvoja. Sitoutunut työntekijä on myös valmiimpi ja avoimempi muutoksille kuin sitoutumaton työntekijä. Sitoutunut työntekijä on menestyvän työyhteisön kulmakivi. (Hurmerinta 2015, 65.)

Osallistamisessa johtaja lisää työyhteisön vaikuttamismahdollisuuksia ja valtuuksia. Osallistavan johtajan haasteena on tehdä päätöksenteko sellaiseksi, että kaikki voivat osallistua siihen. Työntekijöiden valtuudet määrittelevät sen kuka osallistuu mihinkin päätöksentekoon. Osallistamisessa on myös tärkeää, ettei johtaja ole ainoa kuka ratkaisee työyhteisön ongelmia. Mikäli työntekijät pääsevät ratkaisemaan ongelmia yhdessä johtajan kanssa, työntekijöiden on helpompi sitoutua tehtyihin ratkaisuihin ja samalla koko työyhteisö oppii ongelmanratkaisun taitoa. Mikäli johtaja ratkaisee ongelmat yksin, hän ei saa monipuolista näkemystä asioista. Yhdessä ratkottu ongelma on luultavammin paremmin kuin yksin tehty ratkaisu. (Helin 2000, 119.)

Jaetussa johtajuudessa korostuu myös itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen tarkoittaa, että työntekijä tunnistaa omia vahvuuksia ja heikkouksia. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman ja työyhteisön työn kehittäminen ja työntekijän henkinen kasvu. Itsensä johtamisessa työntekijä uskoo, että hän voi harjoittelun ja itsereflektion kautta ohjata omaa elämäänsä siihen suuntaan kuin hän haluaa. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Johtajan täytyy pitää huolta, että työntekijä selviytyy hänelle annetuista haasteista. Johtaja tasapainoilee siinä, että työntekijöillä on riittävästi haastetta, mutta haasteet eivät saa kuitenkaan olla liian suuria. Näin ollen yksilön ja työyhteisön tarpeet tulee

vastata toisiaan. Johtajan roolina on myös vahvistaa, että työyhteisössä toimitaan ensisijaisesti työyhteisön tavoitteiden mukaisesti, vaikka yksilön tarpeet otetaankin huomioon. (Niiranen ym., 2010, 103.)

### 3.5 Valmentava johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen keino on myös valmentava johtaminen. Viitala ja Jylhä (2019, 265) kertovat, että valmentava johtaminen tarkoittaa, että johtaja tukee työntekijöitä niin yksilönä, kuin ryhmänäkin. Tavoitteena on, että työntekijät onnistuvat työssään, kehittyisivät ja oppisivat uusia asioita. Valmentavan johtamisen yksi suurimmista tavoitteista on se, että työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan, joka on hyvän ilmapiirin edellytys. Jotta tähän tavoitteeseen päästään, työyhteisön täytyy opetella työyhteisötaitoja.

Andrea E. Ellinger, Karen E. Watkins ja Robert E. Bostrom jaottelivat vuonna 1999 valmentavan johtamisen tunnusmerkit kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on voimaannuttava johtamiskäyttäytyminen, toinen on mahdollistava johtamiskäyttäytyminen, eli fasilitoiva johtaminen. Johtaja vahvistaa työntekijöidensä kykyä johtaa omaa työskentelyä, mikäli johtaja toteuttaa molempia ulottuvuuksia omassa johtamisessaan. (Viitala & Jylhä 2019, 265.)

Voimaannuttaminen tarkoittaa, että johtaja rohkaisee työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työstään. Johtaja antaa vastuuta ja valtaa työntekijälle ja työntekijä ottaa aktiivisen roolin työyhteisössä. Työntekijä asettaa omat tavoitteensa ja arvioi itseohjautuvasti omaa suoriutumistaan. Johtaja toimii niin ikään työntekijän sparraajana, joka ohjaa työntekijää kysymysten kautta ja auttaa työntekijän selkeyttämään näkemyksiään. Johtajan esittämien avointen kysymysten kautta työntekijälle selkenee tarvittavat ratkaisut. Johtaja pyrkii valmentavassa johtamisessa siihen, ettei anna työntekijälle valmiita vastauksia, mutta opastaa työntekijää tarvittaessa. Voimaannuttamisen keinolla johtaja vahvistaa työntekijän kykyä johtaa itseään. (Viitala & Jylhä 2019, 266.)

Avointen kysymysten kannustavalla tavalla esittäminen vaatii johtajalta harjoittelua. Taitavasti kysytyt avoimet kysymykset kuitenkin saavat vastaajan pohtimaan itse omaa suoritustaan. Jotta avoimet kysymykset toimivat, kysyjän ja vastaajan välillä tulee olla luottamusta ja kunnioitusta. Monelle johtajalle avoimet kysymykset ja työntekijöiden sparraaminen voi olla uutta, mutta siihen kannustetaan koko ajan enemmän. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 81.)

Falisilitaattorina toimiminen tarkoittaa, että johtaja mahdollistaa uuden oppimisen ja kehittymisen. Johtaja tuo ilmi tavoitteet ja ohjaa työntekijät arvioimaan omaa osaamistaan suhteessa tavoitteisiin. Johtaja antaa kannustavaa palautetta. Fasilitaattori uskoo kehittymiseen ja kasvun mahdollisuuteen. Johtaja tuo myös aktiivisesti ilmi oman työyhteisönsä kyvyt ja luo oppimisen mahdollisuuksia. Johtaja luo myös yhteistyötä, jonka kautta työntekijät pääsevät oppimaan toisiltaan uusia asioita. (Viitala & Jylhä 2019, 266.)

Tutkimuksissa on todettu, että valmentavan johtamisen johtamistyyli edistää työntekijöiden oppimista. Valmentava johtaminen edistää myös työhyvinvointia ja parantaa työntekijän suoriutumista työssään. Valmentavalla johtamisella on myös huomattu olevan vaikutusta tiimien tehokkuuteen ja työhön sitoutumiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 266.)

## **4 Työhyvinvointi vuorohoidossa**

Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden työhyvinvointia vuorohoidossa ja sitä, miten johtamisella voidaan vastata työntekijöiden tarpeisiin. Tämän vuoksi tässä luvussa tarkastellaan mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja mitkä asiat luovat perustan työhyvinvoinnille, niin työyhteisössä kuin yksilönäkin.

## 4.1 Työntekijän työkyky

Työssä suoriutuminen vaatii sen, että työntekijällä on hyvä työkyky. Työkyky koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Mikäli työntekijä on työkykyinen, hän voi hyvin työssään. Tästä käytetään termiä työhyvinvointi. Huono työkyky voi johtaa stressiin ja työuupumukseen. Suomessa yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen on psyykkisen työkunnon heikkeneminen ja mielenterveyden häiriöt. (Viitala & Jylhä 2019, 241.)

Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen työntekijän omaa henkilökohtaista hyvinvointia, eli tunnetta ja vireystilaa. Työhyvinvointi määrittää sen millaiseksi ihminen kokee olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on työyhteisön kehittämistä sellaiseksi, että kaikki saavat olla vaikuttamassa työyhteisöön. Työhyvinvoinnissa jokainen saa kokea onnistumisia, sekä työniloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19.) Työhyvinvoinnissa tärkeä osa on hyvin johdettu työyhteisö, sekä sosiaalisesti työtä tukeva työilmapiiri. (Työturvallisuuskeskus 2016; Virolainen 2012, 11.)

Tutkimusten mukaan päiväkodin työntekijöiden työhyvinvoinnissa nousee tärkeäksi erityisesti kokemus hyvinvoinnista, palkan suuruus, sekä koulutuksen taso. Päiväkodin työntekijöiden työhyvinvointia edistää myös tyytyväisyys työhön, mikä vaikuttaa myös työntekijöiden stressitasoon. (Hall-Kenyon, Bullough, MacKay ja Marshalli 2013.)

Yhden sairauslomapäivän hinta tieto-organisaatiolle on noin 400 euroa riippuen työntekijän palkasta. Erityisesti pitkissä sairauslomissa hinta nousee paljon. Hyvän työilmapiirin on todettu olevan yhteydessä sairauslomien määrään. Työhyvinvoinnilla on siis suuri merkitys kansantaloudellisesti. (Kärkkäinen, 2002, 11.) Johtaja on suuressa vastuussa työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Olipa johtajan johtamistyyli ja rooli millainen tahansa, näistä luvuista näkee sen, että erityisesti työhyvinvointiin kannattaa panostaa.



## 4.2 Työhyvinvoinnin perusta työyhteisössä

Työhyvinvoinnin perustana on tasa-arvoinen yhteisö, jossa toteutuu syrjimättömyys, oikeudenmukaisuus, sekä mahdollisuus osallistua toimintaan. Hyvinvoivassa työyhteisössä sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu, eri-ikäiset otetaan huomioon ja työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sujuu ilman haasteita. Hyvinvoivassa työyhteisössä myös huolehditaan eri kulttuuritaustat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45.)

Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat työyhteisön yhteiset arvot, luottamus työyhteisöön, oikeudenmukaisuus ja työyhteisön me-henki. Hyvässä työyhteisössä on myös mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin yhdessä muiden kanssa. Hyvä esimiestyö nousee hyvän työyhteisön kulmakiveksi, johtajan tulee olla selkeä ja johtajan tulee asettaa työyhteisölle toteutettavissa olevia tavoitteita. Hyvässä työyhteisössä jokaisella työntekijällä on mielekästä tekemistä, jossa jokainen saa toteuttaa omia vahvuuksiaan ja kehittyä ammatissaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45.) Vuorohoidossa korostuu se, että johtaja ei voi olla koko ajan itse paikalla, koska johtaja ei usein itse tee epäsäännöllistä työaikaa.

Hyvän työyhteisön perustana on turvalliset ja toimivat tilat tehdä työtä. Hyvään työyhteisöön vaikuttaa myös oikeudenmukainen palkka- ja palkitsemispolitiikka. Kun hyvä työilmapiiri on saavutettu, sen kehittämistä ja seuraamista ei saa lopettaa. Työoloja ja työyhteisön hyvinvointia tulee seurata jatkuvasti, sekä sitä tulee arvioida koko työyhteisön kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45-46.)

Mikäli työyhteisöllä on hyvä olo omassa työssään, se tuo myös motivaatiota ja sitoutuneisuutta työyhteisön tavoitteiden eteenpäin viemiseksi. Hyvinvoiva työyhteisö myös parantaa työn laatua, asiakastytyväisyys lisääntyy ja työyhteisön tuloksellisuus kasvaa. Hyvinvoiva työyhteisö mahdollistaa sen, että työntekijä viihtyy työssään pidempään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45-46.)

Parhaimmillaan työyhteisössä päästään siihen, että työntekijät kokevat työn imua. Työn imu tarkoittaa suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaation täyttymyksen tilaa. Työn imussa työntekijä tekee työtä energisesti, työntekijä haluaa panostaa omaan

työhönsä ja työntekijä on sinnikäs ratkaisemaan haasteita. Työn imussa työntekijä kokee ylpeyttä ja intoa omasta työstään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 46.)

Työyhteisössä positiivinen energia tarttuu ja hyvä energia luo menestystä. Työhyvinvointia on haastavaa tutkia, koska se ei ole mitään konkreettista ja sama asia voi tarkoittaa eri ihmisille eri asiaa. Jokainen ihminen on tunteiden, mielen ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus. Ihmisen tulee voida hyvin näillä kaikilla osa-alueilla. Nykyaikana työ on koko ajan isompi osa ihmisen elämää, jonka vuoksi työyhteisöltäkin vaaditaan enemmän. Monella ihmiselle ei ole enää erikseen ”työminää” ja ”koti-minää”, vaan ihminen on kokonainen. Yksityiselämä heijastuu suoraan töihin ja työyhteisön asiat saattavat heijastua yksityiselämään. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

### 4.3 Yksilön työhyvinvointi

Yksilön omaa työhyvinvointia voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkian kautta. Tarvehierarkiassa alimman tason tarpeet ovat ihmisen perustarpeita, kuten terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Fyysinen kunto vaikuttaa suuresti myös yksilön työkykyyn ja työhyvinvointiin. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Toinen taso tarvehierarkiassa on turvallisuus. Turvallisuus tarkoittaa henkistä, sekä fyysistä turvallisuutta. Turvallisuus tarkoittaa myös sitä, että työ on jatkuvaa, eikä ole pelkoa työn menettämisestä. Monilla nuorilla työn jatkuvuuden merkitys on kuitenkin pienempi kuin psyykkinen hyvinvointi työyhteisössä. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Kolmas taso tarvehierarkiassa on läheisyys ja tarve kuulua johonkin, kuten työyhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi lisää sitoutumista ja auttaa jaksamaan työssä. Neljännessä tasossa korostuu arvostuksen tarve. Työelämässä arvostus perustuu ammattitaitoon. Arvostus lisää sosiaalista hyvinvointia ja osaaminen edesauttaa uusia työtehtäviä työyhteisössä, kun tarvitaan tiettyä osaamista tiettyyn työtehtävään. (Ojala & Ahonen 2003, 20-21.)

Tarvehierarkiassa korkeimman asteen tarpeita ovat itsensä toteuttaminen ja kasvun tarpeet. Tähän liittyy oman työn jatkuva kehittäminen ja omien tavoitteiden saavuttaminen. Korkeimman asteen tarpeiden yläpuolella on vielä sisäinen draivi, sekä henkisyys. Henkisyys tarkoittaa yksilön omia arvoja ja motiiveja. Arvot ja motiivit ohjaavat sitoutumisen tasoa ja asioista innostumista. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Aikaisemmin työyhteisö on tarjonnut tietynlaisen turvapaikan, mutta nykyaikana työntekijän on otettava koko ajan enemmän vastuuta omasta itsestään. Yksilön työhyvinvointi lähtee loppujen lopuksi yksikön omasta halusta, omista arvoista ja siitä miten suhtautuu asioihin. Mitkään johtajan toimet eivät auta, mikäli yksilö ei itse halua sitoutua työyhteisöön. (Ojala & Ahonen 2003, 21-22.) Näin ollen, vaikka johtaja sitoutuisi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, mutta työntekijä itse ei sitoudu siihen, niin vastuu siirtyy täysin työntekijälle itselleen.

## 5 Vuorotyö varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatus tarkoittaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jossa tavoitteena on lapsen tasapainoinen kasvu, kehitys sekä oppiminen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11.) Varhaiskasvatusta ohjaavia lakeja ovat perustuslaki, jossa pääasiana on ihmisarvo ja tasavertaisuus. Varhaiskasvatukseen liittyy myös kuntalaki, sekä erillislait, kuten sosiaalilainsäädäntö. Varhaiskasvatustilalla määritetään, että varhaiskasvatusta tulee tarjota kuntalaiselle siinä muodossa, kun tarvetta on. (Huhtanen 2004, 17-19.)

Vuorotyö tarkoittaa poikkeavaa työaika. Vuorotyö, yötyö, epäsäännölliset, pilkotut, sekä pitkät työpäivät ovat koko ajan yleistyneet ja levinneet uusille aloille. Fyysiset työt ovat koko ajan vähentyneet ja tekniset työt ja palveluammatit ovat yleistyneet. Euroopassa 20% väestöstä tekee vuorotyötä. Suomessa tuo luku on nykyään samaa luokkaa. Tilastokeskus on tehnyt haastattelututkimuksen, jossa selvisi, että vuonna 2009 palkansaajista 23% teki vuorotyötä. Valtaosa Suomen vuorotyöntekijöistä on naisia. Naisia vuorotyössä on 27% ja miehiä vuorotyössä on 19%. (Viitasalo, Hemiö, Härmä, Lindström, Peltonen, Puttonen, Koho 2011, 18.)

Vuorotyö on useiden kansantautien riskitekijä, erityisesti yötyötä sisältävä vuorotyö lisää terveyteen liittyviä riskejä. Terveysriskejä voi olla muun muassa diabetes ja ylipaino. Vuorotyö sekoittaa ihmisen normaalia uni- ja valverytmiä. Tällöin työntekijän on erityisen tärkeää huolehtia riittävästä unen saannista. Univaje heikentää työtehoa ja lisää onnettomuuksien riskiä. Univaje vaikuttaa myös ruokahalun lisääntymiseen ja painoon. Vuorokauden aika milloin ihminen syö, voi vaikuttaa ruokahaluun ja painon kertymiseen. (Viitasalo ym. 2011, 13-17.)

Poikkeavaa väsymystä ja lyhytaikaista unettomuutta esiintyy ajoittain kaikilla vuorotyötä tekeillä. Vuorotyön sopeutumiseen vaikuttaa kuitenkin yksilölliset erot, kuten ikä. Vuorotyössä eniten sopeutumista tarvitaan erityisesti yövuorojen yhteydessä. Tällöin vain 30-40%:lla vuorotyöntekijöistä tavallinen vuorokausirytmisi tasaantuu. Terveysriskien ennaltaehkäisemiseksi työterveyshuolto tulee olla vahvasti vuorotyötä tekevän työntekijän tukena. (Viitasalo ym. 2011, 14-15.)

Perintötekijät vaikuttavat työntekijällä siihen, että miten työntekijä kestää vuorotyön tuomaa stressiä. Toinen työntekijä voi nukkua yöt sikeästi, vaikka olisi kovatkin paineet. Toinen työntekijä taas saattaa menettää yöunet pienenkin huolen seurauksena. Perintötekijät vaikuttavat myös siihen, että kuinka nopeasti työntekijät palautuvat univajeesta ja stressistä. (Viitasalo ym. 2011, 16.)

Vuorotyön vaikutuksista perheen ja työntekijän työhyvinvointiin on vain vähän tutkimustietoa. Yksi harvoista tutkimuksista on Suomen Akatemian rahoittama ”Perheet 24/7”- tutkimushanke. Tutkimuksen kokonaisuudessa 24/7 elämää katsotaan lasten, vanhempien ja päiväkodin näkökulmasta. Hankkeessa kartoitettiin tietoa 2011-2014 vuosina Suomesta, Hollannista, sekä Iso-Britanniasta. Tutkimusta hallinnoi 2011-2014 JAMKIN Hyvinvointiyksikkö. Hankkeessa oli mukana JAMKIN lisäksi myös Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteiden laitos, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, THL. (Perheet 24/7 2014.)

Hankkeessa oli myös kansainvälisiä yhteiskumppaneita. Yhteistyökumppaneina toimi Utrechthin yliopisto sekä Manchesterissa, Iso-Britanniassa toimiva Morgan Centre for the Study of Relationships and Personal Life. (Perheet 24/7 2014.)

Epätavallinen työaika koskettaa Suomessa monia perheitä. Suomessa vuorotyö tarkoittaa pääsääntöisesti ilta-yö- ja viikonlopputyötä. Osa lähtee vuorotöihin paremman palkan tai työkiireiden vuoksi. Työntekijät pystyvät harvoin itse valitsemaan mihin vuorokauden aikaan he työskentelevät. Työnantaja määrittää työntekijöille työvuorot, joten työvuoro voi osua iltaan, yöhön tai viikonloppuun. (Perheet 24/7 2014.)

Hankkeessa kävi ilmi, että 85 prosenttia vanhemmista olivat tyytyväisiä varhaiskasvatukseen. Lapsen viihtymiseen ei vaikuttanut se mikä hänen hoitoaikansa oli. Vanhemmat kokivat, että he pystyvät luottamaan vuorohoidon työntekijöihin ja asioista pystyvät keskustelemaan asioista avoimesti. (Perheet 24/7 2014.)

lina Savolainen on tehnyt aikuiskasvatuksen pro gradu tutkielman vuonna 2016. Pro gradu tutkielmassa selvitetään vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointia 24/7 yhteiskunnassa. Pro gradu tutkielman mukaan vuorohoidon työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Vuorohoidon työntekijöiden ja säännöllistä päivätyötä tekevien työntekijöiden työhyvinvointi ei eronnut toisistaan merkittävästi, mutta vuorohoidon työntekijöiden työssä ilmeni enemmän haasteita työn suunnittelussa, sekä tuen saamisessa johtajalta. Myös vuorotyön ja oman perheen yhdistäminen aiheutti haasteita vuorohoidon työntekijöillä. (Savolainen, 2016.)

Pro gradu tutkielmasta kävi ilmi, että hyvä työyhteisö lisäsi työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijät kokivat, että johtajan tuki nostaisi heidän työhyvinvointia. Vuorotyötä tekevillä työntekijöillä ei välttämättä osu omat työajat johtajan kanssa yhteen, koska johtaja tekee säännöllistä päivätyötä. Pro gradu tutkielmasta kävi ilmi, että pahimmassa tilanteessa vuorotyötä tekevä työntekijä ei ole koskaan tai hyvin harvoin samaan aikaan töissä johtajan kanssa. Mikäli näin tapahtuu, on työntekijän haastavaa saada sosiaalista tukea johtajalta. Työhyvinvointia edistää myös se, että työntekijät voivat vaikuttaa omaan työhönsä. (Savolainen, 2016.)

Työntekijän työhyvinvointia vuorohoidossa on tutkittu vähän, mutta vielä vähemmän löytyy tutkimustietoa siitä mitkä ovat vuorohoidon työntekijöiden toiveet johtajalle, jotta heidän työhyvinvointinsa paranisi. Tätäkin vähemmän on tutkittu sitä mitkä ovat vuorohoidon johtajan keinot vastata työntekijöiden odotuksiin.

Vuorotyön tuomien terveydellisten riskien vuoksi työyhteisön työhyvinvointi nousee erityisen keskeiseksi ja tärkeäksi asiaksi, jotta työhyvinvointi ei toisi lisää kuormaa työntekijälle. Työhyvinvointi kuuluu olla työtä ja työntekijää tukeva asia. Tämän vuoksi koen myös, että oma tutkimukseni tarttuu tärkeään aiheeseen.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tekemäni tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksessa aineisto on kerätty kuntatyöpajoista. Aineiston analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 160-161) mukaan laadullisen tutkimuksen ajatuksena on kuvata todellista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonhaku on kokonaisvaltaista ja laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään ihmisen tietotaitoa tiedonkeruussa mittausvälineiden sijaan.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan asioita, joita ei voi määrällisesti mitata. Tutkimuksen tulosta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, koska todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tutkimus on laadullinen, koska tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden ja johtajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista.

Vilka (2005, 50-51) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on subjektiivista. Tällöin tutkijan omat halut ja arvot vaikuttavat johtopäätöksiin aineiston lisäksi. Hirsjärvi ym. (2009, 161) kirjoittavat, että tulokset sekä tutkija vaikuttavat toisiinsa. Tämä rajaa sen, että tutkimuksen tulokset sijoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää tosiasioita.

### 6.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus on toteutettu yhteistyössä OHOI- hankkeen kanssa. OHOI- hanke oli Euroopan sosiaalirahaston rahoittama, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston 2 vuotinen hanke tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi Keski-Suomen vuoropäiväkodeissa.

Sain YAMK- opintojeni ensimmäisellä luennolla tietää, että Keski-Suomessa on meillä OHOI-hanke ja, että voisin tehdä opinnäytetyöni hankkeelle. Pidimme palaverin yhdessä hankkeen projektipäällikön, sekä projektiasiantuntijan kanssa. Mietimme opinnäytetyöni aiheita ja päätimme, että kerään aineistoni kuntatyöpajoista. Opinnäytetyöni aihe-ehdotus hyväksyttiin 25.2.2016. Opinnäytetyön aihe-ehdotuksen hyväksymisen jälkeen tein tutkimusluvut lähetettäväksi kunnille, yhteistyössä hankkeen kanssa. Tutkimusluvut lähtivät kunnille 4.5.2016.

Kuntatyöpajat järjestettiin toukokuun 2016 aikana. Osallistuin kolmeen eri kuntatyöpajaan, joista keräsin tutkimukseni aineiston. Kolmessa eri kuntatyöpajassa oli kuu-desta eri kunnasta vuorohoidon työntekijöitä ja johtajia. Sovimme tutkimuksen aineiston keräämistä yhteistyössä hankkeen kanssa.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää vuorohoidon työntekijöiden toiveita työhyvinvoinnille ja johtajuuden roolia työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Tutkimuksessa kartoitetaan mitä työntekijät odottavat johtajuudelta työhyvinvointinsa tukemiseksi. Tutkimuksessa selvitetään myös, mitkä ovat johtajuuden keinot tukea vuoropäiväkodin työntekijöiden työhyvinvointia.

Ilman että johtaja tietää työntekijöiden odotukset, johtaja ei voi tietää onko hän onnistunut tehtävässään vai ei. Työntekijän ajatukset voivat erota johtajan ajatuksista täysin ja jos ajatukset ei ole käyty läpi, johtaja ei saa palautetta työstään. (Hiltunen 2016, 96.) Tämän vuoksi omassa tutkimuksessanikin koin tärkeänä selvittää työntekijöiden odotuksia johtajuutta kohtaan.

Tutkimuksen kohderyhmänä on vuorohoidon työntekijät, sekä johtajat. Kohderyhmänä on myös OHOI-hanke, jonka tavoitteena oli tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen.

Aineiston keruun jälkeen rupesin kirjoittamaan teoriaa ja analysoimaan aineistoa. Aineiston analyysi tapahtui sisällönanalyysin kautta. Opinnäytetyön lopullinen aihe on muotoutunut tutkimuksen edetessä.

## 6.2 Kohderyhmän kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmänä on OHOI-hanke, sekä vuorohoidon työntekijät ja johtajat. Tutkimuksen kohderyhmä valikoitui yhdessä OHOI-hankkeen kanssa. Tutkimuksen kohderyhmän työntekijät ovat ammatiltaan varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, perhepäivähoitajia ja ryhmäperhepäivähoitajia. Johtajat olivat joko päiväkodin johtajia, perhepäivähoidon ohjaajia tai varhaiskasvatuspäälliköitä.

Kuntatyöpajoihin osallistuneilla työntekijöillä ja johtajilla oli kaikilla eripituinen työkokemus varhaiskasvatuksesta, sekä eripituinen työkokemus vuorohoidosta. Yksi työntekijä oli ollut vuorohoidossa vuodesta -94 asti ja toisella työntekijällä puolestaan oli ainoastaan parin kuukauden työkokemus vuorohoidosta. Tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta kerätä tietoa kenellä oli minkälainen työkokemus tai kuka vastaaja oli milläkin tehtävällä, joten analyysissä ei ole mahdollista hyödyntää näitä taustatietoja.

Kohderyhmänä oli vuoropäiväkoteja ja vuorohoito ryhmäperhepäiväkoteja, mutta tutkimuksessa ei eroteltu vastauksia, sillä muuten tutkimuksen eettisyys olisi kärsinyt. Tutkimukseen osallistuneet kunnat olivat Keski-Suomessa sijaitsevia suhteellisen pieniä kuntia, joten jos olisi erikseen eroteltu mitkä vastaukset ovat mistäkin kohderyhmästä, olisi ollut vaarana rikkoa luottamuksellisuutta.

Kuntatyöpajat järjestettiin kolmessa eri kunnassa Keski-Suomessa. Kuntatyöpajoihin osallistui kuuden kunnan henkilöstöä ja johtajia. Kaikki työyhteisöt, jotka osallistuivat kuntatyöpajaan tarjoavat kunnan asukkaille vuorohoitoa.

## 6.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aihe päätettiin yhdessä hankkeen projektipäällikön ja projektiasiantuntijan kanssa. Päätimme, että kerään tutkimukseni aineiston kuntatyöpajoista. Olin OHOI-hankkeen mukana eri paikkakunnilla kuntatyöpajoissa, joissa keräsin tutkimuk-



seni aineiston. Ennen osallistumista työiltoihin työyhteisöt saivat täytettäväksi tutkimuslupahakemuksen, jossa kunnat antoivat virallisen suostumuksen osallistua tutkimukseen. Kerroin tutkimuslupahakemuksessa, että tutkimus tehdään aineistolähtöisesti ja että tutkimuksessa ei verrata eri työyhteisöjä keskenään. Tutkimuslupahakemuksessa kävin läpi myös tutkimuksen luotettavuutta ja että aineisto hävitetään aineiston analyysin jälkeen.

Kuntatyöpajaa varten työyhteisöt olivat saaneet valita etukäteen jo teemoja mitä kuntatyöpajoissa käsiteltäisiin. Teemat, joista kunnat saivat valita, olivat johtaminen, työhyvinvointi, vuoropuhelu vanhemman kanssa, tiimityö ja tiedonkulku, sekä pedagogiikka. Kaikissa työpajoissa, joihin osallistuin, käsiteltiin johtajuutta ja työhyvinvointia muiden valittujen aiheiden lisäksi. Näin ollen sain kuntatyöpajoista vastauksia tutkimuskysymyksiini.

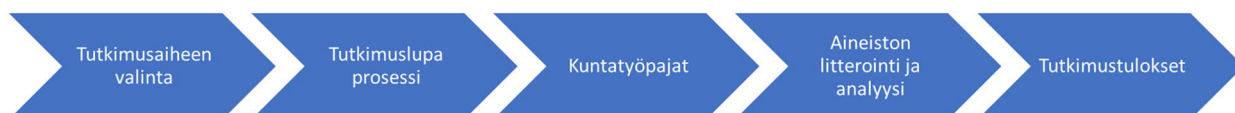
Kaikki työllat, joihin osallistuin, nauhoitettiin nauhurilla. Nauhureita oli työilloissa kaksi ja ne asetettiin äänittämään eri pöytäryhmien keskustelua johtamisesta ja työhyvinvoinnista, sekä muista valituista aiheista. Kuntatyöpajoissa oli alkuun yhteinen osuus, jossa hankkeen työntekijä kävi valittua aihetta läpi. Kuntatyöpajan alussa esittelin myös itseni ja kerroin lisää tekemästäni tutkimuksesta. Kertasin myös tutkimuksen luottamuksellisuuteen liittyvät asiat, kuten sen että en tutkimuksessani vertaa eri työyksiköitä tai kuntia keskenään ja äänitteet hävitetään aineiston analyysin jälkeen.

Alustuksen jälkeen alkoi työpajoja, joissa työntekijät pääsivät keskustelemaan aiheesta ja jakamaan omia kokemuksiaan. Erityisesti työpajaosionista sain materiaalia omaan tutkimukseeni. Työpajoissa työntekijät ja johtajat kertoivat omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan aiheisiin liittyen. Yksi työpajojen tavoite oli se, että vuorohoidon työntekijät ja johtajat pääsevät jakamaan omia kokemuksiaan ja hyväksi todettuja käytäntöjä. Hankkeessa haluttiin lisätä kuntien välistä yhteistyötä, sekä eri vuorohoidon yksiköiden yhteistyötä.

Yksi kuntatyöpaja kesti yhteensä noin 2 tuntia. Äänitettä kolmesta työpajasta tuli yhteensä 6 tuntia. Litteroin aineiston kokonaisuudessaan, koska halusin varmistaa, että

kaikki työntekijöiden ja johtajien ajatukset tulevat kuulluksi ja käsitellyksi tutkimuksessa. Tutkittuani aineistoa ja tehtyäni sisällön analyysia, koin aineiston riittäväksi ja monipuoliseksi. Sain aineistosta vastaukset tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin.

Kuvio 1: tutkimuksen eteneminen



## 6.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysitavaksi voi valita sellaisen analyysitavan, jonka uskoo tuovan vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysissa on kaksi lähestymistapaa: selittäminen ja ymmärtäminen. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tilastollista päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa tehdään puolestaan johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija löytää aineistosta toiminnan logiikkaa. (Vilka 2005, 140.) Aineiston analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi, joka tehtiin aineistolähtöisesti.

Ennen aineiston käsittelyä aineisto litteroidaan, jotta aineistoa voi tutkia tarkemmin. Litterointi tarkoittaa aineiston kirjoittamista puhtaaksi. Litteroinnin kautta pyritään ymmärtämään aineistoa. (Metsämuuronen 2008, 14.) Litterointi voidaan tehdä ainoastaan erilaisten teema-alueiden mukaan, tai koko aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Päätin litteroida koko aineiston, koska halusin varmistaa, että voin hyödyntää koko aineiston ja näin ollen aineistosta nousevat asiat tulevat huomioituksi.

Nimesin litteroidun tekstin siten, että ensimmäinen kuntatyöpaja on numero 1, toinen kuntatyöpaja on numero 2, kolmas kuntatyöpaja on numero 3. Lisäksi erottelin kuntatyöpajoista työntekijät, sekä johtajat. Työntekijät on merkitty: T ja johtajat: J. Kuntatyöpaja näkyy työntekijän tai johtajan jälkeen, esimerkiksi T1 tarkoittaa, että kyseessä on ensimmäisen kuntatyöpajan työntekijä. J2 tarkoittaa, että kyseessä on

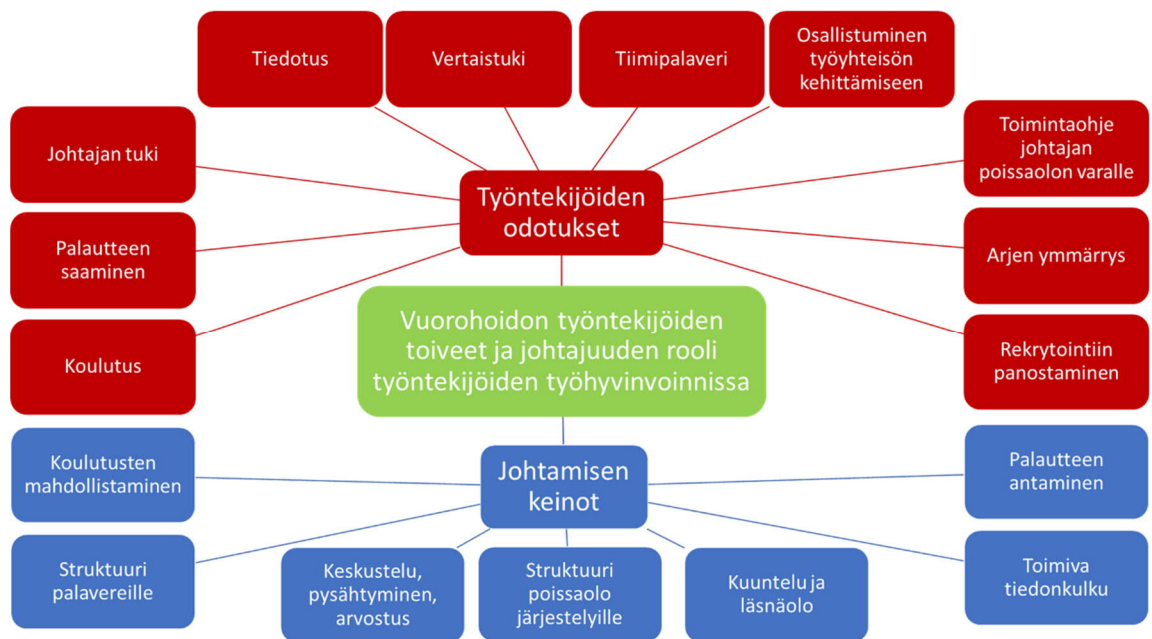
toisen kuntatyöpajan johtaja. Litteroinnissa en kertonut tarkemmin, onko työntekijä varhaiskasvatuksen lastenhoitaja vai varhaiskasvatuksen opettaja anonymiteetin säilymiseksi. En myöskään erotellut sitä onko johtaja päiväkodin johtaja, aluevastaava vai varhaiskasvatuspäällikkö. Kunnat mistä keräsin aineistoni ovat suhteellisen pieniä kuntia, joten kertomalla oliko johtaja päiväkodin johtaja vai aluevastaava olisin voinut rikkoa osallistujien anonymiteettiä.

Litteroinnin jälkeen pelkistin aineiston tutkimuksen tutkimuskysymysten mukaan. Pyrin karsimaan kaiken epäolennaisen tiedon pois. Vilkka (2005, 140) neuvoo, että pelkistämässä aineistosta tehdään kattokysymykset, joihin pyritään saamaan vastaus. Aineiston tulosten perusteella pyritään ymmärtämään aineiston merkitystä.

Poimin litteroidusta tekstistä aiheita, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, jolloin syntyi ensimmäinen mielikuva aineiston kokonaisuudesta. Sisällönanalyysi eteni niin, että väritin eri tutkimuskysymysten aiheet eri väreillä, jonka avulla hahmotin eri aihealueet. Väritin litteroidusta tekstistä aiheet ensimmäiseen tutkimuskysymykseen punaisella. Toisen tutkimuskysymyksen aiheet väritin sinisellä.

Kun eri aihealueet olivat väritettynä ja litteroidusta tekstistä oli poimittu tarvittavat asiat, muodostin käsitekartan. Tein aineistosta käsitekartan, jotta hahmottaisin paremmin aineiston sisältöä. Käsitekartta helpotti sisällönanalyysin tekemistä.

Kuvio 2. Käsitekartta



Metsämuurosen (2008, 51) mukaan tutkija hahmottaa aineiston kokonaisuuden käsitekartan avulla. Käsitekartta auttaa erottelmaan olennaiset, sekä epäolennaiset asiat aineistosta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 103) kertovat, että sisällönanalysissa tutkija saa aineistosta yleisen kuvauksen. Aineisto voi olla mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali. Sisällönanalysissa etsitään merkityksiä tekstistä. Hirsjärvi ym. (2009, 226) toteaa, että pienikin aineisto voi tuoda merkittäviä tuloksia.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysia tapahtuu jatkuvasti tutkimuksen eri vaiheissa. Analyysiä tehdään koko tutkimuksen teon ajan. Aineiston analysoiminen ja aineiston kerääminen tapahtuvat osittain samaan aikaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Sisällön analyysi alkaa siitä, että tutkija perehtyy teoreettiseen kirjallisuuteen ja tutkii aineiston huolellisesti. Aineistoon tutustumisen jälkeen aineistosta luokitellaan erilaisia teemoja. Teemojen jälkeen tarkennetaan tutkimustehtävää ja sen jälkeen luokitellaan aineisto uudelleen. Prosessin jälkeen syntyy johtopäätöksiä, joissa aineiston analyysiä käsitellään laajemmin. (Metsämuuronen 2008, 50.)

Aineistolähtöisessä analyysimallissa aineisto tulee pelkistää tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten mukaan. Aineisto pelkistetään yksinkertaisiksi ilmaisuiksi ja eri il-

maisut muodostavat oman kategorian. Kategorioiden luominen perustuu tutkijan tulkintaan. Aineistosta tehdään yläkategorioita ja alakategorioita. Lopuksi yläkategoriat yhdistetään yhdeksi, jolloin se kuvaa kaikkia kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.) Tein tutkimuksen aineistosta eri kategorioita, joiden mukaan sain aineistosta keskeisen sisällön.

Tutkimus ei lopu aineiston analyysin tekoon, vaan aineiston analyysin jälkeen täytyy tulkita aineisto. Tulkinta tarkoittaa omien johtopäätöksien tekemistä ja aineiston pohtimista. Aineiston tulkinnassa selvennetään aineiston analyysin merkitystä. Tulkinnassa tulee ottaa huomioon, että tutkija ja tutkittavan tulkinnat voivat erota toisistaan. Tutkijan tehtävä on katsoa, että vastaako aineiston analyysi tutkimustehtävään, näin tutkija saa selville tutkimuksen validiuden. Validiuden jälkeen tutkija pohtii laajemmin tulosten ja johtopäätösten merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 229-230.)

## **7 Tutkimuksen tulokset**

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön keskeisiä tuloksia. Tuloksia käsitellään aineiston analyysimenetelmän, sisällönanalyysin mukaan. Tutkimuksen tulokset vastaavat opinnäytetyön tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin.

### **7.1 Vuorohoidon työntekijöiden odotukset johtamiselta työhyvinvoinnin tukemiseksi**

Työntekijät kokevat, että vertaistuen saaminen auttaa jaksamaan omassa työssä. Tämän vuoksi työntekijät olivat tyytyväisiä myös OHOI-hankkeen järjestämään kuntatyöpajaan, jonka johtaja oli heille mahdollistanut. Vertaistuen avulla työntekijät saivat kokemuksen, että he eivät ole yksin vuorohoidon haasteiden kanssa. Kuntatyöpajassa työntekijät pystyivät myös jakamaan omia kokemuksiaan, sekä jakamaan arjen vinkkejä sekä käytäntöjä toisilleen.

...kun on saanut kuulla samoja asioita ei tässä yksin paineta... (T1)

Kuntatyöpajassa tuli ilmi, että työntekijät odottavat, että johtaja luo työyhteisöön struktuurin, missä tiimipalaverit onnistuisivat säännöllisesti. Työntekijät ovat itsekin valmiita miettimään johtajan kanssa keinoja, miten tiimipalaverit saataisiin onnistumaan vuorohoidossa.

Kuntatyöpajassa työntekijät kertoivat, että tiimipalavereiden puuttuminen huonontaa työhyvinvointia. Kun palavereja ei päästä pitämään, työntekijät kokevat, että yhteiset pelisäännöt unohtuvat helpommin. Tiimipalavereiden puute voi myös saada aikaan tunteen, ettei ole osa työyhteisöä. Tiimipalavereiden pitämistä haastaa työntekijöiden epäsäännölliset työajat, kun osa työntekijöistä on aamuvuorossa ja osa esimerkiksi yövuorossa.

...yritetään aina vihkoon kirjata asioita jos joku ei paikalla...ois ihan kiva työyhteisön hyvinvoinninkin kannalta että saatais olla kaikki yhtä aikaa koolla...(T2)

...jos asioista ei päästä sopimaan voi ruveta helpommin lipsumaan asioista...(T2)

...sen kun joku keksis miten ne palaverit pystytään pitämään...meitäkin on viisi työntekijää ja harvoin ollaan kaikki paikalla...sitte niitä asioita kertyy niin hurjaa vauhtia hurjan paljon niin siinä ei yksi tunti riitä...ja aina jää niinku kesken ja vähän ehditään sipasta ja huomataan että jaaha puolet asioista käsittelemättä...et se on kyllä tosi iso asia kyllä että ne toteutuis... (T2)

Työntekijät haluavat olla osallisia työyhteisön kehittämiseen. Kehittämiseen liittyy myös se, että työntekijät saavat tuoda työyhteisönsä epäkohtia esille ja kehittää niitä yhdessä johtajan kanssa. Struktuurin luomiseen liittyy myös järjestelyt silloin, jos johtaja on poissa päiväkodilta.

...meillä ei oo ketään kuka pitää hanskoissa tän homman...(T2)

Työntekijät toivovat johtajalta, että hän on saatavilla. Kuntatyöpajoissa työntekijät kokivat, että he voivat keskustella esimiehensä kanssa ja että he saavat heiltä apua asioiden ratkaisemiseen. Työntekijät myös kokivat, että he voivat tukeutua johtajaan vaikeissakin asioissa.

...se on se esimies kenen kans mä pystyn jakamaan sen huolen ja katto-  
maan ratkaisua siihen ja apua...että sehän on se lähin turva se esi-  
mies...niinku työntekijän näkökulmasta...(T3)

...esimiehen saa kiinni jotta voi jakaa asian helpottaa omaa oloa...(T3)

...sen huomaa selvän eron kun ei ollu lähiesimies saatavilla...niin silloin  
niitä asioita yritti ratkaista niiden työkavereiden kanssa enemmän...että  
nyt on hirveän turvallinen olo töissä...siis sillä lailla että niinku nyt se on  
esimiehellä se pallo...ei oo huolensa ja murheensa kanssa yksin...(T3)

Työntekijät toivovat johtajalta palautteen antamista. Hyvä palaute rakentaa työnteki-  
jöiden itsetuntoa ja antaa uutta innostusta työhön. Palautteenannon lisäksi työnteki-  
jät kaipaavat ajantasaista tietoa työyhteisön asioita. Johtajan tulee luoda pelisään-  
nöt, jotta tieto kulkee. Työntekijät toivovat johtajalta myös arjen ymmärrystä, että  
johtaja tietäisi mitä ryhmissä tapahtuu ja minkälaisia lapsia ryhmissä on.

...jos sitä ei oo kirjattu sinne vihkoon sitä asiaa...sit sä tuut iltavuoroon ja  
kukaan ei huomaa sitä sulle sanoa...se se on monta kertaa semmonen  
okei...aika hyvin me siitä selvittääm mut semmosta voi tapahtua...(T2)

...vuorohoidossa voi näyttää paperilla siltä että on ollu vaan 12  
lasta...mutta kun se ensimmäinen on tullut klo 6.00 aamulla toinen päi-  
vällä ja loput yöhoitoon niin se on vähän eri...(T2)

Kuntatyöpajasta kävi ilmi, että työntekijät toivovat johtajalta koulutusta, työyhteisön  
pysyvyyttä ja sitä, että rekrytoinneissa pyrittäisiin valitsemaan sellaiset työntekijät,  
keiden kanssa sujuu yhteistyö ja kenellä on ammattitaitoa.

...yhteistyö...se on hirveen tärkeä asia...(T3)

Kuntatyöpajoissa työntekijät pystyivät taitavasti erottelemaan ne asiat mihin voi vaikuttaa ja mihin ei voi vaikuttaa. Työntekijät kokivat, että johtaja ei voi vaikuttaa näihin asioihin, joten he nimesivät nämä asiat vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvoinnin haasteiksi.

Ilmoittamatta jättämät hoitoajat, hoitoajoissa ei pysytä. Aineistosta käy ilmi, että työntekijän täytyy peruuttaa omia menojaan töiden jälkeen, mikäli lasta ei haeta päiväkodista sovittuna ajankohtana. Työntekijät kokivat, että työpäivien venyminen ja jatkuva joustaminen omasta työajasta haastavat työntekijän työhyvinvointia. Vanhemmilla saattaa olla soitosta töihin -työtä, jolloin vanhemman on mentävä töihin lyhyelläkin varoitusajalla. Tällainen työ voi olla esimerkiksi taksiyrittäjällä tai lumenluojalla. Vanhempien epäsäännölliset työt vaikuttavat myös vuorohoidon työntekijöihin nopealla varoitusajalla.

...sanotaan että haetaan lapsi klo 17, mutta haku aika onkin klo 18... (T1)

...vuorohoidossa mun mielestä enemmän kuin muussa päivähoidossa nimenomaan nämä tunteet tulevat pintaan... (T1)

...töitten jälkeen on vähän semmonen sikin sokin sekasin tunne... (T1)

Työntekijöillä saattaa herätä epäily, että onko perheellä todellinen tarve vuorohoidolle. Osa työntekijöistä on nähnyt perhettä viettämässä vapaa-aikaa, vaikka lapsi on iltahoidossa. Epäilyt kuormittavat työntekijöitä, sillä työntekijöillä on vahva halu puolustaa lasta ja edistää lapsen oikeuksia. Vuorohoidolle ei ole subjektiivista oikeutta, joten työntekijät kokevat kuormittavana, mikäli joku perhe ei noudata yleisiä sääntöjä. Epäilykset eivät kuitenkaan saa kaivaa vuorovaikutussuhteessa vanhemman kanssa, vaan ammatillisuus ja vanhempien kunnioitus säilyy joka tilanteessa.

... lapsikin tarvitsee vapaapäiviä... (T1)



## 7.2 Johtamisen keinot vastata työntekijöiden työhyvinvoinnin odotuksiin

Rohkeus tarttua asioihin, taito pysähtyä ja kuunnella korostuvat. Toiminnan kehittäminen innostaa myös työntekijöitä toimintaan. Johtajat kokevat, että asioista keskustelemalla ja osallistamalla työntekijät ajattelemaan ja ratkomaan asioita, syntyvät uusia ajatuksia. Kun kaikki ovat saaneet vaikuttaa uusien asioihin kehittämiseen, työntekijät sitoutuvat paremmin asioihin. Työntekijöiden sitoutuminen helpottaa myös johtajan työtä. Johtaja myös mallintaa työntekijöille vuorovaikutusta vanhempien kanssa. Työntekijät saavat varmennusta omalle työlleen johtajan esimerkin myötä.

...pysähdy ja kuuntele...ajattelen esimiehenä että siinä ois aina sitä enemmänkin sitä tekemistä ja niinku kehittämistä että pysähtyä ja kuunnella henkilöstöä...ihan oikeesti kuunnella...Samoin toisaalta meidän asiakkaita sekä niitä vanhempia sielä voi olla monesti taustalla sellasia asioita joita me ei tiedetä... ja sitten ennen kaikkea kuunnella niitä lapsia... (J1)

...rohkeus vie eteenpäin...joskus saattaa urautua siinä työssä liikaa viikosta toiseen...mut rohkeesti vaan kokeilla uusia juttuja ja sitten niitten vanhempien kanssa rohkeasti myös asioita puheeksi...joskus voi olla se kynnyks aika korkea... joittenkin kans vähän aikailee mutta avoimesti vaan ja rohkeesti... (J1)

Johtajan täytyy olla rohkea puhumaan epäkohdista, jotta työyhteisöön ei jää selvittämättä jääneitä asioita. Johtajan täytyy ymmärtää, että ongelmien käsittely voi opettaa koko työyhteisölle uusia asioita. Asioiden käsittely estää myös sen, ettei työyhteisö jämahdä vanhoihin toimintatapoihin. Johtaja vastaa omilla teoillaan siitä minkälaiseksi työyhteisön työilmapiiri muodostuu.

...kun jutellaan niistä ongelmista mitä on niin tulee uusia ajatuksia... (J1)

Kuntatyöpajassa keskusteltiin paljon toimivasta tiimistä. Toimiva tiimi vaatii sen, että työyhteisössä on avoin keskustelukulttuuri, työyhteisössä hyödynnetään kaikkien

osaamista. Työyhteisössä täytyy olla myös toimivat työyhteisötaidot, sekä luottamusta työntekijöiden välillä. Johtajan tehtävänä on myös luoda työyhteisöön työyhteisön kanssa yhtenäiset pelisäännöt. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa riittävät puitteet siihen, että tiimi pääsee kokoontumaan yhdessä ja suunnittelemaan toimintaa. Johtajan luoma rakenne mahdollistaa myös työntekijöiden tutustumisen toisiinsa. Näin ollen myös vuorovaikutustaidot ja työyhteisötaidot vahvistuvat työyhteisössä.

Tiimipalavereiden onnistumisessa haastaa se, että osalla työyhteisön työntekijöistä saattaa olla vapaapäivä juuri silloin kun olisi tiimipalaveri. Johtajan täytyy siis valmistautua struktuurissa poikkeustilanteisiin ja tehdä pelisäännöt myös niitä varten. Osa johtajista olikin jo pohtinut hyviä käytäntöjä tiimipalavereiden toteutumiseksi, kuten se että eri tiimit auttavat toisiaan. Johtajat totesivat, että heidän tehtävänä on luoda nämä käytännöt.

Tiimipalavereiden toteutumisen ohella haasteena on myös tiedon kulku. Tiedon kullussa haastaa samat asiat kuin tiimipalavereiden pitämisessä, mutta työyhteisössä täytyy pyrkiä kuitenkin keksimään ratkaisuja, jotta tieto kulkisi työyhteisössä mahdollisimman hyvin.

...tosi iso haaste vuorohoidossa että mistä me löydetään se aika tiimille... (J2)

...se tuottaa sen ongelman että joku jouduttaisiin pyytämään vapaapäivältään palaveriin että... (J2)

... 24/7 kun mennään niin voi jotakin harmittaa oikein jos ainoat vapaat menisi palaveriin...se on se mikä hankaloittaa sitä...(J2)

...ollaan opeteltu tiedon kulkua...ollaan tiedostettu että meillä on ongelma että miten me saatais tää...että se tieto varmasti kulkis...(J2)

Johtajan tehtävänä on muiden struktuureiden ohella varmistaa, että työyhteisöön tulee struktuuri palautteen antoon. Työntekijät ansaitsevat saada työstään hyvää sekä rakentavaa palautetta. Johtaja mallintaa tätä omalla esimerkillään työyhteisössä. Työntekijöiden tulee saada myös antaa palautetta ja puuttua epäkohtiin.

...struktuuri mihin liittyy hyvän palautteen anto...(J2)

...jos jollakin on joku ja heittää idean niin minun tehtävänä on selvittää se että mikä on huonosti ja mitä vois tehdä toisin...(J3)

Johtajan tehtävänä on varmistaa, että työntekijät kokevat olevansa osallisina työyhteisössä ja että työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden työhyvinvointia lisää myös avoimuus ja keskustelu työyhteisön kanssa. Johtajat kokevat, että työyhteisöltä tulee hyviä kehittämisideoita ja he ottavat mielellään työyhteisön miettimään työyhteisön asioita. Osallisuus tarkoittaa myös sitä, että työyhteisöön tulisi sellainen ajatus, että koko päiväkotia on kaikkien yhteinen.

Johtajat kertoivat myös, että heidän oma innostuneisuus asioiden kehittämiseen innostaa myös työyhteisöä tarttumaan asioihin innostuneesti. Hyvä ja innostunut työilmapiiri vahvistaa työyhteisön työhyvinvointia. Kuntatyöpajassa johtajat korostivat myös työyhteisön yhteistä reilua huumoria, joka luo työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

...avoimuus keskustelu ratkaisujen etsiminen...usein kun tulee ongelma on useampiakin vaihtoehtoja miten sen sais ratkaistua...sit pitää vaan pohtia että mitä olis tehtävissä... (J2)

...hyvät välit henkilökunnan kanssa...pystytään keskustelemaan asioista...yks heittää yhden idean ja toinen toisen ja niistä niinku kasataan yhteen...se helpottaa omaa työtä...(J3)

...monipuolisuus...eri näkökulmia katotaan eri kantilta...ehkä eri asenteellakin...sit semmonen kehittämisinto tai kehittämishalu jota kaikki

pyrkii viemään eteenpäin ja kehittämään...ja ehkä omasta puolesta ehkä tämmönen innostuvuus ja ratkaisukeskisyys myöskin...(J2)

...luottamus, avoimuus, huumori...(J2)

...mä niin kauheesti toivoisin sydämeni pohjasta että tää olis meidän kaikkien talo ja että nää kaikki lapset ovat meidän yhteisiä lapsia joista me ollan yhdessä vastuussa...(J2)

Kuntatyöpajassa tuli ilmi, että johtajan keino tukea työyhteisön työhyvinvointia on myös työntekijöiden vastuuttaminen. Mikäli työntekijällä on vastuuta omasta työstään, hänellä on myös enemmän sitoutuneisuutta omaan työhönsä. Johtajat korostivat myös työntekijän omaa vastuuta hankkia tietoa.

...työntekijän tulee hankkia itsekin tietoa...(J2)

...olen oppinut delegoimaan...en ehdi sanoa kaikille erikseen...(J2)

Mikäli johtaja on estynyt olemaan läsnä päiväkodilla, täytyisi olla suunnitelma, joka mahdollistaisi sen, että joku voisi ottaa enemmän koppia päiväkodin päivittäisistä asioista. Kuntatyöpajoissa tuli ilmi, että osa johtajista on esimerkiksi vapauttanut oman varajohtajansa pois lapsiryhmästä tietyksi ajaksi, jotta hän voi ottaa koppia päivittäisten asioiden järjestämisestä. Kun johtaja vapautuu muista työtehtävistään, järjestelyt palaavat entisilleen ja varajohtaja palaa lapsiryhmään töihin. Järjestelyllä taataan se, että työntekijöillä on koko ajan esimiehen tuki lähellä ja että heidän työkuormansa ei kasva liikaa.

...mä oon johtaja mutta on ollu pakko olla muualla kuin päiväkodilla...meillä on ollu kaikki eskaripäätökset...meillä on ollu kaikki rekryt ja ollu kaikkea yhteistä...ollaan välillä irrotettu varajohtaja lapsiryhmästä...(J2)

Työntekijällä, sekä johtajalla on toiveena että rekrytoinneissa saataisiin ammattitaitoisia työntekijöitä töihin työyhteisöön. Johtaja voi järjestää työntekijöille erilaisia koulutuksia ja työiltoja. Johtajan on myös tärkeä kuunnella työntekijöitä siinä, että millaisia taitoja he arvostaisivat uusien rekrytointien myötä.

...johtaja voi järjestää työntekijöille koulutusta ja työiltoja...(J3)

## 8 Luotettavuus ja eettisyystarkastelu

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kuvaa se, että tutkija on kertonut tutkimuksen etenemisestä ja tutkimuksen kaikista vaiheista. Luotettavuutta lisää myös, jos on perusteltu aineiston luokittelun perusteet. Tuloksien tulkinnessa tulee selvittää, miksi tietyt päätökset on tehty. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on hankkia ihmisen oma kokemus koetusta todellisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 161.)

Hyvässä tieteellisessä käytännössä korostuvat rehellisyys, tarkkuus, eettisesti kestävä tiedonhaku, tutkimus- ja arviointimenetelmä. Hyvässä tieteellisessä käytännössä arvostetaan muita tutkijoita ja aineiston säilyttämiseen liittyvät käytännöt tulee käydä läpi yhdessä aineiston hankinta vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132-133.)

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi kuntaa, joten tutkimustuloksia ei voi käsitellä maan laajuisesti, vaan ainoastaan valitun tutkimusjoukon tasolla. Sain kuntatyöpajoista hyvää ja monipuolista materiaalia. Tapahtuma oli rento, eikä kuntatyöpajaan osallistuneiden tarvinnut jännittää ollessaan tutussa ympäristössään. Ennen nauhoitusta kerroin itsestäni ja tutkimuksen tehtävästä, sekä avasimme illan kulkua. Käyttämäni nauhuri oli pieni ja huomaamaton, joten kuntatyöpajoissa oli helppo unohtaa nauhurin olemassaolo.

Kuntatyöpajat ja kuusi eri kuntaa valittiin tutkimukseen mukaan OHOI- hankkeen myötä. Lähetin ennen aineiston keruuta kuntiin tutkimuslupahakemuksen, jossa kerroin lisää tekemästani tutkimuksesta. OHOI-hankkeessa tutkittiin erityisesti vuorohoitoa, jonka vuoksi omakin aineistoni rajattiin koskemaan ainoastaan vuorohoitoa. Rajaaminen helpotti kuntien valintaa. Ennen aineiston keruuta painotin myös kuntatyöpajojen anonymiteetin, eli nimettömänä pysymisestä. Kerroin myös nauhojen ja aineiston hävittämisestä tutkimuksen jälkeen.

Kuntatyöpajoihin osallistuvien työntekijöiden henkilöllisyydet tai päiväkotien nimet eivät tule ilmi tutkimusta tehdessä. Tutkimus ei vertaa eri työyksiköitä tai ryhmiä keskenään. Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan tätä tutkimusta ja OHOI-hanketta varten. Aineisto hävitetään aineiston analyysin jälkeen.

Tutkimuksen eettisyyttä lisäsi se, että olin itse paikalla kuntatyöpajoissa. Tällöin työntekijät ja johtajat näkivät itse kuka kerää aineistoa. Tämä toi työntekijöille ja johtajille lisää luotettavuutta tutkimusta kohtaan. Osoitin myös omalla läsnäolollani sen, että olen kiinnostunut aiheesta.

Olin itse aineiston hankinnan aikana töissä Jyväskylässä, joten kuusi kuntaa ja niissä järjestettävät kuntatyöpajat päätettiin valita Jyväskylän ympäryskunnista, eikä Jyväskylästä, jossa itse olin töissä. Näin varmistimme eettisyyden ja luotettavuuden tutkimuksen aineiston keruussa ja analysoinnissa.

Lopulliseen päätökseen tutkimukseen osallistuvista kunnista ja kuntatyöpajoista vaikutti suostumus osallistua tutkimukseen. Lähetin tutkimuslupakyselyn kolmeen kuntatyöpajaan, joissa osallisina on kuusi eri kuntaa. Sain myöntävän vastauksen kolmesta kuntatyöpajasta, eli kuudesta kunnasta.

Tutkijan omat eettiset näkemykset vaikuttavat ratkaisuihin, joita tutkimuksessa tehdään. Tutkimuksen ja etiikan yhteyttä kutsutaan tieteen etiikaksi. Tieteen etiikassa korostuvat tutkimusaiheen valinta, keinot miten tutkimuksen aineisto on hankittu. Eettisyys on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Tutkijan tulee sitoutua tekemään tutkimus eettisesti oikein. Yksi eettinen valinta voi olla se, että tutkija tarkastaa

tutkimusasetelman eettisyyden. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-128.) Opinnäytetyössä olen kunnioittanut muiden tutkijoiden työtä merkitsemällä tarkasti lähteet ja viittamalla aikaisempiin tutkimuksiin totuuden mukaisesti.

Jamkin opiskelijan eettisissä periaatteissa on mainittu, että opiskelijan tulee tunnustaa muiden tekemän työn arvo ja opiskelija toimii itse rehellisesti laittamalla työnsä lähdeviitteet oikein. Eettisissä periaatteissa kannustetaan myös puuttumaan, mikäli opiskelija havaitsee eettisiä epäkohtia. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun Eettiset periaatteet 2018, 10-11.) Näiden ohjeiden mukaan olen tehnyt myös oman opinnäytetyöni.

Eettisen toimikunnan keskeisimpänä tehtävänä on laatia eettiset periaatteet ja ohjeistukset, sekä seurata niiden toteutumista. Eettinen toimikunta myös kehittää ja uudistaa periaatteita tarpeen mukaan. Eettinen toimikunta voi tarvittaessa käyttää kehittämiseen ulkopuolisia asiantuntijoita. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun Eettiset periaatteet 2018, 11.)

Tutkimusetiikassa korostuu tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, aineiston kerääminen, analyysimenetelmän luotettavuus, tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin säilyminen, sekä tutkimustulosten esittämistapa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollisuutta saavuttaa täyttä objektiivisuutta, koska tutkijan omat tiedot saattavat vaikuttaa tutkimuksen tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tutkimuksessani on valittu aineisto siten, että aineistosta ei paljastu kuntatyöpajoihin osallistuvien henkilöiden henkilöllisyys ja heidän anonymiteetti säilyy. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä OHOI-hankkeen kanssa, joten opinnäytetyössä on kunnioitettu myös OHOI-hankkeen periaatteita ja ohjeistuksia. Tutkimuksessa on litteroituja eli puhtaaksi kirjoitettuja otteita kuntatyöpajoista, mikä tuo myös luotettavuutta tutkimuksen tuloksiin.

## 9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää vuorohoidon työntekijöiden toiveita työhyvinvoinnille ja johtamisen roolia työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Miten johtamisella pystytään vastaamaan työhyvinvoinnin haasteisiin, mitä haasteita on vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Tutkimuksesta nouse esiin myös vuorohoidon työntekijöiden ja johtajien työhyvinvoinnin kehittämistarpeet.

Aineiston analyysin perusteella vuorohoidon työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä työhönsä ja he hahmottavat myös johtajan työnkuvaa. Työntekijät ymmärtävät, että johtajalla on paljon työtä, mutta työntekijät ovat valmiita sitoutumaan työyhteisön pelisääntöihin. Nikkilä & Paasivaara (2008, 19-20) kertovat, että johtajuuden perustehtäviin kuuluu työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen, sekä työyhteisön sosiaalisten ryhmien motivoiminen. Kun työyhteisössä on hyvä ja motivoitunut ilmapiiri, niin työntekijöiden sitoutuminen on parempaa.

Vuorohoidon työntekijät ymmärtävät, että tietyt asiat ovat niitä mihin johtaja voi vaikuttaa ja tietyt asiat ovat sellaisia mihin ei voida vaikuttaa. Tällainen asia on esimerkiksi vanhempien työn kuva. Työntekijät ymmärtävät, että mikäli vanhemmilla on soitosta töihin- tyyppinen työ, jolloin työ täytyy vastaanottaa lyhyelläkin varoitusajalla, johtaja ei voi tähän vaikuttaa. Työntekijät osasivat kuntatyöpajoissa taitavasti erotella vuorohoidon yleiset haasteet ja ne haasteet mihin he toivovat johtajalta apua työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Vuorohoidon työntekijät odottavat johtamiselta työhyvinvoinnin tukemiseksi muun muassa vertaistukea arjen tilanteissa, sekä tiimipalaverien mahdollistamista. Aineistosta kävi esille, että mikäli työntekijöille ei mahdollisteta tiimipalavereiden pitoa, niin asioita on haastavampi sopia yhdessä. Tämä voi johtaa siihen, että asioista voi olla koko ajan helpompi lipsua, jos ei ole yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Yhteisesti sovitut käytännöt ja tiedottamisen sujuvuus helpottavat työskentelyä ja näin ollen lisäävät työhyvinvointia.



Eriyisesti vuorohoidossa palaverien tärkeys korostuu, koska työyhteisöllä ei välttämättä muuten ole yhteisiä kohtaamispaikkoja. Palaverien tulee olla säännöllisiä ja niissä tulee kaikilla olla mahdollisuus keskusteluun. Palavereista tehdään muistiot, jolloin poissaolijat saavat tietoonsa mitä palaverissa on keskusteltu tai päätetty. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 122.)

Aineistosta nousi esiin myös se, että työntekijät haluavat olla osallisia työyhteisön kehittämässä. Työntekijät osallistuvat mielellään koulutuksiin ja haluavat kehittyä omassa työssään. Työntekijät myös mielellään kehittävät työyhteisöä yhdessä johtajan kanssa ja he haluavat saada oman äänensä kuuluviin. Työntekijöiden toive johtajuudelle onkin, että rekrytointiprosesseihin panostettaisiin, jotta saataisiin sellaisia ihmisiä työyhteisöön, jotka ovat kehittämismyönteisiä. Näin ollen työyhteisön hyvä kehittämismyönteinen asenne säilyisi ja se vaikuttaisi positiivisesti työhyvinvointiin.

Yksi työhyvinvoinnin kulmakivi oli aineiston perusteella se, että tiettyjä tilanteita pystytään ennakoimaan. Ennakointi nousi esille esimerkiksi siinä, jos johtaja on poissa. Tällöin työntekijät haluavat tietää miten kuuluu toimia ja kehen olla yhteydessä, jos johtaja ei ole saatavilla. Työhyvinvointia tukevana tekijänä on myös johtajan saataavuus. Työntekijät kokevat, että johtajaan voi tukeutua haastavassa tilanteessa, jonka vuoksi johtajan tuki koetaan tärkeänä. Johtajan tulee luoda selkeät struktuurit, joiden avulla työntekijä tietävät miten toimia, jos johtaja on poissa.

Nikkilän ja Paasivaaran (2008, 32-33) mukaan työyhteisön jäsenet peilaavat omia päätöksiään työyhteisön perusolettamuksiin, jonka vuoksi johtajan tehtävänä on luoda selkeät pelisäännöt ja pitää mielessä työyhteisön arvot, jotta työntekijät voivat nojata niihin, kun he tekevät itsenäisesti päätöksiä.

Työntekijät nostivat esille, että työhyvinvointiin ja oletuksiin johtajuutta kohtaan liittyy vahvasti palautteen saaminen. Työntekijät kokevat, että palautteen kautta työntekijät voivat muokata omaa toimintaansa, sekä saada tietoa onnistumisista. Johtajan tulee luoda struktuuri palautteen antoon. Struktuurin avulla johtaja varmistaa, että kaikki työntekijät tulevat kohdatuiksi ja kaikki saavat tarvitsemansa palautteen. Hyvä

palaute vahvistaa työntekijän työhyvinvointia, mutta myös kehittävä palaute vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin, mikäli työntekijä on itse vastaanottavainen palautteen saamiseen.

Tutkimuksessa korostui, että johtajan tulee luoda selkeät struktuurit vuorohoitoon palautteen antamiseen, jotta työntekijät pystyvät sen mukaa arvioimaan myös omaa toimintaansa. Viitala & Jylhä (2019, 17-19) kertovat, että arvioinnissa mietitään, miten tavoitteet saavutettiin. Arvioinnissa pohditaan myös työyhteisön kehitystarpeet. Mikäli työyhteisöllä ei ole selkeitä tavoitteita, on myös arviointi haastava toteuttaa.

Palautteen saamiseen liittyy vahvasti myös työntekijöiden toive sille, että johtaja ymmärtäisi vuorohoidon haasteita ja arkea. Vuorohoidon arjen haasteena voi olla esimerkiksi ilmoittamatta jääneet hoitoajat. Työntekijät toivovat, että johtaja ymmärtää mitä ilmoittamatta jäänyt hoitoaika tarkoittaa työyhteisön ja työntekijöiden kannalta. Asia voi johtaa liialliseen joustamiseen ja työntekijöiden omien menojen perumiseen, jolloin se vaikuttaa vahvasti myös työntekijän työhyvinvoinnin heikkenemiseen.

Vuorohoidossa johtaja joutuu tasapainoilemaan eri näkökulmien välillä, kuunteleeko johtaja vanhempia ja heidän muuttuvia tarpeitaan vai työntekijöitä ja heidän toiveitaan pysyvistä työajoista. Johtajan tulee olla tilanteen tasalla ja joustaa tarvittaessa. Johtajan tulee noudattaa sekä varhaiskasvatuslakia, että työaikalakia. (Teppo & Malinen 2016, 91.)

Johtamisen keinoja vastata työntekijöiden työhyvinvoinnin odotuksiin on muun muassa johtajan arvostus työntekijöitä kohtaan, kuuntelu ja arjen ymmärrys. Kun johtajalla on halu tukea työntekijöiden työhyvinvointia, niin erityisen tärkeää on pysähtyä työntekijöiden asioiden äärelle. Johtajan tulee luoda struktuureita, joiden kautta hän saa tarvittavaa tietoa työntekijöiden tilanteesta. Struktuurin avulla johtaja myös varmistaa tiedonkulun työyhteisössä. Struktuuri voi tarkoittaa esimerkiksi selkeää palaverirakennetta, jossa kaikki tietävät milloin käsitellään mitään asiaa.

Nikkilä ja Paasivaara (2008, 73-74) kertovatkin, että henkilöstöjohtamiseen kuuluu se, että johtaja tietää työntekijöiden tilanteista ja tietää millaisia valmiuksia työntekijöillä on. Useimmat johtajat kokevat nimenomaan henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä osana johtajuutta. Hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin.

Johtajuudella luodaan työyhteisöön tietynlaista kokeilukulttuuria. Mikäli johtaja on koulutusmyönteinen ja mahdollistaa koulutukseen menemisen, niin useimmiten myös työyhteisö suhtautuu koulutuksiin myönteisesti. Johtajan esimerkki vaikuttaa myös siihen, että kokeileeko työyhteisö mielellään uusia toimintatapoja ja kehittääkö se uusia asioita työyhteisön hyväksi.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös vuorohoidon työntekijöiden ja johtajien kehittämistarpeita. Vuorohoidon työntekijöiden ja johtajien kehittämistarpeet työhyvinvointiin liittyen liittyvät aineiston perusteella struktuuriin ja työn tukemiseen. Työntekijöiden kehittämistarpeet ilmenivät puuttuvina struktuureina, joita kaivattiin lisää. Erityisesti kehittämistarpeeksi nousi struktuuri tilanteelle, jos johtaja ei ole paikalla tai hän on estynyt vastaamaan puheluihin. Johtajien kehittämistarpeet työhyvinvointiin liittyvät työn näkyväksi tekemiseen ja johtajan työn tukemiseen. Aineistosta kävi ilmi, että johtajat kaipaavat tukea omaan työhönsä ja he toivovat, että iso työmäärä tehtäisiin näkyväksi.

Kuntatyöpajoissa käsiteltiin paljon työntekijän työhyvinvointia ja sitä, että miten päiväkodin johtaja voi vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin. Yhdessä kuntatyöpajassa nousi esiin, että päiväkodin johtajat kokevat, että he eivät itse saa tukea omaan työhyvinvointiinsa. Tuen puuttuminen heikentää päiväkodin johtajien omaa työssä jaksamista. Näin ollen se vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon johtajalla on voimavaroja kannatella muuta työyhteisöä.

Jäin aineiston analyysin jälkeen miettimään, että monesti työyhteisössä keskiössä on se, miten työyhteisössä työntekijät voivat ja mikä on heidän työhyvinvointinsa laita. Harvemmin keskitytään siihen, että miten johtaja voi ja onko hänen työhyvinvoin-

tinsa hyvällä tasolla. Mielestäni tähän tulisi keskittyä enemmän, sillä johtajan työhyvinvointi määrittää myös työyhteisön työhyvinvointia. Mikäli johtaja voi huonosti, hän ei pysty jakamaan positiivista työn iloa työyhteisöönsä, eikä olemaan työyhteisön tukena haastavissa tilanteissa.

Johtajan oppiminen, verkostot ja johtamiskoulutus on avainasemassa, kun kyse on sosiaalialan johtamisen laadusta. Muuttuvat organisaatorakenteet ja kasvava vastuu edellyttää sen, että johtajalla on tarvittavaa osaamista. Johtajan tukena kehittymissä toimii työnohjaus tai mentori. Työnohjaus edistää erityisesti henkilöstöjohtamisen tukemista. Työnohjauksen ansiosta esimerkiksi johtajan kyky käsitellä ristiriitoja voi parantua. Mentoroinniksi kutsutaan toimintaa, jossa kokenut ja arvostettu seniori eli mentor ohjaa ja tulee nuorempaa kollegaa eli mentoroitavaa. Johtajan tuen saaminen on vahvasti yhteydessä johtajan työssä jaksamiseen. Mikäli johtajan omat voimavarat ovat hyvät, niin hän kokee, että hänellä on paremmat valmiudet johtamiseen. (Niiranen ym. 2010, 107-110.)

Kuntatyöpajassa tulikin ilmi, että johtajat kokevat olevansa yksin monen asian kanssa ja he miettivät, että mistä he voisivat saada apua heitä painaviin asioihin. Johtajat kertoivat, että aikaisemmin he olivat saaneet enemmän apua ja tukea, mutta tuen laatu on heikentynyt.

Johtamistyön henkisiä haasteita on muun muassa riittämättömyyden tunne, vaikeat johtamistilanteet ja stressi. Johtajan työssä riittämättömyyden tunteen sietäminen on olennainen osa ja se täytyy tiedostaa jo ammattia valittaessa. Työtä on paljon, mutta päämäärän tulee olla kirkas, se auttaa johtajaa myös jaksamaan. (Kultanen 2016, 38-39.)

Lähes jokainen johtaja kokee ajoittain yksinäisyyden tunnetta. Haastavia asioita ei voi käsitellä työpaikalla yhdessä omien työntekijöiden kanssa ja osa johtajista ei viitsi kertoa haasteista omalle esimiehellekään. Johtajan työtä voi myös painaa paineet siitä, että ovatko päätökset olleet hyviä ja ovatko muut tyytyväisiä. (Kultanen 2016, 39.) Tutkimuksesta kävi ilmi, että erityisesti johtajien omien esimiesten tuki oli nyt

vähäisempää kuin aikaisemmin. Aikaisemmin johtajien esimiehet olivat enemmän yhteydessä ja mukana arjen tilanteissa, mutta nyt johtajat kokivat, että he ovat asioiden kanssa enemmän yksin.

Stressi syö johtajan jaksamista pitkällä aikavälillä. Stressi tarkoittaa tilaa, jossa ihminen käy liian kovilla kierroksilla. Noin kaksi kolmesta johtajasta kokee ajoittain kovaa stressiä. Stressi alkaa psyykkisellä reaktiolla, mutta pitkittyessään stressi saattaa vaikuttaa myös elimistön käymistilaan. Stressiä saa hallittua hyvällä organisoinnilla ja työn systemaattisella suunnittelulla. Näin johtajankin työhyvinvointi paranee. (Kultanen 2016, 41.)

Johtajan keinot hallita omaa mielenrauhaa stressin ja kiireen keskellä ovat kyky antaa anteeksi, ihmissuhteiden vaaliminen, kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, mielekkäät tavoitteet, sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. (Kultanen 2016, 53.)

Johtajalla on työssään valtava vuorovaikutuskuorma, joka syntyy päivittäisistä moninaisista vuorovaikutustilanteista. Esimiehen oma psyykinen, henkinen, fyysinen ja sosiaalinen kunto ovat tärkeitä voimavaroja. Nämä voimavarat auttavat johtajaa selviytymään vuorovaikutuskuorman tuomista paineista. (Juuti 2013, 63-64.)

Aineistosta käy ilmi, että työntekijät ymmärtävät johtajan työtä, mutta toivovat kehittäväksi struktuurin, jolla varmistetaan lähiesimiehen tuki poissaolo tilanteessa. Työntekijöillä oli esimerkiksi hyviä kokemuksia siitä, että varajohtaja oli irrotettu lapsiryhmästä tietyksi ajaksi, kun johtaja on estynyt olemaan läsnä päiväkodilla. Tällöin työntekijät saivat kuitenkin apua ja heidän työtaakkansa ei kasvanut liikaa. Kun johtajan työmäärä helpottui, järjestelyt palautettiin entisilleen ja varajohtaja palasi ryhmään. Työntekijät kertoivat, että ilman lähiesimiehen tukea tulee sellainen olo, että täytyy yksin ratkoa asiat ja henkinen taakka kasvaa. Näin ollen työntekijän tunteeseen tulee vastata ja miettiä sopiva struktuuri poissaolo tilanteisiin.

## 10 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa tarkastellaan mitä työntekijät odottavat johtajalta työhyvinvointinsa tukemiseksi. Vastaavasti myös selvitetään, miten johtaja pystyy vastaamaan työntekijöiden toivomuksiin. Tutkimuksessa selvitetään johtajan keinoja tukea vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointia, pystyykö johtaja ottamaan työntekijän yksilölliset tarpeet huomioon. Näin ollen tutkimus antaa yhden näkökulman vuorohoidon työntekijöiden toiveita johtajalle työhyvinvoinnista ja johtajien keinoja vastata näihin tarpeisiin.

Kuntatyöpajojen aineistosta ei tullut kertaakaan ilmi vuorotyön fyysiset haasteet, joten päättelin, että vuorotyö sopii kuntatyöpajoissa olleille vuorohoidon työntekijöille. Jäin kuitenkin miettimään, että voiko olla niin, että työntekijät ja johtajat eivät halunneet tuoda näitä haasteita esille isossa porukassa. Fyysiset haasteet voivat olla liian yksityisiä aiheita jaettavaksi ison porukan kesken. Mikäli aineisto olisi koottu yksilöhaastattelujen avulla, niin yksilöhaastatteluissa olisi voinut nousta myös tällaisia haasteita ilmi vuorotyöstä. Tällöin tutkimuksessa olisi täytynyt tutkia myös sitä, miten johtaja voi omalla toiminnallaan tukea työntekijän yksilöllisiä fyysisiä haasteita henkisen tukemisen lisäksi.

Vuorotyö ja erityisesti yötyötä sisältävä vuorotyö voi tuoda merkittäviä fyysisiä haasteita työntekijöille. Terveysriskejä voi olla muun muassa diabetes ja ylipaino. (Viitasalo ym. 2011, 13-17.) Vuorotyöhön sopeutumiseen ja haittojen vähentymiseen voi vaikuttaa itse omilla valinnoillaan arjessa. Paras tulos tulee, kun työntekijä kokeilee monia erilaisia keinoja, mitkä voisivat auttaa vuorotyöhön sopeutumisessa. Vuorotyöntekijä voi saada myös vinkkejä ja vertaistukea toiselta vuorotyötä tekevältä. (Härmä, Kandolin, Sallinen, Laitinen, & Hakola 2011, 3.) Koska fyysiset asiat eivät tulleet esille, myöskään teoriaosuudessa ei avata vuorotyön fyysisen kuormittavuuteen liittyviä faktoja laajemmin.

Vuorotyön haittoja estää myös hyvä työvuorosuunnittelu ja työn organisointi. Työvuorosuunnittelun avulla työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu hel-

pommin ja yhteiset hetket perheen kanssa lisäävät työntekijän hyvinvointia. Työterveyshuolto järjestää vuorotyöntekijöille myös seurantaa, jossa työntekijä saa tietoa omasta terveydestään (Härmä ym. 2011, 2-18.) Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vuorohoidon työntekijöiden ja johtajien työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Opinnäytetyössä ei ole eroteltu, että ovatko työntekijät varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, vai perhepäivähoitajia. Myöskään johtajia ei ole eroteltu, että ovatko johtajat päiväkodin johtajia, perhepäivähoidon ohjaajia vai esimerkiksi varhaiskasvatuspäälliköitä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla kysely, jossa katsottaisiin tietyn johtajaryhmän ajatuksia tarkemmin.

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheena voisi pohtia myös, että miten johtajien ja työntekijöiden kehittämistarpeet on otettu huomioon tutkimuksen teon jälkeen. Onko johtajan tai työntekijöiden työhyvinvointi parantunut? Jatkotutkimusaiheena voisi myös tutkia toisen kaupungin työntekijöiden odotuksia johtajalta työhyvinvoinnista ja johtajan keinoja vastata näihin odotuksiin. Onko eri kaupungeissa eri tilanne tai eri keinoja vastata näihin tarpeisiin?

## Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Chen, G. 2007. The Meaning of Meaningful Work: Subject-Object Meaningfulness in Knowledge Work. Part of the Organizational Studies Honors Program at the University of Michigan. Viitattu 28.2.2020. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/134384/graceac.pdf?sequence=1>

Hakola., T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työntekijät. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Hall-Kenyon, K., Bullough, R., MacKay, K. & Marshall, E. 2015. Preschool teacher well-being: a review of literature. Early Childhood Education Journal 42, 153-162. Journal of Business and Psychology 30, 399-414.

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hiltunen, A. 2016. Johtamisesta. Liettua: BALTO print.

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

Huhtanen, K. 2005. Varhainen puuttuminen, erityisen tuen tarpeen kohtaaminen päivähoitossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Viro: Printon.

Härmä, M., Kandolin, I., Sallinen, M., Laitinen J. & Hakola, T. 2011. Hyvinvointia vuorotyöhön, työterveyslaitos. Helsinki: Printservice Oy.

Juuti, A. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Eettiset periaatteet, 2018. Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018. Viitattu 25.4.2020. <https://opinto-op-paat.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018.pdf>

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Viro: Print Best.

Järvinen, P., Rantala, J., & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best.



- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon.
- Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. 2012. Kokemus johtaa! Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Viro: Printon.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjopaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3 osin uud.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2010. Management? It's not what you think! Great Britain: Ashford Colour Press Ltd.
- Monnot, M., Beehr, T. 2014. Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. Journal of Vocational Behavior 85 (2), 204-218. Viitattu 14.2.2020.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as\\_sdt=0%2C5&q=Subjective+well-being+at+work%3A+Disentangling+source+effects+of+stress+and+support+on+enthusiasm%2C+contentment%2C+and+meaningfulness&btnG=#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DINMpgboyX4sj](https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=Subjective+well-being+at+work%3A+Disentangling+source+effects+of+stress+and+support+on+enthusiasm%2C+contentment%2C+and+meaningfulness&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DINMpgboyX4sj)
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.
- Niiranen, V., Seppä-Järvelä, R., Sinkkonen, M., & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Paasivaara, L., Suhonen, M., & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Sipoo: Silverprint.
- Perheet 24/7 -tutkimuksen tuloksia 2014. Viitattu 16.10.2019.  
[https://www.jamk.fi/globalassets/tutkimus-ja-kehitys--research-and-development/tki-projektien-lohkot-ja-tiedostot/perheet-24-7/41266\\_perheet\\_24-7\\_raportti.pdf](https://www.jamk.fi/globalassets/tutkimus-ja-kehitys--research-and-development/tki-projektien-lohkot-ja-tiedostot/perheet-24-7/41266_perheet_24-7_raportti.pdf)
- Savolainen, I. 2016. Jyväskylän yliopisto. Vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointi 24/7-yhteiskunnassa. Kasvatustieteiden laitos. Aikuiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma.  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52071/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201611294824.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Julkaisu 2009:7. Helsinki: Yliopistopaino.
- Teppo, U. & Malinen, K., 2016. Osaamista Vuorohoitoon. Viitattu 25.4.2020.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121139/JAMKJULKAISUJA2272016\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121139/JAMKJULKAISUJA2272016_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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

Työturvallisuuskeskus. Työstressin hallinta. Viitattu 16.10.2019.  
[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyostressi\\_hallintaan](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan).

Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. Viro: Meedia Zone OU.

Varhaiskasvatuslaki 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>. Viitattu 26.1.2020.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. STAKES. Oppaita 56. 2.osin uus.p. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P., Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Tallinna: AS Pakett.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitasalo, K., Hemiö, K., Härmä, M., Lindström, J., Peltonen, M., Puttonen, S. Koho, A. 2011. Työterveyshuolto ehkäisee vuorotyön ja elintapojen terveysriskejä. Tyypin 2 diabeteksen seulonta ja ehkäisy ilmailualan työterveyshuollossa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vuorohoito lasten päivähoidossa. 1999. Vuorohoidon työryhmän muistio. Helsingin kaupunki. Sosiaalivirasto. Julkaisusarja A1/1999.

Otala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.