jamk.fi

Pedagoginen työvuorosuunnittelu vuorohoidossa

Sari Koivisto

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

jamk.fi

Kuvailulehti

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Päivämäärä
Koivisto, Sari	Opinnäytetyö, ylempi AMK	Maaliskuu 2018
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x

Työn nimi
Pedagoginen työvuorosuunnittelu vuorohoidossa

Tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Työn ohjaaja(t)
Timo Hintikka, Sirpa Tuomi

Toimeksiantaja(t)
Organisaatio X

Tiivistelmä

Suomessa astui voimaan uuden varhaiskasvatuslain ensimmäinen vaihe 1.8.2015, jolloin varhaiskasvatukselle asetettiin ensimmäistä kertaa kattavat tavoitteet. Opinnäytetyö oli kehittämistyö, jossa 24/7-päiväkodin pedagogista työvuorosuunnittelua kehitettiin uuden varhaiskasvatuslain tavoitteen viisi mukaiseksi, mahdollistamaan lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön vuorovaikutussuhteiden mahdollisimman pieni vaihtuvuus. Tavoitteena oli myös lisätä työhyvinvointia ja yhteisöllistää työvuorosuunnittelun prosessia.

Kehittämiskokeilun aikana lastentarhanopettajat tekivät arkipäivien päivävuoroja ja vakiyötyöntekijät työskentelivät ainoastaan yövuoroissa. Lisäksi työvuorosuunnitteluun luotiin uusi kiertopohja ja työvuorojen hienosäätöön uudet pelisäännöt. Kehittämiskokeilun lopussa tehtiin arviointi kyselyn avulla tutkimuspäiväkodin lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille. Opinnäytetyön aineistoa täydennettiin lisäksi lähikaupunkien 24/7-päiväkotien johtajien haastatteluilla, jossa kartoitettiin heidän työvuorosuunnittelunsa käytäntöjä.

Kehittämiskokeilussa saatiin pysyvyyttä lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön vuorovaikutussuhteisiin sekä lisättyä henkilöstön työhyvinvointia. Työvuorosuunnittelun prosessin muutokset lisäsivät yhteisöllistä työvuorosuunnittelua ja oman työn johtamista.

Pedagogisen työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilu oli erittäin onnistunut ja samalla mallilla voidaan toteuttaa 24/7-päiväkodin pedagogista työvuorosuunnittelua myös valtakunnallisesti. Entistä parempaan lopputulokseen päästäisiin, kun vuorohoidon resursointiin panostettaisiin riittävästi. Näin saavutettaisiin kaikille hyvä ja vieläkin toimivampi työyhteisö.

Avainsanat (asiasanat)
Pedagoginen työvuorosuunnittelu, Varhaiskasvatus, 24/7-päiväkoti, Työhyvinvoinnin johtaminen, Vuorohoidon johtaminen

Muut tiedot

jamk.fi

Description

Author(s)	Type of publication	Date
Koivisto, Sari	Master's thesis	March 2018
	Number of pages 57	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x

Title of publication

Pedagogical work shift planning in 24-hour child care

Degree programme

Master´s Degree Programme in Healt Care and Social Services Development and Management

Supervisor(s)

Timo Hintikka, Sirpa Tuomi

Assigned by

Organization X

Abstract

The first phase of the new Early Childhood Education Act came into force in Finland on the 1st August 2015. This law set comprehensive objectives for the first time early childhood education. The aim of the thesis was a development work in which the pedagogical workflow planning of a 24/7 day care center was developed in line with the new five-year objective of early childhood education, enabling minimal interaction variance between children and early childhood education educators. The goals were to facilitate increased well-being at work and to make the workflow planning process more beneficial to those involved.

During the development experiment, day care center educators carried out classes during the daytime, on weekdays, and night worker nannies worked only during night shifts. In addition, a new rotating work shift plan was created along with new fundamental rules for adjusting the work shift plans. At the end of the development experiment, an evaluation was conducted with the aid of a survey, in which a questionnaire for the day care center teachers, nannies and night worker nannies was answered. The thesis material was supplemented with interviews from 24/7 day care center managers from nearby towns that mapped their work shift planning practices.

The development experiment provided sustainability in interaction between children and early childhood educators, as well as increasing wellbeing at work. Changes in the work shift planning process enabled more favorable workflow planning and self-management.

The development experiment in pedagogic work shift planning was wholly successful experiment and allows for the same model to be used nationwide in 24/7-hour child care. A better outcome would be achieved if enough resources are taken into use in resource allocation in 24/7-hour child care. Thus, a good and well improved functioning working community could be achieved with this extra effort.

Keywords/tags (subjects)

Pedagogical work shift planning, Early childhood education, 24-hour child care, Management of wellbeing at work, Management of 24-hour child care

Miscellaneous

Sisältö

1 Johdanto ... 3

1.1 Varhaiskasvatuksen tavoitteet haastaa työvuorosuunnittelun ... 3

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset ... 6

2 Vuorohoito varhaiskasvatuksessa ... 7

2.1 Vuorohoidon erityispiirteet ... 7

2.2 Vuorohoidon johtamisen erityispiirteitä ... 8

2.3 Työhyvinvoinnin erityispiirteitä vuorohoidossa ... 9

3 Työvuorosuunnittelu vuorohoidossa ... 11

3.1 Työvuorosuunnittelu johtamisen välineenä ... 11

3.2 Perinteinen työvuorosuunnittelun malli Case Vuorohoidossa ... 13

3.3 Pedagoginen työvuorosuunnittelu malli Case Vuorohoidon kehittämiskohteena . 14

4 Toteutus ... 16

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä ... 16

4.2 Aineistonkeruu ... 16

4.3 Aineiston analyysi ... 17

5 Tulokset ... 20

5.1 Lastentarhanopettajien työvuorojen muutokset ... 20

5.2 Vakiyötyöntekijä-kokeilu ... 22

5.3 Kiertopohjan käyttö työvuorosuunnittelussa ... 25

5.4 Työvuorosuunnittelun prosessi ... 27

5.5 Lähikaupunkien päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogisesta työvuorosuunnittelusta ... 29

6 Tutkimustulosten pohdintaa ... 31

6.1 Keinoja mahdollisimman pysyviin vuorovaikutussuhteisiin ... 32

6.2 Kehittämiskokeilun vaikutukset työhyvinvointiin ... 34

6.3 Työvuorosuunnittelun prosessi ... 34

6.4 Ajatuksia työvuorosuunnittelun johtamisesta tutkimuksen tulosten valossa ... 36

6.5 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ... 36

7 Johtopäätökset 38

7.1 Tutkimuksen tulokset 39

7.2 Eettisyys ja luotettavuus 40

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet 42

Lähteet 44

Liitteet 48

Liite 1. Kyselylomake tutkimuspäiväkodin lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille 48

Liite 2. Täydentävien haastattelujen kysymykset 57

1 Johdanto

1.1 Varhaiskasvatuksen tavoitteet haastaa työvuorosuunnittelun

Opinnäytetyössä arvioidaan Case Vuorohoidossa tehtyä pedagogisen työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilua varhaiskasvatushenkilöstön näkökulmasta lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille tehdyn kyselyn avulla. Kohderyhmäksi valikoitui 24/7-päiväkoti omien erityisten omanaispiirteidensä ja haastavan arjen pirstaleisuutensa vuoksi. Rajaukseen on myös vaikuttanut se, että ympärivuorokautisesti auki olevien päiväkotien työvuorosuunnittelua ei ole aikaisemmin tutkittu tästä näkökulmasta ja pedagoginen työvuorosuunnittelu ei ole ollut Case Vuorohoidossa aiemmin varhaiskasvatuslain tavoitteiden mukaisen kehittämisen kohteena.

Suomessa astui voimaan uuden varhaiskasvatuslain (L36/1973) ensimmäinen vaihe 1.8.2015, jota tarkennettiin vielä 1.8.2016 voimaan tulleilla muutoksilla. Lakimuutoksessa lasten päivähoidosta annetun lain nimi muuttui varhaiskasvatuslaiksi ja uudessa laissa varhaiskasvatus korvasi käsitteenä lasten päivähoidon. Uudessa varhaiskasvatuslaissa varhaiskasvatus määritellään ensimmäistä kertaa lain tasolla. Lisäksi varhaiskasvatukselle asetetaan laissa ensimmäistä kertaa kattavat tavoitteet. (L36/1973, 2a §.)

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka (L 36/1973, 1 §). Varhaiskasvatuspalveluilla on keskeinen rooli ja merkitys lapsiperheiden palveluissa. Lapsen omilla vanhemmilla on ensisijainen kasvatusvastuu lapsestaan ja varhaiskasvatuksen tehtävänä on tukea vanhempien vanhemmuutta ja lapsen kasvatusta.

Varhaiskasvatuslain 2 §:n mukaan varhaiskasvatuspalvelut on pyrittävä järjestämään niin, että ne tarjoavat lapsen hoidolle ja kasvatukselle sopivan hoitopaikan ja jatkuvan hoidon sinä vuorokauden aikana jona sitä tarvitaan vanhemman työstä tai opiskelusta johtuvista lapsen hoidontarpeesta. Suomessa palvelua järjestetään kuntien tai yksityisten palveluntuottajien järjestämässä varhaiskasvatuksessa, esiopetuksessa sekä aamu- ja iltapäiväkerhoissa. (L36/1973, 2§.)

Vuorohoidolla tarkoitetaan varhaiskasvatuspalvelua, jota tarjotaan aamulla ennen klo 6, iltaisin klo 18 jälkeen, öisin, viikonloppuisin sekä arkipyhinä. Vuorohoitoa tarjoavia päiväkoteja on kahdenlaisia: ns. jatketun aukioloajan päiväkoteja, jotka ovat avoinna arkipäivisin noin klo 5.30 – 22.00 välillä sekä joka viikonpäivä ympärivuorokautisesti auki olevia päiväkoteja, joista käytetään tässä opinnäytetyössä jatkossa nimeä 24/7-päiväkoti (Kielitoimiston ohjepankki).

Vuorohoito on suomalaisen varhaiskasvatuksen kentällä palvelu, joka koskettaa melko suurta määrää lapsia, perheitä ja varhaiskasvatuksen henkilöstöä. Vuonna 2013 Suomessa oli 14 300 lasta kunnallisissa varhaiskasvatuspalveluissa vuorohoidon piirissä. Tämä määrä vastaa noin 7 prosenttia kunnallisessa päivähoidossa olevista lapsista. Verrattuna vuoteen 2010 vuorohoidon osuus oli pysynyt lähes samana. Vuorohoidossa olevista lapsista yli puolet (52 %) oli ympärivuorokautisen varhaiskasvatuksen piirissä. Vuorohoitoa tarjotaan Suomessa sekä kunnallisena että yksityisenä palveluna pääsääntöisesti päiväkodeissa tai perhepäivähoidossa. (Malinen, Dahlblom & Teppo 2016, 12.)

Ympärivuorokautisesti auki olevan päiväkodin työaikojen kehittämisen haasteita ovat jaksotyöajan epäsäännöllisyys, lasten hoitoaikojen ja henkilökunnan työvuorojen jatkuvat muutokset sekä työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10.) Tutkimusten mukaan toimivalla työvuorosuunnittelulla voidaan tukea henkilökunnan jaksamista ja työhyvinvointia sekä vastata työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteisiin. Työvuorosuunnitelman avulla varmistetaan, että jokaisessa työvuorossa on riittävästi henkilökuntaa ja paikalla kulloinkin tarvittavaa osaamista. (Hoffman & Willdermood 1997, 42-46.) Toimiva työvuorosuunnitelma on kaikkien etu, jolla voidaan lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työskentelemään samassa työpaikassa. Työvuorosuunnittelua on lähes mahdotonta toteuttaa niin, että kaikki työntekijät olisivat siihen täysin tyytyväisiä. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 107-108.)

Uusi varhaiskasvatuslaki (L36/1973) ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016), yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin ja työvuorosuunnitteluun kohdistuvat yksilölliset tarpeet sekä kaiken kaikkiaan työelämän kehitys ja muutos nyky-yhteiskunnassa haastavat

päiväkodin johtajat työyhteisöineen kehittämään työvuorosuunnittelua varhaiskasvatusyksiköissä pedagogisen ja osallistavamman työvuorosuunnittelun suuntaan.

Varhaiskasvatuksen työvuorosuunnittelussa korostuu asiakasnäkökulma. Hyvin laadittu työvuorosuunnitelma on edellytys lasten tarpeiden ja hyvinvoinnin varmistamiselle sekä varhaiskasvatuksen jatkuvuudelle hoitopäivien aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation kanssa yhdessä pedagogista työvuorosuunnittelua, jossa voidaan huomioida lasten tarpeet ja hyvinvointi kehittämällä päiväkodin työvuorosuunnittelua uuden varhaiskasvatuslain (L36/1973, 2a§) tavoitteen viisi mukaiseksi eli mahdollistamaan lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön vuorovaikutussuhteiden mahdollisimman pieni vaihtuvuus. Kehittämiskokeilun tavoitteena oli myös lisätä työhyvinvointia ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia kokeilla yhteisöllistä ja osallistavampaa työvuorosuunnittelua.

Käsitteenä pedagoginen työvuorosuunnittelu on uusi. Sillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä varhaiskasvatusyksikön työvuorosuunnittelua, jossa erilaisten työaikalakien, -säädösten ja –sopimusten lisäksi työvuorosuunnittelussa kiinnitetään erityistä huomiota päiväkodissa hoidossa olevien lasten hoitoajoista, tarpeista ja hyvinvoinnista nouseviin henkilöstön työvuorosuunnittelun tarpeisiin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida pedagogisen työvuorosuunnittelun toimivuutta 24/7-päiväkodeissa. Tavoitteena oli kuvata pedagogisen työvuorosuunnittelukokeilun vaikutuksia lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön vuorovaikutussuhteisiin sekä henkilökunnan työhyvinvointiin. Tuloksia voidaan hyödyntää 24/7-vuorohoidossa sekä soveltaen myös ns. jatketun aukioloajan vuoropäiväkodeissa ja päivätaloissa.

Tutkimuskysymykset:

- Millaisilla keinoilla 24/7-päiväkodissa on toteutettavissa mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä?
- Millaisia vaikutuksia 24/7-päiväkodin työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilulla on ollut henkilöstön työhyvinvointiin?
- Millä tavoin työvuorosuunnittelu on järjestetty lähikaupunkien 24/7-päiväkodeissa?

2 Vuorohoito varhaiskasvatuksessa

2.1 Vuorohoidon erityispiirteet

Kaikilla varhaiskasvatuksessa olevalla lapsilla on varhaiskasvatuslain (L36/1973) turvaama oikeus saada suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatusta, opetusta ja hoitoa. Varhaiskasvatuksen järjestämisessä onkin huomioitava lain (L36/1973) ja asetusten (A 16.3.1973/239) lisäksi varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016) sekä kunnan oma varhaiskasvatussuunnitelma, linjaukset ja toiminnan toteuttamisen periaatteet, jotka luovat raamit myös yksittäisen työtiimin ja työntekijän työskentelylle (Mikkola & Nivalainen 2009, 12).

Vuorohoitoon ei ole subjektiivista oikeutta. Sitä tarjotaan perheelle lapsen kanssa samassa taloudessa asuvien huoltajien, yksinhuoltajan tai erillään asuvien yhteishuoltajien ansiotyöhön tai opintoihin liittyvään vuorohoidon tarpeeseen. (Peltoperä, Dahlblom, Turja, Rönkä, Collin, Hintikka & Teppo 2016, 65.) Kun vuorohoidon tarve perheellä edellä mainituista syistä päättyy, niin järjestetään lapselle yleensä uusi varhaiskasvatuspaikka kodin lähellä olevasta päiväkodista tai perhepäivähoidosta.

Vuorohoitoon liittyy kolme erityispiirrettä, jotka on otettava huomioon varhaiskasvatuspalveluita järjestettäessä: erirytmisyys, epäsäännöllisyys ja ennakoimattomuus. (Peltoperä ym. 2016, 65.) Nämä erityispiirteet ovat seurausta huoltajien epätyypillisistä työajoista, jotka vaikuttavat lasten hoitoaikoihin ja sitä kautta varhaiskasvatuksen toteuttamiseen vuorohoidossa. Nämä erityispiirteiden vaikutukset voivat näkyä yksilöllisesti ja vaihtelevasti lasten arjessa ja hyvinvoinnissa sekä sitä kautta myös vuorohoidon työntekijöiden toimenkuvissa ja työhyvinvoinnissa. Vuorohoitoa käyttävät lapset ovat varhaiskasvatuksessa erirytmisemmin ja epäsäännöllisemmin kuin esimerkiksi aina säännöllisesti päivävuoroissa olevat lapset. Vuorohoitoa tarvitsevien lasten hoitoajat ovat aina yksilöllisiä perustuen lapsen huoltajien vaihteleviin työ- tai opiskeluaikoihin. On tyypillistä, että vuorotyötä tekevien huoltajien työvuorot vaihtelevat ja muuttuvat paljon. Tämä tuo vuorohoitoa tarvitsevien lasten varhaiskasvatuksen järjestämiseen ennakoimattomuutta.

Vuorohoidon erityispiirteiden huomioiminen luo pohjan laadukkaan varhaiskasvatuksen järjestämiselle, toiminnan suunnittelulle ja toteuttamiselle vuorohoidossa. Kun lapsen yksilölliset hoitoajat tiedetään, niin hänelle voidaan tarjota laadukasta varhaiskasvatusta silloin, kun se hänen rytmeihinsä parhaiten sopii. Lapsilla, joiden huoltajien työajat vaihtelevat paljon ja joilla työvuorot voivat muuttua äkillisesti lyhyelläkin varoitusajalla, pyritään arjen ennakoimattomuus ja rytmien epäsäännöllisyys huomioimaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. (Peltoperä ym. 2016, 65.)

2.2 Vuorohoidon johtamisen erityispiirteitä

Päiväkodin johtajien ensisijainen tehtävä on taata, että lapsille tarjotaan laadukasta varhaiskasvatusta sekä mahdollistaa vanhempien työssäkäynti ja opiskelu. Lisäksi päiväkodin johtajan tehtävänä on vastata henkilökunnan työvuoroista ja arjen sujumisesta päiväkodin kaikkina aukioloaikoina. Johtajan työ vuoropäiväkodin johtajana on tavanomaista päiväkodin johtamista haasteellisempaa. Päivittäisjohtaminen ja hallinnointi sekä työvuorosuunnittelun johtaminen vievät vuoropäiväkodeissa tavallista enemmän päiväkodin johtajan työaikaa. (Turja & Rönkä 2016, 86.)

Vuorohoidon päivittäisjohtamisen isoimmat haasteet ovat lasten vaihtuvien hoitoaikojen ja siitä seuraavien työntekijöiden työvuoromuutosten ympärillä. Vanhempien työaikoihin tulevat äkilliset ja ennakoimattomat muutokset tuovat säätöä lasten hoitoaikoihin. Nämä äkilliset muutokset tuovat muutoksia 24/7-päiväkodin työntekijöiden työaikoihin, jotta päiväkodissa pystytään takaamaan lain ja asetuksen mukainen suhdeluku ja henkilöstön riittävyys kaikkina toiminta-aikoina. Vaihtelevassa arjessa suhdelukujen seuraaminen on vaikeaa ja eteen tulee hetkellisiä lapsimäärän ylityksiä suhteessa työssä olevaan henkilökuntaan, mutta vastaavasti myös rauhallisia tilanteita jolloin työntekijöitä on paikalla yli suhdeluvun. Päiväkodin johtajan on pystyttävä hyödyntämään olemassa olevat resurssit tarkasti ja huomioimaan myös toiminnan taloudellinen puoli. Hiekkataipaleen ja Lämsän (2015) mukaan vuorohoitoyksikköjen johtajille tuleekin vaatimuksia kahdesta eri suunnasta: alaisilta ja päällikkötasolta. Vuorohoidon päiväkodin johtaja joutuu usein tasapainoilemaan näiden tahojen

vaatimusten välillä sekä lisäksi huomioimaan asiakasnäkökulmasta tulevat toiminnan vaatimukset.

Johtajan työskennellessä eri kellonaikoina kuin osa muusta vuoropäiväkodin henkilökunnasta korostuu jaetun johtamisen lähestymistapa vuorohoidon arjessa. Jaettu johtajuus on vuoropäiväkodin toiminnan kannalta välttämättömyys. Johtajan on luotettava työntekijöiden itseohjautuvaan toimintaan ja tuettava heitä siinä. Jaettu johtajuus on johtamismalli, jossa johtajuus voidaan nähdä esimerkiksi työ- ja vastuutehtävien jakamisena tai asioiden yhteiseksi tekemisen prosessina, jossa korostuvat luottamuksen, tiedon ja osaamisen jakaminen. Johtajuus vuoropäiväkodissa ei ole vain johtajan toimintaa ja taitoja, vaan se rakentuu kaikissa työpaikan suhteissa ja tiloissa – kaikissa arjen vuorovaikutustilanteissa. (Turja & Rönkä 2016, 90.)

2.3 Työhyvinvoinnin erityispiirteitä vuorohoidossa

Työhyvinvoinnin erityispiirteistä vuorohoidossa tiedetään tutkimuksen pohjalta varsin vähän. Toistaiseksi laajin suomalainen vuorohoitoa käsittelevä tutkimushanke Perheet 24/7 –hanke, toi selkeästi esille tarpeen vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen. Tutkimus osoitti, että vaihteleva 24/7-työelämä ja siihen liittyvät ennakoimattomat muutokset lasten hoidontarpeissa haastavat työvoiman mitoittamisen ja työvuorosuunnittelun vuorohoitoa järjestävissä yksiköissä. (Malinen, Teppo & Peltoperä 2016, 46.) Parkkosen (2017) mukaan työvuorosuunnittelussa onkin tärkeää huomioida juuri työhyvinvoinnin näkökulma: työntekijöiden yksilölliset tarpeet, terveydentilan aiheuttamat rajoitukset ja joustomahdollisuudet. Toimivalla työvuorosuunnittelulla voidaan taata henkilöstön pysyvyys ja vähentää sairauspoissaoloja säästäen samalla rahaa sekä rekrytointi- että sairauskuluissa (Silvestro & Silvestro 2008, 96-97).

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten työympäristöä luonnehtii kiire, muuttuvat työtehtävät sekä epäselvät tehtävänkuvat, vastuut ja velvoitteet. Joissakin päiväkodeissa elää vahva ”kaikki tekevät kaikkea”- työkulttuuri, jossa työntekijöiden vastuualueet ja identiteettimallit ovat epäselviä. Tämä tarkoittaa epäselvyyttä omasta työnkuvasta ja oman ammattiryhmän velvoitteista ja vastuista. (Karila & Kupila 2010, 34.) Vuorotyötä tekevän työntekijän työn yksinäisyys

koskee etenkin lastenhoitajia, jotka huolehtivat vuorohoidossa tyypillisesti ilta-, yö- ja viikonloppuhoidosta jopa täysin yksin. Tällöin korostuu työntekijän itsenäinen vastuu toiminnasta ja turvallisuudesta. (Malinen ym. 2016, 47.)

Vuorohoidossa työntekijöiden työvuorot määrittyvät lasten hoitoaikatarpeiden mukaan. Tutkimusten mukaan epätyypilliset työajat ja työvuorojen nopea vaihtuminen kuormittavat työntekijöiden hyvinvointia. Epäsäännöllisen työn ja univalve -rytmin muutosten tiedetään kuormittavan elimistöä ja aiheuttavan aivojen ja kehon toiminnoissa ohimeneviä muutoksia, mutta myös pysyvämpiä muutoksia terveyden eri osa-alueilla (Vuorotyö 2018).

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista (Viitala 2013, 213). Vuorohoidon henkilöstöjohtamisesta vastaa päiväkodin johtaja, joka työskentelee pääsääntöisesti päivävuoroissa, kun taas varhaiskasvatushenkilöstö työskentelee usein muuttuvissa 24/7-työvuoroissa. Tämä tuo vuoropäiväkodin työhyvinvoinnin johtamiseen ja työyhteisön toimintaan erityisiä haasteita (Jaatinen 2016, 101). Päiväkodin johtajan onkin huolehdittava ja varmistettava erityisen tarkasti ne tavat ja mahdollistettava ne keinot, joilla hän tukee vuoropäiväkodin henkilöstöä työssään. Johtajan tulee myös pystyä luomaan tunne ja vaikutelma läsnäolostaan vuoropäiväkodin arjessa ja hyväksyttävä se tosiasia, että tapaa vuorotyöntekijöitä harvemmin kuin esimerkiksi päivävuorossa työskenteleviä työntekijöitä. Koska vuorotyötä tekevällä työyhteisöllä on erityisen niukasti mahdollisuuksia kokoontua yhteen, nousee päiväkodin johtajan erityiseksi haasteeksi ratkaista ne järjestelyt, joilla yhteisöllisyyden ja yhteisvastuun tunnetta voidaan nostaa ja ylläpitää työyhteisössä. (Jaatinen 2016, 102).

3 Työvuorosuunnittelu vuorohoidossa

Vuorohoidon työvuorosuunnittelusta ei löydy tutkimustuloksia, sillä se on uusi ilmiö, joka on syntynyt 24/7-talouden myötä. Vuorotyöhön liittyviä tutkimuksia on tehty perinteisemmiltä vuorotyön aloilta kuten hoitotyössä tai teollisuudessa. Näihin liittyvää lähdeaineistoa on käytetty soveltaen vuorohoidon työympäristöön.

3.1 Työvuorosuunnittelu johtamisen välineenä

Työvuorosuunnittelu on merkittävä strateginen työväline toimintayksikön johtamisessa. Työvuorosuunnitelma on jokaisen yksikön toiminnan kannalta tärkeä johtamisen väline, koska se asettaa raamit minkä pohjalle toiminta rakentuu (Lammintakanen 2011, 241). Työvuorosuunnittelun kehittämisellä pyritään saavuttamaan tuottava, tehokas ja muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin vastaava organisaatio. Johtajalla on tärkeä rooli työvuorosuunnittelussa, koska hänen vastuullaan on henkilöstöresurssien optimaalinen hyödyntäminen. Lisäksi esimiehen on huomioitava erilaisten työaikaan liittyvien normien vaikutukset työaikasuunnittelussa. (Parkkonen 2017, 28.)

Päiväkotien työvuorosuunnittelua ohjaavat Suomessa erilaiset lait ja sopimukset, joista merkittävimmät ovat työaikalaki (L605/1996), kunnallinen työ- ja virkaehtosopimus (KVTES 2017), paikalliset sopimukset sekä työyksikön omat pelisäännöt ja sopimukset työvuorosuunnitteluun. Euroopan unionin työaikadirektiivi (Direktiivi 2003/88/EY) velvoittaa jäsenvaltioita huolehtimaan siitä, että kansallinen työaikalaki tuottaa direktiivin määräämän vähimmäissuojan työntekijöille. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.) Suomen työaikalaki on asettanut työaikadirektiivin vähimmäisvaatimustason ylittäviä tavoitteita. Yhtenä tavoitteena on edistää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Manninen 2010, 9.)

Työvuorosuunnittelu ja henkilökunnan riittävyys varhaiskasvatusyksikön eri toiminta-aikoina on aina päiväkodin johtajan vastuulla, vaikka työvuorosuunnittelu olisikin delegoitu työvuorosuunnittelijalle. Työvuorosuunnitteluun liittyvät

erilaiset työtehtävät ovat merkittävä osa 24/7-päiväkodin johtajan päivittäisjohtamisen tehtäviä. Mitä joustavammaksi, omatoimisemmaksi ja osallistavammaksi koko työyhteisön vastuutehtäväksi työvuorosuunnittelu saadaan, sitä enemmän päiväkodin johtajalta ja työvuorosuunnittelijalta vapautuu aikaa muihin työtehtäviin.

Päiväkodeissa hoidetaan työvuorosuunnittelu perinteisesti niin, että päiväkodin johtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö suunnittelee henkilökunnalle työvuorot. Yksiköstä riippuen työvuorotoiveita voi esittää työvuorosuunnittelijalle vaihtelevia määriä, ja ne pystytään joissakin tapauksissa toteuttamaan ja joissakin taas ei. Tässä perinteisessä työvuorosuunnittelumallissa työvuorosuunnittelija joutuu arvottamaan työntekijöiden toiveita haluamattaan, jotta henkilöstön työvuorotoiveet toteutuisivat ja yksikön toiminta olisi sujuvaa.

Työvuorosuunnittelun toteuttaminen on haastavaa, koska työvuorosuunnittelua ajatellaan yleisesti epäkiitollisena tehtävänä. Työvuorosuunnittelija saa harvoin positiivista palautetta suunnittelemistaan työvuoroista, negatiivista palautetta sitäkin enemmän. Positiivinen palaute koskee yleensä esimerkiksi työvuorotoiveiden toteutumista työvuorosuunnitelmassa. Negatiivinen palaute koskee usein esimerkiksi työvuorojen epätasaista sijoittelua työvuorosuunnitelmaan tai liian useaa peräkkäisistä työpäivää ilman vapaapäiviä. (Silvestro & Silvestro, 2000.)

Työvuorosuunnittelu onkin lähes mahdotonta toteuttaa niin, että kaikki työntekijät olisivat omiin työvuoroihinsa täysin tyytyväisiä. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2016, 107.) Työyhteisöissä kannattaakin tutkia erilaisia työvuorosuunnittelun vaihtoehtoja, jotta työvuorosuunnittelua voidaan kehittää vastaamaan työyhteisön haasteisiin ja työntekijöiden tarpeisiin. (Lammintakanen 2011, 241.)

Työntekijöiden osallisuutta edistävien työvuorosuunnittelun toimintatapojen kehittäminen työyhteisössä voi auttaa työhyvinvoinnin ja työvuorotyytyväisyyden lisääntymiseen. Osallistavassa työvuorosuunnittelussa henkilökunta suunnittelee työvuorot yhteisöllisesti ja yhteisesti sovittujen reunaehtojen ja

pelisääntöjen mukaisesti. Yksikön pelisäännöt ja sopimukset ovat lähestulkoon aina yksikkökohtaiset ja ne vaativat työyhteisöltä jatkuvaa arviointi- ja kehittämistyötä sekä arvokeskustelua.

Hyvin suunnitellut työvuorosuunnitelmat palvelevat sekä henkilöstöä että yksikön johtajaa. Legrain (2015) kuvaa työvuorosuunnittelun tärkeänä johtamisen välineenä, koska toimivalla ja joustavalla työvuorosuunnittelulla saadaan jopa lisättyä vuorotyön kiinnostavuutta. Henkilökunnan optimaalinen hyödyntäminen työvuorosuunnittelussa on tärkeää, koska sillä voidaan säästää kustannuksia esimerkiksi sijaisten tarpeen vähentyessä.

3.2 Perinteinen työvuorosuunnittelun malli Case Vuorohoidossa

Case Vuorohoidon työvuorosuunnittelu tehtiin ennen kehittämiskokeilua joka kolmas viikko uudelle tulevan kolmen viikon työvuoropohjalle ilman ennalta sovittua työvuorojen kiertopohjaa. Päiväkodin johtaja oli valtuuttanut työvuorosuunnittelijat tekemään työvuorosuunnitelmat Titania-työvuorosuunnitteluohjelmalla joka kolmas viikko. Työvuorosuunnitteluun kului paljon aikaa, mikä oli poissa välittömästä hoito- ja kasvatustyöstä lasten parissa.

Case Vuorohoidossa oli käytössä työvuorojen toivevihko, jossa olevat toiveet ohjasivat pitkälti työvuorosuunnittelua. Työvuorot suunniteltiin työntekijöille mahdollisimman tasapuolisesti, mutta suunnittelussa ei pystytty huomioimaan tarpeeksi yksittäisen lapsiryhmän eikä yksittäisen lapsen varhaiskasvatuksesta nousevia tarpeita. Työvuorosuunnittelijat saivat työstään paljon negatiivista palautetta. Palaute koski esimerkiksi viikonloppuisin olevien työpäivien tasapuolisuutta, vapaapäivien sijoittelun tasapuolisuutta, iltavuorojen lukumäärän tasapuolisuutta sekä yövuorojen oikeudenmukaista vuorottelua. Näistä palautteista vain osa tuli päiväkodin johtajan tietoon.

Ennen kehittämiskokeilua lastentarhanopettajien (n=9) työaika kiersi Case Vuorohoidossa työviikon kaikkina viikonpäivinä maanantaista sunnuntaihin lukuun ottamatta yövuoroja. Lastenhoitajilla (n=17) kiersivät myös yövuorot (24/7). Lastenhoitajat tekivät myös oman toiveensa mukaisesti yhdestä kolmeen yövuoroa peräkkäin.

Case Vuorohoidon arki oli työvuorosuunnittelun ja varhaiskasvatusyksikön toiminnan kannalta erittäin pirstaleista. Varhaiskasvatushenkilöstö työskenteli omien työvuorojensa mukaisesti ja lapset olivat vuorohoidossa omien hoitoaikojensa mukaisesti. Tämä vaikutti Case Vuorohoidon arkeen siten, että toiminta vaikutti järjestäytymättömälle ja sekavalle.

3.3 Pedagoginen työvuorosuunnittelu malli Case Vuorohoidon kehittämiskohteena

Kehittämiskokeilun valmisteluvaiheessa kaikkia Case Vuorohoidon lastenhoitajia ja lastentarhanopettajia kuultiin henkilökohtaisesti heidän omista työvuorosuunnittelun toiveista, kehittämisajatuksista ja henkilökohtaisista tarpeistaan. Näissä haastatteluissa nousi esiin monta huomioonotettavaa seikkaa, jotka koskivat esimerkiksi työntekijän terveydentilaa tai työelämän ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista.

Case Vuorohoidon kehittämiskokeilussa pyrittiin siirtämään työvuorosuunnittelun painopiste työntekijöiden omien työvuorotoiveiden suunnittelusta ensisijaisesti lasten tarpeita ja hyvinvointia huomioonottavaksi sekä lasten ja aikuisten päivittäisten vuorovaikutussuhteiden lukumäärää vähentäväksi pedagogiseksi työvuorosuunnitteluksi.

Kehittämiskokeilussa lastentarhanopettajien (n=9) työaika keskitettiin omaan lapsiryhmään maanantaista perjantaihin välivuoropainotteiseksi. Vuoropäiväkodin aukioloaika huomioiden lastentarhanopettajien työvuorot olivat kokeilun aikana työvuorosuunnitelmassa klo 7-18 välillä. Kehittämiskokeilussa yövuorot keskitettiin alussa kolmelle ja loppuvaiheessa kahdelle lastenhoitajalle. Yövuorojärjestely nimettiin kehittämiskokeilussa vakiyötyöntekijä-kokeiluksi.

Kehittämiskokeilussa Case Vuorohoidon työvuorosuunnitteluun otettiin käyttöön lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työvuorosuunnittelun tueksi tasapuolinen kiertävä työvuorosuunnitelmapohja, jonka kiertoaika oli 3-6 viikkoa. Samalla luovuttiin työntekijöiden työvuorotoiveista. Työvuorosuunnitteluun laadittiin uudet pelisäännöt, joissa mahdollistettiin työntekijöiden ja työtiimien oma työvuorosuunnittelun hienosäätö lapsiryhmän toimintaa ja tarpeita tukevaksi.

Kiertävässä työvuorosuunnitelmapohjassa olevia työ- ja vapaapäivien paikkoja pystyi vaihtamaan ilman työvuorosuunnittelijan tai esimiehen lupaa, ja työntekijät saivat vaihtaa työvuoroja keskenään esimerkiksi viikonlopuissa. Sovittiin, että muutoksia saa ja tulee tehdä järkevästi niin, että lapsiryhmän toiminta ja turvallisuus kuitenkin taataan ensisijaisesti ja huomioidaan esimerkiksi varhaiskasvatushenkilöstön riittävät viikko- ja vuorokautiset lepoajat.

Kiertävän suunnitelmapohjan käyttöönoton toivottiin vähentävän työvuorosuunnitteluun käytettävää suunnitteluaikaa sekä lisäävän työvuorojen tasapuolisuutta ja tuovan työvuorosuunnittelun prosessin lähelle jokaista työntekijää oman työn suunnittelun ja lapsiryhmän pedagogisen työvuorosuunnittelun välineeksi. Kiertävän työvuorosuunnitelmapohjan toivottiin myös lisäävän työhyvinvointia ja työssäjaksamista, koska työntekijöiden työvuorosuunnitteluun ennakoitavuutta lisättiin tällä kokeilulla ja työntekijät pystyivät itse vaikuttamaan työvuorojensa hienosäätöön. Kiertävässä työvuorosuunnitelmapohjassa esimerkiksi lastenhoitajat tiesivät kuukausiksi eteenpäin omien työ- ja vapaapäiviensä paikat sekä arkipäivissä että viikonlopuissa. Yötyöntekijöille tehtiin oma kiertopohja, joka oli täysin identtinen ja tasapuolinen yötyöntekijöiden kesken.

4 Toteutus

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto tutkimukseen on hankittu kyselylomakkeen avulla. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on ilmiasultaan tekstiä (Eskola & Suoranta 2003, 15). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakkoasettamuksia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan sisältölähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylöspäin (Eskola & Suoranta 2003, 19). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien oman näkökulman, ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään asioille uuden näkökulman. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on induktiivinen eli aineistolähtöinen päättely. Aineistonkeruun keskeinen idea on tarkastella ilmiötä mahdollisimman avoimesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.)

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Case Vuorohoito, jossa oli kehitetty pedagogista työvuorosuunnittelua keväällä 2017. Tutkimukseen osallistui Case Vuorohoidon kaikki yhdeksän lastentarhanopettajaa ja 17 lastenhoitajaa, joiden työvuorosuunnittelua oli kehitetty. Kokonaistutkimukseen päädyttiin, koska kohdeorganisaation perusjoukko oli pieni (Heikkilä 2014, 31).

Heikkilän (2014, 15) mukaan kattavan lopputuloksen saamiseksi aineiston tulisi olla monipuolinen ja erilaisia tutkimustekniikoita tulisi käyttää laajasti. Varhaiskasvatushenkilöstön (n=26) kyselyaineistoa täydennettiin lähikaupunkien 24/7-päiväkotien päiväkodin johtajille tehdyillä haastatteluilla.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin tutkimusta varten

suunnitellulla kyselylomakkeella (liite 1.), joka jaettiin henkilökohtaisesti paperiversiona Case Vuorohoidon lastenhoitajille (n=17) ja lastentarhanopettajille (n=9). Lisäksi lähikaupunkien 24/7-päiväkotien johtajia haastateltiin kasvokkain (n=3) tai puhelimitse (n=2) tutkimusta varten laaditulla strukturoidulla haastattelulomakkeella (liite 2.) Kyselyt ja haastattelut tehtiin touko- ja kesäkuussa 2017.

Kyselyt tehtiin paperisena kyselynä siksi, että haluttiin varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on samanlaiset mahdollisuudet vastata kyselyyn ilman tietokonetta. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa. Taustakysymyksiä lukuun ottamatta kyselylomakkeessa kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, sillä vastaajilta haluttiin mahdollisimman ”vapaasanaisesti” vastaukset kysymyksiin. Mahdollisia vastausvaihtoehtoja ei koettu tarpeelliseksi miettiä etukäteen, ettei se rajaisi vastaajien vastauksia. Näillä laadullisilla avoimilla kysymyksillä pyrittiin samaan mahdollisimman syvää tietoa jokaiselta vastaajalta erikseen.

Kyselylomake jäsennettiin neljään eri osaan ja aihealueeseen: lastentarhanopettajien työvuorojen muutokset, vakiyötyöntekijä-kokeilu, työvuorosuunnittelun kiertopohjan käyttö ja työvuorosuunnittelun prosessi. Jaottelussa perusteena oli Case Vuorohoidon kehittämiskokeilun eri aihealueet, joihin muutoksia oli kokeilun aikana tehty. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että ne olivat riittävän avoimia eivätkä rajoittaneet kertojaa, mutta samalla sen verran rajaavia, ettei vastaus laajenisi liian kauaksi määritellyistä asioista.

Aineiston keruu aikana kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 26 kpl, joista palautui määräaikaan mennessä takaisin 13. Vastausprosentti oli 50 %. Vastaajista neljä (31 %) oli lastentarhanopettajia ja yhdeksän (69 %) oli lastenhoitajia.

4.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, joka menetelmällisenä viitekehyksenä mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti (Puusa & Kuittinen 2011, 117). Sisällönanalyysissä pyritään etsimään aineistosta merkityksiä sekä luomaan tutkittavasta asiasta yhtenäinen, selkeää informaatiota tarjoava kokonaisuus, mikä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen. Analyysi

perustuu tutkijan tekemään päättelyyn ja tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106 – 110.)

Aineiston analyysin laatu riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin ja perinpohjaisesti tutkija tuntee aineistonsa (Puusa 2011, 120). Aineistolähtöinen sisällönanalyysiprosessi on kolmivaiheinen, joka koostuu aineiston redusoinnista, eli pelkistämisestä, aineiston klusteroinnista, eli ryhmittelystä, sekä aineiston abstrahoinnista, jolla tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden luomista (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi eteni tutkimuksessa niin, että se aloitettiin kysymyslomakkeiden vastausten lukemisella. Vastaukset luettiin useaan kertaan läpi, ja niitä tarkasteltiin sekä yksittäisinä vastauksina että vastausten kokonaisuutena. Vastauksia pyrittiin myös vertailemaan toisiinsa sekä etsimään niistä samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia sekä ristiriitaisuuksia ja erilaisuuksia. Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien erottaminen tutkimusaineistosta on olennaista juuri sisällönanalyysissä (Janhonen & Nikkonen 2001, 23). Tässä vaiheessa kiinnitettiin huomiota myös yksittäisiin käsitteisiin, sanontoihin ja sananvalintoihin. Useiden lukukertojen jälkeen vastauksista alkoi nousta esille keskeisiä asiakokonaisuuksia ja teemoja, joita kirjattiin ylös alustavina havaintoina (Puusa 2011, 120).

Kysymyslomakkeilla kerätyn tutkimusaineiston kaikki vastaukset koottiin yhteen yksi kysymys kerrallaan. Analysointiin ei käytetty mitään sähköistä tilastointiohjelmaa, vaan kaikki vastaukset kirjoitettiin yhteen jokaisesta kyselylomakkeesta yksi kysymys ja vastaus kerrallaan erilliseen word-tiedostoon. Tässä tiedostossa jokaisesta kyselylomakkeen kysymyksestä näkyi kaikki siihen saadut vastaukset ja lisäksi kunkin vastauksen perään kirjoitettiin vastaajasta ammattiryhmätieto (lastenhoitaja tai lastentarhanopettaja) sekä kyselylomakkeen numero. Näin vastaajien henkilöllisyyttä pystyttiin entisestään piilottamaan, koska kyselylomakkeista olevat käsialat eivät tulleet vastausten analyysivaiheessa enää näkyviin.

Vastausten sisältöä oli helppo luokitella analyysivaiheessa eri teemoihin, koska kaikki vastaukset olivat lähekkäin. Tämän koodauksen perusteella vastauksia oli helppo yhdistellä ja ryhmitellä samoihin luokkiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 80). Taanilan (2016) mukaan avointen vastausten tulkinta vaatii usein tutkijalta asiantuntemusta. Tämän opinnäytetyön tekijä on

työskennellyt vuoropäivähoidon tehtävissä lähes koko työuransa ajan, yli 20 vuotta. Tästä oli selkeästi hyötyä vastausten analysoinnissa ja luokittelussa.

Päiväkodin johtajia haastateltiin tätä tutkimusta varten yhteensä viidestä eri 24/7-päiväkodista. Kaikissa haastatteluissa haastateltaville esitettiin samat strukturoidut haastattelukysymykset (liite 2.). Opinnäytetyön tekijä kirjoitti haastatteluista saadut vastaukset itselleen ylös paperille ja teki vastauksista luokittelun samalla tavalla kuin kyselylomakkeistakin. Jokaisen kysymyksen kohtaan kirjoitettiin kunkin yksikön vastaukset, näin saatiin selkeä kokonaiskuva vastauksista kuhunkin kysymykseen. Vastaukset luokiteltiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

5 Tulokset

5.1 Lastentarhanopettajien työvuorojen muutokset

Vastaajien mukaan lastentarhanopettajien työvuorojen keskittäminen arkipäiville antoi lastentarhanopettajille paremman kokonaiskuvan ryhmän lasten asioista ja toi vuorohoidon pirstaleiseen arkeen omaan lapsiryhmään ”punaisen langan pitäjän”. Tämän koettiin myös rauhoittavan ryhmän toimintaa ja toiminnan suunnittelun koettiin onnistuneen kokeilun aikana paremmin. Kehittämiskokeilun aikana henkilökunnan vaihtuvuus lapsiryhmässä väheni ja varhaiskasvatushenkilöstön pysyvyyden tunne lapsiryhmissä lisääntyi.

> *”Vähentää vaihtuvuutta, kun tietää ketkä ovat ainakin aina arkisin paikalla.” Lto 2*

> *”Arjen struktuurit pysyvät samanlaisina päivästä toiseen -> turvallisuudentunne.” Lh 5*

Molempien ammattiryhmien, sekä lastenhoitajien että lastentarhanopettajien, vastauksissa korostui merkityksellisenä pedagogisen suunnittelun ja sen toteuttamisen näkökulma sekä arjessa työskentelevän pysyvämmän ja tutun varhaiskasvatushenkilöstön läsnäolo lasten hoitopäivien aikana. Varhaiskasvatushenkilöstön pysyvyydestä lapsille nousevan turvallisuuden tunteen lisääntymisen koettiin olevan merkittävä muutos entiseen verrattuna. Nämä seikat koettiin lastentarhanopettajien työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilussa tärkeimpinä saavutuksina molempien ammattiryhmien vastauksissa.

> *”Toiminnan pedagoginen suunnittelu ja toteutus arjessa onnistuu paremmin.” Lto 1*

> *”Pedagogiikka toteutuu päivittäin suunnitellusti.” Lh 9*

Pedagogiikan näkökulmasta lastentarhanopettajien suunnittelutyön nähtiin helpottuneen, kun ryhmän lastentarhanopettajat olivat tavanneet kehittämiskokeilun aikana arkipäivissä enemmän toisiaan, koska heillä ei ollut enää arkisin viikonlopputyöstä tulevia vapaapäiviä. Lastentarhanopettajien työajan muutoksessa hyvinä puolina esiin nousivat vastauksissa johdonmukaisuus, jatkuvuus, pysyvyys sekä vakiintuneemmat rutiinit päiväkodin ja oman lapsiryhmän

pedagogiikkaa tukevana elementtinä. Lastenhoitajien vastauksissa löytyi mainintoja, että pedagogiikka ja toiminnan suunnittelu ovat olleet kehittämiskokeilun aikana parempaa ja keskittyneempää kuin ennen. Vastauksessa esiin nostettiin myös lasten havainnoinnin ja arvioinnin parempi mahdollistaminen. Lapsiryhmän ja päiväkodin struktuurien koettiin nyt olevan vakiintuneempia ja toiminnan suunnitelmallisempaa. Näiden koetaan tuovan lapsille turvallisuuden tunnetta ja henkilökunnalle ennakoitavuutta.

Molempien kyselyyn vastanneiden ammattiryhmien kokemus oli, että lastenhoitajat tapaavat lastentarhanopettajia nyt useammin ja säännöllisemmin ja tieto kulkee paremmin lasten ja työtiimin asioista molempien ammattiryhmien suuntiin sekä ryhmän ja talon sisällä. Lastenhoitajat kokivat tärkeänä, että he pystyvät kertomaan huomioistaan nopeasti ryhmän lastentarhanopettajalle. He pitivät tärkeänä myös sitä, että lastentarhanopettajat ovat paikalla silloin kun suurin osa oman ryhmän lapsistakin on paikalla. Lastenhoitajien vastauksissa nousi esiin myös esimerkiksi erityistä tukea tarvitsevien lasten saama hyöty lastentarhanopettajan työpanoksesta, kun lastentarhanopettaja oppii tuntemaan ryhmänsä lapset nyt paremmin. Lastenhoitajat olivat myös kokeneet, että varhaiskasvatushenkilöstöä oli nyt enemmän paikalla ja lastenhoitajille jäi arjessa enemmän aikaa aamu- ja iltatouhujen valmisteluun.

Molemmat ammattiryhmät olivat kokeneet, että toiminnan selkeys näkyi kehittämiskokeilun aikana nyt enemmän arjessa ja he pystyivät keskittymään omiin toimenkuviinsa entistä paremmin. Lastentarhanopettajat kokivat, että kehittämiskokeilun aikana heidän pedagoginen työote oli korostunut ja kehittämiskokeilun työvuoromuutosten koettiin rauhoittaneen ryhmän toimintaa: pedagogiikkaan, toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen sai keskittyä pitkäjänteisesti ja rauhassa.

Lastentarhanopettajat näkivät kehitettävinä asioina työvuorosuunnittelussa arkipäivien aamu- ja iltavuorojen laittamisen minimiin eli työvuorojen keskittämisen välivuoropainotteiseksi arkipäiviin. Tämä sama kehittämiskohde nousi esille suurimpana myös lastenhoitajien vastauksissa. Lastentarhanopettajat toivoivat vielä enemmän mahdollisuuksia lastentarhanopettajien yhteiseen suunnitteluaikaan, työparityöskentelyyn sekä lastenhoitajien työpanoksen mitoitukseen arkipäivissä.

Vastaajat kannattivat lastentarhanopettajien työvuorojen keskittämistä jatkossakin arkipäiville. Kehittämiskokeilun aikana koettiin, että näin lapsiryhmän toiminta oli suunniteltua ja arki sujui, pedagogiikan näkökulmat tuli huomioitua ja lastentarhanopettajien työpanos ei ollut pois arkipäiviltä, jolloin suurin osa ryhmän omista lapsista oli paikalla.

Case Vuorohoidon keikkalasten suuri määrä viikonlopuissa sekä oman ryhmän lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisvastuu nähtiin suurimmiksi perusteluiksi sille miksi lastentarhanopettajien ei kannattaisi työskennellä viikonloppuisin. Lastentarhanopettajien työskentely viikonlopuissa nähtiin tarpeellisena vain niissä tilanteissa, joissa esimerkiksi ryhmän oma lapsi oli hoidossa paljon viikonloppuisin tai mikäli lastenhoitajille tarvitaan viikonloppuihin vapaapäiviä. Lastenhoitajien vastauksissa tuotiin esille, että lastentarhanopettajien työskentely viikonlopuissa saattaisi tehdä viikonlopuista suunnitelmallisempia.

> *”Mielestäni kohdentaminen on tällä hetkellä ollut toimiva ratkaisu. Meillä ei ole ollut sellaisia lapsia, jotka olisivat olleet vain viikonloppuisin hoidossa.” Lto 1*

5.2 Vakiyötyöntekijä-kokeilu

Kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että vakiyötyöntekijä-kokeilun hyödyt olivat lapsen näkökulmasta varsin tärkeät: sillä taataan tuttu aikuinen öihin ja sitä myötä lapsille enemmän turvallisuuden tunnetta sekä mahdollisimman samanlaiset rutiinit yöhoidossa oleville lapsille. Keikkalasten sekä haastavien ja erityistä tukea tarvitsevien lasten koettiin erityisesti hyötyvän tutusta yötyöntekijästä.

Vakiyötyöntekijä-kokeilun koettiin rauhoittavan lapsiryhmien toimintaa. Kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että vakiyötyöntekijä-kokeilulla oman lapsiryhmän aikuisten pysyvyys omassa lapsiryhmässä tehtävässä työssä oli lisääntynyt koska yöhoito ei vaikuttanut enää lapsiryhmän henkilökuntaresursseihin päivä- ja ilta-aikaan. Molempien ammattiryhmien kokemus oli, että lapsiryhmän arjessa oli nyt tällä tavalla enemmän aikuisia.

Lastenhoitajien näkökulmasta työnjako koettiin vakiyötyöntekijä-kokeilussa selkeämpänä. Lastenhoitajat kokivat olevansa enemmän perillä oman lapsiryhmänsä asioista ja lapsiryhmän toiminnasta. Lasten varhaiskasvatussuunnitelmien tekeminen koettiin helpommaksi, kun lastenhoitajat tapasivat lasta enemmän. Tärkeänä etuna lastenhoitajat näkivät myös sen, että lapsiryhmässä oli nyt paikalla lapsille ja toisilleen tuttu henkilökunta.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta vastauksissa korostui työvuorojen selkeys, ennakoitavuus ja säännöllisyys sekä työn selkeämpi rytmitys ja työvuorojen vaihtelun vähentyminen - näiden asioiden koettiin lisänneen lastenhoitajien työhyvinvointia. Työvuorojen vaihtelevuuden koettiin olleen kehittämiskokeilussa selkeämpää ja paremmin rytmitettyä. Yövuorojen poisjäännin koettiin jopa helpottaneen lastenhoitajan omaa jaksamista. Oman työn räätälöinti ja mahdollisuus työn tuunaamiseen koettiin hyvänä.

> *”Kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkia vuoroja, työtä voidaan myös tuunata.” Lh 7*

Työvuorosuunnittelun näkökulmasta vakiyökkö-kokeilun koettiin helpottaneen työvuorosuunnittelijoiden työtä. Työvuorosuunnittelu oli kokeilun aikana koettu olevan selkeämpää, koska työvuorojen rytmi työvuorosuunnittelun kiertopohjassa oli säännöllinen, jatkuva ja tasainen. Työvuorojen ennakointi oli parempaa ja kiertopohjan käyttö työvuorosuunnittelun pohjana koettiin molempien ammattiryhmien vastauksissa onnistuneeksi. Vakiyötyöntekijä-kokeilussa lapsiryhmästä ei mennyt enää henkilöstöresurssia yövuoroihin ja niistä tuleviin vapaapäiviin. Tämän katsottiin lisänneen henkilöstöresurssia ja henkilöstön pysyvyyttä päivävuoroissa.

Vakiyötyöntekijä-kokeilun kehitettäviksi asioiksi nostettiin kyselyssä esille yötyön tekemisen mahdollistaminen kaikille halukkaille sekä tiedonkulun parantaminen ryhmien, työyhteisön ja yötyöntekijöiden välillä. Yötyöntekijän tarkkuutta vaativien työtehtävien, kuten lapsilistatehtävien, tarpeellisuus tulisi kyselyn mukaan miettiä vielä tarkkaan ja huomioitava seikka yöllä tehtävän työn mitoituksessa olisi se, että yötyössä ei ole taukoja. Yötyöntekijöiden jaksamisen tukeminen sekä työyhteisöön kuuluvuuden tunteen säilyttäminen koettiin

myös tärkeiksi työhyvinvointiin liittyviksi kehittämisen paikoiksi. Ratkaisukeinoiksi näihin nousi muun muassa yötyöntekijöiden keskinäiset tapaamiset, työhyvinvointitapaamisiin (tyhy) ja työiltoihin mukaan tulon mahdollistaminen sekä selkeän sijaistamiskäytännön luominen yötyöhön.

Vakiyötyöntekijä-kokeilussa mukana olleet lastenhoitajat kokivat yötyöntekijöiden määrän vähentämisen ja heidän työskentelynsä kehittämiskokeilussa olleen lapsille selkeää ja vanhemmille tärkeää. Vakiyötyöntekijöistä oli tullut lapsille tuttuja aikuisia ja tuttuuden koettiin tuoneen lapsille erityisesti turvallisuuden tunnetta. Vakiyötyöntekijöistä kaikki kokivat, että vakiyötyöntekijä-kokeilussa he oppivat tuntemaan erittäin hyvin yöhoidossa olevat lapset ja heidän yksilölliset tarpeensa.

> *”Kokea se herkkä hetki lasten kanssa, kun käydään nukkumaan...” Lh 3*

Haittapuolina yötyöntekijät näkivät uhan työyhteisöstä vieraantumiseen ja tiedonkulun hitauden ryhmistä ja talosta yötyöntekijälle. Kaikki kokeiluun osallistuneet yötyöntekijät kokivat, että heidän oma aktiivisuus ja oma-aloitteisuus oli tärkeää yötyön haittapuolissa: heidän oma roolinsa tulee olla aktiivinen tiedonhankintaan ja asioista perillä pysymiseen.

Vakiyötyöntekijät kokivat oman työhyvinvointinsa lisääntyneen kokeilussa. Yövuorojen työvuorosuunnittelun kiertopohja ja siitä tuleva säännöllinen työ- ja työskentelyrytmi oli heille parempi kuin kaikkien vuorojen tekeminen 24/7-päiväkodissa. Vakiyötyöntekijät olivat myös kokeneet, että heidän työskentelynsä öissä oli varmaa ja he kokivat osaavansa työnsä hyvin.

> *”Nautin, tykkään.” Lh 4*

> *”Ei mitään huonoa sanottavaa.” Lh 3*

> *”Haluan tehdä pelkkiä öitä.” Lh 5*

Vakiyötyöntekijä-kokeilussa mukana olleet lastenhoitajat kokivat, että tutustuminen lapseen helpottui, kun lapseen tutustui lähemmin herkkinä hetkinä, kuten esimerkiksi yöaikaan. Yöhoidossa olevat lapset olivat jo ennakkoon osan-

neet kysyä nimeltä kuka yötyöntekijöistä olisi tulossa töihin yövuoroon ja yötyöntekijöiden mielestä lapsilla tuntui olevan selkeää työntekijän etunimen perusteella ketä he odottavat yöksi töihin. Lapset osasivat kutsua yöllä lastenhoitajaa etunimeltä luokseen.

> *”Maija, luetsä samaa ku Anna?”Lh 5*

> *”Maija, ootsä tänään ja huomenna kun mä oon vai onko Anna huomenna?” Lh 5*

Kyselyyn vastanneista lastenhoitajasta kaikki eivät halua työskennellä vakiyötyöntekijänä. Syiksi oli mainittu kyselyssä mm. terveydelliset syyt, haluttomuus työskennellä yksin, halu työskennellä hereillä olevien lasten ja aikuisten kanssa sekä pelko työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä. Osa kyselyyn vastanneista lastenhoitajista haluaisi työskennellä öissä tai ainakin kokeilla sitä. Yötyöntekijän työstä kiinnostuneet lastenhoitajat kokivat halua työskennellä itsenäisesti ja näin johtaa omaa työtään. Halu selkeään työrytmiin ja työaikojen ja vapaan järkevään rytmittelyyn olivat myös syitä halukkuuteen tehdä yövuoroja. Vakiyötyöntekijä-kokeilussa mukana olleet lastenhoitajat halusivat edelleenkin jatkaa työskentelyä öissä siitä saatujen hyvien kokemusten vuoksi.

5.3 Kiertopohjan käyttö työvuorosuunnittelussa

Kyselyyn vastanneet lastenhoitajat kokivat positiivisena muutoksena sen, että kehittämiskokeilussa olleessa työvuorosuunnittelun kiertopohjassa oli etukäteen tiedossa työntekijän työssäolo- ja vapaapäivät sekä arkipäivissä että viikonlopuissa.

> *”Vapaapäivät kun tietää pitkästi ennen niin voi suunnitella omaa vapaa-aikaa, elämää ja menojaan.” Lh 1*

> *”Kaikista vapaista nautitaan.” Lh 8*

Vapaapäiviksi toivottiin kiertopohjaan aina kahta päivää peräkkäin. Yksittäiset vapaapäivät (ykkösvapaat) eivät lastenhoitajien vastausten mukaan tukeneet työstä palautumista tarpeeksi hyvin ja niitä toivottiin vähemmän (niin minimiin

kuin mahdollista). Kiertopohjassa oli kaikille lastenhoitajille suunniteltu tasapuolisesti yhtä paljon viikonlopputöitä ja –vapaita, ja tämä koettiin myös hyväksi.

Kiertopohjaa oli kommentoitu myös kriittisesti lastenhoitajien vastauksessa: ”vapaita viikonloppuja ei ole hirveästi” ja ”ykkösvapaat estävät joskus palautumisen”. Kiertopohjan tasapuolisuudesta huolimatta kiertopohjaan toivottiin vaihtuvuutta muutaman kerran vuodessa sekä lisää tasapuolisuutta.

Lastenhoitajat kokivat, että aikaista aamuvuoroa ja myöhäistä iltavuoroa voitaisiin työvuorosuunnittelussa keskittää vielä enemmän esimerkiksi vuoroviikoin kunkin lapsiryhmän lastenhoitajille, jolloin työntekijöiden pysyvyys ja tuttuus taattaisiin lapselle herkimmissä hetkissä entistä paremmin. Molemmissa ammattiryhmissä koettiin, että kiertopohjasta huolimatta työntekijän ja koko työyhteisön joustavuus työvuorosuunnittelussa oli erittäin tärkeää 24/7-päiväkodin lukuisissa lasten hoitoaikojen muutoksissa.

> *”Ei nähtäisi sitä negatiivisena, jos kiertopohja ei täysin toteudukaan.” Lto 2*

Kiertopohjaan perustuvan työvuorosuunnittelun nähtiin tuovan pedagogiikkaan ennakoitavuutta, tasapuolisuutta ja rutiineja sekä henkilökunnalle työhyvinvointia ja tasaisuutta. Kyselyyn vastanneet lastentarhanopettajat näkivät kiertopohjan käytön hyödyllisenä työvuorosuunnittelussa. Lastenhoitajat näkivät työvuorosuunnittelun kiertopohjan tuoneen ennakoitavuutta työ- ja vapaapäivissä sekä työvuorojen tasapuolisuudessa. Kiertopohjan käytön koettiin vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiin: vapaa-ajan ja omien menojen suunnittelu oli kokeilun aikana helpottunut ja lapsiryhmässä oli kokeilun aikana aikuisten vaihtuvuus vähentynyt. Työvuorosuunnittelun oli koettu helpottuneen ja siihen käytettävän ajankäytön oli koettu vähentyneen.

Kehitettävinä asioina kiertopohjan käytössä nähtiin ykkösvapaiden poistaminen tai tasaisempi sijoittelu, ennakoitavuuden ja tasapuolisuuden lisääminen, työvuorojen paikkansapitävyyden parantaminen sekä kiertopohjan järkevöittäminen jatkojalostamalla sitä vielä lisää. Vastanneista kaksi toivoi kiertopohjan

lisäksi henkilökunnalle työvuorosuunnitteluun mahdollisuutta esittää toivevapaata (loput vastanneista eivät maininneet mitään toivevapaista työvuorosuunnittelun kehittämisessä).

5.4 Työvuorosuunnittelun prosessi

Kehittämiskokeilun vastausten mukaan työntekijöiden oikea-aikainen työskentely vuoropäiväkodissa pystyttiin takaamaan itse miettimällä ja tilanteisiin reagoimalla, joustamisella, yhteisillä pelisäännöillä sekä ryhmättömien työntekijöiden ja varahenkilön järkevällä yhteisellä käytöllä. Lasten äkillisiin hoidontarpeisiin pyritään kyselyn mukaan Case Vuorohoidossa vastaamaan joustavilla työajoilla (muun muassa lyhyemmät ja pidemmät työpäivät ja joustavuus työvuorojen sijoittelussa) sekä neuvottelemalla perheiden kanssa.

Kyselyn mukaan Case Vuorohoidon asiakasperheitä pyritään palvelemaan pitkälti heidän tarpeidensa mukaan. Perheiden palvelemisen ja lasten muuttuneista hoitoajoista johtuvien äkillisten työvuoromuutosten koettiin kuitenkin laskevan työhyvinvointia. Työntekijöiden ja lasten välisen suhdeluvun huomioiminen turvallisuuden ja vuorohoidon erityisuuden sekä lasten yksilöllisten tarpeiden näkökulmista koettiin tärkeäksi. Lasten hyvinvoinnin ja turvallisuuden tunteen koettiin vuorohoidossa lisääntyvän pysyvällä varhaiskasvatushenkilöstöllä, hyvällä lapsituntemuksella, pienryhmätoiminnalla, vasu-keskustelujen resursoinnilla ja varhaiskasvatushenkilöstön joustavuudella sekä oman työn johtamisella ja omatoimisuudella.

Lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön vuorovaikutussuhteiden minimointiin, varhaiskasvatuslain viidennen tavoitteen hengen mukaisesti, nähtiin päästävän lapsiryhmässä työskentelevän varhaiskasvatushenkilöstön pysyvyydellä ja riittävyydellä, vakiyötyöntekijöillä, ennakoinnilla, lapsiryhmätyön ulkopuolisten tehtävien vastuiden tasaisemmalla jakamisella, työparityöskentelyllä, vuosilomasuunnittelulla sekä viikonloppukäytäntöjen kehittämisellä.

Case Vuorohoidon varhaiskasvatushenkilöstö oli kyselyn mukaan valmis joustamaan työvuoroissa ja olemaan paikalla silloin kun lapsien hoitoajoista olevaa tarvetta työvuorolle on sekä tekemään tarvittaessa pidempiä ja lyhyempiä

työpäiviä. He kokivat myös, että vakiyötyöntekijöillä ja henkilökunnan liikkumisella talon sisällä kulloisenkin tarpeen mukaan ryhmästä toiseen saavutetaan yhteisöllistä hyötyä. Tärkeäksi koettiin myös oman työn johtaminen sekä yhteisöllinen vastuunottaminen ja itseohjautuvuus. Osa vastaajista on valmis tekemään kaikkia mahdollisia kokeiluja ja joustamisia taatakseen lapsille pysyvyyttä ja turvaa vuorohoidon hektisessä arjessa.

> *”Mielelläni keskitän oman työpanokseni sille ajalle, kun tarve on suurin. Minusta on ok, että työvuoroja lyhennetään ja pidennetään tarpeen mukaan.” Lto 2*

Kuudessa vastauksessa otettiin esiin myös mahdollisuus vaihtaa työ- ja vapaapäiviä keskenään, mikäli se on perusteltua ja tarpeellista lasten turvallisuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Työvuorosuunnittelun kiertopohjan hienosäätöä ja jatkuvuutta toivottiin kehittämiskokeilun jälkeenkin kahdeksassa lastenhoitajan ja kolmessa lastentarhanopettajan vastauksessa.

Työvuorosuunnittelun koettiin vievän aikaa sekä työvuorosuunnittelijoilta että lapsiryhmätyöstä. Vastauksissa korostui oman työn johtaminen ja itseohjautuvuus työntekijöillä itsellään sekä myös koko työtiimin ja päiväkodin kesken. Työvuorosuunnittelun koettiin vaativan riittävästi työaikaa ja sitä järjestyi kyselyn mukaan vuoropäiväkodin hiljaisina hetkinä esim. lasten päivälepoaikaan. Päiväkodin johtajan ja apulaisjohtajien sekä muiden ei-kasvatusvastuullisten työntekijöiden työpanosta toivottiin lisää työvuorosuunnitteluun. Työvuorosuunnittelun koettiin vievän mahdollisimman vähän aikaa pois lapsiryhmätyöstä hyvillä ja selkeillä työvuorosuunnittelun pelisäännöillä, kiertopohjaan perustuvalla työvuorosuunnittelulla ja työvuorosuunnittelun työrauhalla.

> *”Jokainen ryhmä olisi vetovastuussa oman ryhmän resursoinnin tsekkaamisesta.” Lh 3*

5.5 Lähikaupunkien päiväkodin johtajien näkemyksiä pedagogisesta työvuorosuunnittelusta

Tutkimuksen haastatteluun osallistuneissa lähikaupunkien 24/7-päiväkodeissa ei oltu varsinaisesti huomioitu vielä varhaiskasvatuslain tavoitetta mahdollisimman pysyvien vuorovaikutussuhteiden luomiseksi lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välille vuorohoidossa. Päiväkotien toiminta oli jatkunut lain voimaantulon jälkeen entisillä työvuorosuunnittelun pelisäännöillä ja tavoilla. Työvuorosuunnittelun rakenteet olivat jo ennestään sellaiset, että se takasi esimerkiksi lastentarhanopettajan työpanoksen lapsiryhmään silloin kun lapsia oli eniten paikalla. Vastaajien mukaan päiväkodeissa oli pyrkimys palkata sijaisiksi aina lapsille entuudestaan tuttuja työntekijöitä. Haastatteluihin osallistuneet jakoivat huolen vuoropäiväkodin lasten ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden isosta määrästä ja vaihtuvuudesta. Kehittämiskokeilu herätti kaikissa haastateltavissa kiinnostusta ja herätti ajatuksia oman yksikön työvuorosuunnittelun nykytilan arviointiin ja kehittämiseen.

Yövuoroja teki päiväkodeissa aina lastenhoitajan koulutuksen saanut ja siinä työtehtävässä työskentelevä varhaiskasvatushenkilö. Yövuorojen tekijöitä oli yksiköstä ja sen koosta riippuen 5-12 henkilöä. Yövuorot kiersivät yksiköstä riippuen yövuoroja tekevillä lastenhoitajilla joko tasaisesti vuoron perään tai sitten työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Vakiyötyöntekijä-kokeilua ei ollut tällä hetkellä käytössä yhdessäkään haastatteluun osallistuneista yksiköistä. Vakiyötyöntekijä-kokeilu herätti kuitenkin erittäin paljon kiinnostusta suuressa osassa haastateltavia ja siitä haluttiin saada lisätietoja ja kuulla sitä saatuja kokemuksia.

Lastentarhanopettajien työvuorosuunnittelussa oli eniten eroja eri yksiköiden välillä. Kahdessa yksikössä lastentarhanopettajat tekivät kaikkia 24/7-päiväkodin työvuoroja pois lukien yövuorot. Kolmessa yksikössä taas lastentarhanopettajat tekivät työvuoroja arkipäivisin aikaisesta aamuvuorosta myöhäisimpään iltavuoroon. Huomioitava seikka oli, että kaikissa yksiköissä lastentarhanopettajan resursointi oli sama kuin ns. päivätalossa eli lastentarhanopettajia ei ollut resursoitu vuorohoidon laajennetun aukiolon vuoksi 24/7-päiväkoteihin määrällisesti yhtään ns. päivätaloa enempää. Jokaisessa haastattelussa

nostettiin esiin huoli varhaiskasvatuksen toteutumisesta aikoina jolloin pedagogiikasta vastaava varhaiskasvatushenkilö, lastentarhanopettaja, ei ole työvuorossa. Huoli korostui varsinkin arki-illoissa ja viikonlopuissa.

Työvuorosuunnittelusta vastasi jokaisessa yksikössä virkavastuullaan päiväkodin johtaja, mutta se oli kaikissa yksiköissä delegoitu johtajan määräämälle toiselle henkilölle. Työvuorosuunnittelusta vastasi kahdessa yksikössä vara- tai apulaisjohtaja, yhdessä yksikössä lastentarhanopettaja ja kahdessa yksikössä lastenhoitaja-lastentarhanopettaja-työpari. Jokainen haastateltava korosti, että vastuu työvuorosuunnittelusta ja suhdeluvun toteutumisesta on kuitenkin aina päiväkodin johtajalla. Kaikki päiväkodin johtajat kertoivat, että työvuorosuunnitteluun ja resursointiin liittyvät työtehtävät ovat päivittäisiä johtamisen työtehtäviä ja vievät paljon työaikaa. Työvuorosuunnittelijoille oli järjestetty työaikaa työvuorosuunnitteluun pääasiassa lasten päivälepoaikaan. Osassa yksiköitä oli lisäksi järjestetty kokonaisia tai puolikkaita työpäiviä, jolloin työntekijän puuttuminen lapsiryhmästä oli korvattu varahenkilön turvin tai palkkaamalla sijainen. Kaikki haastatellut päiväkodin johtajat toivat esille huolensa työntekijöiden työvuorojen jatkuvaan muuttumiseen 24/7-päiväkodeissa. Kaksi päiväkodin johtajaa kertoivat uskovansa, että työvuorojen jatkuva muuttuminen ja työntekijöiden joustavuus-vaatimuksen lisääntyminen ovat entistä enemmän pysyviä ilmiöitä 24/7-päiväkodeissa, -työelämässä ja -yhteiskunnassa.

6 Tutkimustulosten pohdintaa

Perinteikkään 24/7-päiväkodin työvuorosuunnittelun muutos vaati varhaiskasvatushenkilöstöltä asenteen muutosta ja uuden asian kypsyttelyä, jotta päiväkodin työvuorosuunnittelu saatiin vastaamaan uuden varhaiskasvatuslain ja -suunnitelman tuomia uusia tavoitteita ja vaatimuksia. Kehittämiskokeilun alkaminen herätti työyhteisössä muutoksen ja koko kehittämiskokeilun kyseenalaistamisen lisäksi myös paljon positiivisuutta ja innokkuutta uuden oppimiseen ja kokeilemiseen sekä oman työn tuunaamiseen.

Kehittämiskokeiluun valmistautuminen aloitettiin jo alkusyksyllä 2016. Case Vuorohoidon varhaiskasvatushenkilöstöä haastateltiin ja uutta työvuorosuunnittelun mallia alettiin kehittää koko työyhteisöä osallistamalla pitkin syksyä 2016. Jokaisella oli mahdollisuus päästä vaikuttamaan kehittämiskokeiluun, työvuorosuunnittelun kiertopohjaan ja uusiin työvuorosuunnittelun pelisääntöihin. Varhaiskasvatushenkilöstölle annettiin aikaa asioiden kypsyttelyyn. Muutoksessa oli tärkeää edetä työntekijöiden tahtisesti ja siksi kehittämiskokeilun aloitus sovittiin alkavaksi vasta tammikuussa 2017. Samalla sovittiin, että arviointi kehittämiskokeilusta tullaan tekemään loppukeväällä 2017, jotta seuraavan lukuvuoden toimintaa voidaan suunnitella riittävän ajoissa kehittämiskokeilusta saatujen kokemusten ja tulosten pohjalta.

Tulosten mukaan pedagogisella työvuorosuunnittelulla saatiin 24/7-päiväkodin arkeen ennustettavuutta, selkeyttä ja organisoitumista. Case Vuorohoidon varhaiskasvatushenkilöstö sai paljon positiivisia kokemuksia uudenlaisesta, pedagogiikkaan painottuvasta työvuorosuunnittelusta, mutta toki myös haasteitakin nousi esille.

Haasteiksi kehittämiskokeilussa nousivat esiin riittävän resursoinnin ja usein tapahtuvien työvuoromuutosten vaikutus työhyvinvointiin ja omaan jaksamiseen pidemmällä aikavälillä. Toisaalta koettiin myös, että juuri näihin haasteisiin ja kipukohtiin oli saatu jo ratkaisujakin kehittämiskokeilun aikana.

Case Vuorohoidossa tapahtui valtavasti positiivista muutosta, kehitystä ja toimintatapojen uudelleenarviointia kehittämiskokeilun aikana. Tutkimuksen vas-

tauksista käy selvästi ilmi, että vastaajat kokivat kehittämiskokeilun positiivisena ja merkittävänä satsauksena työyksikkönsä kehittämisen kannalta. Pedagogisen työvuorosuunnittelun muutokset heijastuvat 24/7-päiväkodin varhaiskasvatushenkilöstön oikeanaikaiseen ja oikeanlaiseen resursointiin, työhyvinvointiin sekä ennen kaikkea lasten tarpeisiin ja hyvinvointiin 24/7-päiväkodin arjessa. Kehittämiskokeilun aikana tehtiin useita varhaiskasvatuslain ja -suunnitelman tavoitteiden mukaisia tarkennuksia ja muutoksia 24/7-päiväkodin toimintatapoihin. Työvuorosuunnittelu kohdentui nyt tärkeimpään: lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välisten vuorovaikutussuhteiden minimointiin sekä lasten tarpeista, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista nouseviin henkilöstöresursoinnin ja työvuorosuunnittelun tarpeisiin. Perinteisestä työvuorosuunnittelusta oli siirrytty pedagogiseen työvuorosuunnitteluun.

Kotila ja Lehtisalo (2013) ovat todenneet tutkimuksessaan, että päiväkodin kehittämisprosessissa on mahdollista lisätä lapsen yksilöllistä kohtaamista ja kuuntelua. Tässä tutkimuksessa oli yhtenä tuloksena, että työntekijät havaitsivat lasten havainnoinnin ja dokumentoinnin lisääntyneen sekä lasten yksilöllisten kohtaamisten ja lapsen kuulluksi tulemisen lisääntyneen. Nämä mahdollistettiin pedagogisen työvuorosuunnittelun keinoin.

6.1 Keinoja mahdollisimman pysyviin vuorovaikutussuhteisiin

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että 24/7-päiväkodissa oli mahdollista tehdä pedagogisella työvuorosuunnittelulla varhaiskasvatushenkilöstön työvuoroihin muutoksia, jotka takasivat lasten ja varhaiskasvatushenkilökunnan välille mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet. Niin pysyvät kuin ne vain voivat olla ympärivuorokautisesti auki olevassa varhaiskasvatusyksikössä.

Kehittämiskokeilussa kokeiltiin erilaisia keinoja vuorovaikutussuhteiden minimointiin ja niistä kaikki todettiin toimiviksi tässä tutkimuksessa. Lastentarhanopettajien työajan kohdentaminen arkipäivien välivuoroihin ja omaan lapsiryhmään lisäsi tutkimuksen mukaan pedagogista suunnitelmallisuutta ja käytänteitä sekä rauhoitti lapsiryhmän toimintaa. Vakiyötyöntekijä-kokeilusta saadut kokemukset olivat ensiarvoisen tärkeitä yöhoidon kehittämiseen ja lasten tur-

vallisuuden tunteen kokemiseen herkimpään aikaan tapahtuvassa varhaiskasvatuksessa. Tulokset puoltavat sekä lastentarhanopettajien työajan keskittämistä että vakiyötyöntekijän käyttöä 24/7-päiväkodissa.

Kehittämiskokeilun aikana varhaiskasvatushenkilöstö aktivoitui selvästi osallistumaan enemmän työvuorosuunnittelun prosessiin ja työvuorosuunnittelun yhteisöllisyys lisääntyi. Tutkimuksessa nousi esiin monessa eri vastauksessa oman työn johtaminen sekä itsenäisesti tai työtiimissä työvuorosuunnitelmaan tehdyt muutokset ja ratkaisut, joilla taattiin lapsiryhmän pedagogiikka ja toiminnan laatu sekä lasten tarpeista ja hyvinvoinnista lähtevät työvuoromuutostarpeet. Nämä varhaiskasvatushenkilöstön uudet toiminta- ja ratkaisumallit olivat ensiaskeleita osallistuvaan ja yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Ne olivat omalta osaltaan myös keinoja vuorovaikutussuhteiden vähentämiseen. Kaiken kaikkiaan työvuorojen keskittäminen ja luopuminen ajatuksesta ”kaikki tekee kaikkea” ryhdittivät 24/7-päiväkodin muuten niin pirstaleista arkea.

Haastatteluihin osallistuneiden lähikaupunkien 24/7-päiväkodeissa ei oltu vielä mietitty ratkaisuja ja toimintatapoja vuorovaikutussuhteiden pienentämiseksi, mutta osassa oli kuitenkin esimerkiksi lastentarhanopettajien työpanoksen kohdentaminen jo entuudestaan järjestetty samalla tavalla kuin tässä kehittämiskokeilussa. Keskustelua ja huolta herätti tutkimustulosten julkaisutilaisuudessa 24/7-päiväkodissa sekä tutkimushaastatteluissa se, että lastentarhanopettajien työntekijämäärä on 24/7-päiväkodissa sama kuin ns. päivätalossa. Vuorohoitoa varten varhaiskasvatusyksiköihin kohdennetut työntekijät olivat kaikissa tutkimukseen osallistuneissa 24/7-päiväkodeissa aina lastenhoitajia. Mikäli lastentarhanopettaja työskentelisi viikonlopussa, niin hänen työpanoksensa olisi arkipäiviltä pois, jolloin oma lapsiryhmä on kuitenkin suurimmillaan. Kuntapäättäjien ja varhaiskasvatusta johtavien henkilöiden tulisikin jatkossa miettiä vuorohoitoa tarjoavien päiväkotien, ja varsinkin 24/7-päiväkotien, lastentarhanopettajien määrää, jotta pedagoginen toiminta ja tavoitteet pystytään takaamaan varhaiskasvatuslain määräämällä tavalla myös ilta- ja viikonloppuhoidossa oleville lapsille.

6.2 Kehittämiskokeilun vaikutukset työhyvinvointiin

Yksi tämän kehittämiskokeilun tarkoituksista oli löytää keinoja helpottamaan työn ja muun elämän yhteensovittamista ja tätä kautta parantaa työhyvinvointia ja jaksamista vuorotyössä. Tutkimustulosten mukaan työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilun aikana työhyvinvointi oli lisääntynyt.

Kiertävän työsuunnitelmapohjan käyttöönotto oli lisännyt työvuorosuunnittelun ennakoitavuutta ja mahdollistanut esimerkiksi aikaisempaa paremman työ- ja oman elämän (vapaa-ajan) suunnittelun. Työvuorojen tasapuolisuus koettiin kiertopohjassa reiluksi ja oman työtiimin sisällä tehtävä työvuorosuunnittelun hienosäätö oman työn johtamista lisääväksi. Työhyvinvointiin vaikuttivat positiivisesti myös ne muutokset, joilla räätälöitiin työntekijöiden työvuorosuunnittelua esimerkiksi terveydellisistä tai henkilökohtaisista syistä. Näillä työn tuunauksilla mahdollistettiin se, että työntekijät pystyivät jatkamaan työskentelyään entisessä työpaikassa.

Varhaiskasvatusyksikön ollessa aina auki koetaan haasteena esimerkiksi koko työyhteisön yhteiset koulutukset, illanvietot ja tapaamiset. Niiden järjestäminen ja koko työyhteisön mukaan pääsyn mahdollistaminen ja varmistaminen ovatkin 24/7-päiväkodin johtajan tärkeitä johtamistehtäviä ja huolehdittavia asioita. Näillä yhteisillä eri foorumeilla oli tässä kehittämiskokeilussa suuri vaikutus työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja yksilön kokemukseen olevansa tärkeä osa työyhteisöään ja sen kehittämistä. Kokemus tulla kuulluksi saman pöydän ääressä koettiin erittäin tärkeäksi.

6.3 Työvuorosuunnittelun prosessi

Työvuorosuunnittelun prosessi on ennen kaikkea johtamisen kysymys, sillä päiväkodin johtaja vastaa kuitenkin viime kädessä varhaiskasvatusyksikkönsä toiminnasta ja johtaa esimerkiksi työvuorosuunnittelua. Jos ei olisi johtajuutta elettäisiin pysähtyneessä tilassa. Johtajuutta tarvitaan, jotta ryhmät liikkuvat ja muuttavat muotoaan, kulkevat parhaimmillaan samaan suuntaan ja rakentavat

yhteistyötä. Johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy aina toisiin vaikuttaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 28)

Työvuorosuunnittelun toteuttaminen perinteisesti vei ennen kehittämiskokeilua työvuorosuunnittelijoilta työaikaa yhteensä kuusi työpäivää kolmen viikon välein. Ja koska vuorohoidossa tulee päivittäin useita muutoksia lasten hoitoaikoihin, niin työvuorojen hienosäätö oli päiväkodin johtajalle, apulaisjohtajille sekä työvuorosuunnittelijoille useita kertoja päivässä toistuva työtehtävä. Tämä vei heistä jokaiselta aikaa muista työtehtävistä. Perinteisessä työvuorosuunnittelussa syy esimerkiksi työvuorojen toimimattomuuteen, resurssivajeeseen tai työhyvinvointiin vaikuttaviin työvuorosuunnittelun epäkohtiin oli helppo laittaa työvuorosuunnittelusta vastaavien niskaan. Tähän koettiin tarpeelliseksi saada muutos.

Tutkimuksen tuloksista tuli selvästi esille se, että kehittämiskokeilun aikana oli tapahtunut selvä muutos työvuorosuunnittelun prosessissa, iso askel kohti yhteisöllistä ja osallistavaa työvuorosuunnittelua. Kiertävän työvuorosuunnitelmapohjan käyttö ja työvuorosuunnitteluun laaditut uudet pelisäännöt vähensivät työvuorosuunnittelijoiden työvuorosuunnitteluun käyttämän työajan kehittämiskokeilun aikana kuudesta työpäivästä noin yhteen työpäivään kolmen viikon jakson aikana. Omalta osaltaan suunnitteluun käytettävän työajan vähenemiseen vaikutti myös se, että viikottaisesta ja päivittäisestä työvuorojen hienosäädöstä otettiin yhteisesti vastuuta työtiimeissä lisääntyvässä määrin kehittämiskokeilun aikana. Useissa kyselyn vastauksissa nousi esiin ajatus työntekijän oman työn ja itsensä johtamisen tärkeydestä osana työyhteisön työvuorosuunnittelua. Itsensä johtaminen onkin tärkeä osa työyhteisön ja organisaation johtamisjärjestelmää, sillä nykyaikaisissa organisaatioissa työntekijät joutuvat entistä itsenäisemmin johtamaan omaa työtään, ja esimiehen tehtävänä on ohjata ja tukea johdettavaa tämän kyvyn kehittymisessä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 39)

6.4 Ajatuksia työvuorosuunnittelun johtamisesta tutkimuksen tulosten valossa

Jaetun johtajuuden, itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden näkökulmat näkyivät tässä tutkimuksessa pedagogisen työvuorosuunnittelun tärkeyden ja yhteisöllisyyden ymmärtämisenä, jaettuna vastuunkantona sekä varhaiskasvatuksen ja pedagogiikan entistä laadukkaampana toteutumisena.

Yksittäisten työntekijöiden tai työtiimien uudet toimintatavat Case Vuorohoidon arjessa eivät kuitenkaan sulje pois päiväkodin johtajan vastuuta. Päiväkodin johtajalla on aina päävastuu johtamansa varhaiskasvatusyksikön arjen sujuvuudesta ja pedagogisista ratkaisuista. Vaikka johtajuus olisikin jaettua ja työvuorosuunnittelu yhteisöllistä on päiväkodin johtajan kuitenkin kannettava omasta esimiesasemastaan käsin vastuu johtamiensa yksiköiden toiminnan laadusta ja ratkaisuista. Päiväkodin johtaja myös päättää omalta osaltaan yksikössä olevista johtajuuden jakamisen prosessista ja vastuuttaa varhaiskasvatushenkilöstöä yhteisölliseen työskentelytapaan. Fonsénin (2014) mukaan päiväkodin johtajan pedagoginen johtajuus korostuukin juuri päiväkodin arjessa ja johtajan tehtävä on tarkastella arjen käytänteitä laajemmalla perspektiivillä ja esimerkiksi talouden haasteista huolimatta toimia varhaiskasvatuksen laadun ylläpitäjänä ja hyvän lapsuuden puolestapuhujana.

6.5 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kehittämiskokeilussa mukana olleen 24/7-päiväkodin lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille tehdyllä kyselyllä sekä lähikaupunkien 24/7-päiväkotien johtajien haastatteluilla.

Kehittämiskokeilun tulosten mukaan lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä oli mahdollista saada toteutumaan mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet 24/7-päiväkodissa. Keinoina olivat lastentarhanopettajien työskentelyajan keskittäminen arkipäiviin päivävuoropainotteiseksi sekä yövuoroja tekevien työntekijöiden määrän rajaaminen mahdollisemman pieneksi (Case Vuorohoidossa 3 vakiyötyöntekijää). Nämä kaksi työvuorollista keskittämistä

toivat pysyvyyttä lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välisiin vuorovaikutussuhteisiin myös aamu-, ilta- ja viikonloppuhoidossa, koska tällä tavalla saatiin vähennettyä ääri- ja viikonloppuvuorojen tekijöiden lukumäärää. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa ja varhaiskasvatusyksikön jaetun johtajuuden toimintamallissa varhaiskasvatushenkilöstö teki itse mahdollisimman paljon työvuorojen uudelleensuunnittelua ja hienosäätöä käytössä olevaan työvuorojen kiertopohjaan yhteisesti sovittujen uusien pelisääntöjen mukaan huomioiden lasten hoitoajoista ja läsnäoloista tulevat tarpeet. Case Vuorohoidon työvuorosuunnittelu muuttui kehittämiskokeilun aikana pedagogiseksi työvuorosuunnitteluksi ja sillä pystyttiin vastaamaan varhaiskasvatuslain viidenteen tavoitteeseen vuorovaikutussuhteiden pysyvyydestä niin hyvin kuin se on mahdollista 24/7-päiväkodin arjessa.

Työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilulla oli kyselyn mukaan erittäin positiivisia vaikutuksia varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointia saatiin lisättyä, koska kokeilun aikana työ- ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen parani, työvuorot olivat tasapuolisempia ja paremmin ennakoitavissa. Työvuorosuunnitteluun saatiin kehittämiskokeilun aikana työrauhaa työvuorosuunnittelun kiertopohjan avulla ja työvuorosuunnittelun huomio kiinnitettiin vastaajien mielestä kokeilun avulla tärkeimpään: pedagogiikkaan ja lapsien erityisiin tarpeisiin. Työhyvinvointia saatiin lisättyä myös oman työn johtamisella, yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla ja työn tuunaamisella (esimerkiksi erilaisilla työnkuvilla ja terveydellisten syiden huomioonottamisella työvuorosuunnittelussa).

Lähikaupunkien 24/7-päiväkotien kesken oli huomattavia eroja työvuorosuunnittelun järjestämisessä, jokainen vuorohoitoa tarjoava päiväkoti tuntuukin tekevän työvuorosuunnittelua omalla vakiintuneella tavallaan. Jokaisessa haastatteluun osallistuneessa 24/7-päiväkodissa oli joitakin samoja elementtejä kuin Case Vuorohoidon kehittämiskokeilussa, mutta silti kaikki vuorohoitoyksiköt erosivat toisistaan. Toivottavasti tämä tutkimus ja sen tulokset lisäävät keskustelua vuorohoidon pedagogisesta työvuorosuunnittelusta vuorohoitoa järjestävien yksiköiden ja johtajien kesken.

7 Johtopäätökset

Nopeasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää kyetä muuttamaan tarvittaessa ajatteluaan ja toimintatapojaan. Muutoksesta on tullut monella tavalla pysyvä olotila, joka mahdollistaa luovuuden ja uudenlaisen ajattelun. Työn mielekkyys ja kehittäminen kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, parhaimmillaan työyhteisö pohtii jatkuvasti yhdessä parempia toimintatapoja (Salminen 2017, 71). Jos perinne työpaikalla on liian vahva, on muutoksien teko pitkä prosessi. Oman mukavuusalueen rajojen ylittäminen on kuitenkin merkityksellistä ja tärkeää.

Tämä kehittämiskokeilu ja sen avulla tehdyt muutokset 24/7-päiväkodin työvuorosuunnitteluun ja toimintaan olivat välttämättömiä nykyisen varhaiskasvatuslain ja yhteiskunnan muutosten vuoksi. Tulokset saavutettiin kehittämiskokeilussa kehittävällä työnotteella, koko työyhteisöä osallistamalla. Vakiintuneet toimintatavat ovat monesti betonoituneet organisaation rakenteisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutustapaan. Rutinoituneet tavat varmistavat tietynlaisen yhteistoiminnan, mutta samalla vaikeuttavat siirtymistä uudenlaiseen toimintaan jopa silloinkin, kun muutos on kaikkien mielestä hyvä asia. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 47)

Tämä tutkimus osoitti, että perinteikkäänkin työvuorosuunnittelun prosessia ja päiväkodin pedagogisia toimintatapoja pystytään muuttamaan kehittämisprosesseissa ja –kokeiluissa. Kehittämiskokeilussa tehdyillä muutoksilla tehtiin pysyväisluonteisia muutoksia Case Vuorohoidon työvuorosuunnittelun käytäntöihin ja saatiin lisättyä työhyvinvointia. Kaikki kehittämiskokeilun muutokset, joita kokeiltiin, jäivät 24/7-päiväkodin toimintatavoiksi. Lastentarhanopettajien työaika sijoittuu jatkossakin arkipäiviin päivävuoropainotteisesti ja päiväkodissa jatkaa vakiyötyöntekijöinä kolme lastenhoitajaa. Työyhteisössä sovittiin lisäksi, että kiertävällä työvuorosuunnittelupohjalla tapahtuvaa työvuorosuunnittelua jatketaan edelleen. Keväällä 2017 käytössä ollutta työvuorosuunnittelunpohjaa sovittiin muokattavan yhdessä varhaiskasvatushenkilöstön kanssa tutkimuksessa tulleiden kehittämisideoiden pohjalta.

7.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulosten perusteella työvuorosuunnittelun kehittäminen ja arviointi on erittäin tärkeää. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että pedagogisella työvuorosuunnittelulla voidaan vähentää lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön vuorovaikutussuhteiden vaihtuvuutta 24/7-päiväkodissa sekä lisätä varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointia. Vuorohoidon työvuorosuunnittelussa kannattaa huomioida varhaiskasvatushenkilöstön yksilölliset tarpeet, terveydentilan tuomat rajoitukset sekä erilaiset työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustomahdollisuudet sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus oman halukkuutensa mukaan kevennettyyn työaikaan ja työtehtävien tuunaamiseen.

Sydänmaanlakka (2017) kannustaa kaikkia älykkääseen itsensä johtamiseen, joka muodostuu esimerkiksi postitiivisuuden tunteista, luottavaisuuden ajatuksista sekä hyvistä tavoista ja teoista. Kehittämiskokeilun aikana varhaiskasvatushenkilöstön työhyvinvointi, oman työn johtaminen ja yhteisöllisyys lisääntyvät. Varhaiskasvatushenkilöstö työskenteli kehittämiskokeilun aikana yhä enenevissä määrin itsenäisemmin ja työyhteisössä otettiin isoja askeleita jaetussa johtamisessa sekä itsensä johtamisessa. Sydänmaanlakan (2017) mukaan älykkään itsensä johtamisen tavoitteena on hyvä elämä. Tätä Sydänmaanlakan tarkoittamaa hyvää elämää saavutettiin kehittämiskokeilun avulla, ja sen löysi kehittämiskokeilun aikana useampikin yksilö.

Lasten turvallisuudentunteen ja hyvinvoinnin kannalta tärkein kehittämiskokeilulla saaduista tuloksista oli se, että perinteikkään 24/7-päiväkodin työvuorosuunnittelua ohjaa jatkossa pedagoginen työvuorosuunnittelu. Rutiineilla ja ennakoitavuudella oli tutkimuksen mukaan lasten turvallisuuden tunteen kannalta keskeinen merkitys. Sinkkosen (2008) mukaan lapsi tarvitsee hyvään kasvuun muun muassa riittävän hyvää vuorovaikutusta, ennakoitavuutta, rutiineja ja säännönmukaisuutta sekä turvallisuuden kokemuksen. Kehittämiskokeilun tuloksien mukaan vuorohoidossa pystyttiin pedagogisella työvuorosuunnittelulla lisäämään lapsien turvallisuuden tunnetta, ennakoitavuutta ja rutiineja. Kehittämiskokeilun avulla 24/7-päiväkotiin saatiin luotua pedagoginen työvuorosuunnittelumalli, jolla pystytään vastaamaan vuorohoitoa tarvitsevien lasten erityisiin tarpeisiin ja varmistamaan varhaiskasvatuslain viides tavoite

mahdollisimman pysyvistä vuorovaikutussuhteista niin hyvin kuin se on vuorohoidon arjessa mahdollista.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen toteutuksen tärkeä osa on sen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi. Yleensä arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta eli reliabiliteettia sekä mittarin ja tutkimusmenetelmän toimivuutta eli validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa, että toinen tutkija päätyisi tällä tutkimustavalla samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.) Tämä tutkimus oli laadullinen. Kyselylomaketta voidaan pitää objektiivisempana tiedonkeruumenetelmänä kuin esimerkiksi haastattelua, koska kyselylomake on jokaiselle vastaajalle täysin samanlainen. Riskinä kuitenkin on se, että tutkija laatii kysymykset ja käsitteet omasta näkökulmastaan ja vastaajat voivat ymmärtää kysymykset omalla tavallaan, joten täysin objektiivinen tieto on lähes mahdotonta saavuttaa. (Heikkilä 2014, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2002, 96.) Tämän tutkimuksen eettisyyttä lisää se, että tutkimuksen eri vaiheet dokumentoitiin ja tulokset esitettiin rehellisesti. Kyselylomakkeiden ja haastattelujen vastaukset käsiteltiin objektiivisesti ja vaikka kyselylomakkeiden vastaukset analysoitiinkin käsin, niin ne käsiteltiin luotettavasti ja eettisin periaattein. (Kuula 2006, 34).

Kyselytutkimuksen vastausprosentti on yksi tekijä arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Vastausprosentti on kirjekyselyssä yleisesti 20-80 %. (Heikkilä 2014, 63.) Tässä tutkimuksessa vastausprosentti kyselyssä oli 50 % (n=13). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kato, eli vastausprosentin jääminen alhaiseksi on todellinen ongelma, kun pyritään löytämään yleistettävää tietoa tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195). Tämän tutkimuksen luotettavuutta olisi pystytty parantamaan mikäli vastaajia olisi ollut enemmän. Syitä vastaamatta jättämiseen voidaan pohtia eri näkökulmista. On mahdollista, että kyselyn ajankohta oli haastava, sillä se sijoittui kesälomakauden alkuun. Toinen vastaajakadon syy saattoi olla siinä, ettei työvuorosuunnittelua ja kehittämiskokeilua ajatella työyhteisössä tärkeänä ja ajateltiin ettei arvioinnin tuloksilla ole jatkon kannalta merkitystä. On myös mahdollista, että kehittämiskokeiluun oltiin tyytyväisiä ja siksi jätettiin vastaamatta. Kehittämiskokeilun arviointivai-

heessa olisi varhaiskasvatushenkilöstöä kannattanut haastatella henkilökohtaisesti kyselyn tekemisen sijaan. Haastattelemalla kaikki lastenhoitajat ja lastentarhanopettajat oltaisiin saatu tietää kyselyyn vastaamatta jättäneidenkin mielipiteet, kokemukset ja arviointi. Näin olisi tullut jokainen kehittämiskokeiluun osallistunut lastentarhanopettaja ja lastenhoitaja kuulluksi myös kehittämiskokeilun arviointivaiheessa. Näin olisi saatu vastaukset kaikilta ja arvioinnin tulos olisi kattavampi ja luotettavampi.

Kehittämisprosessin eettisyyden pohja rakentuu Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan korkean moraalin mukaisiin tavoiteisiin, työn rehellisyyteen ja huolellisuuteen sekä kehittämistyön käytännön hyödynnettävyyteen. Kehittämisprosessin luotettavuutta tukevat tässä tutkimuksessa koko työyhteisön yhdessä asettamat tavoitteet ja niihin sitoutuminen kehittämiskokeilun ajaksi. Alasoini (2011) kiteyttää, että toimijoiden osallistuminen tavoitteiden asetteluun ja niiden havainnollisuus sekä konkreettisuus sitouttavat työyhteisöä työskentelemään muutoksen eteen. Luotettavuutta tukevana asiana voidaan pitää tässä tutkimuksessa koko työyhteisön lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien aktiivista osallistumista kehittämiskokeilun valmisteluun sekä sitoutuneisuutta sen toteuttamiseen ja arviointiin. Työyhteisölähtöisessä kehittämiskokeilussa ja -prosessissa eteneminen vaatii hyvin suunnitellun etenevän kehittämistyönrakenteen, pitkäjänteistä suunnittelua ja riittävän määrän työyhteisön jäsenten kanssa käytävää keskustelua kehittämisteemojen ympärillä sekä kokeilun tulosten arviointia ja dokumentointia.

Sisällönanalyyttisessä tutkimuksessa tulosten luotettavuutta voidaan parantaa lisäämällä lainauksia aineistosta. Lainauksien avulla pystytään arvioimaan tutkimustuloksia ja niiden luotettavuutta. (Puusa ym. 2011, 171.) Tuloksiin on liitetty alkuperäisiä lainauksia kyselyistä, jotta pystyttiin lisäämään tämän tutkimuksen luotettavuutta. Suorat lainaukset valittiin sen perusteella, että ne tukevat tutkimustuloksia ja niistä ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Lainauksista poistettiin kaikki työntekijöiden tunnistamiseen liittyvät asiat. Lastenhoitajat ja lastentarhanopettajat esiintyvät siten lainauksissa analyysitunnuksillaan esimerkiksi Lh 1 tai Lto 3.

Kuulan (2006) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat ja asiantuntijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia tapoja eli rehellisyyttä,

yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen tulosten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tämä tutkimus tehtiin rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tuloksia ja johtopäätöksiä analysoitiin mahdollisimman kriittisesti kerätyn tutkimusaiheiston pohjalta. Tuloksia ei ole kaunisteltu, vaan ne on tuotu esiin sellaisina kuin ne vastauksissa olivat. Tulokset tuodaan tutkimuksessa esiin siitä näkökulmasta, minkä on katsottu olevan keskeisin ja tärkein kehittämiskokeilun raportoinnin ja tutkimuksen tavoitteen kannalta. Raportointi pyrittiin tekemään niin selkeästi ja ymmärrettävästi kuin mahdollista, jotta se olisi mahdollisimman helppolukuinen. Tutkimuksen tulokset eivät olleet sattumanvaraisia ja jos tutkimus toistettaisiin, niin saataisiin todennäköisesti samat tai ainakin lähes samat tulokset.

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimushaasteet

Ilta- ja viikonloppuhoidon pedagogista työvuorosuunnittelua voidaan tulevaisuudessa kehittää lisäämällä lastentarhanopettajien määrää. Tämä olisi erittäin tärkeä kehittämisen kohde vuorohoidossa valtakunnallisestikin. Lastentarhanopettajan työskennellessä säännöllisesti ilta- ja viikonloppuvuoroissa pystytään takaamaan laadukkaan pedagogiikan ja varhaiskasvatuksen toteutumisen myös niille lapsille, jotka ovat hoidossa pääsääntöisesti pelkästään ilta- ja viikonloppuvuoroissa.

Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista nähdä miten Case Vuorohoidon pedagogisen työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilu koetaan vuoden tai kahden kuluttua. Erityisesti kehittämiskokeilun aikana kasvanut varhaiskasvatushenkilöstön yhteisöllisen työvuorosuunnittelun ja oman työn johtamisen lisääntyminen työvuorosuunnittelussa olisi mielenkiintoinen uusi jatkotutkimusaihe. Tutkimusta tarvitaan myös selvittämään vanhempien ja lasten näkökulmat ja mielipiteet vuorovaikutussuhteiden pysyvyydestä ja sen merkityksestä lapsen arkeen 24/7-päiväkodeissa.

Tämä tutkimus tehtiin työelämälähtöisesti, 24/7-päiväkodin työvuorosuunnittelun kehittämiskokeilun innoittamana. Ajattelutapojen ja asenteiden muutos työyhteisöissä on yleensä vuosien prosessi ja uuden kehittäminen tietää aina paljon työtä sekä johtajalle että koko työyhteisölle. Tämä kehittämiskokeilu oli

Case Vuorohoidolle hyvä alkusysäys muutokseen perinteisestä työvuorosuunnittelusta pedagogiseen työvuorosuunnitteluun. Kehittämiskokeilun tulokset ovat yleistettävissä kaikkiin vuorohoitoa tarjoaviin varhaiskasvatusyksiköihin ja tästä tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää myös valtakunnallisesti.

Muutosprosessissa käytännöt muuttuvat vain, jos kaikkien tapa toimia muuttuu. Uskaltamalla ottaa hallittuja riskejä uudet taidot ja valmiudet kehittyvät nopeasti. Haastamalla itseämme kehittymään lunastamme itsellemme oikeuden vaatia kehittymistä myös muilta (Salminen 2017, 359). Hyvässä työyhteisössä on motivoituneita, ammattitaitoisia ja ammatistaan ylpeitä työntekijöitä, jotka ovat valmiita tarkastelemaan kriittisesti työtapojaan ja kehittämään päiväkodin arkea toimivammaksi ja inhimillisemmäksi. Kiireetön ja vuorovaikutuksellinen arki on mahdollista, kun niin halutaan. Hyvässä yhteisössä kasvavat kaikki – niin lapset kuin aikuisetkin. (Mikkola & Nivalainen 2009, 7.)

Lähteet

A 16.3.1973/239. Varhaiskasvatuslain asetus lasten päivähoidosta. Viitattu 23.2.2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki.

Arvioi työn kehittämistä ja opi kokeiluista. Artikkeli Työterveyslaitoksen Internet-sivuilla. Viitattu 1.1.2018. https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/arvioi-ja-opi/

Direktiivi 2003/88/EY. Direktiivi työajan järjestämistä koskevista seikoista. viitattu 10.2.2018. http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FI:HTML

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Fagan, C. & Burchell, B. 2002. Gender, Jobs and Working Conditions in Europe. Luxemburg: Office for Official Puplications of the European Communities. Viitattu 11.12.2017. https://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/ef/02/ef0249en.pdf

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.1.2018. https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint.

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla. Työterveyslaitos. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hiekkataipale, M. & Lämsä, A.-M. 2015. What should a manager like me do in situation like this? Strategies for handling ethical problems from the viewpoint of the logic of appropriateness. Journal of Business Ethics.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoffart, N. & Willdermood, S. 1997. Self-Scheduling in Five Med/Surg Units – a comparison. Nursing management 28.

Jaatinen, K. 2016. Työhyvinvoinnin johtaminen ja hyvinvoiva työyhteisö 98-109. Teoksessa Osaamista vuorohoitoon. Toim. Teppo, U. & Malinen, K. Jyväskylän ammattikoulun julkaisuja 227.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Liettua: Talentum Media.

Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisessa. Työsuojelurahaston hanke 108267. Loppuraportti, Tampere. Viitattu 6.1.2018. https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/108267-loppuraportti-hanke108267loppuraportti.pdf/8dbedef3-dcea-41b8-8ed2-cc15f884d238

Kielitoimiston ohjepankki. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 1.1.2018. http://www.kielitoimistonohjepankki.fi/haku/ajanilmaukset/ohje/616

Kotila, A. & Lehtisalo, E. 2013. Työyhteisön kehittämisprosessi päiväkodissa. Pro gradu –tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 1.10.2017. http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201402131100.pdf

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.

KVTES 2017. Kunnallinen työ- ja virkaehtosopimus. Viitattu 20.1.2018. https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2017

L 36/1973. Varhaiskasvatuslaki. Viitattu 1.1.2018. http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036

L 605/1996. Työaikalaki. Viitattu 10.2.2018. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605

Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: Wsoypro Oy.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei. Opi uusi tapa ajatella. Juva: Minerva Kustannus Oy.

Legrain, A., Bouarab, H. & Lahrichi, N. 2015. Systems-level Quality Improvement: The nurse scheduling problem in real life. J Med Syst 39.

Malinen, K., Dahlblom, T. & Teppo, U. 2016. Suomalainen vuorohoito 12-25. Teoksessa Osaamista vuorohoitoon. Toim. Teppo, U. & Malinen, K . Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227.

Malinen, K., Teppo, U. & Peltoperä, K. 2016. Osaaminen ja työhyvinvointi vuorohoidossa 43-62. Teoksessa Osaamista vuorohoitoon. Toim. Teppo, U. & Malinen, K. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manninen, A. 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia -kehittämisprojekti vanhuspalveluiden laitoshoidon toimintayksikössä. Opinnäytetyö (YAMK). Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. Lapselle hyvä päivä tänään – näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Saarijärvi: Pedatieto.

Mäki, T., Liedenpohja, A.-M. & Parikka, U-M. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Parkkonen, O. 2017. Henkilöstön osallisuus työvuorosuunnittelussa. Kokemuksia ja kompleksisuutta. Pro gradu-tutkielma. Sosiaali- ja terveystieteenlaitos. Vaasan yliopisto. Viitattu 6.1.2018. https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7821/Henkil%C3%B6st%C3%B6n+osallisuus+ty%C3%B6vuorosuunnittelussa%3A+Kokemuksia+ja+kompleksisuutta

Peltoperä, K., Dahlblom, T., Turja, L., Rönkä, A., Collin, K., Hintikka, T. & Teppo, U. 2016. Vuorohoidon raamit 62-84. Teoksessa Osaamista vuorohoitoon. Toim. Teppo, U. & Malinen, K. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Vantaa: Hansaprint.

Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Vantaa: Hansaprint.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Liettua: Talentum Media.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Viitattu 1.1.2018. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen käsikirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Grano Oy.

Silvestro, R. & Silvestro C. 2000. An evaluation of nurse rostering practices in the National Healt Service. Journal of advanced nursing 32.

Silvestro, R. & Silvestro C. 2008. Towards a model of strategic roster planning and control: an empirical study of nurse rostering practices in the UK National Health Service. Healt services management research 21.

Sinkkonen, J. 2008. Mitä lapsi tarvitsee hyvään kasvuun? Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Turenki: Hansaprint Oy.

Taanila, A. 2016. Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäpajasta. Viitattu 1.1.2018. https://tilastoapu.wordpress.com/

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2016. Muutoksen johtaminen. Turku: Benchmarking Oy.

Tuominen, S. 2014. Luova järkevyys. Arkisen luovuuden ylistys. Keuruu: Otava.

Turja, L. & Rönkä, A. 2016. Esimiehenä vuorohoitoyksikössä: tasapainottelua erilaisten odotusten ja tarpeiden ristiaallokossa 85-97. Teoksessa Osaamista vuorohoitoon. Toim. Teppo, U. & Malinen, K. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 227.

Turunen, A. 2009. Ei onnistu! Vastustamisen kulttuurihistoriaa. Jyväskylä: Atena.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Opetushallitus. Viitattu 13.10.2017. http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vuorotyö. Artikkeli Työterveyslaitoksen Internet-sivuilla. Viitattu 6.1.2018. https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyo/

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake Case Vuorohoidon lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille

Tämän kyselyn tarkoituksena on arvioida XX:n päiväkodin työvuorosuunnittelussa keväällä 2017 olleita kokeiluja ja uudistuksia. Kyselyn tulokset ovat osa Sari Koiviston tekemää Jyväskylän ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä ”Pedagoginen työvuorosuunnittelu vuorohoidossa”.
Kysely tehdään nimettömänä ja kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei tule esille kyselyssä eikä opinnäytetyössä. Kysely tehdään lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille. Taustakysymysten tarkoituksena on saada vertailupohjaa tutkimuksen analysointivaiheessa löytyykö vastauksissa eroja eri ammattiryhmien tai vähän/kauan aikaa vuorohoidossa työskennelleiden välillä. Tämän kyselyn lisäksi tutkimusaineistoa kerätään haastatteluilla, jotka tehdään muiden isompien kaupunkien 24/7 auki olevien vuorotalojen johtajille.
Vastauksesi on tärkeä, vain vastaamalla voit vaikuttaa kyselyn tuloksiin. On tärkeää, että vastaat jokaiseen kysymykseen niin tarkasti kuin mahdollista. Mikäli vastaustila loppuu jonkun kysymyksen kohdalta, niin voit jatkaa vastaustasi paperin kääntöpuolelle. Kirjoita mahdollisimman selvällä käsialalla. Mikäli haluat, niin voit kirjoittaa vastauksesi myös tietokoneella ja leikkaa&liimaa –tekniikalla liittää vastauksesi kysymyslomakkeeseen.
Mikäli sinulla on kysyttävää arviointiin, kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyen, niin olethan yhteyksissä: Sari Koivisto puh. 040 5.. ...3.

Taustatiedot

Vastaajan ammattiryhmä (rastita oikea vaihtoehto)

- ☐ Lastenhoitaja
- ☐ Lastentarhanopettaja

Oletko osallistunut vakiyökkö-kokeiluun vakiyökkönä (rastita oikea vaihtoehto)

- ☐ En
- ☐ Kyllä

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt 24/7 aukiolevassa vuoropäiväkodissa?
_____ vuotta.

1. Lastentarhanopettajien työvuorojen keskittäminen arkipäiviin

a) Mitä **hyötyä** on ollut lastentarhanopettajien työvuorojen kohdentamisesta arkipäiville (ma-pe)

- lasten näkökulmasta

- oman kotiryhmän näkökulmasta

- pedagogiikan näkökulmasta

- lastenhoitajien perustehtävän näkökulmasta

- lastentarhanopettajien perustehtävän näkökulmasta

b) Mitä **kehitettävää** näet lastentarhanopettajien työvuorojen sijoittumisessa arkipäiville?

c) Pitäisikö mielestäsi lastentarhanopettajien olla töissä viikonloppuisin? Perustele vastauksesi.

d) Kannattaako lastentarhanopettajien työvuorojen kohdentamista arkipäiville (ma-pe) mielestäsi jatkaa? Perustele vastauksesi. Mikäli perustelusi löytyvät a-kohdan vastauksista niin voit tässä kohtaa viitata myös a-kohdan vastauksiin ja sinun ei tarvitse kirjoittaa niitä uudelleen.

2. Vakiyökkö-kokeilu

a) Mitä **hyötyä** on ollut yövuorojen keskittämisestä 2-3 lastenhoitajalle

- lasten hyvinvoinnin näkökulmasta

- oman kotiryhmän näkökulmasta

- lastenhoitajien työtehtävien näkökulmasta

- työhyvinvoinnin näkökulmasta

- työvuorosuunnittelun näkökulmasta

b) Mitä **kehitettävää** näet yövuorojen keskittämisessä olevan?

c) **KYSYMYS KOSKEE VAIN LASTENHOITAJIA:**
Haluaisitko sinä työskennellä vakiyökkönä? Perustele vastauksesi. Mikäli et pysty tekemään yövuoroja esim. terveydellisistä syistä, niin perusteluksi riittää kun kirjoitat terveydellinen syy.

d) KYSYMYS KOSKEE VAIN VAKIYÖKKÖ-KOKEILUSSA MUKANA OLLEITA LASTENHOITAJIA:

- Kuvaile vakiyökkö-kokeilun etuja ja haittoja, perustele mahdollisimman tarkasti

- Kuvaile omaa työhyvinvointiasi vakiyökkönä

- Minkälaisia kommentteja lapsilta on tullut yövuoroissa työntekijöiden vaihtumisesta?

3. Kiertopohja työvuorosuunnittelussa

a) **KYSYMYS LASTENHOITAJILLE:**
Kiertopohjassa sinulla on tieto etukäteen työssäolo- ja vapaista viikonlopuista.
Miten olet kokenut tämän etukäteistiedon vaikuttavan omaan työhyvinvointiisi?

b) **KYSYMYS LASTENHOITAJILLE:**
Kiertopohjassa sinulla on tieto etukäteen arkivapaapäivistä.
Miten olet kokenut tämän etukäteistiedon vaikuttavan omaan työhyvinvointiisi?

c) **KYSYMYS LASTENHOITAJILLE:**
Lastenhoitajat olivat mukana valmistelemassa ja suunnittelemassa kiertopohjaa joulukuussa 2016.
Mitä uusia ajatuksia sinulle on tullut kiertopohjan jatkosuunnittelua varten?
Millä tavalla kiertopohja palvelisi tarkoitustaan entistä paremmin?

d) Millä tavalla kiertopohjalla tehtävä työvuorosuunnittelu palvelee oman kotiryhmän pedagogiikkaa?

e) Mitkä ovat olleet työvuorojen kiertopohjan hyödyt?

f) Mitä kehitettävää työvuorojen suunnittelussa kiertopohjan mukaan mielestäsi on?

4. Työvuorosuunnittelun prosessi

Vuoropäiväkodissa lasten läsnäolomäärissä on paljon päivä- ja kellonaikakohtaisia eroavaisuuksia. Tuntiperusteinen hoitomaksu ja vanhempien pätkätyöt äkillisine työhönkutsu-velvoitteineen korostuvat vuoropäiväkodin arjessa. Tämä arjen vakiintumattomuus ja runsaat muutokset lapsimäärissä työllistävät vuoropäiväkodin työvuorosuunnittelua aivan toisella tavalla kuin ns. päivätalossa.

a) Miten pystymme nykyisillä resursseilla takaamaan työvuorosuunnittelussa sen, että työntekijöitä on ”oikea määrä oikeassa paikassa oikeaan aikaan”?

b) Miten vuoropäiväkodissa tulee mielestäsi reagoida lasten äkillisiin hoidontarpeisiin ja miten taataan oman henkilökunnan riittävyys näissä kohdissa?

c) Mitä työvuorosuunnittelussa tulisi huomioida lasten hyvinvoinnin ja turvallisuuden näkökulmasta?

d) Miten taataan Vaka-lain hengessä työntekijöiden vaihtuvuuden minimointi lasten kotiryhmissä?

e) Mitä sinä itse olet valmis tekemään työvuorosuunnittelun eteen

- henkilökunnan vaihtuvuuden minimoinnin näkökulmasta

- lasten ja henkilökunnan suhdeluvun näkökulmasta

- lasten hoidontarpeiden äkillisestä muuttumisesta johtuvissa tilanteissa (lapsia tulee hoitoon lisää, lapsia jää yllättäen paljon pois)

e) Miten työvuorosuunnittelu pitää sinun mielestäsi hoitaa, että se veisi mahdollisimman vähän aikaa pois lapsiryhmätyöstä?

Kiitos paljon vastauksestasi ☺

Mikäli haluat osallistua vastaajien kesken suoritettavaan arvontaan, niin täytä oheinen lipare, leikkaa se irti ja palauta se kyselyiden palautuskuoren yhteydessä olevaan erilliseen ”arvontakuoreen”. Arvonta suoritetaan kun kyselyn tuloksia käydään läpi työyhteisössä.

---------- leikkaa tästä kohtaa ja palauta alaosa täytettynä ”arvontakuoreen” ----------

Nimi:

Liite 2. Täydentävien haastattelujen kysymykset

1. Miten 24/7 auki olevassa päiväkodissanne on otettu huomioon uuden varhaiskasvatuslain tavoite 5: mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä?
2. Montako työntekijää tekee päiväkodissanne yövuoroja? Onko käytössä ns. vaki-yötyöntekijä-systeemi?
3. Missä työvuoroissa ja minä viikonpäivinä lastentarhanopettajat työskentelevät päiväkodissanne?
4. Onko teillä töissä lastentarhanopettajia päivätalon mitoituksen mukaan vai enemmän, eli onko huomioitu viikonloppujen lastentarhanopettajan resurssointi?
5. Miten työvuorosuunnittelu on järjestetty päiväkodissanne: onko käytössänne ns. kiertävä työvuorosuunnitelma jota hienosäädetään lasten hoitoaikojen mukaan vai tehdäänkö uusi työvuorosuunnittelu joka kerta alusta; kuka tekee työvuorosuunnittelun/kenen vastuualue se on; miten ja mistä siihen on järjestetty työaika?