

Tiina Karavirta

**”KAIKILLE TÄLLÄ LAPIOLLA
NÄIN PALJON...”**

**Tapaustutkimus päivähoitopalvelun johtamisesta
kuntarakennemuutoksessa**

Varhaiskasvatustieteen

pro gradu-tutkielma

Syksy 2013

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiivistelmä. Karavirta, Tiina. 2013. ”Kaikille tällä lapiolla näin paljon...” Tapaustutkimus päivähoitopalvelun johtamisesta kuntarakennemuutoksessa. Varhaiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. 127 sivua + 5 liitettä.

Kuntarakennemuutoksen vaikutukset heijastuvat organisaatiotasolla myös päivähoitoon, jossa vastikään on muutettu hallinnonalaa sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön ja samanaikaisesti odotetaan uutta varhaiskasvatustieteen lakia. Muutokset kunnan ja päivähoitopalvelun organisaatioissa vaikuttavat myös päivähoitopalvelun johtamisen järjestelyihin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisista tehtävistä päivähoitopalvelun johtaminen koostuu ja erityisesti, miten johtaminen toteutuu kuntarakennemuutoksen aikana hallinto-, palvelu- ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tapauksena on Äänekosken kaupungin päivähoito. Kolme kuntaa Äänekoski, Suolahti ja Sumiainen yhdistyivät yhdeksi kaupungiksi vuonna 2007. Keräsin haastatteluaineistoni Paras-hankkeen aikana vuoden 2007 lopussa, jolloin yhdistymisestä oli kulunut lähes vuosi. Toteutin haastattelut teemahaastatteluin. Kohdejoukkooni kuului Äänekosken uusi perhepalvelujohtaja, kaksi perhepäivähoidon ohjaajaa ja seitsemän päiväkodin johtajaa.

Analyysini perusteella hallintojohtamisen osa-alueiksi muodostuivat hallintojohtamisen suunnitteleminen, päätösten tekeminen, palkkausasioista vastaaminen, kuntaorganisaatiossa vaikuttaminen ja talousasioista vastaaminen. Esimiehet kokivat hallintotoimien lisääntyneen muutoksen myötä, sillä yhtenäistämistyö lisäsi kokousten määrää. Osa esimiehistä koki, etteivät he muutoksen myötä enää voineet vaikuttaa päätösten tekemiseen samalla tavalla kuin ennen. Palvelujohtaminen muodostui päivähoitotoiminnan yhteensovittamisesta, pedagogisesta johtamisesta, palveluiden kehittämisestä, asiakaspalvelusta ja oheispalveluiden johtamisesta. Palvelujohtamisessakin yhteensovittaminen nousi vahvasti esille. Yhtenäistämällä haettiin palveluiden tasavertaisuutta asiakkaiden näkökulmasta. Esimiehet kokivat, että palveluissa korostui Äänekoski-malli eli Suolahden ja Sumiasten palveluita muokattiin enemmän Äänekosken päivähoitopalvelun mukaisiksi. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet koostuivat työyhteisön johtamisesta, henkilöstön hyvinvoinnin tukemisesta, turvallisuudesta vastaamisesta, henkilöstön tiedottamisesta ja henkilöstöhallinnosta vastaamisesta. Esimiesten mukaan muutoksen myötä heille jäi liian vähän aikaa henkilökunnalle. He kokivat tiedottamisen ja työssäjaksamisen tukemisen tärkeimmiksi tehtävikseen.

Tulokset kohdistuivat erityisesti Äänekoskeen, mutta ne ovat jossain määrin siirrettävissä samankaltaiseen tapaukseen, sillä kuntien yhdistymisessä on havaittavissa tietynlaisia yhtäläisyyksiä. Kunnilla on erilaisia tapoja järjestää päivähoitopalvelun johtamista ja niiden toimivuus on myös kuntakohtaista. Näitä johtamistehtäviä ei voida suoraan siirtää toiseen kuntaan, mutta niitä voidaan hyödyntää ottamalla mallia hyväksi koetuista tavoista. Niiden avulla voidaan myös pyrkiä välttämään haasteita ja ongelmatilanteita.

Asiasanat: päivähoito, varhaiskasvatus, päivähoitopalvelun johtaja, hallintojohtaminen, palvelujohtaminen, pedagoginen johtaminen, kuntarakennemuutos

Keywords: day care, early childhood education, leadership in early childhood, administration, management, pedagogical leadership, association of municipalities

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| JOHDANTO | 1 |
| 2 JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUKSIA KUNNALLISESSA PALVELUORGANISAATIOSSA..... | 4 |
| 2.1 Päivähoito Suomessa..... | 5 |
| 2.1.1 Varhaiskasvatus osana päivähoitoa | 6 |
| 2.1.2 Päivähoidon ylempi hallinto | 7 |
| 2.1.3 Päivähoidon yksikötason johtaminen | 9 |
| 2.2 Päivähoidon johtajuus..... | 12 |
| 2.2.1 Hallintojohtaminen | 13 |
| 2.2.2 Palvelujohtaminen | 16 |
| 2.2.3 Henkilöstöjohtaminen..... | 19 |
| 3 KUNTA- JA PALVELURAKENNEUUDISTUS..... | 22 |
| 3.1 Kuntauudistuksen taustaa | 23 |
| 3.2 Kunta- ja palvelurakennemuutoksen eteneminen | 26 |
| 3.2.1 Uudistuksen tavoitteita | 26 |
| 3.2.2 Paras-hanke..... | 28 |
| 3.3 Onnistunut kuntafuusio | 31 |
| 4. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET..... | 34 |
| 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 36 |
| 5.1 Laadullinen tapaustutkimus | 36 |
| 5.2 Tutkimusjoukon ja -tapauksen kuvaus | 37 |
| 5.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä..... | 39 |
| 5.4 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä | 41 |
| 5.5 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu | 47 |
| 6. JOHTAMISEN TOTEUTUMINEN KUNTAFUUSIOSSA..... | 53 |
| 6.1 Hallintojohtaminen..... | 53 |
| 6.1.1 Hallintojohtamisen suunnitteleminen..... | 55 |
| 6.1.2 Päätösten tekeminen | 57 |
| 6.1.3 Palkkausasioista vastaaminen..... | 62 |

| | |
|---|------------|
| 6.1.4 Kuntaorganisaatiossa vaikuttaminen | 63 |
| 6.1.5 Talousasioista vastaaminen | 69 |
| 6.2 Palvelujohtaminen | 70 |
| 6.2.1 Päivähoitotoiminnan yhteensovittaminen | 72 |
| 6.2.2 Pedagoginen johtaminen | 77 |
| 6.2.3 Palveluiden kehittäminen | 80 |
| 6.2.4 Asiakaspalvelusta vastaaminen | 83 |
| 6.2.5 Oheispalveluista vastaaminen | 85 |
| 6.3 Henkilöstöjohtaminen | 88 |
| 6.3.1 Työyhteisön johtaminen | 90 |
| 6.3.2 Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen | 93 |
| 6.3.3 Turvallisuudesta vastaaminen | 94 |
| 6.3.4 Henkilöstön tiedottaminen..... | 95 |
| 6.3.5 Henkilöstöhallinnosta vastaaminen | 101 |
| 6.4 Kuntarakennemuutoksen vaikutukset päivähoitopalvelun johtamiseen | 105 |
| 7 POHDINTA | 112 |
| 7.1 Tutkimuksen tarkoitus | 112 |
| 7.2 Tutkimuksen merkitys | 117 |
| LÄHTEET | 121 |
| LIITTEET..... | 129 |

JOHDANTO

Tällä hetkellä kunnat elävät muutospaineen alaisuudessa. Kunnat ovat organisaatioina riippuvaisia toimintaympäristön muutoksista. Ihmisten arkielämä sekä yritysten toiminta ovat levinneet kuntaa laajemmalle alueelle. Samalla elintavat ovat muuttuneet ja paremmat liikenneyhteydet ovat laajentaneet asumisen, työn, palvelujen ja tavaroiden hankinnan sekä vapaa-ajan kotikuntaa suuremmalle alueelle. (Haveri, Laamanen & Majoinen 2003, 34.) Etenkin nämä toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet kuntien yhä heikentyneeseen kykyyn huolehtia niille kuuluvista tehtävistä. Kun toimintaympäristö muuttuu ja palvelujen tuottamismuodot monimuotoistuvat, kunnan rajat ovat toiminnallisesta näkökulmasta katsottuna vaikeammin määriteltävissä. Kuntarajoja voidaan muokata kuntaliitosten kautta tai kuntien välisen yhteistyön kautta (Haveri ym. 2003, 37; 45; 72). Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella, miten päivähoitopalvelun johtaminen toteutuu kuntarakennemuutoksen aikana.

Kuluneen vuoden alusta alkaen päivähoiton tehtävät siirtyivät sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriölle. Hallinnonalauudistuksen myötä päivähoiton pitkän sosiaalihuollollisen tehtävän voidaan nähdä päättyneen. Myös kunnissa päivähoito on suurelta osin siirtynyt sivistystoimen alaisuuteen. (Puustinen & Niiranen 2011, 74) Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin ovat

tutkimuksessaan (2007, 94) todenneet, että etenkin kouluissa ja päiväkodeissa kuntarakenteen muutoksella ei ole voimakasta vaikutusta käytännön toimintaan, vaan muutokset näyttäytyvät lähinnä hallinnollisina ylempää organisaatiota koskevana asiana. Tutkimukseni kohdistuu päivähoito-organisaation johtoon, jossa muutosten voidaan olettaa olevan näkyvämpiä.

Tutkimukseni toisessa luvussa luon laajemman katsauksen päivähoitopalvelun johtamiseen. Aloitin pro gradu -tutkielman tekemisen vuonna 2007 opiskellessani kasvatustieteiden maisteriksi. Halusin päästä tutkimaan päivähoiton johtamista, sillä se kiinnosti minua jo maisteriopintoja valitessani. Minulle tarjottiin myös mahdollisuutta tutkia Äänekosken kaupungin kuntarakennemuutosta laitoksemme toimesta. Ajatus kuntarakennemuutoksen tutkimisesta kiehtoi minua, sillä olen itse aiemmin vaikuttanut kunnallispolitiikassa synnyinseudullani. Päätin tutkia johtamista kuntarakennemuutoksessa palvelun näkökulmasta, koska samaan aikaan tein sivuaineopintojani yrittäjyydestä. Tutkimuksen alkuvaiheessa rajasin aiheen koskemaan pelkästään palvelujohtamista, mikä näkökulmaltaan liittyy olennaisesti kuntafuusioon. Tutkimuksen edetessä laajensin aihetta koskemaan johtajuuden eri osa-alueita. Aiheen laajenemiseen on varmasti vaikuttanut se, että olen toiminut päiväkodin johtajana vuodesta 2010 alkaen. En halunnut irrottaa laajasta aineistostani ainoastaan palvelujohtamista, sillä koen, että kaikki johtamisen tehtävät vaikuttavat toisiinsa ja sen myötä koko johtamisen toteutumiseen. Olen päätenyt seuraaviin johtamisen tehtäviin tutkimusaineistoni pohjalta: hallintojohtaminen, henkilöstöjohtaminen sekä palvelujohtaminen. Palvelujohtaminen sisältää myös pedagogisen johtajuuden tehtävät.

Kolmannessa luvussa käsittelen kunta- ja rakenneuudistusta yleisesti. Keräsin tutkimukseni haastatteluaineiston Paras-hankkeen aikana. Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi selvitän kunta- ja palvelurakenneuudistuksen tämän hetkisiä vaiheita. Neljäs luku sisältää tutkimukseni tehtävän sekä ongelmat, joihin pyrin saamaan vastauksia tutkimukseni avulla. Toteutan tutkimukseni tapaustutkimuksena. Koska kyseessä on tietyn kunnan rakenteellinen muutos, ei tutkimustuloksia voida soveltaa suoraan muihin kuntiin. Jokainen kunta on erilainen ja tilanteet kuntarakennemuutuksen aikana vaihtelevat. Tutkimuksen toteuttaminen löytyy luvusta viisi. Tämän jälkeen esittelen tutkimustuloksiani ja loppuun kokoan tutkimukseni johtopäätökset.

Kuntarakenneuudistuksia sekä kuntarakennetta on tutkittu erityisesti Kuntaliiton toimesta. Sain kimmokkeen tähän tutkimukseen Stenvallin ym. tutkimuksesta (2007), jossa tutkittiin muutoksen johtamista kuntafuusiossa. Edellä mainittu tutkimus kohdistui muutamaan siihen aikaan yhdistyvään tai jo yhdistyneeseen kuntaan, joihin omaan tutkimukseeni kohdistuva Äänekoskikin kuului. Äänekosken osalta tutkimusajankohta Stenvallin ym. tutkimuksessa kohdistui aikaan ennen uutta kuntaa. Tutkimukseni haastatteluajankohta sijoittui vuoden 2007 loppuun, jolloin kuntien yhdistymisestä oli kulunut lähes vuosi.

Mielestäni kuntarakenteita ja kuntaliitoksia on syytä tutkia, sillä niillä voidaan olettaa olevan vaikutuksia elinkeinopolitiikkaan, palveluihin ja demokratiaan. Näitä vaikutuksia ei voida kuitenkaan vielä tieteellisesti vahvistaa. Oleellista on se, että jokainen kuntaliitos on erityinen ja liitoksen tuomat vaikutukset ovat myös tilannekohtaisia eikä niitä voida yleistää (Haveri ym. 2003, 16).

2 JOHTAJUUDEN ULOTTUVUUKSIA KUNNALLISESSA PALVELUORGANISAATIOSSA

Varhaiskasvatuksessa johtajuus on arvoituksellinen käsite, johon ei ole yleisesti hyväksyttyä tai vallitsevaa määritelmää. Aiemmin johtajuus kohdennettiin yhteen ihmiseen (Rodd 2013, 33). Viimeisen vuosikymmenen aikana näkemys varhaiskasvatuksen johtajuudesta on muuttunut nykyaikaisempaan suuntaan. Tuoreemman näkemyksen mukaan johtajuus on jaettua, sosiaalisesti rakennettua ja tilannekohtaista ja lisäksi se jakautuu kaikille johtajuuden tasoille (Hujala, Waniganayke & Rodd 2013, 29). Nivala (1999, 79–85) on väitöskirjassaan käsitellyt johtajuuden tasoja kontekstuaalisen mallin avulla. Mallissa huomioidaan johtajuuden eri toimintaympäristöt, mikro-, meso-, ekso- ja makrotasot, jotka ovat myös yhteydessä toisiinsa. Johtajuuden välitön toimintaympäristö, mikrotaso koostuu päivähoidon yksiköistä, johtajan työyhteisöstä tai perheistä (vanhemmat ja lapset). Mikrotasojen vuorovaikutuksessa syntyviä rakenteita taas kutsutaan mallissa mesotasoksi. Johtajuuden välillinen toimintaympäristö eli kunnan hallinto-organisaatio edustaa eksotasoa. Makrotason muodostavat valtionhallinto, lainsäädäntö sekä yhteiskunnan kulttuuri ja ideologinen todellisuus. Johtajuuden todellisuus on myös Nivalan (1999, 79–85) mukaan sosiaalisesti rakennettua eli siihen vaikuttavat johtajan ohella myös muun muassa alaiset ja hallinto.

Varhaiskasvatuspalvelun johtajuus on arvosidonnaista. Johtajuus toteutuu haastavassa ympäristössä, jossa henkilökunnalla, perheillä ja muilla tahoilla (esim. kunta, valtio, yhteistyötahot) on erilaisia tarpeita ja odotuksia. Johtajuusilmiöön vaikuttaa myös maakohtaiset ominaispiirteet ja haasteet (Rodd 2013, 34). Suomessa päivähoiton johtajuus on laaja-alainen kokonaisuus sisältäen yhteiskunnan kaikki tasot ja toimijat aina poliittisista päättäjistä virkamiehiin (Oleander 2007, 4). Käytän tutkimuksessani pääosin käsitettä päivähoitopalvelu ja sen johtaminen. Päivähoito on hallinnollinen käsite, joka on noussut palvelujärjestelmän tarpeista. Siksi se eroaa käsitteenä varhaiskasvatuksesta. Päivähoito -diskurssin muuttuminen varhaiskasvatuksen diskurssiksi on kuitenkin meneillään (Hujala, Fonsén & Heikka 2008, 1), joten käytän myös käsitettä varhaiskasvatus. Koska tutkimuksessani ei käsitellä varhaiskasvatuksen sisällöllistä toteutumista, korostan erityisesti päivähoiton käsitettä ja päivähoiton johtajan työn tekemistä kokonaisuutena kuten Halttunen väitöskirjassaan (2009, 38). Tässä luvussa tarkastelen johtajuuden toimintaympäristöjä ja sitä, miten ne vaikuttavat päivähoiton johtamiseen.

2.1 Päivähoito Suomessa

Päivähoiton toiminta-ajatus julkisena sektorina perustuu lakiin. Laki lasten päivähoitosta (L 36 / 1973) ohjaa palvelun järjestämistä sekä velvoittaa kunnat järjestämään päivähoitopalvelua tarpeen mukaisesti. Lain mukaan päivähoitolla tarkoitetaan lasten hoidon järjestämistä päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. Lain tavoitteena on tukea päivähoitossa olevien lasten koteja näiden kasvatustehtävässä ja yhdessä kotien kanssa edistää lapsen persoonallisuuden tasapainoista kehitystä. Päivähoiton tulee taata lapselle jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet, monipuolisesti kehitystä tukevaa toimintaa sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuisa kasvu ympäristö. (L 36 / 1973.)

2.1.1 Varhaiskasvatus osana päivähoitoa

Suomalaisessa päivähoidossa on pitkään yhdistynyt sosiaali- ja kasvatustalvelu. Päivähoito toteuttaa varhaiskasvatusta, joka koostuu hoidosta, kasvatuksesta ja esiopetuksesta. Nämä kaikki mahdollistuvat educare-mallin myötä, jossa varhaislapsuuden pedagogiikka yhdistyy sosiaalipalveluun. Mallin perusteella lapsen hoidolliset, kasvatukselliset ja esiopetukselliset (education) tarpeet sekä vanhempien tarve saada lapselle hoitopaikka (care) huomioidaan saman järjestelmän puitteissa. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 6.)

Päivähoitolaki ohjaa päivähoidon toimintaa ja määrittelee sitä järjestelmänä, mutta laki ei tunne käsitettä varhaiskasvatus (Halttunen 2009, 38). Sen sijaan Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005) ohjaavat päivähoitoa sisällöllisesti. Varhaiskasvatus on ”pienten lasten elämänpiirissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista”. Valtakunnallisten linjausten (2005, 11) mukaan keskeisimpiä varhaiskasvatustalveluiden järjestäjiä ovat päiväkodit, perhepäivähoito sekä erilainen avoin toiminta.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 7-9) todetaan, että kunnilla on laajat mahdollisuudet organisoida varhaiskasvatustalvelut perheitä parhaiten palvelevalla tavalla. Kuntien tehtävänä on myös arvioida kuntansa varhaiskasvatustalvelujen toteutumista ja konkretisoida omassa suunnitelmassaan varhaiskasvatuksen sisällöt ja toimintatavat eri toimintamuodoissa. Valtakunnalliset perusteet eivät suoranaisesti velvoita kuntia, mutta niitä suositellaan tekemään kuntakohtaiset ja yksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat. Myös jokaiselle lapselle tulisi laatia oma henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma yhdessä vanhempien kanssa. Tutkimukseni kannalta valtakunnallisten perusteiden asettama suositus kunta- ja yksikkökohtaisista suunnitelmista on merkityksellinen, sillä kuntarakennemuutoksen myötä yhdistetään myös päivähoito-organisaation erilaisia käsityksiä lastenhoidosta ja päivähoitotyön painotuksista. Tähän palaan vielä myöhemmin tutkimustulosteni yhteydessä.

Tämän hetkinen päivähoitolaki on vuodelta 1973 eikä siinä, kuten edellä olen todennut, tunneta käsitettä varhaiskasvatus. Päivähoidossa eletään kuitenkin muutoksen aikaa päivähoitolain näkökulmasta, sillä hallitus teki esityksen (HE 159 / 2012 vp) lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta, joka hyväksyttiin 28.12.2012. Sen myötä asetettiin työryhmä valmistelemaan varhaiskasvatusta koskevia säädöksiä sekä arvioimaan lainsäädännön taloudellisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Työryhmä toimii ajalla 1.12.2013–28.2.2014, jonka jälkeen sen on määrä antaa esitys uudesta varhaiskasvatuslaista eduskunnan päätettäväksi kevätistuntokaudella 2014. (Varhaiskasvatuslain uudistaminen.)

2.1.2 Päivähoidon ylempi hallinto

Suomalaista päivähoitoa johdetaan monella tasolla. Valtion tasolla ylintä päätösvaltaa käyttää opetus- ja kulttuuriministeriö ja viime kädessä eduskunta. Valtiohallinnossa päivähoidon lainsäädäntö, rahoitus, ohjaus ja valvonta kuuluivat aiemmin sosiaali- ja terveysministeriön toimialaan. Vuoden 2013 alusta alkaen kaikki lain mukaan sosiaali- ja terveysministeriölle kuuluvat lasten päivähoidon tehtävät siirtyivät opetus- ja kulttuuriministeriölle. Hujalan ym. (2013, 16) mukaan päivähoidon sijoittaminen opetusministeriön alaisuuteen nostaa varhaiskasvatuksen arvoa. Hallinnonalasiirron linjauksiin kuului muun muassa, että siirron jälkeen päivähoito ei ole sosiaalihuoltolain 17 §: ssa todettu sosiaalipalvelu, siirrosta ei aiheudu muutoksia päivähoitopalvelujen asiakkaille eikä päivähoitojärjestelmän toimivuudessa tapahdu laadullisia heikennyksiä. Lisäksi hallinnonalasiirto ei aiheuta muutoksia kunnan järjestämisvelvollisuuteen eikä se vaikuta henkilöstön asemaan tai työtuihin. Hallinnonalasiirron jälkeen päivähoidossa painotetaan edelleen nk. educare-ajattelua. (Alila 2013.) Hallinnonalauudistus on kuitenkin haaste päivähoidon johtajuudelle. Uudistuksen myötä johtajuuden rakennetta ja sisältöä tulee kehittää niin valtakunnan, kunnan kuin yksikön tasolla (Hujala 2013, 49).

Kunnan tasolla valtuustot ja lautakunnat tekevät päivähoitoa koskevia päätöksiä. Vuodesta 2003 alkaen kunnat ovat saaneet valita päivähoidon hallinnon (OAJ & LTOL 2006). Kunnissa päivähoidosta voi olla vastuussa sosiaalilautakunta tai jokin muu lautakunta tai se on voitu jakaa yhdelle tai useammalle kunnan määräämälle

monijäseniselle toimielimelle (Laki sosiaalihuoltolain 6§:n muuttamisesta 1329 / 2006). Lautakunnan jäsenet vastaavat päivähoitoa koskevista päätöksistä, vaikkakin tutkimusten mukaan he kokevat roolinsa hyvin eri tavoin.

Heikan ja Hujalan (2008, 12) tutkimuksen mukaan lautakunnan jäsenillä oli ristiriitaisia näkemyksiä omasta roolistaan päivähoiton johtamisessa. Osa koki lautakunnan ylimpänä päättäjänä vastaten budjeteista ja strategioista. Toiset taas eivät kokeneet olevansa päivähoiton johtamistehtävässä. Lautakunnat kuitenkin odottivat yhteistyötä ja olivat valmiita kehittämään jaettua johtajuutta. Ongelmallisinta lautakunnan päätöksenteossa on se, ettei heillä ole riittävää varhaiskasvatuksen osaamista, mikä taas aiheuttaa kunnalliselle päätöksenteolle haasteen järjestää riittävästi perehdyttävää koulutusta varhaiskasvatukseen ja sen johtajuuteen.

Söyringin (2008, 73) tutkimuksessa koettiin, että lautakunnan tasolla ei olla perillä perustehtävästä, sillä lautakunnan jäsenillä ei juuri ole ammatillista tietoa siitä toimialasta, jonka päätöksistä he vastaavat. Tutkimukseen osallistuneiden toiveena oli, että virkamies- ja valtuustotasolla tiedettäisiin, mitä perustehtävä pitää sisällään ja millaista päiväkodin arki on. Heikka, Hujala & Waniganayake (2010) ovat tutkimuksellaan selvittäneet muun muassa, miten vastuu päivähoitossa jakautuu virkamiesten ja päivähoitoyksikköjen johtajien kesken. Tutkimuksen mukaan virkamiehet vastasivat pääasiassa päivähoiton järjestämisestä kunnassa. Heidän vastuullaan oli valvoa, että päivähoitoa koskevia lakeja ja paikallisia käytäntöjä noudatetaan päivähoitoyksiköissä. Päivähoitoyksikköjen päivittäisestä toiminnasta olivat pääasiassa vastuussa päiväkodin johtajat. Johtajuuden jakautuminen monelle eri tasolle onkin haaste päivähoiton johtajuudelle. Päivähoitossa henkilöstö hoitaa perustehtävää niiden resurssien ja päätösten mukaisesti, joita virkamiehet ja lautakunnat tekevät (Söyrinki 2008, 73).

Varhaiskasvatuksen perustehtävä pitäisikin olla määriteltynä eri henkilöstö- ja johtajuustasojen kesken. Jos esimerkiksi henkilöstön toiminta perustuu erilaisille toimintaa ohjaaville periaatteille kuin mihin lautakunnantasolta toiminta resursoidaan, on todennäköistä, että odotukset eivät kohtaa. Lisäksi toiminnan mahdollisuuksien ja toteuttamisen tarpeen välille muodostuu epäsuhta. Lautakunnat saattavat nähdä päivähoiton kuntalaisten palveluna ja hoitopaikan tarjoamisena sen sijaan, että heidän

näkökulmansa painottuisi varhaiskasvatuksen tarjoamiseen. Tällöin palvelun määrällinen riittävyys vie johtajuuden huomion. (Fonsén 2008, 44.) Oman kokemukseni mukaan henkilöstö ja toimintayksiköiden johtajat sen sijaan näkevät yleensä tärkeänä varhaiskasvatuksen sisällön laadun määrällisyyden sijaan.

2.1.3 Päivähoidon yksikkötason johtaminen

Päiväkoti on päivähoidon keskeisin palveluyksikkö (Nivala 1999, 23), jota johtaa päiväkodin johtaja. Halttunen (2009, 48) on kuvannut päiväkodin johtajuuden kehittymistä seuraavanlaisesti. Aluksi lastentarhanopettaja teki työnsä ohessa päiväkodin johtajan tehtäviä. Seuraavassa vaiheessa päiväkodin johtaja yritti toimia samanaikaisesti johtajana ja lastentarhanopettajana. Tällä hetkellä elämme vaihetta, jossa johtajat siirtyvät pelkästään johtajiksi ja kiihtyvällä vauhdilla hajautettujen organisaatioiden johtajiksi.

Päivähoidon yksikkötasoa voi johtaa myös perhepäivähoidon ohjaaja. Parrila (2002, 25) pitää perhepäivähoitoa päivähoidon vanhimpana muotona. Perheiden yhteiskunnalliset asemat vaikuttivat lasten hoidon järjestämiseen eri tavoin. Alempien yhteiskuntaluokkien oli taloudellisten pakotteiden vuoksi luovutettava lastenhoito äidin palkkatyön vuoksi muille. Ylemmille yhteiskuntaluokille lastenhoidon luovutus muille kuin äideille oli taas mahdollisuus. Perhepäivähoito nousi tasavertaiseksi hoitomuodoksi päiväkotihoidon rinnalle päivähoitolain (L 36 / 1973) myötä (Halttunen 2009, 36; Parrila 2002, 19; Parrila 2005, 26). Päivähoitolain (L 36 / 1973) myötä kunta alkoi ohjata perhepäivähoitoa. Ohjauksen myötä kuntiin tuli perhepäivähoidon ohjaajan vakanssit. Myös perhepäivähoitajat olivat työsuhteessa kuntaan. Aluksi perhepäivähoidon ohjaajina toimivat sosiaali- ja terveysalan eri ammattilaiset: lastentarhanopettajat, sosiaalikasvattajat, kodinhoitajat, lastenhoitajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat ym. Ohjaajan tehtäviä hoidettiin pääosin oheistehtävinä jonkin muun työn rinnalla. (Parrila 2002, 26; Parrila 2005, 24.)

Perhepäivähoidon ohjaajan rooli alkoi siis hämärtyä. 1990-luvulla myös taloudellinen lama, valtionosuusuudistus sekä väestövastuuseen ja alueellistamiseen liittyvä yhteiskunnallinen kehitys vaikuttivat kaikki yhdessä siihen, että perhepäivähoidon

ohjausta lähdettiin kokeillen yhdistämään päiväkodin johtajan työtehtäviin (Parrila 2005, 37). Tämän seurauksena perhepäivähoidon esimiesvirkoja lakkautettiin ja samalla päiväkodin johtajien työ laajeni sektorikohtaisesta johtajuudesta kohti useiden eri päivähoitotoimintojen samanaikaista johtamista. Seuraava merkittävä askel kohti laajempia johtajuuskokonaisuuksia oli yhdistää päiväkodin johtajan alaisuuteen muuta kuin perhepäivähoitoa (Halttunen 2009, 52). Perhepäivähoidon ohjaajan nimike on ollut perinteisesti käytössä, mutta käytännössä ohjaus voi sisältyä päivähoiton johtajan, perhepäivähoidon johtajan, päivähoiton alue-esimiehen tms. tehtäviin (Parrila 2007, 18).

Lastentarhanopettajaliiton (2004, 4) kyselytutkimuksen mukaan päiväkodin johtajan vastuulla on eri päivähoitomuodoista koottu toimintayksikkö. Päiväkodin johtajat vastaavat yleisimmin perinteisen päiväkotitoiminnan lisäksi erityispäivähoidon, perhepäivähoidon tai koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämisestä. Muutosten tavoitteena on ollut taloudellisten lähtökohtien lisäksi myös saavuttaa toiminnallisia hyötyjä varhaiskasvatuspalvelujen yhtenäistymisen myötä. Yhdistelmävirkoihin siirtyminen ei kuitenkaan ole ollut ongelmaton. Päiväkodin johtajien (perhepäivähoidon ohjaajien) vastualueet ovat kasvaneet suuriksi, minkä johdosta pedagogisen ohjaamisen ja tukemisen tarjoaminen henkilöstölle on vaikeutunut entisestään. (Parrila 2005, 37.)

Kunnat hakevat ja kokeilevat edelleen erilaisia tapoja organisoida perhepäivähoidon ohjausta, joten perhepäivähoidon ohjaajien työnkuva on edelleen muutostilassa. Ohjauksen toimivuuteen vaikuttaa oleellisesti se, miten perhepäivähoidon ohjaajan työtehtävät kunnassa rajataan ja arvotetaan. Nouseeko keskeisimmäksi tehtäväksi kasvatustyön pedagoginen ohjaus vai koetaanko perhepäivähoidon hallinnollinen organisointi tärkeämmäksi (Parrila 2002, 33).

Johtajuuden vaatimukset kasvavat kokoajan ja sen odotetaan pohjautuvan tutkimustietoon. Johtajat, opettajat, henkilöstö ja jopa vanhemmat odottavat johtajuuden ohjaavan korkealaatuisen varhaiskasvatuksen täytäntöönpanoa. Tästä huolimatta johtajien koulutus ja ammattitaidon parantaminen on edelleen riittämätöntä. Moni johtaja niin sanotusti koulutetaan tehtäväänsä työkokemuksen kautta (Hujala ym. 2013, 14). Suomessa ei ole varsinaista johtamiskoulutusta, vaan johtajaksi kasvetaan Nivalan

(1999, 1) mukaan lähinnä yrityksen ja erehdyksen kautta. Lastentarhanopettajaliitto (2004, 12) kysyi päiväkodin johtajien mielipidettä johtajien koulutuksesta. Suurin osa tutkimukseen vastanneista johtajista katsoi lastentarhanopettajan tutkinnon antavan riittävät valmiudet johtajuuden hoitamiseen. Hieman yli puolet oli sitä mieltä, että kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin tutkinto riittävät johtajan tehtävistä suoriutumiseen. Lähes kolmannes vastaajista ilmoitti, että johtajuuden hoitamiseen tarvitaan jokin muu kuin kasvatustieteellinen tutkinto, jolla he viittasivat yleisimmin erilliseen johtamiskoulutukseen.

Tutkimukseen osallistuneista 15 prosenttia vastasi, ettei ole saanut työnantajaltaan lainkaan koulutusta johtamistehtäviin. Työnantaja oli antanut johtamiskoulutusta vain muutamia päiviä kolmannekselle vastaajista ja yhtä moni oli suorittanut jonkin laajemman työnantajan järjestämän opintokokonaisuuden. Johtamistehtäviin itsekouluttautuneiden osuus vastaajista oli 65 prosenttia. Näiden koulutustaustojen valossa ja sen tosiasian edessä, että päiväkodin johtajien työympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ei ole lainkaan ihme, että yli 80 prosenttia johtajista kokee tarvitsevansa täydennyskoulutusta johtamistehtävien hoitoon. (LTOL 2004, 12, 14.)

Perhepäivähoidon esimiestehtäviin ei myöskään ole olemassa omaa koulutusta. Parrila (2007, 19) toteaa, että monilla esimiehillä on lastentarhanopettajan tai sosiaalialan (sosiaalikasvattaja, sosionomi) koulutus. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa järjestetään Perhepäivähoidon ohjauksen ammatilliset erikoistumisopinnot (30 op), joka on ainoa perhepäivähoidon ohjaajan tehtävään suunnattu opintokokonaisuus. Alilan ja Parrilan (2007, 123) tutkimuksen mukaan perhepäivähoidon esimiestyö ja sen edellyttämä osaaminen ovat kuntakentällä suhteellisen jäsentymätöntä. Tästä johtuen perhepäivähoidon esimiestyön perehdyttämisessä ja kouluttamisessa esiintyy puutteita. Tutkimukseen osallistuneista perhepäivähoidon esimiehistä 62 prosenttia oli aloittanut työnsä ilman työhön perehdytystä ja 45 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei ollut saanut mitään lisäkoulutusta esimiehenä toimimiseen. Täydennyskoulutusta saaneista 41 prosenttia koki sen määrällisesti riittämättömäksi.

2.2 Päivähoidon johtajuus

Päivähoidon johtajuuden määrittelemine on vaikeaa, sillä johtajuudelle on olemassa lukuisia käsitteitä ja määritelmiä. Varhaiskasvatuksessa johtajuuden tutkimusta on hidastuttanut se, ettei johtajuudelle ja sen teoreettiselle näkemykselle ole yleistä ymmärrystä ja määritelmää. Kielelliset erot ja terminologian sekaannus johtaa helposti siihen, että johtajuuskäsitteitä *leadership*, *management* ja *administration* käytetään virheellisesti ja toistensa synonyymeina (Hujala ym. 2013, 16). Suomessa johtajuutta on käsitelty ulkomaisten, lähinnä englanninkielisten käsitteiden mukaan (Pennanen 2006, 27). Käsitteet ovat ongelmallisia, sillä kun suomenkielessä puhutaan johtajuudesta, voidaan käyttää kolmea eri käsitettä *leadership*, *management* ja *administration* (Nivala 1999, 13–16; Pennanen 2006, 27; Juusenaho 2008, 23).

Vanhan määritelmän mukaan *leadership* yhdistetään ihmisten johtamiseen ja *management* asioiden johtamiseen (Hujala 2013, 35). Juusenahon (2008, 23) mukaan *leadership* -käsitteeseen sisältyy ajatus johtajan persoonallisesta ja näkemyksellisestä johtamisotteesta. *Management* -johtajuudella taas tarkoitetaan usein enemmän liikkeen johtoon liittyvää johtamistapaa. *Administration* painottaa edellisiä voimakkaammin hallinnollisia tehtäviä. Pennanen (2006, 29; vrt. Scrazt 2002) on väitöskirjassaan jakanut johtamisen *management*- ja *leadership* -käsitteisiin. Hallinnollinen johtaminen (*administration*) sisältyy *management* -käsitteeseen. *Leadership* -tyyppinen johtaminen liittyy ihmisten johtamiseen, jolle on ominaista asenne palvelemiseen, henkilöstön kunnioittamiseen ja luottamiseen. *Leadership* -johtamisen tavoitteena on löytää uusia näkökulmia asioihin muun muassa visioiden avulla. *Management*-johtaminen painottaa luovaa ongelmanratkaisua, asioiden ja ihmisten saamista liikkeelle. Johtaminen painottuu tekemiseen (asiat), mutta se on myös ihmisten johtamista, sillä sen avulla tuetaan organisaation jäseniä. (Pennanen 2006, 29; vrt. Scrazt 2002.)

Varhaiskasvatuksessa *management* mielletään enemmän organisaationaaliseksi, konkreettiseksi ja näkyväksi johtajuuden jokapäiväisissä toiminnoissa. *Leadership* sen sijaan liitetään johtajuuteen symbolisena, innostavana, pedagogisena ja ohjeita antavana toimintona (Moen & Granrusten 2013, 84). Hujala ym. (2008,1) puhuvat johtajuudesta

sateenvarjokäsitteenä. Johtajuus on käsite kaikelle sille toiminnalle, joka tähtää perustehtävän, tässä tapauksessa päivähoiton / varhaiskasvatuksen, kehittämiseen ja tuottamiseen. Sen sijaan johtaminen on konkreettista toimintaa edellä mainitun tavoitteen hyväksi. Uudenlaisen johtamiskäsityksen mukaan perustehtävän kehittäminen ei kuulu vain johtajana toimivan vastuuseen tai asiantuntijuuteen, vaan se edellyttää jaettua vastuuta ja tietoisuutta koko organisaatiossa. (Hujala ym. 2008, 1.) Johtajuuden arjessa toiset asiat vaativat hallinnollista (management) osaamista esim. talouden seuranta, luotettavien päätösten teko ja oman yksikön puolustaminen esimerkiksi tulosneuvotteluissa. Toisaalta ihmisten ja erittäin vaikeiden ongelmien kohtaamisessa, vaaditaan leadership -johtamista, jossa inhimillisyys ja olosuhteet huomioiva tapa johtaa on tärkeää. Hyvä johtaja yhdistää ja sisällyttää johtamistapaansa kaikki edellä mainitut kolme käsitettä, (Juusenaho 2008, 23.) sillä varhaiskasvatuksen johtajien edellytetään tänä päivänä toimivan talous-, henkilöstö- ja pedagogisina johtajina jokapäiväisessä työssään (Hujala ym. 2013, 14).

2.2.1 Hallintojohtaminen

Moenin & Granrustenin (2013, 85) mukaan hallinnollisia tehtäviä ovat muun muassa työvuorosuunnittelu, sijaisten hankinta ja talous- ja budjettiasioiden parissa työskenteleminen. Päivittäisjohtaminen (daily management) ja hallintojohtaminen ovat suomalaisen kasvatustalouden johtajien tyypillisimmin käyttämiä käsitteitä, kun he kuvailevat työtään (Hujala 2013, 55). Tässä luvussa käsitelen päivähoiton lähiesimiesten eli päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien hallintojohtamisen tehtäviä. Luku sisältää paljon esimerkkejä päiväkodin johtajan hallinnollisista tehtävistä, jotka ovat sovellettavissa myös perhepäivähoidon ohjaajien työhön. Perhepäivähoidon ohjaajan työyksikkö ei ole päiväkotitai useampi päiväkotitai, vaan työyksikkö ja -yhteisö koostuvat ohjattavista perhepäivähoitajista.

Kuten jo aiemmin mainitsin, 1990-luvulla lama ja sosiaalitoimen alueellistamiskehitys vaikuttivat siihen, että päivähoiton lähiesimiesten (päiväkodin johtajat, perhepäivähoidon ohjaajat) työn kohde laajeni hallinnollisiin tehtäviin ja eri varhaiskasvatuspalveluiden (perhepäivähoito, ryhmäperhepäivähoito, päiväkotitaihoito, leikkitoiminta) yhtäaikaiseen johtamiseen. Päivähoidon ylempiä esimiesvirkoja

lakkautettiin, sillä päivähoiton hallinnollista organisaatiota haluttiin keventää ja siirtää vastuuta alaspäin. Päivähoidon esimiesten osaamiselle on tämän kehityksen myötä asetettu uusia haasteita. (Parrila 2007, 19.) Päivähoito osa kunnallishallintoa, joten päivittäin päiväkodin johtajat kamppailevat hallintotyön parissa (Nivala 1999, 15), kuten myös perhepäivähoidon ohjaajat. Hallintotyön johtaminen (administration) on konkreettista toimintaa osana kuntaorganisaatiota. Tällainen toiminta ei kohdistu päivähoiton perusfunktion eli pedagogiikan ja palvelun johtamiseen, vaan toiminta kohdistuu hallintotason kokouksiin sekä päätöksentekoon. Tämän työn kautta johtajat palvelevat yksikkönsä toiminnan toteutumisesta epäsuorasti lähinnä arvioimalla toiminnan onnistuneisuutta. (Nivala 1999, 23–24.)

Johtajan työ edellyttääkin laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntijuutta. Riippumatta päiväkodin organisaatiokulttuurista tai johtamistyylistä, johtajalla on vastuu toiminnan kokonaisuudesta. Edes tiimityöskentelyyn pohjautuva toimintatapa tai jaettu johtajuus eivät poista Puroilan (2004, 21) mukaan tätä vastuuta. Päiväkodin johtaja vastaa työyksikkönsä tuloksellisuudesta kunnan organisaatiossa. Samalla johtajalla on vastuu päiväkodin työyhteisön sisällä hallinnollisten tehtävien toteutumisesta. Hallinnollinen rooli on siis kaksiulotteinen. Mutta johtajan työ ei pelkästään ole hallinnointia. Johtaja vastaa yksikkönsä osalta päivähoiton perusfunktion toteutumisesta sekä henkilöstönsä ammatillisen osaamisen tukemisesta ja kehittämisestä. (Puroila 2004, 21.)

Oleander toteaa (2007, 5) Lastentarhanopettajaliiton julkaisussa, että päiväkodin johtaja kantaa vastuun yksikön päätöksistä, perustehtävän toteutumisesta ja kehittämisestä, työyhteisön toiminnasta, yhteistyöstä perheiden ja eri yhteistyötahojen kanssa sekä ulkoisesta vaikuttamisesta. Lastentarhanopettajaliiton (2004, 8,1 4) aiemmin teettämän tutkimuksen perusteella johtajat arvioivat omia vaikutusmahdollisuuksiaan ja päätäntävaltaansa. Päiväkodin johtajien päätäntävaltaan kuuluvat määrärahojen kohdentaminen päiväkodin sisällä sekä henkilöstön työnjaosta päättäminen. Johtajat pystyivät vaikuttamaan eniten yksikkönsä toiminnan sisällölliseen kehittämiseen sekä muun muassa henkilöstön lomajärjestelyihin. Sen sijaan päätäntävällän ulkopuolelle jäivät vakituisen henkilökunnan valinta ja päiväkodin henkilöstörakenteesta päättäminen, sillä näistä päätti yleisimmin lautakunta. Johtajat kokivat myös voitavansa

vaikuttaa heikosti päätöksiin, jotka koskevat yksikön toimintaa, kuten lapsiryhmien määrää ja kokoa.

Päiväkodin johtajat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Osa osallistuu päiväkodin johtajan työn lisäksi myös lapsiryhmätyöskentelyyn ja osa hoitaa vain hallinnollisia tehtäviä. Lastentarhanopettajaliiton teettämien tutkimusten (2004, 2007) mukaan lapsiryhmässä työskentelevien johtajien osuus on vähentynyt. Kunnissa on alettu ymmärtää, että johtajuuden hoitaminen muuttuvine haasteineen sekä työskentely lapsiryhmän hoidosta ja kasvatuksesta vastuussa olevana henkilönä on haastava yhdistelmä. Päivähoidon johtajuudesta on yhä useammin tullut päätoiminen tehtävä (Karila 2004, 19; Oleander 2007, 4). Nivalan tutkimuksen (1999) aikaan hallinnollisena johtajana työskenteli 30 % johtajista, kun taas Alila ja Parrilan (2007) mukaan hallinnollisten johtajien prosenttiosuus oli noussut 72 prosenttiin (Halttunen 2013, 99).

Useat eri tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että päiväkodin johtaja on vapautettu lapsiryhmätyöskentelystä. Suurin osa Lastentarhanopettajaliiton (2004, 6) teettämään tutkimukseen vastanneista ilmoitti syyksi päiväkodin toimintojen monimuotoisuuden. Myös hoitopaikkojen ja / tai alaisten lukumäärä nimettiin painavaksi syyksi. Hallinnolliset johtajat vastaavat huomattavasti suuremmista yksiköistä kuin lapsiryhmässä toimivat johtajat. Seuraavaksi olen koonnut Lastentarhanopettajaliiton tutkimusten (2004, 2007) perusteella lapsiryhmässä työskentelevien johtajien ja hallinnollisten johtajien eroja.

Työajan jakautumisessa oli nähtävissä eroja hallinnollisten ja lapsiryhmässä työskentelevien johtajien välillä. Lapsiryhmätyöhön osallistuneet johtajat tekivät keskimäärin noin puoli tuntia pidempää työviikkoa kuin muut päiväkodin johtajat. Keskimäärin lapsiryhmässä työskentelyyn johtajat käyttivät 64 prosenttia kokonaistyöajastaan. Lapsiryhmässä työskentelevien johtajien työajan käytössä oli kuitenkin runsaasti eroja, sillä osa toimi lapsiryhmässä vain muutamia tunteja viikossa. Kuten olettaa saattaa, lapsiryhmässä toimivien työajasta suurempi osa kuluu siis hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamiseen. Hallinnolliset johtajat taas käyttävät viikoittaisesta työajastaan suurimman osan työorganisaation johtamiseen. (LTOL 2004, 6.)

Osa tutkimukseen vastanneista johtajista koki johtamansa kokonaisuuden olevan huonosti hallittavissa. Lapsiryhmässä toimivien johtajien ryhmässä näin vastanneita oli enemmän. Hallinnollisista johtajista taas useampi vastasi tuntevansa riittävästi työhönsä liittyviä lainopillisia vastuita ja pystyivät vaikuttamaan päätöksen tekoon paremmin kuin lapsiryhmässä toimivat johtajat. Ei ole siis yllätys, että lapsiryhmässä toimivat ilmoittivatkin tarvitsevansa johtamiskoulutusta useammin kuin hallinnolliset johtajat. Lapsiryhmässä työskentelevät kokivat itsensä hallinnollisia johtajia rasittuneemmiksi työssään. Syynä työn rasittavuuteen lapsiryhmässä toimivista johtajista yli puolet ilmoitti sen, etteivät he saa minkäänlaista apua johtajan tai lastentarhanopettajan työhön. (LTOL 2004 6, 8, 11–12.)

Oleander (2007, 4) ottaa tutkimusraportissa kantaa johtajuusjärjestelyiden muutoksiin. Kyseisiä muutoksia on usein perusteltu sillä, että niiden avulla pyritään luomaan johtajille aikaa pedagogiseen johtamiseen. Hänen mukaansa tavoitetta ei kuitenkaan saavuteta niin, että lapsiryhmätyön sijaan johtaja käyttää työaikansa etätyönä tapahtuviin hallintotehtäviin. Suuri osa johtajista kun ilmoitti vastauksissaan, että heillä on huonosti tai melko huonosti aikaa johtaa yksikkönsä kasvatus- ja opetustoimintaa.

Hujalan, Korhosen, Akselinin & Korhosen (2008, 16) kehittämishankkeen perustella varhaiskasvatuksen johtajille muodostui käsitys, että johtajuus kehittyy ensin kehittämällä hallinnon (management) taitoja. Hankkeessa analysoitiin johtajien työaikaa ja havaittiin, että vasta kun havainnolliset työt sujuvat, johtajilla jää aikaa muuhunkin, kuten kehittämistyöhön. Kun johtaja omaksui hallinnolliset taidot, hänellä jäi aikaa omistautua johtajuuden avaintehtäviin. Hyvän johtajan tulee ensin suoriutua teknisistä tehtävistä ja vasta sen jälkeen voi keskittyä henkilöstökysymyksiin ja osaamisen johtamiseen. Kuten Ebbeck & Waniganayake (2003, 10) ovat todenneet, hallinnollisen johtajuuden taidot ovat tarpeellisia, mutta eivät riitä tehokkaaseen johtajuuteen.

2.2.2 Palvelujohtaminen

Päivähoidon toiminta jakautui pitkään kahteen substanssialueeseen: sosiaalipalveluun ja pedagogiikkaan. Päivähoito kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen, mutta yhä edelleen päivähoidossa toteutetaan educare-mallia (Alila 2013). Päivähoito tarjoaa

perheille päivähoitopalvelun, mutta samalla se sisältää pedagogiikkaa eli lapsen kasvun tukemista (Nivala 1999, 4). Kahden substanssin yhtäaikainen hallinta on merkittävä erityisyys päivähoiton johtajuudessa verrattuna muuhun kasvatusalan johtajuuteen, esimerkiksi peruskoulussa. Nivalan (1999, 22–24) väitöskirjassa substanssialueen kehittäminen, johon johtaminen ja hallintotyö sisältyvät, on päiväkodin johtamisen kannalta oleellista toimintaa. Substanssialueen kehittämisessä korostetaan pedagogista johtamista sekä palvelujohtamista. Pedagoginen johtaminen viittaa visioiden luomiseen sekä työmenetelmien kehittämiseen. Palvelujohtamisessa taas korostuu asiakaskeisyyden huomioiminen (Nivala 1999, 22–24).

Päivähoitopalvelun erityisyytenä voidaan pitää myös asiakkuusnäkökulmaa. Päivähoitopalvelulla on kaksi asiakaskuntaa: lapset sekä lapsiperheet. Lapsi asiakkaana käyttää päivähoiton varhaiskasvatus- ja esiopetuspalvelua sekä nauttii oikeudestaan toimia vertaistensa joukossa. Päivähoitopalvelua käyttävät myös lasten vanhemmat, joille palvelu mahdollistaa työssäkäynnin ja tukee lapsiperheitä antamalla kasvatuksellisia ohjeita ja neuvoja sekä tukemalla kotikasvatusta. (Hujala ym. 1999, 6.) Vanhemmat ja henkilöstö linjaavat yhteistyöllään varhaiskasvatuksen sisällön, joka on lasten kasvatustoimintaa päivähoitossa (Hujala ym. 2008, 1).

Varsinaisten päivähoitopalvelujen lisäksi päiväkodin johtajien vastuulla on myös päivähoitopalvelujen ulkopuolista toimintaa. Päiväkodin johtajan vastuulla oleva päiväkotiki järjestää ruokapalvelua, yksityistä opetusta tai kerhotoimintaa. Lisäksi johtajien vastuulla on mm. pesula-, siivous-, ja kiinteistöpalvelujen hoitoa sekä erilaisten perhe-, vanhus- ja nuorisoaktiviteettien järjestämistä. Ulkopuolisen toiminnan lisäksi osa johtajista vastaa ryhmistä, jotka ovat fyysisesti sijoitettuina päiväkodin ulkopuolelle. (LTOL 2004, 5.) Kuten Oleander (2007, 4) toteaa, on yhä yleisempää, että päiväkodin johtaja johtaa useampaa kuin yhtä päiväkotia. Saman yksikön alaisuuteen keskitetään entistä enemmän erilaisia varhaiskasvatuspalveluja ja myös muita palveluja. Päiväkodin johtajien roolit ja vastuut, joiden mukaan heidän tulee toimia, ovat yhä mutkikkaampia ja lisääntymään päin (Hujala 2013, 49).

Tarkastelen pedagogista johtajuutta osana palvelujohtamista. Päivähoitossa johdettavana on palvelu, johon kaikilla perheillä on oikeus. Päivähoito- / varhaiskasvatuspalvelun johtaminen edellyttää pedagogista johtajuutta, sillä palvelua

annetaan lapsille ja kasvatuskumppanuutta toteuttamalla myös vanhemmille. Kasvatuskumppanuus vanhempien kanssa on paljon enemmän kuin pelkkää yhteistyötä. Sitä toteutetaan erityisesti lasten yksilöllisten varhaiskasvatussuunnitelmien avulla. Niiden avulla vanhemmat pääsevät vaikuttamaan siihen, miten opettajat suunnittelevat ja toteuttavat pedagogista toimintaa (Fonsén 2013, 182).

Pedagoginen johtaminen voidaan määrittää monella tavalla. Suppeimman määritelmän mukaan pedagoginen johtajuus toteutuu opetussuunnitelman seurantana (Juusenaho 2008, 23). Pedagoginen johtajuus voidaan liittää myös kasvatusorganisaation johtajaan, esimerkiksi koulun johtajaan. Laajemmin ymmärrettyinä pedagoginen johtaminen on monimutkainen käsite, jonka tavoitteena on alaisten jatkuva kehittyminen. Se sisältää pedagogista tukemista ja ohjaamista, jota tiimit ja yksilöt tarvitsevat kehittyäkseen (Soukainen 2013, 133). Varhaiskasvatuksen piirissä pedagoginen johtaminen on kasvatus- ja opetustoiminnan johtamista (Fonsén 2008, 47). Fonsénin (2013, 182) mukaan varhaiskasvatuksen parissa toimivat opettajat odottavat johtajilta pedagogista johtamista. Johtajilta odotetaan teoreettista tietämystä ja pedagogista näkemystä. Ilman niitä, johtajat eivät kykene sitouttamaan henkilöstöä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen (Hujala & Eskelinen 2013, 218). Pedagoginen johtaminen on välttämätöntä varhaiskasvatuksen korkean laadun varmentamiseksi (Hujala 2013, 48).

Perhepäivähoidon ohjaajan työssä pedagoginen johtaminen on suurelta osin perhepäivähoitajien ohjaamista ja kotikäyntejä. Sosiaalihuolto antoi päivähoitoa ohjeistavan viranomaiskirjeen 21.3.1973. Malliohjesäännössä ohjeistettiin perhepäivähoidon ohjaajan työtä, jonka jälkeen kunnat alkoivat kehittää perhepäivähoidon ohjausta ja työmenetelmiä muun muassa antaen yksityiskohtaisia ohjeita kotikäyntien toteuttamiseen. Alkuun kotikäyntien tarkoitus oli valvoa ja kontrolloida perhepäivähoitoa. Pikku hiljaa ohjauksen tarkoitusta selkiytettiin ja sen kohteeksi nostettiin myös perhepäivähoitajien ammatillisten valmiuksien tukeminen. (Parrila 2005, 27–29.)

Parrila (2005, 31–32) toteaa, että perhepäivähoitajille alettiin lähettää 1970- ja 1980-luvuilla ns. kuukausikirjeitä. Tämän uudenlaisen ohjauksen tarkoituksena oli sisällyttää kirjeisiin ajankohtaista tietoa asioista ja tapahtumista. Ohjaajat ohjasivat hoitajia pedagogisesti kokoamalla kirjeisiin kuukauden virikepaketin, joiden avulla pyrittiin

lisäämään hoitajien toiminnallista aktiivisuutta. 1980-luvulla hoitajille suunnattujen koulutuksien ja hoitajailtojen määrää lisättiin. Ohjaajilla oli merkittävä rooli perus- ja täydennyskoulutuksen organisoijina (Parrila 2005, 32–33).

Virikeohjaus ja muut korvaavat menetelmät vaikuttivat perhepäivähoidon ohjaajien kotikäyntien vähenemiseen. Lisäksi perhepäivähoidon ohjaajien työaika kului muilla tehtävälueilla, mitä lähemmäs 1990-lukua tultiin. Hoitajien mielestä ohjaajat erkanivat heidän arjestaan. Kotikäyntejä ei hoitajien mielestä voitu korvata ohjaajan toimistolla, hoitajailloissa tai koulutuksissa tapahtuvissa tapaamisissa (Parrila 2005, 33). Parrilan (2005, 35) mukaan perhepäivähoito ajautui tarvetilaan 90-luvulle tultaessa. Siihen vaikutti osaltaan kasvatustajatteluun muutos, jonka myötä virikeohjauksesta luovuttiin. Hoitajien aktiivisen koulutuksen oletettiin näkyvän heidän ammattitaidossaan. Ohjaajien rooli jäi taustalle, kun hoitajia kannustettiin kokoontumaan itsenäisesti muodostaen erilaisia hoitorenkaita ja tiimejä. Hoitajia aktivoitiin tukemaan toinen toisensa ammatillista kasvua ja suunnittelemaan yhteisesti perhepäivähoidon toimintaa. (Parrila 2005, 35.)

2.2.3 Henkilöstöjohtaminen

Hujalan ja Eskelisen (2013, 214) mukaan varhaiskasvatuksen johtajat panostavat henkilöstöjohtamiseen. Johtajan työnkuva vaikuttaa oleellisesti siihen, mitä tehtäviä johtajat pitävät tärkeimpinä ja miten ajankäyttö jakautuu. Esimerkiksi hallinnolliset johtajat pitävät henkilöstöjohtamista tärkeänä tehtävänä ja se vie heidän työajastaan suurimman osan. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu Moenin ja Granrustenin (2013, 85) määritelmän mukaan rekrytointi, henkilöstön motivointi ja inspirointi sekä konfliktien selvittäminen.

Päiväkodin johtajan rooli koetaan keskeisenä päivähoitoyksikön johtajuudessa (Heikka ym. 2010, 7; Söyrinki 2008, 72). Söyringin (2008, 72) tutkimuksessa päiväkodin johtaja koettiin keskushahmoksi, joka edustaa omaa yksikköään. Johtajan koettiin olevan vastuussa työyhteisön ilmapiiristä ja hyvinvoinnista. Vuorovaikutuksen ja keskustelun tärkeys korostui henkilöstöjohtamisessa kaikilla johtajuustasoilla. Heikan ym. (2010, 7) tutkimustulokset osoittavat, että päiväkodin johtajiin latautuu suurin osa johtajan

rooleista ja vastuista. Heidän tutkimuksessaan päivähoitoyksikön johtajilta odotettiin ammatillista ohjausta ja ratkaisuja lapsia ja perheitä koskeviin ongelmiin. Päiväkodin johtajia pidettiin asiantuntijoina, joiden puoleen lastentarhanopettajat voivat ongelmineen kääntyä. Lisäksi johtajien odotettiin tukevan henkilöstön töitä ja huolehtivan heidän hyvinvoinnistaan.

Päiväkotien työyhteisöt ovat moniammatillisia. Henkilöstön koulutustaustat ovat moninaisia, mikä kertoo alan koulutuksen muutoksista. Päivähoitoyksiköissä toimii koulutusmuutoksista johtuen eri tavoin ja erilaisin painotuksin koulutettuja lastenhoitajia, lastentarhanopettajia ja erityislastentarhanopettajia. Henkilöstön koulutusrakenteessa on ollut havaittavissa koulutustason aleneminen, kun muun muassa lastentarhanopettajan virkoja on monin paikoin korvattu lastenhoitajien viroilla. (Karila 2004, 17.) Karila (2004, 18.) lisää, että samaan aikaan, kun koulutus rakenne ja -taustat ovat muuttuneet, päivähoidolle ja varhaiskasvatukselle asetetut tehtävät ja laatuvaatimukset ovat myös muuttuneet vaativimmiksi ja syvempää osaamista vaativiksi. Lisäksi haasteita asettaa päivähoidon käyttäjien aiempaa suurempi moninaisuus. Henkilöstön koulutustaustalla on kuitenkin merkitystä. Koulutustausta määrittää sitä, millaista itseohjautuvuutta ja osaamista päiväkodin johtaja voi työntekijöiltään odottaa. Osaamisen johtaminen vie sitä suuremman osan johtajan työstä, mitä alhaisempi työorganisaation henkilöstön koulutustausta on.

Päivähoidon henkilöstöltä edellytetään laissa (L 272 /2005) määriteltyjä kelpoisuuksia. Päiväkodeissa on aina työskennellyt moniammatillinen, lukuisista eri koulutustaustoista peräisin oleva henkilöstö (Halttunen 2009, 37). Oman haasteensa perhepäivähoidon johtamiseen luo se, että perhepäivähoitajien koulutustausta on myös hyvin kirjava. Perhepäivähoitajien kelpoisuusehtoja ei ole säädetty laissa. Ainut ammattiin valmentava koulutus vuoteen 2000 asti on ollut niin sanottu perhepäivähoitajan kurssi (Parrila 2002, 30). Vuoden 2000 jälkeen perhepäivähoitajan ammattitutkinnon perusteet virallistettiin ja käynnistettiin ammattitutkintoon valmistava koulutus. Ammattitutkinnon perusteet uusittiin vuosien 2005–2006 aikana ja uudet perusteet astuivat voimaan 1.5.2006 (Kokkonen, 2007, 40).

Päivähoito kuuluu kunnallishallinnon organisaatioon, jonka työyhteisöissä on totuttu ylhäältä – alas -johtamiseen. Uudistuvissa ja monimuotoistuvissa organisaatioissa

työntekijöiden asiantuntijuus lisääntyy, jolloin ylhäältä – alas -johtaminen ei enää riitä. Perinteisen johtajuuden rinnalle tarvitaan erilaisia osaajia jakamaan vastuuta, osallistamaan henkilöstöä päätöksentekoon ja varhaiskasvatuksen kehittämiseen (Söyrinki 2008, 62). Monesti lapsiryhmät ovat fyysisesti erillään toisistaan ja päiväkodin johtaja voi olla fyysisesti kaukana monista toimintayksiköistä. Tämän vuoksi lapsia ja perheitä koskeviin päätöksiin osallistuu myös muu henkilökunta. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten itseohjautuvuus sekä itsenäinen päätöksentekotapa vaikuttavat myös johtajuuteen. Henkilökunta odottaa johtajalta nopeaa päätöksentekotaitoa (Rodd 1998, 14). Tällainen työkuultuuri saattaa olla johtajalle osittain helpotus, mutta toisaalta se vaatii johtajalta tietynlaista taitoa, kun johdettavana onkin omasta työstään vastaava lastentarhanopettaja.

Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevät erilaiset ihmiset muodostavat työyhteisön, jonka ohjaaminen on haaste johtajalle. Johtajuus on tässä kontekstissa välttämätön prosessi, sillä joukkoon mahtuu nuoria kokemattomia työntekijöitä, joilla saattaa olla erilaiset tavoitteet kuin kauan työtä tehneillä. Lisäksi työyhteisössä voi olla vanhoja kouluttamattomia konkareita, jotka eivät ehkä hyväksy työn ammatillista näkökulmaa. Vastakohtana kouluttamattomille työntekijöille ovat koulutuksen saaneet, jotka työskentelevät kentällä erilaisin koulutuksin ja pätevyyksin. Työyhteisön lisäksi varhaiskasvatustyöhön osallistuvat myös lasten vanhemmat, joilla on omat oletuksensa ja odotuksensa varhaiskasvatuksen tavoitteista. Tämän kaiken keskellä johtajan tulee tiedostaa oma roolinsa sekä omat ominaisuutensa ja ratkaista tilanteen vaatima tapa johtaa. (Rodd 1998, 1, 13.)

Roddin (1998, 13) mukaan johtajalta vaaditaan enemmän vuorovaikutustaitoja, joissa ihmisten väliset suhteet korostuvat. Kun työskennellään henkilökunnan, vanhempien ja lasten kanssa, konfliktien ratkaisu- ja ryhmän rakennustaidot ovat johtajalle välttämättömiä. Päivähoidolle on ominaista tietynlainen vapaus työnvalvonnasta, sillä johtaja ei ole joka hetki varmistamassa työn tavoitteiden toteutumista. Sen sijaan jokainen työntekijä on osaltaan johtavassa asemassa ohjattaessaan lapsiryhmää. Työtilanteet vaativat jokaiselta itseohjautuvuutta sekä osaamisen hallintaa (Rodd 1998, 13). Kokeneiden varhaiskasvatuksen johtajien mukaan heillä on monia rooleja ja tehtäviä. He toimivat yhtäaikaaisesti asiantuntijoina, opettajina, kannustajina, rohkaisijoina, pelastajina, valtuuttajina ja auttajina (Rodd 2013, 13).

3 KUNTA- JA PALVELURAKENNEUUDISTUS

Kuntien osuus ihmisten eri elämäalueilla on tänä päivänä suuri, sillä kunnat hoitavat kaksi kolmasosaa kansalaisille järjestettävistä julkisista palveluista (Haveri ym. 2003, 28; Puustinen & Niiranen 2011, 4). Suomen kunnilla on laajat velvoitteet verrattuna esimerkiksi Keski-Euroopan maihin. Meillä kuntien tuottamisvastuulla on koko julkinen sosiaali- ja terveystoimi sekä opetustoimi. Myös monet kulttuuriin, infrastruktuuriin ja elinkeinon tukemiseen liittyvät palvelut kuuluvat kunnille (Julkinen talous tienhaarassa 2010, 121; Niiranen & Kinnunen 2010, 35–36). Kansainvälisesti arvioituna suomalainen kuntakenttä on kuitenkin tuottanut palveluja hyvin pienillä väestöpohjilla (Heinämäki 2010, 18–19).

Kunnilla on hyvin erilaiset mahdollisuudet tuottaa lakisääteisiä ja kansalaisten yhdenvertaisuutta edistäviä sosiaali- ja terveystoimia, sillä kunnat eroavat toisistaan kokonsa ja sosioekonomisen rakenteensa osalta. Kunnilla on palveluvastuiden lisäksi talousvastuu, rahoittavathan kunnat palveluita suurelta osin verotuloilla. Valtionosuusjärjestelmän avulla kuntien rahoitusvastuita on täydennetty ja tasattu. Myös muissa Pohjoismaissa käytetään valtionosuusjärjestelmää (Julkinen talous tienhaarassa 2010, 121; Niiranen & Kinnunen 2010, 35–36.)

Meklin ja Pekola-Sjöblom (2010, 19) ovat listanneet kuntien kolme keskeisintä tehtävää: 1) Demokraattinen tehtävä, jossa kuntien tehtävänä on toimia demokraattisena, kuntalaisten monipuolista osallistamista tukevana yhteisönä. 2) Palvelujen järjestämistehtävä eli palveluiden järjestäminen kuntalaisille verorahoituksella. 3) Paikallistaloudellinen tehtävä, jonka mukaan kuntien tulee kehittää aluettaan kuntalaisten ja elinkeinoelämän tarpeita vastaavaksi. Nämä keskeiset tehtävät on koottu myös kuntalakiin (365 / 1995), joka ohjaa kuntia. Lain mukaan ”kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan”. Kunnan tehtävänä on hoitaa itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Tehtäviä, velvollisuuksia sekä oikeuksia voidaan muuttaa vain säätämällä lakia. Sopimuksen nojalla kunta voi kuitenkin ottaa muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. Säädetyt tehtävät kunta hoitaa yksin tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (365 / 1995).

3.1 Kuntaudistuksen taustaa

Kuntien välinen yhteistyö ei ole 2000-luvun ilmiö, vaan sillä on oma vahva historiansa. Vaikka kunnissa on suomalaisessa julkisessa hallinnossa myös vahva itsehallintoon perustuva perinne, on kuntien välistä yhteistyötä toteutettu esimerkiksi palveluihin liittyvien kuntayhtymien tai maakuntahallinnon muodossa. Vapaa-ehtoinen yhteistyö on ollut aaltomaista, sillä joihinkin yhteisiin yhteistyömuotoihin on ollut pakko osallistua, kuten erikoissairaanhoidopiireihin (Parasta nyt 2009, 15). Yhteistyön myötä kuntahallintoa on uudistettu erilaisin keinoin. Kuntahallinnon uudistamisen tavoitteet ovat olleet hyvin samanlaisia 2000-luvulla ja sitä edeltäneiden vuosikymmenten aikana. Niiden avulla on pyritty vahvistamaan kuntien toimintakykyä ja turvaamaan hyvinvointipalvelut. Useimmiten näihin tavoitteisiin on tähdätty joko laajempien kokonaisuudistusten tai kokeiluluontoisten uudistushankkeiden kautta (Kuntaliitosten historiaa 2012).

Valtiovarainministeriön työryhmän raportin (Kaupunkiseudut kuntauudistuksen keskiössä 2013, 11) mukaan kaupunkiseudut muodostavat tulevaisuudessa vahvojen

peruskuntien ytimen, sillä ihmisten arki järjestyy yhä enemmän ja laajemmin koko kaupunkiseudun alueella. ”Kunnan tulisi kuvata hallinnollisten rajojen sijasta yhä enemmän ihmisten elinolojen järjestymisen tapaa”, raportissa todetaan. Kuntien tulisi ottaa suunnitteluissaan ja kehittämisessään enemmän huomioon fyysiset tekijät kuten maankäyttö, asuminen ja liikenne (MAL) ja integroida niitä yhteen sosiaalisten tekijöiden eli osallisuuden, kanssakäymisen ja hyvinvointia tukevien palveluiden kanssa. Kuntien odotetaan olevan toiminnallisia kokonaisuuksia. (Kaupunkiseudut kuntauudistuksen keskiössä 2013, 11.)

Viimeisten vuosien aikana palvelurakennetta on seudullistettu ja kuntien määrä on laskenut neljänneksen. Tähän muutokseen ovat osaltaan vaikuttaneet kuntien talous, lainsäädännön muutokset ja palvelujen kysyntään liittyvä muutos. Myös kunta- ja palvelurakennemuutoksella (PARAS) on ollut suuri vaikutus siihen, että kuntarakenteeseen on tehty laajoja muutoksia (Virkki, Vartiainen, Kettunen & Heinämäki 2011, 5).

Haveri ym. tuovat (2003, 38, 42) tutkimuksessaan esiin kuntarakenteen muutoksen merkittäviä tekijöitä, joita ovat mm. muuttoliike sekä väestön ikärakenteen muutos. Lisäksi kuntatalous ja sen kehitys vaikuttavat merkittävästi kuntarakenteen muutokseen. Kuntien taloudellisen tilanteen heikentyminen johtuu useista syistä: kuntien tehtävät ovat lisääntyneet, kunnat ovat joutuneet tekemään epäedullisia veroratkaisuja, valtionosuuksia on leikattu useaan otteeseen peräkkäin sekä yleinen kustannustaso on noussut. Muutosten tavoitteena on palvelujen tehokas tuottamistapa, laatu ja saatavuus. Myös kunnan talouden vahvistaminen on tärkeää. Muutosten avulla voidaan pyrkiä parantamaan alueellista kilpailukykyä ja elinkeinopolitiikkaa vahvistamalla alueiden ja keskusten vetovoimaa. Kuntarakennemuutosten taustalla on myös alueellisen tasa-arvon turvaaminen. Sen avulla taataan kansalaisten palvelujen saatavuus myös harvaanasutuilla alueilla. (Haveri ym. 2003; Parasta nyt 2009, 16.)

Kunnat ovat voineet tehdä vapaaehtoisesti kuntaliitospäätöksiä 1970-luvun puolivälin jälkeen. Vapaaehtoisuuden ajatuksen perustuva kuntajakolaki (1196 / 1997) astui voimaan 1998 vuoden alussa (Parasta nyt 2009, 15). Lain (1196 / 1997) perusteella kuntajakoa voidaan muuttaa, jos ”muutos edistää palvelujen järjestämistä alueen asukkaille, parantaa alueen asukkaiden elinolosuhteita ja alueen elinkeinojen

toimintamahdollisuuksia tai edistää kuntien toimintakykyä ja toiminnan taloudellisuutta”. Kuntalaisten hyvinvoinnin ja palveluiden saatavuuden kannalta kuntajaon muutos voi olla aiheellinen. Kuntajakolain rinnalle säädettiin laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (169 / 2007), johon palaan myöhemmin (kts. Puitelaki).

Kuntien halukkuus kuntaliitoksia kohtaan oli vähäistä aina 2000-luvun puoliväliin asti, sillä liitosten määrä on vaihdellut vuosittain ja useana vuonna liitoksia ei ole tehty lainkaan. Keskustelu liitoksista on kuitenkin käynyt vilkkaana 1990- ja 2000-lukujen puolivälissä. Yleisimmin kuntaliitokset ovat olleet kahden tai kolmen kunnan liitoksia. Viimeisimpien vuosien aikana niin sanotut monikuntaliitokset ovat yleistyneet voimakkaasti. Monikuntaliitosten taustalla on kuntajakolain muutos (170 / 2007), joka suosii niitä ja nopealla aikataululla tehtäviä muutoksia. Kunnat ovat saaneet yhdistymisavustuksia, niin sanottuja porkkanarahoja, joiden avulla kuntia on kannustettu suurten, yli 20 000 asukkaan kuntien syntymiseen ja monikuntaliitosten toteutumiseen. Avustukset olivat suurimmillaan vuosina 2008–2009, jonka jälkeen ne ovat vähentyneet asteittain. (Parasta nyt 2009, 15, 20; L 170 / 2007 38–41§.)

Vanha kuntajakolaki kumottiin 2009, jolloin säädettiin uudesta kuntajakolaista (1698 / 2009). Uuden kuntajakolain mukaan ”kuntajaon kehittämisen tavoitteena on elinvoimainen, alueellisesti eheä ja yhdyskuntarakenteeltaan toimiva kuntarakenne. Tavoitteena on myös, että kunta muodostuu työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata kunnan asukkaiden palvelujen järjestämisestä ja rahoituksesta” (KuntaL 1698 / 2009). Lain mukaan ”kuntajakoa voidaan muuttaa, jos muutos parantaa kunnan toiminnallisia ja taloudellisia edellytyksiä vastata palvelujen järjestämisestä tai muuten edistää kunnan toimintakykyä; alueen asukkaiden palveluja tai elinolosuhteita; alueen elinkeinojen toimintamahdollisuuksia; tai alueen yhdyskuntarakenteen toimivuutta” (KuntaL 1698 / 2009).

3.2 Kunta- ja palvelurakennemuutoksen eteneminen

Kuntarakenteen muutokseen vaikuttavat toimintaympäristön muutokset. Ne ovat heikentäneet kuntien kykyä huolehtia tehtävistään, minkä johdosta kuntien lukumäärää ja kuntien kokoa pyritään muuttamaan. Kunnat ovat avoimia organisaatioita, jotka ovat riippuvaisia toimintaympäristön muutoksista. Muutoksiin voidaan vastata kuntaliitoksilla, jolloin kunnan hallinnolliset rajat häviävät. Toisaalta kuntarajojen sopeutuminen voi tapahtua myös kuntien välisenä yhteistyönä. Kuntien yhdistämistarve nousee tärkeimmäksi erityisesti toisiinsa nähden sisäkkäisten eli niin sanottujen reikäleipäkuntien kohdalla (Haveri ym. 2003, 45, 72, 74)

Kuntarakenteen muutoksen kannalta laukaisevana tekijänä voivat olla etenkin sosiaali- ja terveyspalveluiden takaaminen. Niiden rinnalla muutostarvetta lisää myös opetuspalveluiden järjestäminen sekä laatu. Kuntarakenteen muutoksen kannalta opetuspalveluiden järjestäminen nousee saantia merkittävämmäksi tekijäksi, sillä palvelun pelätään muutoksen myötä siirtyvän kauemmas. (Haveri ym. 2003, 53.)

3.2.1 Uudistuksen tavoitteita

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteena on ollut siirtymä kohti aikaisempaa suurempia palveluiden järjestämisyksiköitä (Heinämäki 2010, 21; Kokko, Heinämäki, Tynkkynen, Haverinen, Kaskisaari, Muuri, Pekurinen & Tammelin 2009, 25). Valtionvaranministeriön työryhmän raportin (Kaupunkiseudut kuntauudistuksen keskiössä 2013, 15) mukaan tavoitteena oli myös kuntarakenteen kehittäminen elinvoimaiseksi, toimintakykyiseksi ja eheäksi. Uudistuksella pyrittiin turvaamaan laadukkaat ja saatavilla olevat palvelut ja parantamaan tuottavuutta. Näihin kaikkiin tavoitteisiin pyrittiin yhdistämällä kuntia kuntaliitoksilla, muodostamalla yhteistoiminta-alueita sekä vahvistamalla kuntien yhteistyötä ja kaupunkiseutujen toimintaedellytyksiä (Kaupunkiseudut kuntauudistuksen keskiössä 2013, 15).

Suomen tämänhetkinen kuntien lukumäärä ja koko herättävät keskustelua niin kuntalaisten, virkamiesten, poliitikkojen kuin tutkijoiden keskuudessa. Keskusteluiden pääteemana nousee esiin kysymys kuntien lukumäärän ja koon tarkoituksenmukaisuudesta hallinnon ja palveluiden kannalta. Vallalla on kaksi näkemystä, joista ensimmäisen mukaan Suomessa on liikaa kuntia. Näkemyksen taustalla on ajatus siitä, että suuremmassa kunnassa julkisten palveluiden yksikkökustannukset ovat pienempiä. Lisäksi kuntakoon suurentamista perustellaan yleiseurooppalaisella kehityksellä, joka alueellisen kilpailun vuoksi edellyttää suurempia yksiköitä. (Haveri & Majoinen 2000, 13.)

Haveri ym. ovat tutkimuksessaan (2003, 49) selvittäneet kuntakoon suurenemista edellyttäviä tekijöitä. Vastausten perusteella erityisesti kuntien kustannusvastuun lisääntyminen palveluista, muuttoliikkeen kiihtyminen nykyisiin kasvukeskuksiin, tarve kuntien elinkeinopolitiikan vahvistamiseen, tarve alueiden kansainvälisen kilpailukyvyyn vahvistamiseen sekä kuntien valtionosuuksien väheneminen edellyttävät suurempaa kuntakokoa. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi samaan suuntaan vaikuttavat myös seudullisen palvelutuotannon lisääntyminen, elinkeinorakenteen muutos palvelu- ja tietoyhteiskunnaksi, väestön ikääntyminen ja palveluvaatimusten kasvu ja kilpailu työvoimasta.

Palveluiden järjestäminen vaikuttaa kunnan koon suurenemiseen. Kunnan suurempi koko mahdollistaa palveluiden tuottamisen taloudellisesti ja tehokkaasti. Lisäksi palveluilla voidaan vastata kuntalaisten tarpeeseen. Palveluiden rinnalla elinkeinoelämän vaikuttavuus sekä kuntatalouden vakavaraisuus liitetään suurempaan kuntakokoon. Edellä mainitut tekijät parantavat erityisesti kunnan alueellista kilpailukykyä. Tämän lisäksi myös kansallinen sekä kansainvälinen kilpailukyky ovat suuremman kuntakoon kannalta merkittäviä tekijöitä. (Haveri ym. 2003, 51.)

Kuntakoosta käytävän keskustelun vastakkaisena näkemyksenä ovat pienen kuntakoon kannattajat. Heidän mielestään pienen kunnan edut liittyvät päätöksenteon demokraattisuuteen, palvelutuotannon joustavuuteen sekä tarpeeseen vastaavuuteen. Pienessä kunnassa asukkaiden mielipiteet päätösten teossa voidaan ottaa paremmin huomioon. Pienten kuntien puolestapuhujien mielestä suurempi kunta ei takaa kuntalaisten tehokkaampaa palvelua (Haveri & Majoinen 2000, 13).

Myöhemmän tutkimuksensa perusteella Haveri ym. (2003, 52–52) toteavat, että kunnan järjestämistä palveluista etenkin sosiaali- ja terveystalvet uhkaavat pieniä kuntia. Kuntien budjetin suurin menoerä kohdistuu sosiaali- ja terveystalvetuihin. Kun ikärakenne muuttuu, erityisesti näiden talvetujen tarve lisääntyy. Tällöin pienet kunnat ovat sosiaali- ja terveystalvetuiden kannalta haavoittuvaisempia kuin suuret kunnat.

3.2.2 Paras-hanke

Tutkimukseni aineistonhankintavaihe osui Paras-hankkeen aikaan. Paras-hanke eli kunta- ja talveturakenneuudistus käynnistyi keväällä 2005 (Parasta nyt 2009, 17) ja se on suurin ja laaja-alaisin maassamme käynnistetty, kuntiin ja kuntarakenteeseen kohdistuva yhteiskunnallinen uudistushanke (Meklin & Pekola-Sjöblom 2010, 18). Sisäasianministeriö asetti alue- ja kuntaministeri Hannes Mannisen johdolla kunta- ja talveturakenneuudistushankkeen toukokuussa 2005 (Kuntaliitosten historiaa 2012, 2).

Hankkeen taustalla oli Matti Vanhasen hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kunta- ja talveturakenneuudistuksesta (HE 155 /2006). Esitykseen sisältyi kuntien toimintaympäristön muutokset, joiden todettiin edellyttävän kunta- ja talveturakenteen muuttamista. Taustalla voidaan tulkita olevan myös näkemys siitä, etteivät kunnat rakenteineen selviä tai selviytyisivät huonosti tulevista tehtävistään (Meklin & Pekola-Sjöblom 2010, 19).

Hallituksen esityksen (HE 155 / 2006) mukaan tavoitteena oli turvata kuntien vastuulla olevien talvetujen saatavuus ja laatu myös tulevaisuudessa. Keskeinen uudistamistavoite koski erityisesti hyvinvointia edistävien ja asukkaiden tarpeisiin vastaavien talvetujen tuottamisesta taloudellisella tavalla. Sosiaali- ja terveystalvetut ovat keskeinen osa hyvinvointitalvetujen kokonaisuutta ja kunnan perustehtävää (Niiranen & Kinnunen 2010, 34). Kuntalaissa (L 519 /2007 1§, 3 mom.) kunnan tehtäväksi on kirjattu ”pyrkii edistämään kuntalaisten hyvinvointia ja kestävää kehitystä alueellaan”. Kuntien talvetujen uudelleenjärjestelyt edellyttivät valmisteluaikaa, joten talvetujen turvaamiseen tuli ryhtyä välittömästi (HE 155 / 2006; Meklin & Pekola-Sjöblom 2010, 19). Hallituksen esitykseen sisältyi myös muutos kuntajakolakiin (HE 155 / 2006).

Uudistusta varten säädettiin laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (L 169 / 2007), joka tunnetaan eri yhteyksissä Paras- tai puitelakina. Paras-hanketta ohjaava puitelaki astui voimaan helmikuussa 2007 ja se oli voimassa vuoden 2012 loppuun (Kaupunkiseudut kuntauudistuksen keskiössä 2013, 15). Laki koski Manner-Suomen kuntia, poislukien Kainuun hallintokokeilun alueen kunnat (Virkki ym. 2011, 24). Ahvenanmaalla toimittiin puitelain aikaan erillislainsäädännön mukaan. Terveystuollon vastuu oli maakuntahallinnolla ja sosiaalipalveluista vastasivat peruskunnat (Kokko ym. 2009, 18).

Puitelaissa (169 / 2007) linjattiin tavoitteeksi kunta- ja palvelurakenteen vahvistaminen vuosille 2009–2013. Lain tarkoituksena on ”kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi.” Lisäksi laissa todetaan, että ”tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi lain tavoitteena on varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelurakenteen on oltava kattava ja taloudellinen ja sen on mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö.”

Puitelaissa (169 /2007) lueteltiin tärkeitä seikkoja, jotka tuli huomioida uudistuksen mukaisten järjestelyiden suunnittelussa.

- palvelujen saatavuus, laatu ja rahoitus maan kaikissa osissa
- perusoikeudet ja yhdenvertaisuus palvelujen saamisessa
- kunnan asukkaiden itsehallinnon toimintaedellytykset
- kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet
- suomen- ja ruotsinkielisen väestön oikeudet käyttää omaa kieltään ja saada palveluja tällä kielellä
- saamelaisten kielelliset oikeudet ja oikeus alkuperäiskansana ylläpitää ja kehittää kieltään ja kulttuuriaan sekä saamelaisten kieltä ja kulttuuria koskeva itsehallinto heidän kotiseutualueellaan.

Kuntarakenteen uudistamisen ohella puitelalla linjattiin opetus-, sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämistä (Virkki ym. 2011, 24). Perusterveydenhuolto ja siihen kiinteästi liittyvät sosiaalitoimen tehtävät tuli järjestää vähintään 20 000 asukkaan kunnassa tai yhteistoiminta-alueella (Kuntaliitosten historiaa 2012, 11). Säädös perusterveydenhuollon ja siihen läheisesti liittyvien sosiaalipalveluiden järjestämisestä 20 000 asukkaan väestöpohjille herätti eniten huomiota ja tulkintaepäselvyyksiä. Alle 20 000 asukkaan kunnissa tuli tehdä joko kuntaliitos tai muodostaa yhteistoiminta-alue muiden kuntien kanssa (Kokko ym. 2009, 17).

Paras-hankkeen yleisimmät toteuttamisen keinot lueteltiin puitelaissa (169 /2007)

- kuntaliitokset, joilla vahvistetaan kuntarakennetta
- kuntien yhteistoiminnan lisääminen, jolla vahvistetaan palvelurakenteita
- toiminnan tuottavuuden parantaminen tehostamalla kuntien toimintaa palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa sekä kaupunkiseutujen toimintaedellytyksiä

Näitä keinoja yhdisti oletus, että suuremmat kunnat, yhteistoiminta-alueet ja organisaatiot kykenevät käyttämään voimavarojaan tehokkaammin ja ne saavat samoilla voimavaroilla aikaan enemmän ja parempia palveluja kuin pienemmät kunnat, yhteistoiminta-alueet ja organisaatiot (Meklin & Pekola-Sjöblom 2010, 19).

Kunnilla oli vastuu laissa (169 / 2007) säädetyn väestöpohjavelvoitteen täyttymisestä. Laissa ei määritelty päivämäärää, johon mennessä kuntien tuli täyttää lain velvoitteet. Kunnan tai yhteistoiminta-alueen tuli muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta, mutta tarkempi alueen määrittely oli jätetty kunnille. Vuoden 2009 Valtioneuvoston selonteossa kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (VNS 9 / 2009) todettiin, että päätökset väestöpohjan täyttymisestä puuttui edelleen noin kolmanneksessa kunnista. Tilanne oli sama kesällä 2011. Selonteon myötä puitelakia muutettiin huhtikuussa 2011 (L 384 / 2011). Lainmuutoksen myötä valtioneuvosto sai toimivallan velvoittaa kunnat yhteistoimintaan. Lisäksi laissa säädettiin kuntien ja valtioneuvoton päätöksenteko- ja tehtävien siirtoaikataulusta. (Kuntaliitosten historiaa 2012, 3.)

Kuten edellä on jo todettu, puitelain 169 / 2007 mukaan kunnan tai yhteistoiminta-alueen tuli huolehtia perusterveydenhuollosta ja siihen kiinteästi liittyvistä

sosiaalitoimen tehtävistä. Se jätti kuitenkin avoimeksi, mitkä sosiaalitoimen tehtävät liittyivät kiinteästi perusterveydenhuoltoon. Vuoden 2011 lakimuutos edellytti kaikkien sosiaalitoimen palveluiden paitsi lasten päivähoiton liittämistä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueelle (L 384 / 2011; HE 268 / 2010; Kuntaliitosten historiaa 2012, 3; Virkki ym. 2011, 15).

3.3 Onnistunut kuntafuusio

Kuntafuusio eli kuntien yhdistyminen toisiinsa on ainutlaatuinen ja kertakaikkinen muutosprosessi. Kuntafuusioiden avulla Suomen kuntarakenne pyrkii sopeutumaan uusiin olosuhteisiin. Kuntafuusiossa kaksi tai useampia, oman oikeushenkilöllisyyden omaavaa kuntaa yhdistyvät ja muodostavat uudenlaisen itsehallinnollisen kokonaisuuden (Stenvall ym. 2000, 22).

Kuntien yhdistyminen on toiminnallisesti merkittävä muutos. Yhdistymisprosessi on muutostilanne, jonka alkuaika on usein vaikea ja sitä leimaavat ristiriidat ja konfliktit. Tämänkaltainen muutostilanne saattaa vaikuttaa organisaation, tässä tapauksessa kunnan toimintakykyyn osittain lamaanuttavasti. Vahvan johtamisen avulla voidaan kuitenkin vaikuttaa muutosdynamikkaan niin että varsinaisen perustehtävän suorittaminen mahdollistuu. (Haveri & Majoinen 2000, 22.)

Tunteiden olemassaolo vaikuttaakin ihmisten tapaan suhtautua muutokseen (Petäjä & Koponen 2002, 67). Erityisesti kunnan henkilöstön keskuudessa kuntarakenteen muutos voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on terve ilmiö, joka kertoo toisaalta siitä, että muutos koetaan merkitykselliseksi (Petäjä & Koponen 2002, 67). Kunta organisaationa eroaa muista organisaatioista siinä, että henkilöstön lisäksi myös asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat vastustaa muutosta. Kuntamuutokset ovat erityisiä, sillä kuntalaisilla on erityinen suhde kuntaansa. Samalla kun kuntalaiset ovat asiakkaita ja veronmaksajia, heillä on myös tunneperäisiä ja historiallisia siteitä asuinkuntaansa (Haveri & Majoinen 2000, 29).

Haveri ja Majoinen (2000,22–23) ovat listanneet onnistuneelle kuntaliitokselle osoitettavissa seuraavia kriteereitä:

- kunnan taloudellinen liikkuma-ala on lisääntynyt
- kunnan strateginen asema on vahvistunut
- kuntaorganisaatiot eri tulosalueet ja tulosityksiköt ovat integroituneet tehokkaasti niin, että päällekkäisiä tehtäviä ei ole ja henkilöstön työtehtävät ovat mielekkäitä ja haastavia
- kuntalaisten palvelut ovat säilyneet ainakin yhtä hyvinä kuin ennen liitosta tai parantuneet
- henkilöstö kokee työilmapiirin myönteiseksi ja kannustavaksi, työhön liittyvä epävarmuus ei ole hallitsevassa asemassa.

Kuntarakennemuutos on prosessi, jossa johtajat ovat merkittävässä roolissa. Heillä on vastuu yhdistämisprosessista, joten heihin kohdistuu huomattava määrä psyykkisiä paineita. Johtajat työskentelevät paineen alla, jossa henkilöstön ja väestön edut ovat monesti ristiriidassa kokonaisuuden kanssa. Lisäksi kuntarakennemuutos on altis julkisuudessa tapahtuvalle arvioinnille. (Haveri & Majoinen 2000, 84.)

Muutos saadaan nopeasti toimeen hallinnon päätöksestä, mutta sen loppuunsaattaminen edellyttää ihmisten toimintaa ja heidän suostumustaan siihen. Muutoksiin sopeutumisessa tarvitaan tavallisen johtamisen sijaan muutosjohtamista (Kirjonen 2006, 130). Muutoksissa on kyse tunteista sekä mahdollisesti tavoitteiden ja toiminnan muuttamisen pelosta, joita muutosjohtaminenkin käsittelee. Muutosjohtaminen on prosessi, joka muuttaa ihmisiä. Se motivoi työntekijöitä, kun he kokevat olevansa tärkeitä ja arvokkaita. Yhteyden luominen muihin nostaa motivaatiota. Myös yhteisön etu menee oman edun edelle yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse 2007, 175–180.)

Muutosjohtajat luovat työkuultuurin, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus ja häntä rohkaistaan vapaaseen keskusteluun sekä uusien asioiden kokeiluun. Johtajat itse toimivat esimerkkinä muille, sillä he edustavat korkeaa moraalialia ja itsemääräämisen tunnetta. Muutosjohtajat ovat varmoja, osaavia sekä yhteistyöhaluisia. Työyhteisö voi luottaa heidän sanaansa, sillä he ovat tehokkaita luottamuksen rakentajia.

Muutosjohtaminen edellyttää, että johtajista tulee organisaation sosiaalisia artefakteja. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajien tulee selventää yhteisön jäsenille organisaation arvot, normit ja itse tarkoitus. Heidän tulee olla itse mukana työkulttuurissa sekä selventää yhteisön rooleja ylipäänsä. (Northouse 2007, 190.)

4. TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -KYSYMYKSET

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten päivähoitopalvelun johtaminen toteutuu kuntarakennemuutoksessa. Alustava tutkimustehtävä syntyi jo tutkielmaseminaarin aikana vuonna 2007. Tuolloin kunnat elivät Paras-hankkeen eli laaja-alaisen kunta- ja palvelurakennemuutuksen aikaa. Tutkimusaiheeni oli ajankohtainen aineistonkeruuvaiheessa ja vähän sen jälkeen, sillä tiedossa oli laajoja kuntien yhteenliittymiä muun muassa Jyväskylässä. Maan historian suurin kuntaliitosten muutosalto ajoittui vuodenvaihteeseen 2008–2009 (Kokko ym. 2009, 26). Tällä hetkellä aihe on edelleen ajankohtainen, sillä pääministeri Jyrki Kataisen hallitus valmisteleekin kuntauudistusta, jolla tähdätään yhä suurempien kuntien muodostumiseen.

Eskolan ja Suorannan (2000, 19–20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmat tarkentuvat tutkimuksen edetessä. Päädyin itsekin lopullisiin tutkimuskysymyksiin vasta analyysin tekemisen yhteydessä vuonna 2011. Aiemmissä kuntarakennemuutuksista koskevissa tutkimuksissa ja arvioinneissa on tarkasteltu muun muassa päivähoitoon asiakas ja työntekijä näkökulmaa. Kuten Stenvall ym. (2007, 94) ovat tutkimuksessaan todenneet, kuntarakennemuutuksen vaikutukset näyttäytyvät päivähoitossa lähinnä hallinnollisina. Tästä syystä suuntasin tutkimukseni päivähoitoon johtamiseen ja sen toteutumiseen tämänkaltaisen muutoksen aikana. Halusin käsitellä

johtamista laajemmin kuin aiemmissa kuntarakenneuudistusta koskevissa tutkimuksissa. Päivähoidon johtamista on tutkittu paljon erilaisten muutosten näkökulmasta, mutta tutkimuksia kuntarakenneuudistuksen aiheuttamista muutoksista päivähoidon johtamiseen on tehty verrattain vähän.

Oma mielenkiintoni päivähoidon johtamiseen ohjasi tutkimuskysymysten muodostumista. Halusin alunalkujaan selvittää, minkälaisista tehtävistä päivähoidon johtajan työ koostuu, sillä tästä aiheesta minulla ei ollut tutkimustyötä aloittaessani kokemusta. Tutkimuskysymyksen lopulliseen muotoon on oleellisesti vaikuttanut oma työkokemukseni päiväkodin johtajana. Alustavasti tarkoitukseni oli tutkia vain palvelu- ja hallintojohtamisen näkökulmaa. Halusin kuitenkin laajentaa tutkimustehtävän koskemaan myös henkilöstöjohtamista, sillä kokemukseni päiväkodin johtajana on osoittanut sen, kuinka tärkeä osa-alue johtamista henkilöstöjohtaminen on. Lisäksi haastateltavat toivat vastauksissaan vahvasti esiin henkilöstöjohtamisen tärkeyden johtamistyössä. Tutkimustehtävän ja -kysymysten avulla haluan luoda kokonaisvaltaisen kuvan päivähoidon johtajan työstä ja siitä, miten kuntarakenneuudistuksen tuomat muutokset vaikuttavat sen toteutumiseen eri johtamisen osa-alueiden näkökulmista.

- 1) Miten hallintojohtaminen toteutuu kuntarakennemuutoksessa?
- 2) Miten palvelujohtaminen toteutuu kuntarakennemuutoksessa?
- 3) Miten henkilöstöjohtaminen toteutuu kuntarakennemuutoksessa?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimustehtäväni myötä päädyin laadulliseen tutkimukseen. Sen avulla voin tuoda esille tutkimukseen osallistuneiden tulkintoja, jotka ovat oleellisia tutkimuskysymysten näkökulmasta. Vaikka laadullista tutkimusta pidetään usein epämääräisenä ja sattumanvaraisena, sen avulla voidaan saada tarkka kuva tutkittavasta ilmiöstä. Eräs syy laadullisen tutkimusotteen valintaan oli sen prosessinomaisuus, joka soveltuu myös kuntarakennemuutoksen tutkimukseen. Määrällinen analyysi ja yleistettävyyteen pyrkiminen ei soveltunut tutkimustehtävääni. Vaikka tilastollisia aineistoja pidetään usein pätevinä ja luotettavina, ei kvantitatiivisen tutkimuksen staattinen luonne ollut paras mahdollinen tutkimuskohteeni näkökulmasta. (vrt. Hakala 2001, 17–19.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että aineistonkeruu ja tulkinta kietoutuvat yhteen (Hakala 2001, 20). Aineiston tarkoituksena on mahdollistaa tutkimuskohteen monenlaiset tarkastelut, mikä tekee tulkinnasta haastavaa. Tulkinnan ongelmallisuuteen vaikuttaa yleensä myös aineiston monimuotoisuus (Alasuutari 2001, 84). Tutkimukseni tarkoituksena oli kerätä aineisto, joka kuvaa mahdollisimman kattavasti niitä

kokemuksia, jotka liittyvät kuntarakennemuutoksen tuomiin vaikutuksiin päivähoitopalvelun johtamisen toteuttamiseen.

Valitsin tutkimukseni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, jossa käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Tapaustutkimus soveltuu tutkimukseeni, sillä tutkimuskohteeni on tietyssä ympäristössä, tässä tapauksessa Äänekoskella tapahtuva, kuntarakenteen muutos (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 10). Päädyin laadulliseen tapaustutkimukseen myös siksi, että mahdolliset olosuhteiden muutokset kuntarakennemuutoksen aikana olisivat voineet muuttaa tutkimukseni tavoitteita ja toteutusta. Tämänkaltainen tutkimuksellinen joustavuus on ominaista tapaustutkimukselle (Syrjälä ym. 1994, 15).

Tapaustutkimuksen vahvuutena pidetään sen kokonaisvaltaisuutta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159). Tavoitteenani oli kuvata kuntarakennemuutoksen vaikutuksia päivähoitopalvelun johtamiseen. Pyrin tutkimaan kyseistä tapausta perusteellisesti erityisesti Äänekoskella. Tapaustutkimuksessa ei nojauduta tilastollisen ajattelun mukaiseen yleistykseen, mutta sen avulla voidaan saavuttaa muunlaista tietoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158). Tutkimukseni tulokset kohdistuivat nimenomaan Äänekoskeen, joka on tutkimukseni kohde eli tapaus. Saadut tulokset ovat vain jossakin määrin siirrettävissä samankaltaiseen tapaukseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 161, 165), sillä kuntien yhdistymisissä on havaittavissa vain tietynlaisia yhtäläisyyksiä. Päivähoitopalvelun johtamiseen ja toimivuuteen liittyvät asiat eivät ole suoranaisesti siirrettävissä johonkin muuhun kuntaan, mutta tutkimustuloksista voidaan hyödyntää joitakin hyväksi koettuja malleja tai tulosten avulla voidaan pyrkiä välttämään tietynlaisia ongelmia muissa samankaltaisissa tapauksissa.

5.2 Tutkimusjoukon ja -tapauksen kuvaus

Vuoden 2007 alussa yhdistyivät kolme kuntaa Suolahti, Sumiainen ja Äänekoski yhdeksi kunnaksi Äänekosken kaupungiksi. Uusi Äänekoski sijaitsee Keski-Suomen

maakunnassa. Asukkaita Äänekoskella on reilut 20 300 (Äänekoski, Perusinfo kaupungista 2013). Toteutuneen kuntafusion tarkoituksena oli hallinnon rakenteiden tehokas keventäminen ja yhdistäminen. Aiemmin Äänekosken seutukunta on kokeillut myös seutuyhteistyötä, mutta se on osoittautunut tehottomaksi ja byrokratiaa lisääväksi, minkä vuoksi kunta päätyi yksinkertaiseen kuntafuusioon. Yhdistymisen myötä kaupungissa on yhdet päätöksenteko- ja hallintoelimet, yksi kassa sekä yksi johto. (Äänekoski, Hallinto 2013)

Perusorganisaatio muodostui aineistonkeruun aikaan kolmesta toimialasta ja niitä johtavista lautakunnista: tekninen ja ympäristötoimiala, sivistystoimiala ja perusturvatoimiala. Perusturva sisältää sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut, jotka on organisoitu kolmelle vastuualueelle. Perusturvan kolme vastuualueita ovat lasten ja perheiden palvelut, aikuisväestön palvelut ja vanhusväestön palvelut. Päivähoito kuuluu perhepalveluihin yhdessä neuvolapalveluiden, puhe- ja toimintaterapian sekä perheneuvolan kanssa. Päivähoitoa järjestetään päiväkodeissa, ohjatussa perhepäivähoidossa, ryhmäperhepäiväkodissa sekä kerhomuotoisesti leikkitoiminnan piirissä. (Äänekosken kaupunki 2007)

Aineistonkeruun aikaan päivähoitoa johti seitsemän päiväkodin johtajaa ja kaksi perhepäivähoidon ohjaajaa. Äänekosken taajamassa päiväkodin johtajia oli neljä, Suolahdessa kaksi ja Sumiaisissa yksi. Suolahden perhepäivähoitajat kuuluivat toiselle perhepäivähoidon ohjaajista. Sumiaisissa perhepäivähoitoa ohjasi päiväkodin johtaja. Perhepäivähoitoa annettiin vain hoitajien kotona. Suolahdessa perhepäivähoitoon kuului myös vuorohoitoa.

Äänekosken taajamassa yksi päiväkodin johtajista toimi hallinnollisena johtajana. Aineistonkeruuvaiheessa kaksi muuta päiväkodin johtajaa toimi määräaikaisesti hallinnollisina johtajina. Lisäksi neljäs päiväkodin johtajista oli toiminut hallinnollisena johtajana määräaikaisesti ennen kuntien yhteenliittymistä. Äänekosken taajaman johtajista lähes kaikki johtivat useampaa kuin yhtä yksikköä. Oman yksikön lisäksi muutamalle johtajista kuului erillistä esiopetusta. Kolmen johtajan alaisuuteen kuului muiden tehtävien lisäksi yhdelle kerhotoimintaa, yhdelle ympärivuorokautista päivähoitoa ja yhdelle erityispäivähoitoa.

Suolahden ja Sumiaisten taajamissa päiväkodin johtajat toimivat johtajan tehtävien lisäksi lapsiryhmässä lastentarhanopettajina ja johtivat yhtä yksikköä. Suolahden taajamassa toiselle johtajista kuului lisäksi erillistä esiopetusta ja toisen alaisuuteen kuului vuorohoitoa ja erityispäivähoitoa.

Päivähoidon esimiehillä oli haastattelujen aikaan keskimäärin 17 alaista ja 92 lasta. Alaisten määrä vaihteli 3-25 välillä ja lasten määrä 28–120 välillä. Esimiehet olivat työskennelleet päivähoitossa keskimäärin 20 vuotta (vaihteluväli 5-32 vuotta). Neljä esimiestä oli työskennellyt päivähoitossa 7-10 vuotta. Viidelle esimiehelle päivähoitosta oli ehtinyt kertyä yli 20 vuoden työkokemus. Esimiesvuosien kokemusta oli kertynyt keskimäärin 13 vuotta (vaihteluväli 3-26 vuotta). Kolmella esimiesvuosia oli takana jo yli 20 vuotta, kahdella alle 20 vuotta ja neljä esimiestä oli työskennellyt esimiehenä alle 10 vuotta.

5.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimukseni aineiston keräsin haastatteluiden avulla. Toteutin haastattelut teemahaastatteluina, mikä on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Tämä ei kuitenkaan ole syy siihen, miksi olen valinnut aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Olen valinnut teemahaastattelun, koska sen avulla saan selville, miten päivähoidon esimiehet kokevat kuntarakenteen muutoksen vaikuttavan päivähoitopalvelun johtamiseen. Haastattelua käytetään tutkimusmetodinä, kun halutaan tietoa asenteista. Haastattelun avulla voidaan saada selville ihmisten ajatuksia, tunteita, kokemuksia sekä uskomuksia (Fielding 1993, 135–138).

Teemahaastattelu on tyypillinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, sillä tutkijan ja tutkittavan suhde on vuorovaikutussuhde (Hakala 2001, 17). Se on eräänlainen keskustelu, joka toteutuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla, mutta jossa pyritään selvittämään haastateltavaa kiinnostavat tutkimukseen kuuluvat aihepiirit. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä motivoi itsessään tutkittavia vastamaan, sillä se

antaa tilaisuuden esittää mielipiteen sekä mahdollisesti herättää halun kertoa omista kokemuksista. (Eskola & Vastamäki 2001, 24–26.)

Tutkijan käyttäessä haastattelumenetelmää tulee muistaa merkitä muistiin kaikki vastaukset, ei vain ennalta sovittuja (Alasuutari 2001, 85). Teemahaastattelu muodostuu etukäteen määrättyistä aihealueista. Kysymysten muoto ja järjestys voivat kuitenkin muuttua haastateltavien mukaan. Koska vastauksia ohjaa vain teemoihin liittyvät kysymykset, voivat haastateltavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Tällaisen haastattelun avulla voidaan päästä syvälle käsiteltäviin teemoihin. (Eskola & Vastamäki 2001, 26–27.)

Tutkimustehtävä strukturoi osaltaan haastattelua. Olen käyttänyt haastattelua myös tutkimusta koskevan perustiedon saamiseen (Fielding 1993, 135–138). Keräsin tutkimusaineistoni osittain yhdessä Päivi Anttilan (nyk. Rantalan) kanssa lokamarraskuussa vuonna 2007. Ennen virallista teemahaastattelua haastattelimme perhepalvelujohtajaa, jotta saimme selville Äänekosken kuntarakennemuutokseen liittyviä tietoja, jotka koimme oleellisiksi tutkimuksen etenemisen kannalta. Oletimme ensimmäisen haastattelun ohjaavan myös tulevia haastatteluja.

Kuten edellä totesin, aloitimme aineistonkeruun haastattelemalla perhepalvelujohtajaa. Ennen haastattelua perhepalvelujohtajalle lähetettiin haastattelurunko (liite 1). Lisäksi anoimme perhepalvelujohtajalta lupaa tutkimukseemme (liite 2). Perhepalvelujohtaja vei tiedon tutkimuksestamme muille esimiehille ja toimitti heille laatimamme informaatiokirjeen ja ohjeet haastattelua varten (liite 3). Esimiespalaverissa, jossa perhepalvelujohtaja pyysi alaisiaan osallistumaan tutkimukseemme, esimiehet pääsivät varaamaan alustavan haastatteluajan ja samalla he lupautuivat osallistumaan tutkimukseemme.

Haastattelin päiväkodin johtajia yhdessä Päivi Anttilan kanssa. Perhepäivähoidon ohjaajia haastattelin yksin, sillä he eivät kuuluneet Anttilan tutkimusjoukkoon. Lisäksi haastattelin yksin perhepalvelujohtajaa toisen kerran muiden esimieshaastattelujen tapaan. Ennen haastatteluja esimiehille lähetettiin sähköpostitse haastattelurunko ja taustakysymyksiä (liitteet 4 ja 5). Näiden lähetettyjen materiaalien avulla toivoimme

esimiesten syventyvän etukäteen tulevaan haastatteluun, minkä toivottiin vaikuttavan itse haastattelutilanteen sujuvuuteen.

Tallensimme haastattelut MiniDisc -tallentimen avulla. Haastattelut kestivät noin 80–100 minuuttia. Tallennettujen haastattelujen puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi aloitettiin viimeisten haastattelujen ohella. Jaoimme puhtaaksikirjoittamisen niin, että Anttila litteroi neljä päiväkodin johtajan haastattelua ja minä litteroin kolme päiväkodin johtajan haastattelua, kaksi perhepäivähoidon ohjaajan haastattelua ja lisäksi kaksi perhepalvelujohtajan haastattelua. Litteroitua tekstiaineistoa omaan tutkimukseeni kertyi yhteensä 271 sivua (riviväli 1 ja fontin pistekoko 12.). Haastatteluiden pituus vaihteli 15–37 sivun välillä. Anttilan (2008, 26) tutkimuksen ”Kolmesta yhdeksi: Päiväkodin johtajana kuntafuusiossa” tarkoituksena oli selvittää, millaisia työnkuvia ja toimintatapoja päiväkodin johtajilla on kuntafuusioprosessin eri vaiheissa ja johtajan työn eri tasoilla (yksilö, päiväkodin työyhteisö ja päivähoidon hallinnon taso). Anttila tarkasteli myös johtajan työn haasteita ja helpotuksia. Koska tutkimustehtävämme ja -kohdejoukkomme poikkesi omastani, analysoimme aineistot itsenäisesti.

5.4 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Eskolan ja Suorannan (2000, 145) mukaan laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen, koska sen tekemiseen ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Laadullisen analyysin avulla yritetään löytää ja kehittää käsitteitä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään. Eri tavoin kehiteltyjen ja eri teorioihin liittyvien hahmottelujen avulla pyritään löytämään vastauksia mitä -kysymyksiin (Hammersley & Atkinson 1995, 209–214). Laadullisen analyysin ja tulkintojen tekemiseen on kaksi periaatteellista lähestymistapaa. Joko pitäydytään tiukasti aineistossa tai pidetään aineistoa tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohtana. Teemahaastattelulla kerätyssä aineistossa haastattelun runkoa voidaan käyttää analyysin apuna, sillä se sisältää jo näkemyksiä teoreettisista kytkennöistä (Eskola & Suoranta 2000, 145). Teemat helpottavat yleensä haastatteluiden analyysiä. Litteroinnin jälkeen teemahaastatteluaineisto on melko helppo jäsentää teemojen mukaisesti (Eskola &

Vastamäki 2001, 40–41). Teemahaastattelussa tutkijan tulee muistaa, ettei analyysin kohteena ole ainoastaan haastattelun kysymykset, vaan koko tilanne (Alasuutari 2001, 85).

Litteroinnin jälkeen analyysini lähti hitaasti käyntiin. Litteroitua aineistoa oli lähes 300 sivua, joten koin aineistoni käsittelyn raskaaksi ja analyysitavan valitsemisen haasteelliseksi. Haastattelurunkomme oli suunniteltu Haverin ja Majoisen (2000, 42) määrittelemien kuntarakennemuutoksen vaiheiden mukaan. Aluksi järjestin aineistoani haastattelussa käytettyjen muutosvaiheiden ja sen jälkeen teemojen mukaan. Aineiston käsittely oli silti edelleen haastavaa ja työlästä. Hyvin pian useiden analyysin aloituskertojen jälkeen päätin luopua teemahaastattelurungon käytöstä.

Etsin analyysiini apuja muista laadullisista tutkimuksista. Yritin löytää ideoita, kuinka suurta aineistoa olisi helpompi käsitellä. Tutustuin Arne Mäkelän (2007) väitöskirjaan Rehtori-instituutin opetushallinnon johtamisopintojeni aikana ja perehdyin hänen analyysiinsä. Mäkelä (2007, 109) oli käsitellyt laajaa empiiristä aineistoaan Excel-
taulukkolaskentaohjelman avulla, joten päädyin itsekin järjestelemään aineistoni Excel-ohjelman avulla.

Sisällönanalyysin lähtökohtana on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Burns & Grove 2005, 554–555). Analyysin tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä kuvaavia kategorioita (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Aineiston luokittelussa voidaan käyttää hyväksi aiempaa käsitejärjestelmää (deduktiivinen) tai sisällönanalyysi voi lähteä suoraan aineistosta (induktiivinen) (Morse & Field 1995, 7–8; Kyngäs & Vanhanen 1999, 5). On vielä olemassa kolmas päättelyn logiikka, abduktiivinen päättely. Alasuutarin (2001, 30–32) mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka eli abduktiivista päättelyä voidaan kuvata keksimiseksi. Eskola (2001, 136–137) jaottelee laadullisen aineiston analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin avulla tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan kokonaisuus (Tuomi & Sarajarvi 2004, 97).

Aineistoni analyysin peruslähtökohtana on aineistolähtöinen (induktiivinen) päättely. Aineistolähtöiselle analyysille on ominaista teorian vähäinen merkitys (Tuomi &

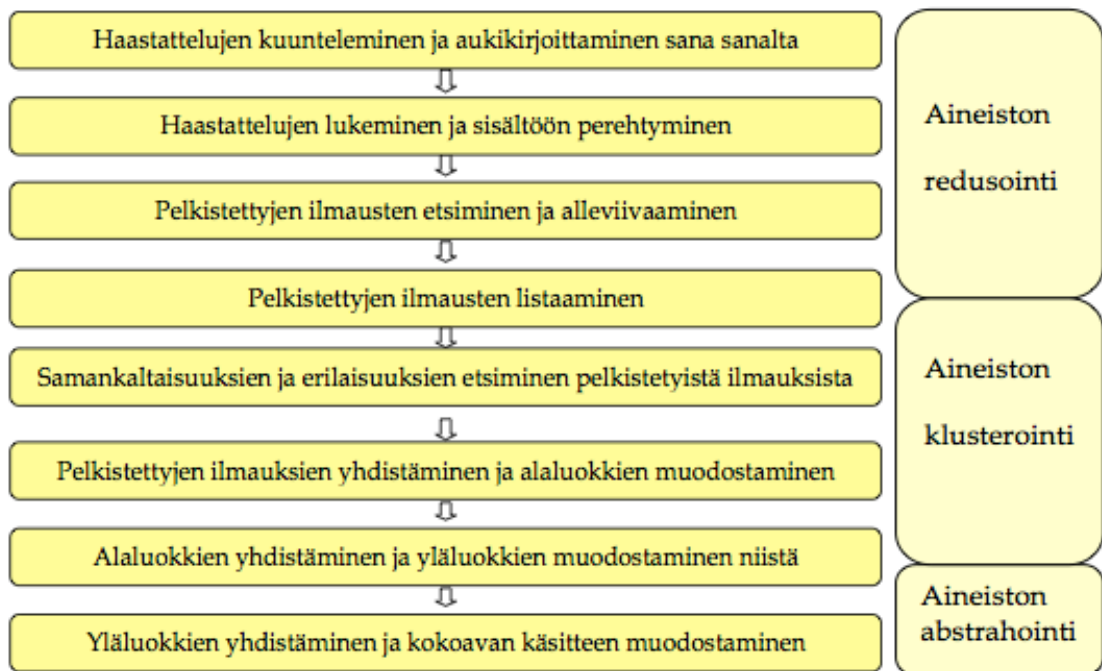
Sarajärvi 2002, 97). Aineistolähtöisellä analyysillä en kuitenkaan tarkoita Grounded Theory -menetelmää, jolloin on tärkeää etteivät analyysiyksiköt ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne on määriteltävä (Burns & Grove 2005, 554–555). Tuomen ja Sarajärven (2004, 112) mukaan analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Tutkimuksessani analyysiyksikkönä oli ajatuskokonaisuus.

Sisällönanalyysiäni ohjasi Mäkelän (2007) tavoin Tuomen ja Sarajärven (2004, 111) malli aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Tuomi ja Sarajärvi (2004) ovat lainanneet mallia Milesiltä ja Hubermanilta (1984). Mallissa sisällönanalyysi etenee seuraavien vaiheiden kautta: haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoittaminen sana sanalta, haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen, pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen, pelkistettyjen ilmausten listaaminen, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista, pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä ja yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen.

Väitöskirjassaan Mäkelä (2007, 111) muokkasi Tuomen ja Sarajärven (2004, 111–115) mallia siten, että hän lisäsi mallia selittävään kuvioon (kuvio 1) aineiston käsittelyn kolme vaihetta redusoinnin, klusteroinnin sekä abstrahoinnin. Tuomi ja Sarajärvi (2004, 111) jakavat aineiston käsittelyn kolmivaiheiseksi prosessiksi:

- 1) Aineiston redusointi eli pelkistäminen, jossa aineisto voi olla haastatteluaineisto, dokumentti tai mikä tahansa asiakirja, joka joko tiivistetään tai pilkotaan osiin.
- 2) Aineiston klusterointi eli ryhmittely, jossa alkuperäisestä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja etsitään niistä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavilla käsitteillä.
- 3) Abstrahoinnissa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksista esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin vaiheet ovat yhdistelmä Tuomen ja Sarajärven (2004, 110–111) ja Milesin & Hubermanin (1984) esittämästä sisällönanalyysin etenemismallista (kuvio 1).



Kuvio 1 Sisällönanalyysin etenemismalli soveltaen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110–111; Miles & Huberman 1984, Mäkelä 2007, 111)

Redusointi

En halunnut menettää alkuvaiheessa mitään aineistostani, joten pelkistin haastatteluja. Siirsin haastattelut Excel-ohjelmaan, sillä olin aiemmin yrittänyt pelkistää aineistoa paperilla, kynällä ja alleviivauksin niissä onnistumatta. Lyhensin haastattelujen alkuperäisilmauksia, jotta ne mahtuivat paremmin Excel-ohjelman sarakkeisiin. Merkitsin pelkistetyt ilmaukset ja samalla lisäsin ilmauksiin sivu- ja rivinumerot, jotta pelkistetyn ilmauksen tarkistaminen alkuperäisaineistosta olisi helpompaa. Pelkistetyt ilmaukset kuvasivat päivähoidon esimiesten tehtäviä. Lisäksi lisäsin jo tässä vaiheessa taulukkoon 1 sarakkeen, jossa näkyi mahdollinen kuntarakennemuutoksen vaikutus kyseiseen johtamistehtävään.

TAULUKKO 1 Pelkistetyt ilmaukset

| Lyhennetty alkuperäisilmaus | Sivunro | Rivi | Pelkistettyilmaus | Kuntarakennemuutoksen vaikutus |
|---|---------|---------|--|---|
| yhteistyön tiivistäminen eri asiantuntijoiden ja eri ammattiryhmien välillä esim. Neuvolaan, puheterapiaan ja toimintaterapiaan päin | 17 | 759-761 | yhteistyön tiivistäminen eri asiantuntijoiden kanssa | koin haastavaksi yhteistyön tiivistämisen eri asiantuntijoiden kanssa |
| työyhteisössä haasteita olisi ollut ilman uutta kuntaakin | 17 | 766-767 | työyhteisön haasteet | |
| siivous ja ruokahuollon siirtyminen | 17 | 766-767 | siivous- ja ruokahuollon siirtyminen | fuusion myötä siivous- ja ruokahuolto siirtyi |
| hallinnosta päin tuli suoritteiden mittaaminen (mikä olisi ehkä tullut ilman uutta kuntaakin), mutta tuli tehokkaammin uuden kunnan myötä kun on oma talouspäällikkö, käyttöasteiden mittaaminen jarahejen seuranta | 17 | 780-782 | käyttöasteet, rahojen seuraaminen | fuusion myötä hallinnosta päin tuli suoritteiden mittaaminen |

Klusterointi

Klusteroinnin tarkoituksena oli etsiä pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia, jotka luokittelin alaluokiksi. Mäkelä (2007, 114) eteni klusteroinnissaan induktiivisesti intuition avulla alustaviin käsitteisiin, joihin hän joutui palaamaan uudestaan. Jouduin itsekin tarkistamaan ja muuttamaan alustavia alaluokkiani. Klusteroinnissa on syytä varoa tekemästä liian spesifejä ryhmiä, ettei ryhmiin luokitu liian vähän tietoa (Morse & Field 1995, 140–141). Alaluokista muodostui hyvin erikokoisia. Jatkoin etsien alaluokista samankaltaisuuksia ja ryhmittelin alaluokkia yläluokiksi. Seuraavaksi lisäsin siis Excel-ohjelmaan uudet sarakkeet, joihin kokosin ala- ja yläkäsitteet (kts. taulukko 2). Olen muokannut taulukkoa 2 tähän niin, että olen poistanut neljä saraketta, jotta taulukko mahtuu paremmin tähän esitettäväksi. Taulukko 2 on jatkoa taulukolle 1. Etenin tässä vaiheessa abduktiivisesti, sillä analyysiä ohjasivat teoriat varhaiskasvatuksen ja päivähoiton johtamisesta sekä oma kokemukseni päiväkodin johtajana. Yläluokkia syntyi 15 kappaletta.

TAULUKKO 2 Pelkistetyistä ilmauksista johdetut ala- ja yläkäsitteet

| Pelkistettyilmaus | Alakäsite | Yläkäsite |
|--|-----------------------------|------------------------------------|
| yhteistyön tiivistäminen eri asiantuntijoiden kanssa | yhteistyötahot | kuntaorganisaatiossa vaikuttaminen |
| työyhteisön haasteet | henkilöstöjohtaminen | työyhteisön johtaminen |
| siivous- ja ruokahuollon siirtyminen | oheispalveluiden toimiminen | oheispalveluista vastaaminen |
| käyttöasteet, rahojen seuraaminen | suoritteiden mittaaminen | talousasioista vastaaminen |

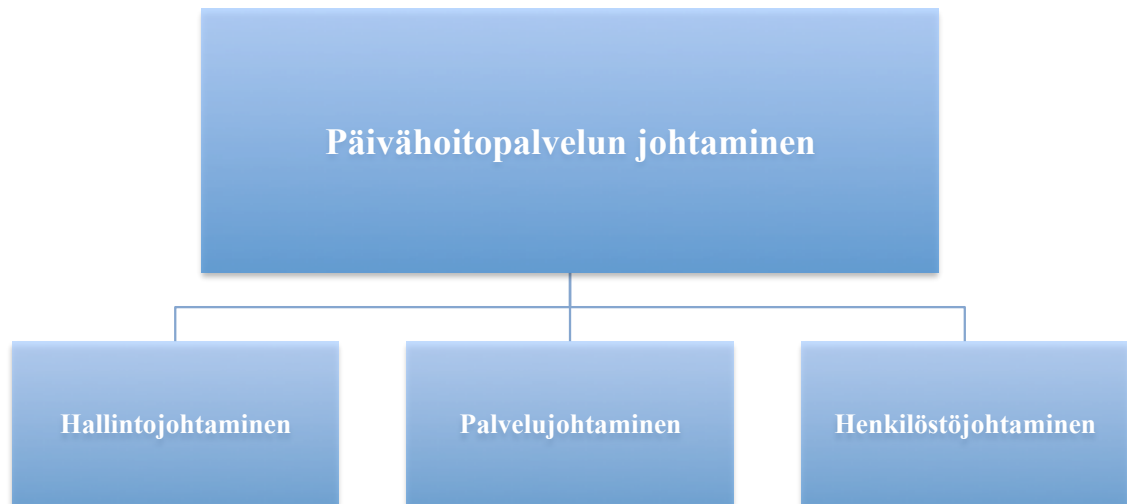
Abstrahointi

Abstrahoinnin tarkoituksena oli luoda tutkimuksen peruskäsitteet, jotka liitetään teoriaan. Analysoin yläluokkia samankaltaisuuksien perusteella pääluokiksi. Taulukko 3 on edelleen jatkoa taulukolle 2. Olen taas jättänyt muutaman sarakkeen pois tilan säästämiseksi. Tämän ryhmittelyn lopputuloksena syntyi viisi pääluokkaa, joita vielä yhdistelemällä muodostui tämän tutkimuksen aineiston kolme peruskäsitettä. Nimesin peruskäsitteet seuraavasti: hallintojohtaminen, palvelujohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Esittelen peruskäsitteet tulosten käsittelyn yhteydessä seuraavassa luvussa.

TAULUKKO 3 Yläkäsitteistä johdetut peruskäsitteet

| Pelkistettyilmaus | Alakäsite | Yläkäsite | Peruskäsite |
|--|-----------------------------|------------------------------------|----------------------|
| yhteistyön tiivistäminen eri asiantuntijoiden kanssa | yhteistyötahot | kuntaorganisaatiossa vaikuttaminen | hallintojohtaminen |
| työyhteisön haasteet | henkilöstöjohtaminen | työyhteisön johtaminen | henkilöstöjohtaminen |
| siivous- ja ruokahuollon siirtyminen | oheispalveluiden toimiminen | oheispalveluista vastaaminen | palvelujohtaminen |
| käyttöasteet, rahojen seuraaminen | suoritteiden mittaaminen | talousasioista vastaaminen | hallintojohtaminen |

Analyysini päättyi kolmeen johtajuuden osa-alueeseen (kuvio 2). Olen muodostanut tulosteni esittämisen rakenteen näiden peruskäsitteiden mukaisesti.



Kuvio 2 Johtajuuden osa-alueet

5.5 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Ennen tuloksia on syytä tarkastella tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa minä tutkijana olen keskeinen tutkimusväline ja samalla pääasiallinen luotettavuuden kriteeri. Täten luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2005, 210). Käsitteet, jotka kuvaavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ovat monitulkinnallisia ja käännetty suomenkieliseen kirjallisuuteen eri tavoin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 134). Pääosin luotettavuutta tarkastellessa puhutaan kuitenkin uskottavuudesta, siirrettävyydestä, varmuudesta ja vahvistuvuudesta, joita tarkastelen tutkimuksen osalta.

Tarkoitukseni oli tutkia, miten päivähoitopalvelun johtaminen toteutuu kuntarakennemuutoksessa. Tutkimuskohteena oli Äänekosken kaupungin päivähoito-organisaation johtaminen. Olen valinnut ja määritellyt aiheen itse, mikä kuvastaa akateemista vapautta (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53). Aihe oli mielestäni tutkimisen arvoinen, sillä vuonna 2007, jolloin aloitin tutkimukseni, tekemisen tehtiin monia suuria kuntarakennemuutoksia ja suunnitteilla oli myös laajoja kuntafuusioita mm. Jyväskylän ja myöhemmin Oulun alueella. Kuntarakennemuutoksia oli tutkittu päivähoitokunnan osalta, mutta halusin saada tietoa siitä, miten se vaikuttaa johtamistehtäviin: mitkä tehtävät kenties korostuvat ja millaisiin tehtäviin ei jää

riittävästi aikaa. Clarkeburn ja Mustajoki (2007, 54) puhuvat tutkimuksen vaikuttavuudesta, kun tarkastellaan tutkimustulosten vaikutusta yhteiskuntaan. Tutkimukseni on yhteiskunnallisesta hyödyistä voi olla montaakin mieltä. Itse koen, että joiltakin osin se on myös yhteiskunnallisesti hyödyllinen, koska sen avulla voidaan kenties punnita kuntarakennemuutosten tuomia haasteita ja parannuksia päivähoitoon johtamisen näkökulmasta erityisesti niissä kunnissa, joissa kuntarakennemuutosta suunnitellaan.

Aloitusvaiheessa tarkoitukseni oli tutkia päivähoitojohtamista vain palvelujohtajuuden ja hallinnon näkökulmasta, mutta tutkimusprosessin aikana laajensin tutkimukseni koskemaan johtajuuden muitakin osa-alueita. Tutkimustehtävän laajentamisen voidaan olettaa parantaneen tutkimukseni luotettavuutta, sillä päivähoitoon johtajuutta tutkitaan kokonaisvaltaisemmin ja osa-alueet, joita tutkin, on johdettu jo aiemmin tutkituista päivähoitoon johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista. Tutkijana koulutukseni ja kokemukseni ovat varmasti vaikuttaneet tutkimukseeni ja erityisesti tulosten analyysiin. Työkokemukseni päiväkodin johtajana on laajentanut omaa osaamistani päivähoitoorganisaation näkökulmasta. Työni myötä päivähoitoon johtajuus näyttyy minulle erilaisena kuin opiskeluvaiheessa. Muistan pohtineeni, opiskelijatyttönä, mitä päivähoitoon johtajan työ konkreettisesti sisältää, koska siitä minulla ei itselläni ollut kokemusta. Koen, että kokemattomuuteni hidasti analyysini etenemistä, koska minulla ei ollut kokonaiskuvaa päiväkodin johtajan tai perhepäivähoitoon ohjaajan tehtävistä. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä toteutuu tämän kokemuksen myötä paremmin, sillä käsitteellistykseni ja tulkintani vastaavat paremmin myös tutkittavan käsityksiä (Eskola & Suoranta 2005, 211).

Päädyin haastatteluun tutkimusmenetelmänä, koska ajattelin saavani paljon informaatiota päivähoitoon johtajuudesta, kun pyydän sen parissa työskenteleviä kertomaan työstään. Haastattelussa tutkija osallistuu itsekin aktiivisesti aineiston tuottamiseen (Eskola & Suoranta 2005, 214). Tiedostin tämän jo ennen haastatteluiden toteutumista, joten pyrin vaikuttamaan omilla valinnoillani ja tekemisilläni siihen, että vaikutukseni esimerkiksi vastauksiin olisi vähäistä. Toteutimme haastattelut Anttilan kanssa yhdessä päiväkodin johtajien ja perhepäivähoitoon ohjaajien omilla työpisteillä. Kun haastattelupaikka on haastateltavalle tuttu ja turvallinen, tuo se haastateltavalle varmuutta tilanteeseen. Jos haastateltava kokee epävarmuutta, ei haastattelijakaan pääse yhtä

lähelle haastateltavaa (Eskola & Vastamäki 2007, 28–29). Haastattelutilanteet olivat luontevia, vaikka käytimme niissä nauhuria litterointia varten. Haastattelijan pitäisi pysyä haastattelutilanteessa tutkijan roolissa. Pääsimme kuitenkin lähemmäs haastateltavia, kun osallistuimme itse aktiivisesti keskusteluun ja jaoimme ajatuksiamme haastateltavien kanssa päivähoidosta yleisesti. Olimme kuitenkin haastateltavien näkökulmasta ulkopuolisia, joten joidenkin oli helppoa kertoa meille hyvinkin henkilökohtaisista asioista ja osa koki haastattelut terapeuttisiksi.

Aineistoa kertyi paljon, sillä monilla oli suuri tarve kertoa kuntarakennemuutoksen aiheuttamista muutoksista työssään ja tuntemuksistaan muutoksia kohtaan. Eskolan ja Suorannan (1998, 214) mukaan yhdelläkin tutkimusmenetelmällä materiaalia kertyy runsaasti ja sitä on mahdollista analysoida monella tavalla. Tutkimuksen reliabiliteettia eli tulosten toistettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää tai useammilla havaintokerroilla voidaan varmistaa käytetyn aineistonkeruumenetelmän tarkkuutta (Eskola & Suoranta 2005, 213–214). Käytin ainoastaan haastattelua, mikä mahdollisti asioiden kysymistä eri muodoissa (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 214). Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellessä käytetään yleensä käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja ne vastaavat lähinnä sen tarpeita. Tämän vuoksi näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Haastattelin Anttilan kanssa kaikkia Äänekosken silloisia päiväkodin johtajia. Lisäksi haastattelin yksin perhepäivähoidon ohjaajia. Haastateltavat valikoituivat tutkimustehtävienne perusteella. Oma tutkimukseni koski päivähoitoa johtamista, joten halusin mukaan kaikki Äänekosken päivähoitoa johtamiseen osallistuvat henkilöt. Haastattelimme yhdessä myös perhepalvelujohtajaa saadaksemme häneltä yleistä tietoa kuntarakennemuutoksesta Äänekoskella. Haastattelin häntä vielä yksinkin, mutta jätin hänet ulkopuolelle analyysivaiheessa, koska hänet olisi ollut helppo tunnistaa vastauksistaan. Osallistumishalukkuuteen on voinut vaikuttaa se, että saimme haastateltavat mukaan tutkimukseemme perhepalvelujohtajan eli heidän esimiehensä avulla. Jokaisella tosin oli mahdollisuus myös kieltäytyä tutkimuksesta.

Kuten olen edellä esitellyt, informoimme kaikkia haastateltavia etukäteen tutkimuksestamme ja lähetimme kysymykset etukäteen, jotta haastatteluun oli

helpompaa valmistautua. Kävimme tutkimustehtävämme tarkemmin läpi haastateltavien kanssa vielä haastattelutilanteiden alussa, jotta haastateltavat viimeistään varmistuivat siitä, mitä tutkimme. Tuon nämä asiat esille, sillä ne kuuluvat osaltaan tutkittavien suojaan samoin kuin osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 128). Haastateltaville luvattiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 128). Osa kertoikin arkaluotoisista asioista muistuttaen, ettei halunnut niiden näkyvän tutkimuksissamme. Kaikille luvattiin, ettei heitä voi tunnistaa vastauksistaan eli huolehdimme osallistujien nimettömyydestä (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 129). Suhtauduimme anonymiteettiin vakavasti Anttilan kanssa, joten emme nimenneet haastattelunauhoja haastateltavien nimillä, vaan teimme haasteltavista numerolistan, jota säilytimme vain omassa käytössämme. Pidimme huolta siitä, etteivät nauhat joutuneet väärin käsiin ja käytimme litterointivaiheessakin haastateltavista numerointia nimien sijaan. Tutkimukseen osallistujilla on Tuomen ja Sarajärven mukaan oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129). Tutkija voi osoittaa luottamusta käyttämällä, käsittelemällä ja säilyttämällä aineistoa kuten on sovittu (Kuula ja Tiitinen 2010, 450).

Keräsimme Anttilan kanssa tutkimusaineistomme vuoden 2007 lopulla. Litterointi alkoi jo haastatteluiden aikana ja se saatiin valmiiksi ennen vuoden 2007 loppua. Aineistoni analyysi vei minulta monta vuotta osaltaan siksi, että määrällisesti suuren aineiston käsittely oli hidasta ja aikaavievää sekä osaltaan siksi, että lähdin työelämään vuoden 2008 aikana. Litteroitua aineistoa kertyi satoja sivuja, joten Eskolan ja Suorannan (1998, 215) ohje aineiston ahmimisesta ei kohdallani aivan toteutunut. Sorruin aloittelevan tutkijan ansaan, halutessani tutkia kaikkea mielenkiintoista. Aiheen tarkemmalla rajaamisella jo tuossa vaiheessa olisi voitu jouduttaa analyysin etenemistä. Aineistoa oli enemmän kuin riittävästi ja se oli kattavaa (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 215).

Laadullisen tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on järjestää aineisto sellaiseen muotoon, että sitä voidaan eritellä etsittäessä vastauksia tutkimusongelmiin. Analyysin avulla rakennetaan uusia merkityksiä (Eskola & Suoranta 2005, 225). Teoria on ohjannut analyysiani, mutta se on osittain myös omaa tulkintaani. Olen pyrkinyt esittämään analyysinvaiheet tarkasti, jotta lukija voi seurata päättelyäni. Eskola ja

Suoranta (1998, 215–16) käyttävät tästä käsitettä analyysin arvioitavuus. He puhuvat myös analyysin toistettavuudesta, jolla he tarkoittavat sitä, että analyysissa käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään niin yksiselitteisesti, että toinenkin tutkija voi tehdä samat tulkinnat aineistosta. Olen käyttänyt runsaasti aineistokatkelmia eli suoria lainauksia haastatteluista, jotta lukija näkee, mistä tulkinta on tehty. Olen poistanut suorista lainauksista tekemämme numeroinnin, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi. Analyysini otti aikaa, mutta koen, että etenkin työkokemukseni myötä tulkintojen tekeminen oli selkeämpää, koska minun oli helpompaa asettua päivähoiton johtajan asemaan. Toisaalta tulkintojen tekemiseen vaikutti varmasti myös omat ennakkokäsitykseni sekä kokemukseni kuntarakenneuudistuksesta. Työskentelin lastentarhanopettajana Jyväskylän maalaiskunnassa Jyväskylän kaupungin kuntarakennemuutoksen toteutumisen aikana. Olen kuitenkin pyrkinyt siihen, etteivät omat käsitykseni tai oletukseni ota valtaa tulkintojen tekemisessä ja koen, että luotettavuuden kannalta oli parempi, etten analysoinut aineistoa Jyväskylän kuntafuusion aikaan, jolloin omat tunteet olisivat voineet vaikuttaa tulkintoihini. Tutkimusprosessini kesti vuosia, mutta kuluneiden vuosien aikana näkemykseni ja tulkintani ovat kehittyneet (vrt. Kiviniemi 2010, 81).

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ("good scientific practice"), jolla tarkoitetaan muun muassa yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten esittämisessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129–30). Viimekädessä teksti on kuitenkin osoitus tutkimuksen luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2005, 219). Olen pyrkinyt tutkimustekstini avulla kertomaan mahdollisimman tarkasti aineistonkeräyksestä ja -analyysistä. Eskolan ja Suorannan (1998, 213) sanoin tutkimusteksti on ikkuna todellisuuteen. Se ei kuvaa suoraviivaisesti tutkittua todellisuutta, vaan sen avulla luodaan tekstuaalinen todellisuus (Eskola & Suoranta 2005, 219). Tutkimusraporttini on eräänlainen osoitus omasta tieteellisestä otteestani ja tieteenalani hallinnan voimakkuudesta. Tätä voidaan kutsua tutkimuksen sisäiseksi validiteetiksi. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 2005, 213). Tutkimukseni varmuutta lisää se, että olen pohtinut näitä edellä mainittuja asioita tutkimusprosessini eri vaiheissa. Olen verrannut tekemiäni tulkintoja tutkimuksiin, jotka käsittelevät päivähoiton johtamista ja kuntafuusiota. Osa tuloksistani on syntynyt jo olemassa olevien johtajuusteorioiden myötä, osa taas on

johdettu aineistosta. Kuntarakenneuudistusta koskevasta arvioista olen löytänyt samankaltaisia ilmiöitä, mitä omassa aineistossanikin esiintyi. Tuloksia ei kuitenkaan voida siirtää suoranaisesti toiseen samankaltaiseen tapaukseen, sillä jokainen kuntarakenneuudistus on omanlaisensa prosessi. Vaikka yleistyksiä tuloksistani ei voidakaan tehdä, on siirrettävyys tietyin ehdoin mahdollista (vrt. Eskola & Suoranta 2005, 212). Kunnat, joissa yhteenliittymistä suunnitellaan tai ollaan jo toteuttamassa, voivat hyödyntää tutkimuksessani esiin nousseita hyviksi koettuja käytäntöjä ja ennalta varautua esittämiini haasteisiin.

6. JOHTAMISEN TOTEUTUMINEN KUNTAFUUSIOSSA

6.1 Hallintojohtaminen

Hallintojohtamisen tutkiminen oli toinen mielenkiinnonkohteistani lähtiessäni tekemään tutkimusta. Tutkimukseni myötä halusin avata ennen kaikkea itselleni, mitä hallintojohtaminen on ja mitä tehtäviä siihen kuuluu. Haastatteluissa pyysin esimiehiä mm. kertomaan henkilöstö- ja hallintojohtamisen eroista. Joidenkin mielestä niitä oli mahdotonta erottaa, sillä henkilöstöä koskevat päätökset ovat niin henkilöstöjohtamista kuin hallintojohtamistakin. Esimiehet mielsivät henkilöstöhallinnon osaksi hallintojohtamista.

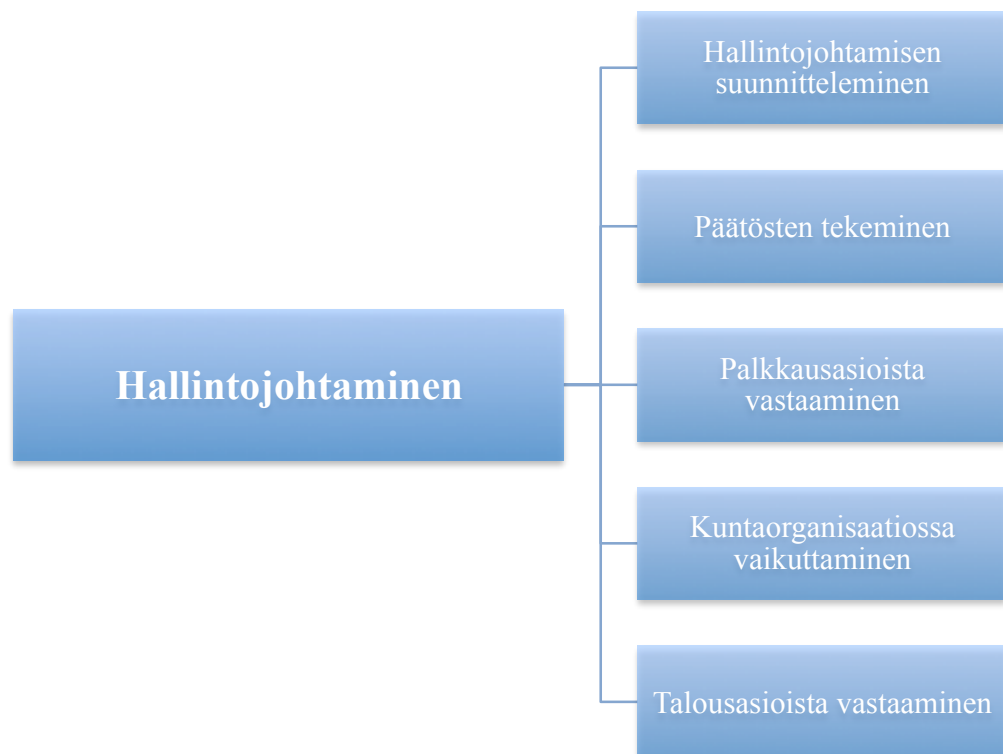
”Ja hallinnollinen johtaminen, toisaalta mä teen heijän päätöksiään ja muuta myös siinä sitte ja lomapäätöksiä ja muuta, mut sitä ennenhän me ollaan mietitty tuolla sitä, et miten ne järjestetään. Et se, osittain niitä voi erottaa ja osittain ei. Mutta ni tota... hallinnollinen johtaminen on paljon helpompaa, koska se on semmosta asiajohtamista ja semmosta, se on sitä managementia, semmosta. Et se on paljon helpompaa. Sä voit sanoo miten ne tehään ja neuvo tosi helposti...”

”Kun sä oot hallinnollisena johtajana, niin kyl se silloin on enemmän sitä, että sä niin ku puhelimen kautta sitä hoijat ja kontakteja ja sut ehkä tavottaa puhelimella aika hyvinkin ja näin. Tai sähköpostilla. Mut ehkä jollain

tavalla kuitenkin kasvottomampi. Et kyl siin niin ku on sitä, et sä oot paljon tuolla jossain kaupungintalon katakombeissa sit ja näin...Oikeestaan se, että sielt tulee mulle maksupäätös ja mä, tai tulotiedot ja mä teen maksupäätöksen ja postitan sen ja se on melkeen sitä. Mä en ees puhelimessa niin ku oo heijän kanssaan. Saattaa soittaa joku vanhempi, jos on oikeesti joku oikeen iso asia, mutta että ei... Täällä (ryhmässä toimivana) taas sitte...”

”...mutta tota sittenhän hallinnollisen johtajuuden voi ajatella niinki, että se on semmosta ikään kuin etäjohtamista...”

Tässä tutkimuksessa olen sijoittanut henkilöstöhallinnosta vastaamisen henkilöstöjohtamisen sisällölliseksi osa-alueeksi (kts. Henkilöstöjohtaminen), sillä esimiehet toivat henkilöstöhallintoon liittyviä asioita esille henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Hallintojohtamisen osa-alueiksi nousi *hallintojohtamisen suunnitteleminen, päätösten tekeminen, palkkausasioista vastaaminen, kuntaorganisaatiossa vaikuttaminen ja talousasioista vastaaminen* (kuvio 3).



Kuvio 3 Hallintojohtamisen osa-alueet kuntarakennemuutoksessa

6.1.1 Hallintojohtamisen suunnitteleminen

Kuntarakenneuudistuksen johdosta hallintojohtamiseen tuli uudenlaisia tehtäviä. Kolmen kunnan päivähoitohallinnon yhtenäistäminen vaati esimiehiltä *hallintojohtamisen suunnitteleminen*. Päivähoidon esimiehet suunnittelivat hallintojohtamista yhdessä esimiesten palavereissa ja tekemällä erilaista kartoitus- ja selvitystyötä.

”Mutta mä luulen, et johtajuus tuo sinällään jo niin paljon palavereja, että en osaa ihan tarkalleen sanoa, että johtuko ne kaikki uuesta kunnasta..”

Esimiehet osallistuvat moniin kokouksiin ja palaverihin tehtävänsä puolesta. Ennen kuntarakenneuudistusta Äänekosken esimiesten arkeen kuuluivat viikoittaiset kokoontumiset muiden päivähoitohallinnon esimiesten kanssa. Kokousten ja palaverien tarkoituksena oli tavata toisia esimiehiä ja käydä yhdessä läpi päiväkoti- ja yleisesti kunnan päivähoitoon liittyviä asioita. Myös Suolahdessa päivähoitohallinnon esimiehet kokoontuivat yhdessä päivähoitohallinnon ja yhteistyötahojen kanssa ennen kuntien yhdistymistä.

Esimiehet kokivat, että kuntarakenneuudistus vaikutti mm. esimiesten *kokouksiin ja palaverihin*. Uudistuksen myötä nousi yllättäviäkin asioita, jotka vaativat kokouksen pitämistä. Palaverikäytäntö esimiesten kesken muuttui jo kuntauudistuksen suunnitteluvaiheessa, kun päivähoitohallinnon esimies otti kokouksiin mukaan Suolahden ja Sumiaisten päiväkodin johtajat, neuvolan edustajat sekä muut yhteistyötahot. Esimieskokouksissa osallistujien määrä siis kasvoi ja samalla käsiteltävien asioiden määrä lisääntyi ja laajeni, mikä johti siihen, että palavereita pidettiin enemmän. Lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että palaverit lisääntyivät kuntarakenneuudistuksen myötä, jolloin esimiehet olivat enemmän myös poissa päiväkodiltaan tai työpisteeltään.

”Sitten sen syksyn aikana oli hyvin paljon suunnitteluja, päiväkodin johtajat. Ja siellä tapas esimiehen ja kaikki muut kollegat siinä. Et se tavallaan meistä tuli semmonen esimiesporukka sillai. Et siellä tunsin, että on niin kun hyväksytty ja. Kauheen hienosti siellä kuunneltiin myöskin meidän osuutta ja kysyttiin. Ja pidettiin huolta sillai, et esimies piti huolen tasapuolisesti kaikista, että se tuntuu hyvältä ja rohkasi...”

”Joo, siis meillä on mun mielestä nyt useemmin on palavereja ihan just tämän, että päiväkodin johtajien kesken elikkä mejän esimiesten kesken.

Että on ruvettu pitämään enemmän palavereja, että saahaan sitä yhteensovittamista. Et siinä se näkyy oikeestaan. ”

”...En tiä miten meni eri hallintokunnissa, kuinka paljon sitä etukätee valmisteltii sitä varsinaista tilannetta, mutta päivähoitossa minun mielestä aika hyvin, et otettii mukaa, mukaa Suolahti ja Sumiainen jo aikasemmi. Tietysti meijen esimiehestähän se oli kiinni, että hän onneks teki semmosen ratkasun, että sitä yhteistyötä ruvettii tekee heti, ku mahdollista.”

Esimiespalavereissa käsiteltiin kuntarakennemuutostukseen liittyviä asioita ja niissä esimiehet saivat tietoa kuntauudistuksen etenemisestä. Kuntarakennemuutostuksen vuoksi kokouksissa oli enemmän asiaa ja asiat olivat suurempia. Esimiesten mukaan kuntauudistuksen edetessä esimiespalavereissa sai laajemmin tietoa. Esimiehet miettivät kokouksissa yhteisiä linjauksia, sillä kokouksiin tuotiin yhteen kolmen eri kunnan olemassa olevia käytäntöjä. Kokouksissa näitä käytäntöjä alettiin yhtenäistää ja luotiin uusia käytäntöjä, mitkä poikivat lisää palavereja. Palavereissa esimiehet valmistelivat asioita neuvottelu- ja valmistelukierroksille. Yhdessä päätettiin kuka vastaa mistäkin. Palaverit olivat hyvin asiapitoisia eikä niissä joidenkin esimiesten mukaan ehditty tarpeeksi käsitellä esimiesten tuntemuksia.

”...Että musta se ei oo ollu sellasta turhaa istumista palavereissa, vaan aina ne on ollu tosi asiatynteisiä ja välillä tuntuu jopa liiankin, että tuntuu että siellä ois ihan hyvä välillä keretä vaan puhua semmosta ajatustenvaihtoo ja semmosta, saaha sitä semmosta vertaistukee vielä enemmän, että vois niitä tuntemuksia ja semmosia purkaa. Semmonen ehkä, ehkä vielä kaipais vähän enemmän semmosta, että ei ois niin asiapitosta aina sitten se. Et semmosta tukee ehkä sais siitä sitte.”

”Enempi porukkaa on siinä joo, kyllä. Ja varmaan asioita on enemmän ja asiat on isompia ja... Et kyllä se niin ku näkyy siinä, et ollaan isommassa kunnassa. Sinnekin tulee niin ku valmisteltavaks niitä. Tavallaan meijän niin ku, asioita, jotka ei välttämättä niin kosketakaan sitten päivähoitoa ihan suoraan, tulee kuitenkin sinne niin ku neuvottelu-, valmistelukierrokselle, että kommentoijaan ja...”

”Mun mielestä se oli lähinnä sellasta vuoropuhelua, et miten missäkin on just ne käytännöt, et ne linjaukset, just ne on semmoset. Ja tietysti se tutustuminen toisiin, et sitä se niin ku syksyllä ehkä oli enemmän, että opitaan tuntee, et nää ihmiset on täällä, koska eihän kaikki tuntenu kaikkia. Et kuitenkin meillä loppujen lopuks oli vähän tekemistä Suolahden ja Sumiaisten kanssa...”

”Kyllä niitä on ollu enemmän. Ja se se onki ollu ehkä se haastavin justii näitten erilaisten käytäntöjen yhteensovittaminen, että vaikka ollaan saman lain alaista toimintaa päivähoito Sumiaisis, Suolahes tai Äänekoskella, niin kyllähän siinä on ollu paljon sitä semmosta yhteisten linjojen hakemista, et ei se oo kuitenkaa ollu moneltakaa osin ihan samanlaista yksityhte.”

Esimiespalavereiden lisäksi tehtiin paljon selvitys- ja kartoitustyötä erityisesti ennen kuntien yhteenliittymistä. Esimiehet tapasivat toisiaan ja tekivät yhdessä suunnittelutyötä. Jotkut esimiehistä oli nimetty valmistelutyöryhmiin, joiden tehtävä oli mm. miettiä erityispäivähoidon, vuorohoidon ja tukipalveluiden järjestämistä uudessa kunnassa. Selvitystyön tekeminen toi lisää tietoa kyseisessä työryhmässä työskenteleville, jotka veivät tietoa eteenpäin muille esimiehille. Yhdessä suunnittelu oli antoisaa, mutta koska esimiehillä oli muutenkin paljon asioita meneillään, jotkut heistä kokivat, ettei selvitystyön tekeminen edennyt toivotulla tavalla. Suunnittelua ja päivähoidon yhdentymistä koskeva työ on vähentynyt kuntien yhteenliittymisen myötä, osalla selvitystyö jatkuu edelleen.

”...Enemmän ne selvitystyöt tuli ehkä tuolta koulutoimen puolelta, että yritettiin jotain yhteisiä kaavakkeita, lasten siirtokaavakkeita kouluun, päivähoidon ja koulun välille.”

”Mun voimiahan vei sitte aika paljon muittenkin just tämmösten siivoustyön kartotuksiin ja moniin semmoseen tukipalveluitten kartotuksiin.”

”Ehkä se valta, et mulle on annettu semmonen selvitysvastuu, ni käy sitä painii, että pitääkö mun viiä näitä asioita enemmän eteenpäin vai viekö se minun esimies eteenpäin niitä ja...”

”...mut sitte oli tämmösiä työryhmiä, joita perustettiin, jotka sinne alkuun jos palaa siinä, et mitä se työllisti, niin näitä työryhmiä. Et jou’uit juoksemaan jossakin palavereissa, mut sitte oli vielä niitten poikivat sitten työryhmiä, että tutkittte tätä aluetta ja te tätä ja näin...”

”...Mutta sitte ku se käytäntöön on pitäny panna ja erilaisia asiota, jotain vaikka lääkehuoltosuunnitelma, tai mitä nyt tahansa, aina pitää olla joku työryhmä, joka sitte sitä pohtii, valmistelee ja tavallaan se vauhti hidastuu sit siinä...”

6.1.2 Päätösten tekeminen

Päätösten tekeminen nousi aineistostani vahvasti esiin osana hallintojohtamista. Etenkin hallinnolliset päiväkodin johtajat kokivat viranhaltijoina omaavansa vastuuta ja valtaa. Esimiehet tekivät päätöksiä, jotka koskivat henkilökuntaa, asiakkaita ja päivähoitoa yleisesti. Haastatteluissa mainittiin henkilökunnan päätöksiin kuuluviksi mm. työsopimukset. Asiakkaita koskevat päätökset tehtiin sijoituksiin ja maksupäätöksiin liittyen.

Kuntarakennemuutos vaikutti esimiesten mukaan hallintojohtamiseen. Uuden kunnan myötä päätöksentekoa yhtenäistettiin ja tehtiin yhteisiä linjauksia. Jotkut kokivat, että muutoksen myötä he eivät olleet enää samalla tavalla mukana päätöksenteossa kuin aiemmin, vaan asioista päätettiin ylemmällä taholla. Päivähoidon hallintoon tuli kuntauudistuksen myötä yksi esimiestaso lisää. Perhepalveluiden esimies oli päiväkodin johtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien esimies. Häntä ylemmällä tasolla päätöksistä vastasi sosiaalijohtaja. Esimiesten mukaan hallinnon ylemmällä tasolla oltiin jo niin kaukana päivähoiton käytännöstä, että päätökset tuntuivat ”kylmältä paperipäätännältä”.

”...Että paljo enemmän ehkä ois minun mielestä voinu saaha aikaan semmosella myönteisen ilmapiirin ja yhteistyön levittämisellä, ku se, että asiat tulee vaan tiedostusluontosena hallinnosta käsin...”

”Se on sopeutumista myös siihen, että yllätyksiä tulee. Nimittäin sellasiin ei varmaan koskaan sopeudu, et yhtäkkiä tuleeki joku asia, et se on jossain päätetty. Ennen olin mukana aina siinä päätöksenteossa.”

”Kyl tää pyörii omalla painollaan. Eihän me tähän hirveesti vaikuteta, eikä olla mukana vaikuttamassa.”

Päinvastaisia kokemuksia oli taas niillä esimiehillä, jotka kokivat muutoksen tuoneen heille lisää vastuuta päätöksentekoon. Jotkut esimiehistä kokivat niinkin, ettei kuntauudistus tuonut suurta muutosta päätöksentekoon, korkeintaan ”napakoitumista asiakkaisiin liittyvään päätöksentekoon”. Esimiehet kokivat, että kuntauudistuksen keskeneräisyys hankaloitti ja hidastutti hallintojohtamista. Päätöksiä ei voitu kaikissa tilanteissa tehdä, vaan perusteeksi kirjattiin kuntauudistuksen keskeneräisyys. Lisähaasteena esimiehet kokivat sen, etteivät he tienneet, kuka oli vastuussa ja kenellä oli päätäntävaltaa ylemmällä hallinnon tasolla.

”...ehkä sinne (organisaation hallintoon) on myös tullu topakkuutta ja semmosta päätäntävaltaa, että nyt tää asia hoietaa ja tää käsitellää näin ja sillä siisti. Et on tullu myös rohkeutta tarttua asioihin, kun on tullu se tietty vastuu. Mut sitte on myös ilmaantunu väsymystä ja sitte semmosta...Ehkä kiire tuo sit semmosta, että kaikki komentit ei oo aina ihan asiallisia ja tai jossaki kokouksissa ei oo keskitytty siihen asiaan, mikä on ollu asiana tai tullaan myöhässä paikkoihin....Että asiat jää roikkumaan ja niitä mietitään vähä aikaa ja...”

”Ja ollaan oltu rohkeampia päätöksentekijöitä. Nyt tavallaan ollaan menty vähän enemmän siihen, et tuntuu, et kukaan ei uskalla tehdä loppupeleissä sitä päätöstä, miten tää asia hoidetaan, et ollaan vähän semmosia, pientä

epävarmuutta. Se voi olla, et se on tämmöstä kuntayhtymän tuomaa vähän tietämättömyyttä joistakin asioista.”

Osalle esimiehistä kuntarakennemuutos näyttäytyi positiivisena etenkin hallintojohtamisen näkökulmasta. Kuntarakennemuutoksen valmistelujen johdosta erään päiväkodin johtajan tehtävä muutettiin ryhmässä toimivasta johtajasta hallinnolliseksi. Myös muiden päiväkodin johtajien tehtäviä muutettiin kuntafuusion myötä. Erään haastatellun nimike muuttui päiväkodin johtajaksi, jonka myötä hän koki saaneensa viranhalijana enemmän päättäjän roolia. Toiselle ryhmässä toimivalle johtajalle oli resursoitu lisää työaika hallinnollisiin tehtäviin palkkaamalla hänelle sijainen lapsiryhmään. Joidenkin johtajien tehtävä muuttui muutostyön ajaksi tai pysyvästi hallinnolliseksi johtajaksi.

Päiväkodin johtajien yhteisen mielipiteen mukaan ryhmässä toimivan johtajan ja hallinnollisen johtajan tehtävät eroavat toisistaan hyvin paljon. Ryhmässä toimivalle johtajalla jää lapsiryhmän lisäksi vain rajoitetusti työaika hallinnollisiin tehtäviin ja paperitöihin. Kuitenkin he itse kokivat, että heidän täytyi tehdä samat paperityöt, vaikka he toimivat ryhmässä tai johtivat pientä yksikköä. Kuntarakennemuutoksen myötä joillekin tuli lisätöitä oman yksikön johtamisen rinnalle, joten esimerkiksi ylitöitä kertyi herkästi. Ne, joille ei oltu nimetty muita tehtäviä, kertoivat etteivät kyenneet työajan puitteissa keskittymään kuin omaan päiväkotiin ja lapsiryhmään.

”On, on muuttunu siitä. Se on ku yö ja päivä tuo toimenkuvien ero sitte siinä hallinnollisena päiväkodin johtajana ja sitte ryhmässä toimivana päiväkodin johtajana. Kuitenkin samat työt on tehtävä hallinnon osalla, et siin on sit lisänä, et työtä ois myöskin tässä...”

”...et mä olin ryhmässä toimiva lastentarhanopettaja, oli oman yksikön johtaminen, että mun aikaki oli niin älyttömän resurssoitu. Että ja sitte että, kun ei selväks ollu annettu tehtäväks joitaki asioita, ni eihän sitä voinu niin ku tehdä. Että siinä vaiheessa sitä keskitty enemmän tähän omaan taloon ja lapsiryhmään.”

Päiväkodin johtajat kokivat tehtävänkuvamuutoksen myötä saaneensa lisää aikaa hallinnollisten asioiden hoitamiseen ja enemmän vastuuta ja valtaa päätösten tekemiseen. Hallinnollisen johtajuuden myötä päiväkodin johtajat kokivat olevansa paremmin työyhteisön käytettävissä.

”Et kyllähän se toi helpotusta....Niin ku silleen työajallisesti ja, että ei käytännöllisesti katsoen pysty toimimaan tuota johtajana, jos sä oot täyspäiväisesti ryhmässä.”

”Et se on niin ku sellanen positiivinen asia ennemminkin siinä mielessä et se antaa aina rauhan tähän perustyöhön kuitenkin, et siin on se mitotettu henkilökunta sataprosenttisesti sitten läsnä. Tavallaan sitten se antaa kuitenkin tähän niin ku minunkin panoksen paremmin tämänkin työyhteisön käyttöön tietyllä tapaa.”

Johtajat kokivat hallintojohtajuuden tuoneen helpotusta esimiestyöhön, mutta heidän näkemykset hallinnollisen johtajuuden mahdollisuudesta tulevaisuudessa poikkesivat toisistaan. Eräs oli sitä mieltä, että huononevan taloustilanteen vuoksi hallinnollinen johtajuus on jatkossa mahdollinen ainoastaan erityisjärjestelyn kautta. Esimerkiksi kuntarakenneuudistuksen aikana perhepäivähoidon ohjaajan vuorotteluvapaan johdosta jäi resurssia sijaisen palkkaamiseen, jolloin lapsiryhmässä työskentelevä johtaja pystyi työskentelemään hallinnollisena johtajana.

”No varmaan se talous on aina kireällä. Eikä se kai siitä ainakaan parempaan suuntaan mene. Et en mä näkis sitä mahdollisena ku jonkun tommosen väliaikasen järjestelyn kautta. Et tavallaan saahaan katetta jostakin. Et ei se muuten oikeen varmaan...”

Toisen päiväkodin johtajan näkemys tulevasta on päinvastainen. Hänen kokemuksensa mukaan Äänekoskella on halukkuutta siirtää päiväkodin johtajien töitä hallinnollisiksi, joten hallinnollinen johtajuus voisi olla hyvinkin mahdollinen myös hänen kohdallaan tulevaisuudessa

Uuden kunnan myötä perhepäivähoidon ohjaajat saivat toisen viran ja sen myötä he pääsivät jakamaan vastuuta ja työmäärää. Aiemmin Äänekosken kunnalla oli ollut vain yksi perhepäivähoidon ohjaaja, joka johti lähes kaikkia kunnan perhepäivähoitajia. Koska virkoja oli vain yksi, tehtävään kuului paljon hallinnollisia töitä ja yleisiä kunnan päivähoiton toimistotöitä. Perhepäivähoidon ohjaajat kokivat, että toisen viran avulla heillä jäi paremmin aikaa muuhunkin kuin perhepäivähoitajien hallinnointiin.

”...että kyllähän me toisistamme ollaan nyt saatu sillä lailla tukee ja kovasti koitetaan kehittää...tätä perhepäivähoitoa ja muuta, et kyllähän tää on niin ku aikasemmi ollu aika lapsipuolen asemassa Äänekoskella ett. Ja yksinkertaisesti sen takia, et joku ihminen on pantu tähän yksin...ja tukehdutettu siihen työn määrään, että...eihän siinä sitte oo voinu tehdä muuta ku ihan tämmöstä toimistotyötä...”

”...nyt on kyllä siinä mielessä helpompaa tosiaan, että kun meitä on kaks ni me pystytään nyt sit tekemään....oikeesti sitä ohjaustaki välillä että, et se ei mee tähän yleisen päivähoitotilanteen pyörittämiseen...”

”...ku meitä on kaks ohjaajaa niin se, että me keretään, meillä on enemmän aikaa perehtyä päivähoidon tai perhepäivähoidon laadun kehittämiseen ja tähän sisältöön ja muuhun. Ni se, että meillä on kyllä enemmän voimavaroja ja aikaa tuoda myös sitä meijen esimiehelle ja me ollaan nyt fyysisesti kaikki saman käytävän varrella...ni nyt ku me ollaan tässä ja me ollaan lähes päivittäin tekemisissä, niin kyllähän me ollaan tuotu perhepäivähoitoa ihan eritavalla esille...ja mejän esimies on paljon enemmän tietosempi, missä mejän perhepäivähoito menee, kun ehkä aikasemmin. Että hän tietää tän systeemin, että sitte huomaa siltäkin saa enemmän tukea...”

Helpotusta hallintojohtamiseen toi myös se, että hallinnollisia tehtäviä hoidettiin pääsääntöisesti sähköisesti. *Sähköinen hallinnointi* edellytti kaikkien käyttävän samoja ohjelmia, joka samalla aiheutti myös lisää töitä. Vanhan Äänekosken alueella esimiehet olivat tottuneet tekemään päivähoitoon liittyviä päätöksiä sähköisesti Dynastia ja Pro Consona ohjelmilla. Sen sijaan Suolahden ja Sumiaisten päiväkodin johtajien piti opetella aivan uusien ohjelmien käyttöä. Uuden sähköisen hallinnoinnin oppiminen oli haastavaa etenkin pienessä yksikössä, jossa tehdään harvemmin sähköisiä päätöksiä esimerkiksi päivähoitomaksupäätöksiä, jolloin opitun ehtii herkästi unohtaa ennen seuraavaa kertaa.

”Äänekoskella oli käytössä tällöinen Dynastia, joka on tällöinen päätöksenteko-ohjelma koko kaupungilla ja. Mut onhan siellä tapahtunu siellä ohjelmassa tietysti sitte....se on laajentunu ja tota tullu lisää toimintoja ja sillä tavalla...sitte tää Pro Consona päivähoito-ohjelma, millä tehää kaikki asiakkaisiin liittyvät päätökset niin sehän oli meillä jo aikasempi...”

”...luulen, että suolahtelaisille ja sumialaisille oli enemmän muutoksia. Että tota meil on. Niinhä siinä usein käy, että suuremman mukaan mennään, että kyl nää hallinnolliset kuviot on aika monet varmaan Äänekosken toimintatapojen mukaan...sitte toimitaan. Että jos aatellaa henkilöstöhallintoa, päätöksentekoa tai sitten kaikkea sitä päätöksen tekoa, mikä asiakkaisiin liittyä niin, ei siinä mitään kuntafuusiosta johtuvaa hirveen isoa muutosta oo tullu, että...ehkä semmosta napakoitumista sillä tavalla, että entistä enemmän täytyy niin kun esimerkiks henkilöstöpäätökset niin ne tehdään tietokoneella, Dynastia ohjelmalla, et ne on kaikki niin ku sillä tavalla virallisempia, että semmosta. Mutta se on miusta ollu vaan hyvä asia. Se on selkiytyny. ”

Alaisten ja asiakkaiden tiedot piti kirjata uusiin ohjelmiin, jotta päätöksiä voitiin tehdä yhdenmukaisesti. Vaikka ohjelmat edellyttivät toisilta uuden oppimista, koettiin ohjelmien edistävän hallinnollisia töitä ja tekevän niistä nykyaikaisempia. Esimiehet,

joille ohjelmat olivat ennestään tuttuja, antoivat ohjeita ohjelmien uusille käyttäjille, joten jokaisen esimiehen hallinnollisiin tehtäviin tuli erilaisia muutoksia.

”No meille tuli se uus päivähoito-ohjelma ja mä oon kokenu, et se oli pelkästään vaan, vaik siinä oli opettelua, ni se pelkästään vaan edisti tätä työtä ja oli tosi paljon ajanmukaisempi ohjelmana. Et meillähän oli hirveen vanha se entinen ohjelma....”

”No kyllä se tuo ATK:kin helpottaa aika paljon, ku voi lähettää sähköisesti jotakin asioita, ku nyt ei esimerkiks sisäistä postia tiä mitenkä se menneekää.”

”No kyllähän meillä siis tää päivähoiton ohjelmisto esimerkiks tota yhtenäistettiin, mut sehän oli periaatteessa meille entinen, muille se oli uusi. Et tietenkin sellasta, annettiin ohjeita näille toisille, mut että meille se ei varmana ollu täällä Äänekoskella niin raju juttu, ku se oli jolleki Suolahdella ja Sumiaisille, et täysin uusiin systeemeihin piti oppia.”

6.1.3 Palkkausasioista vastaaminen

Sijoitin hallintojohtamiseen myös *palkkausasioista vastaamisen* omaksi alakäsitteeksi, vaikka sen voisi sisällyttää myös päätösten tekemiseen osana henkilöstöä koskevia päätöksiä. Esimiehet nimesivät tehtävikseen lisähenkilökunnan, sijaisten ja määräaikaisten palkkaamiset. Esimiehet pääsivät myös täyttämään virkoja ja vakinaistamaan toimia. Eritoten esimiesten tehtävänä oli tuntea henkilökunnan palkkausperusteet.

Kuntarakennemuutos toi muutoksia myös *palkkausasioihin*. Uudistuksen myötä kunnan työntekijöiden palkat pyrittiin saamaan samalle tasolle, etteivät työntekijät kokisi palkallista eriarvoisuutta. Palkkausasioissa moni esimies koki hankalaksi ajan ennen uutta kuntaa, jolloin myös *”toimiratkaisut olivat jäissä ja odottivat uutta kuntaa”*. Määräaikaisten työsopimusten perusteiksi kirjattiin kuntauudistuksen keskeneräisyys.

”...mutta se (kuntuudistus) ei välttämättä näkyny täällä päivähoitossa sillee tai siinä omassa työssä hirveen paljo muuta ku sit semmosina asioina, ku ootetaa, että uus kunta tulee ja...Esimerkiks meijen toimiratkasut on se niin ku, toimien vakinaistamiset ja palvelurakenteen muutokset ne on aina, uuen kunnan keskeneräisyys on yks peruste...Sit että asiat siirty.”

”Ainoa, mikä oli se just näitten virkojen ja toimien vahvistaminen, et siitä monta kertaa henkilöstö sano, että...millonka tulee paikkoja auki, ja millonka vakinaistetaan. Et ku meilläki on älyttömästi, suurin osa on määräaikaasia toimi...et...uuen kunnan keskeneräisyyteen perustuen pantii monet paikat auki nytte ja nyt on sitte tää päivähoidon rakenneselvitys liittyen uuteen päiväkotiin niin meijen toimet on määräaikaasia. Nii se on varmaan semmone kysymys, mikä henkilöstöä on askarruttanu.”

”Tai palkkaukset meil on vielä eriarvosia, että eri opettajan palkka ja eri lastenhoitajan palkka, et niihin, et pyritään siihen, et saahana ne kaikki samalle tasolle....Joo. Meil on vielä vähän eri, meil on vielä vähän pienempi palkka täällä Suolahen opettajilla ja lastenhoitajilla.”

”...Äänekoskellehan tosiaan se, et meil oli varmaan kaks vuotta ainaki perusteena ku uutta henkilökuntaa valittiin ni, aina oli palkkauksen perusteena oli uusi kuntaprosessin keskeneräisyys.”

Uuden kunnan myötä myös rekrytointi yhtenäistettiin. Uudessa kunnassa vapautunut työtehtävä tuli laittaa hakuun sähköisesti kunnan sisäisen haun kautta. Osa esimiehistä koki, että aiemmin hän oli itse voinut vaikuttaa paremmin siihen, kenet valitsi työtehtävään. Nyt uuden kunnan myötä tehtävään saattoi joutua ottamaan entuudestaan tuntemattoman sisäisten siirtojen vuoksi.

”Tietysti tää on tuonu sitä, että meillä on esimerkiks kuntayhdistyksen myötä, jos on tullu auki joku paikka, ni sit me ollaan laitettu ne tonne intranettiin hakuun. Ennen saatto olla helpompiki sitte sijottaa vaan joku ihminen johonki työhön...”

6.1.4 Kuntaorganisaatiossa vaikuttaminen

Päivähoidon esimiehet vaikuttavat tehtävänsä johdosta myös *kuntaorganisaatiossa*. Organisaatiotasolla tehdään päätöksiä, jotka velvoittavat esimiehiä. Esimiehet seuraavat organisaatiossa tehtyjä päätöksiä esimerkiksi lukemalla kunnanvaltuuston, hallituksen ja lautakuntien esityslistoja ja pöytäkirjoja. Päivähoitoa koskevista asioista he saavat tiedon keskushallinnosta ja vievät sen edelleen tiedoksi alaisilleen ja asiakkailleen. Esimiesten tehtävänä on myös viedä alaistensa ja asiakkaidensa asioita eteenpäin organisaatio- ja hallintotasolla. Kuntaorganisaatiossa vaikuttaminen tarkoittaa esimiestyössä sitä, että asioita tulee tarkastella koko kunnan näkökulmasta eikä yksinomaan oman yksikön, työyhteisön ja asiakkaiden näkökulmasta.

”...kunnassaki ni asiat pitää edetä niin, että tehä lautakunnalle esitys. Se menee kaupungin hallitukseen, siinä menee useempi kuukaus. Nyt jos ollaan tammikuullakin perustamssa ryhmiä, niin jos nyt on keskiviikkona lautakunnassa toimet, sit jos ne menee vielä kaupungin hallitukseen, sit ne pitää ehtii panna auki, siinä menee hirvittävän paljon aikaa. Et joskus aikaa menee niin ku kunnassa siihen oottamiseen ja valmisteluun ja miettimiseen ja kartoittamiseen.”

Uuden kunnan myötä päivähoito-organisaatiossa tapahtui suuri muutos. Päivähoito muuttui osaksi perhepalveluita, jota johtamaan valittiin perhepalveluiden esimies. Perhepalveluihin kuului päivähoidon lisäksi neuvolatoiminta ja erityispalvelut. Esimiesten mukaan kuntarakenneuudistus koettiin organisaatiotasolla positiivisena mahdollisuutena. Hallinnon työntekijöiden suhtautuminen kuntarakenneuudistukseen koettiin positiivisena, jota ohjasi tietyt taloudelliset lukemat. Haastattelujen perusteella hallinnon henkilökunta teki lujasti töitä kuntien yhdentymisen eteen. Alussa into ja vauhti olivat esimiesten mukaan kiivaampia kuin haastatteluhetkellä lähes vuosi kuntien yhdistymisen jälkeen. Hallinnossa ehkä huomattiin, että työtä on äärimmäisen paljon tehtävänä ja suuren massan liikutteleminen sekä yhdistämistyö eivät käykään kivuttomasti. Työmäärä ja tiedonpuute saattoivat vaikuttaa siihen, että esimiesten korviin oli kantautunut kokemuksia hallintotason epäsopuisasta yhteistyöstä.

”Et ite ne ihmiset on tehny tosi upeesti sitä työtä, mut semmosta viestiä kuuluu, et yhteistyö niin kun joltain alemmilla tasolta, et yhteistyö ei oo niin saumatonta ja ei tiedetä välttämättä asioista, että ja toinen saattaa piikitellä toista puhelimessa, että...”

”Kyllä mä luulen, et sitä enemmän suitsutettiin tossa vähän aikasemmin ja niin ku tavallaan haettiin sellasta imagoa ja oltiin joka paikassa esillä, että ei sitä oo nyt niin paljoo suitsutettu. Et nyt sitä varmaan tehään sitä työtä sitten. Et en mä usko, et se into nyt on ainakaan kasvanu siinä.”

”...Että kyllä ne niin ku ne hallinnon puolen ihmiset niin mä aattelin, et kyllä ne on ihan äärimmäisen lujilla. Et ku niil on ne isot linjat ja sitten tämmönen massa liikuteltavana. Et ku me ei ihan nöyrästi ehkä mennä kaikki.”

”Nyt niitä sitten niin kun lyyään yhteen ja ihmisten toimenkuvat on varmaan vaihtunu aika paljon tuolla keskushallinnon puolella ja kaupungintalolla ja näin. Et siellä varmaan kovaa työtä tehään parasta aikaakin. Varmaan se liittyy paljon siihen se, et miks niin ku ei ole tullut tietoa niin paljon ku sitä ois halunnu, et ei sitä oo ollu olemassakaan.”

Organisaatiotason muutokset vaikuttivat myös päivähoidon esimiesten työhön. Kuntasektori muodostuu eri hallinnonaloista, joilta edellytetään tiivistä yhteistyötä. Esimerkiksi sosiaali- ja koulutoimi kuuluivat Äänekoskella eri hallinnon piriin myös

muutoksen jälkeen. Hallinnon yhdistäminen kuntien välillä tuntui lisäävän hallintotöitä, sillä päivähoidon esimiehet eivät olleet aivan varmoja siitä, kuka johtaa ja vastaa mistäkin hallinnonalasta, koska viranhaltijat valittiin uusiin virkoihin esimiesten mukaan yllättävän myöhään. Kiire ja työmäärä vaikuttivat siihen, että esimiesten oli vaikeampaa tavoittaa ihmisiä hallinnon tasolta. Jotkut esimiehistä kokivat yhteistyön keskushallintoon heikentyneen kuntarakenneuudistuksen alkuvaiheessa. Suolahden esimiehet olivat tottuneet saamaan työhönsä apua yhdellä puhelinsoitolla. Muutoksen myötä he kokivat, etteivät saaneet yhtä suopeaa palvelua kuin vanhan kunnan aikaan. Sumiaisten päiväkodin johtaja toisaalta ihmetteli sitä, miten heidät on otettu niin tasavertaisina mukaan uuteen suurempaan organisaatioon, siitä huolimatta, että heidän toiminta on pienempää kuin muualla. Perhepäivähoidon ohjaajat kokivat, että muutoksen myötä heidän tekemänsä yhteistyö mm. palkanlaskentaan ja päivähoiton laskutukseen sekä perhepalveluiden esimieheen parantui, sillä heidän kaikkien työhuoneet sijaitsivat muutoksen myötä saman käytävän varrella.

”Kyllä varmaan se uus kuntaprojekti toi niin kauheesti sellasta lisätyötä, että ei oikein tietty, kuka sitä varhaiskasvatusta johtaa.....ja sit me ollaa kuitenkin kytköksissä koulutoimeen ja sitten niitä ei ollu niitä...niin kun näitä vastaavia koulutoimenjohtaja, mikä on sivistystoimenjohtaja ja sitte ei ollu perhepalvelujohtajaa ees päätetty. Mä en muista, missä vaiheessa ne nyt päätettii...mut ne päätettii kuitenkin aika myöhään...”

”...Mut musta tuntuu, et tääkin on ollut vaan sellasta alkukankeutta, että kyllä se sitten omasta asenteestaki on hirveesti kiinni. Että ku on ite sellain niin ku ystävällinen, ni kyllä sitä sitte saa sellasta ystävällistä kohtelua sieltäki. Mut se, että kyllä se vähän semmosta kankeempaa on ollu ku ennen. Et meillä ollaan, musta tuntuu, et Suolahessa oltiin totuttu sellaseen palvelualttiuteen enemmän.”

”No, perusturvalautakuntaan meillä ei kauheesti oo suoranaista linkkiä ollukaan. Ehkä siellä on nyt semmosia päättäjiä, joita ei nyt tiiä, et aikasemmat suurin piirtein tiesi, mut nyt ku siellä on Suolahen edustajia ja muita, mut se ei nyt oikeestaan varmaan vaikuttanu meihin.”

Hallinnollisiin tehtäviin meni myös enemmän aikaa, sillä asioita piti ajatella laajemmin ja piti tuntea kolmen kunnan tapoja uusia linjauksia ja yhtenäistämistyötä tehdessä. Organisaatiotason muutosten myötä Suolahden esimiehet kokivat, että päivähoitoon liittyvä hallinnollinen toiminta siirtyi suurelta osin Äänekoskelle. Äänekosken hallintoa pidettiin byrokraattisempana, sillä aiemmin Suolahden päiväkodin johtajat olivat olleet enemmän mukana päätöksenteossa.

”Musta tuntuu kaiken kaikkiaan, että Suolahdessa on suhtauduttu tähän paljon paremmin melkeen ku mitä, tai ainakin me ollaan oltu hirveen joustavia kaiken suhteen, ku suurimmaks osakshan toiminnat on siirtynyt tonne suuntaan, sinne Äänekosken suuntaan, ni enemmän nurinaa on varmaan täällä aiheuttanu se, ku tuntuu, että tännepäin on paljon lyhempi, tai siis että täältä Äänekoskelle on paljon lyhempi matka ku sieltä tännepäin. Että jos joku toiminta siirtyy tännepäin, ni se on niin ku paljon kauempaan...”

”Musta tuntuu, että suolahtelaisilla on aika paljon sellanen käsitys, että Äänekoskella ollaan oltu vähän byrokraattisempia. Ja että oli varmaan sellanen jonkunlainen ajatus, että mennäänkö me vähän byrokraattisempaan, vaikka siitä pitäis pyrkiä pois.”

”...Ja kyllähän sen käytännössä huomaa, että hyvin monessa asiassa, että pieni kunta, myös niin ku Suolahhti, niin siellähän on ollu enemmän varmastiki niin ku päiväkodin johtajalla tätä päätäntävaltaa kun meillä täällä. Et meillä täällä on kuitenkin aikamoinen byrokratia ollu, et ei täällä yksittäinen päiväkodin johtaja voi päättää jotain asiaa.”

Esimiehet saivat hallintotyöhönsä ohjausta tiedotustilaisuuksissa ja koulutuksissa. Koulutus koettiin hyödylliseksi, koska sen myötä mm. esimiesten vertaisryhmä tuli tutuksi. Esimiehet toivoivat, että tällaisia tiedotustilaisuuksia olisi ollut enemmän myös kentällä työskenteleville. Niiden avulla oltaisiin voitu paremmin poistaa pelkoa tulevasta.

”No sit meille järjestettiin esimieskoulutus, että sehän oli kans ihan hyvä, että ajateltiin sitte esimiehiä siinä mielessä, että meille järjestettiin niin ku...Siellä tuli sitte tutuks nämä muutkin esimiehet tästä tulevasta kuntayhtymästä ja se oli ihan hyvä...Ja se anti ei ollu lähes, varmaankaan niin suuri, siis sillai että ei se kouluttaja ei ollu semmonen, että se ois ollu hirveesti, mut siin oli sellanen vertaisryhmän vaikutus semmonen, et siitä sai semmosta kuitenkin. Että kyllä mä ainakin koin, että se oli hyvä.”

”Tietysti yks semmonen voimakas asia varmaan oli se, että kaupungin johtaja painotti jo heti ensimmäisissä tiedostutilaisuuksissa kuntafuusiosta, ni hän painotti, hän sanoi ihan suoraa tämmösen lauseen, että: konkreettisesti esimerkiksi kouluissa ja päivähoidossa arkityö ei tule juurikaan muuttumaan...voi olla että se oli aika toiveikkaasti sanottu, koska kyllä se varmaan jonkun verran vaikuttaa, mutta se myös rauhoitti ihmisiä...Ehkä se on just yks semmonen tärkeä asia, että täällä koettiin, että ei se tähä omaa arkityöhö tuu mitenkää negatiivisesti vaikuttamaan tää kuntafuusio.”

Esimiehet tekevät paljon yhteistyötä eri tahojen kanssa. Päivähoidon esimiehet kertoivat tekevänsä yhteistyötä etenkin neuvolan, erityispalveluiden ja lastensuojelun kanssa. Tehtävä kuntaorganisaatiossa edellyttää yhteistyötä myös muiden palvelujen kanssa, eri sektoreiden välillä ja erityisesti yhteistyötä hallinnollisten työntekijöiden kanssa.

Esimiesten tuli tehdä jo kuntauudistuksen valmisteluvaiheessa yhteistyötä myös uusien liitoskuntien kanssa. Hallinnollinen yhteistyö kolmen eri kunnan sisällä oli ennestään erilaista, joten uudessa kunnassa yhteistyö vaati erilaisen ajattelun opettelua ja hyväksymistä. Osalle yhteistyö lisäsi työmäärää, sillä yhteistyösektoreita ja palaveriteita tuli uudistuksen myötä enemmän. Jotkut kokivat yhteistyön tiivistämisen eri asiantuntijoiden kanssa jopa haastavaksi. Osalla taas yhteistyötahot säilyivät ennallaan.

”Ja lisäksi sitte se muutos on, että nää neuvola- ja terapiapalvelut liittyy meijen yhteyteen niin ku hallinnollisesti vuojen alusta. Et onhan niitten kans tehty yhteistyötä aiemminki, mut varmaan se on nyt tiivistynyt vielä enemmän...”

”...Nythä on ollu sillai hienoo, et on tullu sellasia erilaisia yhteistyötahoja: erityislastentarhanopettajan työpanosta, perhetyö ja tämmöset jota meillä ei enne oo ollu. Et tuota ne niin ku edesauttaa tätä hyvinvointia sitten meijen perheissä, joissa voidaan huonosti tai lapsella on pulmaa...”

”...ja sit vielä ku miettii, et siin oli terveyskeskus, tai tää kuntayhtymä, mikä myös purettiin ne ihmiset, et me ollaan kaikki nyt Äänekosken kaupunkia, koko kuntayhtymä ei meille vaikuttanu juurikaan. Me ollaan saatu kuntayhtymältä psykologi ja puheterapeutti ja ynnä muut palvelut aikasemminkin ja ne on tietysti nyt ikään kuin meijen omia. Ihan samalla tavalla se yhteistyö sujuu...”

Sumiaisten ja Suolahden esimiehet kaipaillivat entisen kunnan yhteistyömuotoja. Esimiesten mukaan heille oli kehittynyt kattava poikkihallinnollinen yhteistyö kuntaorganisaatiossa, joka oli mahdollinen alueen pienuuden ja tuttuuden johdosta. Entisen kunnan aikana esimiehet kokivat olleensa paremmin tiedonlähteillä ja lähellä kaikkea sitä, mitä tapahtui. He myös kokivat, että kun ihmiset eri työryhmissä ja hallinnonaloilla tunsivat toisensa ja asiakasperheen, voitiin perheiden haastaviin olosuhteisiin puuttua nopeammin. Suolahtelaiset ja sumialaiset toivoivat voivansa pitää kiinni hyviksi koetuista yhteistyömuodoista. Kuntarakennemuudistuksen myötä kuitenkin ilmeni, ettei samanlaista pienuuteen ja tuttuuteen perustuvaa yhteistyömuotoa voida hyödyntää Äänekoskella, jossa esimerkiksi esikoululaiset eivät kaikki mene samaan kouluun.

”Meil on semmosia käytäntöjä ollu täällä, joita ei oo Äänekoskella, joita levitettiin Sumiaisiin ja niitä jo alko olla Sumiaisissa. Täs on tää...varmaan tää populaation mää, niin kun lukumäärä, tai määrä se, joka luo niitä yhteistyökäytäntöjä jo ihan senkin takia, ku on vähän porukkaa, niin silloin yhteistyötahot on niitä, jotka tukee ja auttaa.”

Kuntafuusion myötä esimiesten työssä alkoi korostua yhteistyö päivähoiton kollegoihin. Päivähoidon johtajat tapasivat toisiaan palaverissa, joissa mietittiin yhteisiä asioita. Yhteistyötä kollegoiden kanssa tehtiin ammattimaisesti, vaikka yhtenäistämisasiossa ei aina oltukaan yhtämielisiä. Päivähoitoalueen kasvaessa esimiehiltä odotettiin laajempaa koko kunnan päivähoiton asioiden ajamista. Joidenkin esimiesten mukaan toiset esimiehistä keskittyivät vielä liiaksi oman yksikkönsä.

”...Eli tavallaan niin ku, se lähin kollegapiiri niin ku meillä kasvo ja sitten taas mejän lähimmällä esimiehellä kasvo tää alaisten määrä. Et tuol niin ku palaverissa istutaan on isompi porukka.”

”...Mutta yhteistyötä sinällään, mä oon kauheen ilone, et kaikki on toiminu hyvin ammattitaitosesti ja toisiaan kunnioittaen, mutta siellä taustalla nää asiat varmaan raastaa. Ja voi viiä jopa työmotivaatiota joiltakii ja kokea tai ne kokee, ettei niitä arvosteta...miks mä en voi toimia näin ja...Että ehkä joillakin meijen johtajista on semmonen tapa, et ne kattoo enemmän vaa sitä omaa taloa ja omaa yksikköä, mut ei sitte kaikkea...”

”Kyllä se edelleen varmaa on se, että suhteet esimieheen ja sitte nuo kollegat, toiset johtajat...muutamat heistä. Et kyllä tietysti vähä menee, että se vertaistuki on vielä tärkeä juttu, että. Ne on ne yhteiset ongelmat kuitenkin sitte, mitä on että...Välillä ku saa vähä pohtia yhdessä ni se sitte heti niin ku helpottaa, vie eteenpäin.”

Esimiehet auttoivat toisiaan mm. henkilöstöhallinnon asioissa ja atk-asioissa. Suolahden ja Sumiaisten esimiehille tämänkaltainen laajempi vertaisryhmä oli uudenlaista yhteistyötä. Esimiehet kokivat hyvänä sen, että pystyivät keskustelemaan asioista vertaistensa kanssa. Yhdessä tekeminen ja suunnitteleminen toi tukea esimiestyöhön, kun ei jäänyt asioiden kanssa yksin. Eräs esimiehistä koki asian niin, ettei hän kyennyt tuomaan näkemyksiään ja mielipiteitään rakentavasti esille. Hän koki, että hänen piti itse olla aktiivinen tuodessaan esille asioita, jotka koettiin hankaliksi, vaikeiksi tai toisin sanoen toimimattomiksi.

”Että nyt vaan jatketaa eteenpäin ja se et sä oot nytte sitte siinä toisten joukossa. Ja nyt tehää yhdessä päätöksiä, sä et oo yksin ja sulla on nyt niitä kolleegoja. Sä voit keskustella heijen kanssaan. Heijen kanssaan voijaa...sopia joitain käytäntöjä. Voijaa kysyä ihan reilusti, mites te ootte sitä juttua tehny tai näin...Paljon on helpotusta, kun joku tietää. Sä voit soittamalla saada vastauksen heti, kun ennen sä oot pähkäröiny ja mitenkähän tää ja tutkit kaikki opukset...”

”Nyt se vaatii vaan aktiviteettia tuua esille niitä asioita ja olla niitten asioiden takana, mitkä on kokenu hankaliks ja vaikeiks, taikka

toimimattomiks tai että ne on jäykkiä, no se on toimimattomuutta jo sinänsä.”

6.1.5 Talousasioista vastaaminen

”Et kyllähän niin ku yllätys on se, kuinka paljon meillä nyt kiinnitetää enemmän huomiota käyttöprosentteihin ja läsnäolopäiviin, et joskus se niin ku tukahuttaa ja vie työntoa. Että millä muulla alalla niin paljon mitataan käyttöasteina sun tekemäas työtä kun päivähoidossa. Ja siihen me ollaan niin ku oikeestaan pakotettuja ja ajaduttu, että ei oo mittareita millä mitataan tätä työn laatua tai lasten hyvinvointia tai...Et semmone toisaalta ärsyttää kauheesti kenttää ja ärsyttää minua.”

Esimiehet toivat esille myös vastuunsa talousasioissa. Kunnan talous vaikuttaa esimiesten tehtävään ja erityisesti paineet taloudessa tuovat haasteita esimiesten arkeen. Jotkut esimiehistä kuvasivatkin taistelevansa rahojensa puolesta. Osa esimiehistä mainitsi tehtäviinsä kuuluvan myös maksuliikenteen hoitamista mm. ruoka- ja päivähoitolaskutusta. Perhepäivähoidon ohjaajat vastaavat myös hoitajien kustannuskorvauksista.

Kuntarakenneuudistus oli seuraamus kuntien taloudellisen tilanteen kehittymisestä. Huononeva talous johti kunnissa siihen, ettei ”*pieninä kokonaisuuksina pärjätä*”. Uudistuksen toivottiin vaikuttavan siihen, ettei talous menisi liian kireäksi. Talouden kiristyminen ja säästämisohjelmat vaikuttivat myös päivähoiton arkeen. Esimiesten mukaan heidän tehtävänä oli tuottaa tarkemmin tulosta. Talouden näkökulmasta päivähoiton tulosta todennetaan käyttöasteen mittaamisella. Esimiehet kokivat olevansa käyttöasteen nostamispaineen alla. Heidän odotettiin tuottavan enemmän päivähoitopalvelua ja poistavan tyhjäkäyntiä, jotta saatiin aikaiseksi parempaa tulosta ja tehoja.

”No hallinnosta päin varmaan tuli sitte just tämmösten suoritteitten mittaaminen, mikä on varmaan, ois voinu tulla ilman tätä uutta kuntaakin, mutta tuli tehokkaammin uuen kunnan myötä ku meillä on uus tai meillä on oma talouspäällikkö. Käyttöasteitten mittaaminen ja rahojen seuranta ja...Entistä tarkemmin pitää niin kun tuottaa tulosta.”

”...et yks asia on esimerkiks tällanen, että kun kuntien talous kiristyy joka tapuksessa oli fuusio tai ei, ja fuusion myötä tietysti toivotaa, ettei niin kireeks menis. Mutta onhan se aiheuttanu paineita täällä esimerkiks siihe,

että käyttöprosentit pitää saada nousemaan. Ja se aiheuttaa sitä, että ryhmissä on enemmän lapsia, huolehditaan siitä.”

”...ja jos lapsel on 10 päivän sopimus niin sille paikalle automaattisesti laitetaan toinen lapsi...sillä yritettiin saada tätä käyttöprosenttia nostettua ja niin varmaan on tapahtunu, et se tuleeki paranemaa. Se alko nyt 1.8. tää uus käytäntö...luulen, et tää asiakii ois tapahtunu ilman fuusiota. Yksinkertaisesti on vaa niin, että vaaditaa enemmän sitä tehoa tähän, että saa niin kun...keinolla tai toisella pitää saaha rahoille enemmän vastinetta, palveluja pitää pystyy tuottamaa enemmin ja niin sanottua tyhjäkäyntiä, sitä pitäa tavalla tai toisella saada karsittua.”

Esimiehet kokivat, ettei rahaan liittyviä asioita voitu käsitellä etukäteen. Esimerkiksi maksuliikenteen hoitaminen oli haastavaa kuntauudistuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin ei oltu vielä samaa kuntaa, mutta toimittiin kuin oltaisiin oltu. Myös laskutusasioissa ilmeni samoja ongelmia, kun ei tiedetty, miten asioita kirjataan ja minne. Suolahden ja Sumiaisten esimiehet opettelivat pois vanhoista totutuista käytännöistään laskutusasioissa. Uuden kunnan myötä joiltakin esimiehiltä jäi pois mm. ruoka- ja päivähoitolaskutus.

”...ni nyt tuli sellasia asioita, esimerkiks lasten ruokalaskutukset, emännälle ei tarvii tehdä enää niihin selvityksiä. Emäntä hoitaa kaikki, ku viiään vaan listat, semmonen jäi pois. Päivähoitolaskutus jäi pois, jäi joitaki tällasia selkeitä ryppäitä jäi pois. Se helpotti.”

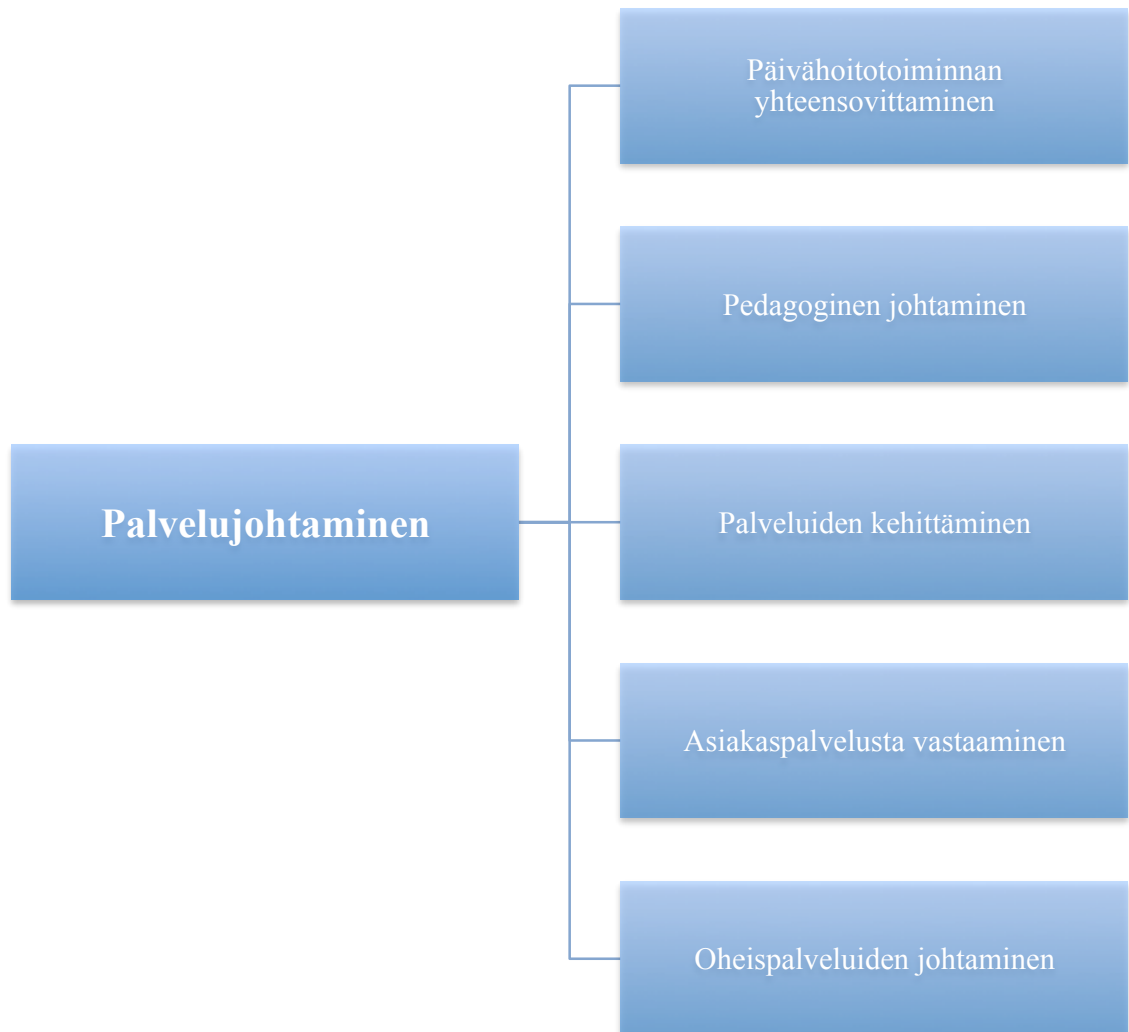
”Siinä vaiheessa jo meiltä siirty päivähoitolaskutus kokonaan tonne toimistotyöntekijöille. Me tehään hoitopäätökset yhä ite, mutta itse se laskutusprosessi, että me ei enää ajettu niitä lasten läsnäolopäiviä sinne, että meillä vähän vaihtu tällaset työt...”

”...Niin nyt sitten sen vanhan poisoppimista ja sitten ottaa ne meijen uuet pelisäännöt, niin välillä niin ku tuntuu, nii et hei mitenkähän se nyt meneekään täs uuessa. Et tulee semmonen et ihan tyhjää lyö ja sit voi joutua sanoo vanhemmalle, et hetkinen, että oottappas minä otan nyt kyllä tämän vielä selville, etten mä puhu ihan mitä sattuu. Että uusia viidakoita on, niin sanottuja pykäläviidakoita tullu, että pitäa hallita. Ja kun vanha vielä kolkuttaa tuolla ja sitte...uusi on tulossa. Ja ne pitäa nyt omaksua ja näitten mukaan mennä.”

6.2 Palvelujohtaminen

Palvelujohtaminen mainittiin haastatteluissa usein, johon osaltaan vaikutti tutkimuksen suuntautuminen haastatteluvaiheessa päivähoitopalvelun johtamiseen. Esimiehet

kokivat, että koska he johtavat palvelutoimintaa, kuuluu palvelujohtaminen olennaisena osana heidän työhönsä. Esimiesten vastausten perusteella palvelujohtaminen muodostui *päivähoitotoiminnan yhteensovittamisesta, pedagogisesta johtamisesta, palveluiden kehittämisestä, asiakaspalvelusta vastaamisesta ja oheispalveluiden johtamisesta* (kuvio 4).



Kuvio 4 Palvelujohtamisen osa-alueet kuntarakennemuutoksessa

Erotin palvelujohtamisen muista johtamisen osa-alueista, sillä tutkimukseni alkuintressi oli tutkia erityisesti palvelujohtamisen toteutumista kuntarakennemuutoksessa. Tämä tutkimuksen alkuasetelma ohjasi sen vuoksi haastateltavien vastauksia.

”Mä nimenomaan mahdollistan täällä luon edellytyksiä, että me pystytään tätä palvelua antaa. Mä nään oman roolini sellasena. Ja toki mä oon yks sen palvelun tuottajista, antajista...Mutta mä myös samalla pidän huolta, että meillä on, näillä ihmisillä on edellytykset tehdä tätä työtä...oon palvelualajohtaja ehottomasti...”

”Mä koen, että me ollaan palveluammattissa ja perheet on mejän asiakkaita ja lapset on mejän asiakkaita ja mejän pitäis niin ku työyhteisön, kaikkien pitäis allekirjottaa semmonen, siis henkisesti allekirjottaa, tämmönen ajatus...Et tämmönen palvelualltius, että hirveestihän on semmosta ilmapiiriä ympäri maan, että spekuloijaan sitä, että miks ton verran tunteja ja miks ton verran, että käyään siellä ja tuolla ja täällä. Tai niin ku sellasta vääränlaista spekulaatiota, ku mejän pitäis mieltii sitä mejän omaa, kirkastaa sitä omaa tehtävää.”

”Siis meillähän on, tämänhän on palvelua mitä me täällä annetaan. Eli tietyllä tapaa kyllä koen. Siis päivähoitohan on palvelu. Ihmiset ostaa palvelua ja me sitä annetaan ja eiks se silloin katsota, et myös johtaminen on palvelujohtamista.”

Tämän tutkimusaineiston perusteella olen sijoittanut pedagogisen johtajuuden osaksi palvelujohtamista.

”Mutta sitte on vielä tämmöstä pedagogista johtamista, että annetaanko päivähoitossa sen, laadukasta hoitoa ja niille lapsille sopivaa hoitoa vai onko se tämmöstä parkkipaikkahoitoa vai...”

6.2.1 Päivähoitotoiminen yhteensovittaminen

”...ja sitte se mikä helpottaa paljon, jos aatellaa päivähoitoa, että päivähoitossa kuitenkin tietyt asiat on lakisääteisiä. Me ei jouduta ihan toisillem vieraita alueita yhteensovittamaan...et kyllä niis käytännöis on totta kai hiomista paljon...”

”...Ja onha se tietyt ku aattelee lakisäästeistä toimintaa. Meijen toimintahan rajautuu jo muutenki valmiiks tiettyihi ehtoihi...tietyillä ehdoilla...niin ei siinä niin ku hirveen paljon niitä variaatioita oikein voi olla. Ettei voi esimerkiksi kuntafuusiosta johtuen päättää, et panna tuplasti lisää lapsia joka ryhmään, että siinä tietyt lakisääteiset luvut mitä pitää olla...”

Kuntarakenneuudistus on vaikuttanut esimiesten mukaan erityisesti palvelujohtamiseen ja tuonut siihen lisää tehtäviä. Vastauksissa ilmeni paljon mainintoja päivähoitotoiminnan yhteensovittamisesta. Päivähoidon lakisääteisyys luo päivähoitotoiminnalle tietyt reunaehdot, joiden rajoissa käytännöt voivat vaihdella eri

päivähoitoyksiköissä. Kuntarakenneuudistuksen myötä näitä eroja haluttiin tasapainottaa, jotta asiakkaita voitaisiin palvella tasa-arvoisesti.

Uusi Äänekoski muodostui kolmesta kunnasta, joiden palvelurakenteissa oli painotettu erilaisia asioita. Suolahdessa oli pitkään painotettu päiväkotihoitoa, sillä kunnassa oli kaksi isoa päiväkotia ja vain neljä perhepäivähoitajaa kuntien liittyessä yhteen. Asukasmäärään nähden Suolahdessa annettiin siis paljon päiväkotihoitoa. Vaikka perhepäivähoitajia oli vähän, heidän työtään arvostettiin ja yhteistyö perhepäivähoidon ja päiväkotien välillä toimi hyvin. Suolahden päiväkodin johtajat olivat myös hyvin tietoisia perhepäivähoidon hoitotilanteesta, sillä aina jonotustilanteissa he tarkastelivat hoitopaikkoja niin päiväkotien kuin perhepäivähoitajienkin kesken. Äänekoskella taas päivähoiton painotus oli ollut erilainen. Äänekoskella oli ollut paljon perhepäivähoitajia, joita oli pääasiassa ohjannut perhepäivähoidon ohjaaja. Koska päiväkodin johtajat eivät olleet sidoksissa perhepäivähoitoon, he eivät olleet yhtä tietoisia perhepäivähoidosta kuin esimerkiksi Suolahden päiväkodin johtajat.

Kuntarakenneuudistuksen myötä palvelurakennetta yhtenäistettiin. Tavoitteena oli luoda yhtenevä palvelurakenne, jolla tuetaan lapsia siten, että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet ja oikeudet päivähoitopalveluihin. Esimiesten tehtävänä oli tuoda esiin omat näkemyksensä palvelurakenteen tasapainottamiseksi tekemällä mm. selvitystyötä yhteisten toimintatapojen ja -periaatteiden muodostamiseksi sekä yhdenmukaistamiseksi.

”Se oli varmaan just se haastavin asia et meijen palvelurakenteessa oli eriarvoisuutta, että niitä piti ruveta yhdentämään. Ja niitä yhdennetään edelleen. Ku mun mielestä kunnassa pitää olla samanlaiset oikeudet, samanlaiset palvelut kaikille, riippumatta, missä se lapsi asuu tai muuta.”

”...Ja niitä ku siinä koko ajan siinä meijen esimies- ja hallinnon tason puolelta ni on jotenki siihe, että löyettä yhteinen sävel ja yhteiset käytännöt, että tasapuolisesti sitte olis sitä hyvää jokaiselle. Tietysti alueelliset erilaisuudet huomioon ottaen. Kuitenki, että mikä mihinki istuu, ku sillai, että ihmisil ois hyvä olla. Voi ihan kyllä, et kaikille tällä lapiolla näin paljon se ei vaikuta kaikkiin samalla tavalla, että seki pitää ottaa huomioon.”

Esimiehet kokivat palveluiden erilaisuuden haasteelliseksi etenkin palvelurakenteen yhtenäistämistyön alkuvaiheessa. Vasta kuntien yhdistyessä huomattiin, kuinka käytännön asiat poikkesivat toisistaan eri kunnissa. Esimiehet perustelivat ja puolustivat omia käytäntöjään. Osa esimiehistä koki, että kuntarakenneuudistuksen myötä he

joutuivat luopumaan hyvistä ja toimivista käytännöistä päivähoitopalveluiden yhtenäistämisen vuoksi. Kaikki eivät siis kokeneet, että palvelut olisivat parantuneet, vaan he kokivat muutoksen vievän heidän kehittämäänsä palveluita huonompaan suuntaan.

”...pitää puolustaa ja on puolustettu ja ei oo oikein mihinkä muuta nojata ku siihen, että tää auttaa ja tästä saadaan hyviä tuloksia.”

”No sellanen, se on sekä passiivista että aktiivista puolustamista, että hirmu kuulolla olemista ja seurantaa ja sit tuua esille ja miettiä niitä vaikutuskanavia, kenen kanssa puhutaan, ni kuka on tukena...”

”...Meil, niin ku tuntu, et mejän hyvät käytännöt purkaantuu. Se tuo tietynlaisen sellasen negatiivisen latauksen, taikka sellasen alemmuudentunteen tai jonkun, mä en osaa ihan oikeella sanalla sitä sanoa...”

Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet yhtenäistämistä yhtä haasteelliseksi, vaan olivat sitä mieltä, että muutos antoi mahdollisuuden jakaa kokemuksia toimivista käytännöistä ja viedä niitä eteenpäin uuteen yhteiseen palvelurakenteeseen. Esimiesten mukaan yhtenäistämistyö joidenkin palveluiden (esim. erityispäivähoidon) suhteen on edelleen kesken, minkä vuoksi eräänlaista ”taistelua” vasta aletaan käsitellä.

”Että ehkä sellasta tietynlaista epävarmuutta on, että on ollu tietynlaiset käytännöt meillä Äänekoskella....Tota, on semmoset tietyt rutiinit, miten on aina toimittu. Nyt sitten kuitenkin niitä joudutaan kyseenalaistamaan. Se on toisaalta ihan hyvä, että sitten pannee näin niin ku miettiin, että suolahtelaiset sanoo, että ei, että meillä on ollu ihan eri tavalla, ni sit ehkä kyseenalaistaa niitä omia, tai mejän kunnan näitä käytäntöjä.”

”...Että tää on varmaan semmonen isoin asia, mikä nyt tulee ite päivähoitossa ja siihen ei uskallettu puuttua hirveän paljon ennen uutta kuntaa ja nyt ku on sitte eikä oo lähennytty kauheen paljon yhdessä, nyt sitä taistelua aletaan sitte käsittelemään.”

Esimiehet hakivat yhdessä yhteisiä linjoja ja sopivat niistä. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että asioista tulee sopia yhdessä, jotta jokainen toimii tehtävässään oikein. Yhtenäistämistyössä haasteelliseksi osoittautui kuitenkin yhteisissä sopimuksissa pysyminen, sillä osa esimiehistä koki, että ”yhtenäistämistyö vei heiltä itsenäisyyden”. Omia toimintatapoja jouduttiin peilaamaan muihin ja niitä piti myös muuttaa. Näin kokivat erityisesti Suolahdessa ja Sumiaisissa työskentelevät esimiehet.

"Sitte tuli sellasia jo konkreetteja asioita ja nyt on jo sitte selkeesti konkreetteja asioita, joissa mää rimpuilen vastaan ja kaikki muut tekee jotain muuta."

"...Että siinä on vielä paljon työtä, että kaikki pysyy sitte tehdyissä sopimuksissa, et tehä sit ihan oikeesti samanlailla eikä jatketa tavallaan sillee ku on totuttu aina...tekemään."

Haastatteluista nousi esiin eräänlainen Äänekosken malli vastaan Suolahden malli. Moni esimiehistä oli sitä mieltä, että toimintatavat uudessa kunnassa menivät pitkälti vanhan Äänekosken toimintatapojen mukaan. Tätä argumenttia perusteltiin sillä, että vanhalla Äänekoskella on ollut enemmän päivähoitoa ja henkilökuntaa. Myös päivähoiton alueen laajuudella ja asiakkaiden määrällä perusteltiin Äänekosken päivähoiton toimintatapoja. Esimerkiksi esiopetuksessa olevien kuljetukset yhtenäistettiin tästä johtuen. Suolahden ja Sumiaisten päiväkodin johtajat joutuivatkin opettelemaan uuden ohella myös vanhasta pois. Perhepäivähoiton ohjaaja joutui aluksi perehtymään Suolahden kunnan aikaiseen perhepäivähoitoon. Ennakointi tulevaan yhtenäistämiseen ja hoitajien perehdyttämiseen laajempaan päivähoiton alueeseen sekä toimintaan edellytti hyvää perehtymistä aiempiin toimintatapoihin.

"Mä luulen, että Sumiaisissa ja Suolahella varmaan oli sellanen näkökanta, pidetään kaikki se hyvä, mitä niillä on ollut. Ja kaikki hyvä, sellaset käytännöt, mitä niillä on ollu. Mutta sit on nyt huomattu, että asiakkaissa asiakkaitten palvelus on erilaisia asioita korostettu. Ja sitten käytännön tasolla on niin ku jouduttu muuttamaan niitä, ja yhtenäistämään niitä, että kaikki asiakkaat saa saman palvelun...Et se hyvä, minkä on haluttu säilytettävän jossakin niin ei välttämättä voi olla niin, että asiakkaat saa erilaista palvelua."

"...tää on toiminu hirveen hyvin yhteistyökuviot aina, ku tää on ollu pieni paikkakunta. Ni jos täältä ois jotain annettavaa sinne, ni ois varmaan ihan ne yhteistyökuviot. Ja meil on ollu paljon yksinkertasempaa järjestää kaikki ne, et äänekoskelaiset on kokenu, et ne on paljon hankalampia, heil on paljon enemmän massaa, ihmisiä, että on vaikee. Mut toisaalta se ei oo ku asennekysymys monta kertaa. Et kyllä täällä siis semmosta vertailua on koko ajan ollutki, että vertaillaan, et meillä Äänekoskella ja tuolla Suolahessa ja samoin ku täällä sit sama juttu. Et kyllähän se totta kai niin onki, että. Ja toisaalta taas pitäis aina ottaa niin ku kummastaki sitä hyvää ja yrittää säilyttää."

"...Ja tää on niin ku semmosta joustamista ja keskustelua puolin ja toisin, että mikä on järkevää. Että Suolahessa on tietyt asiat pienessä kunnassa paljon helpompi järjestää yhteistyö neuvolan, sosiaalityöntekijöitten ja muitten tahojen, näitten yhteistyötahojen kanssa on paljon helpompaa, koska ne on pienet piirit. Kaikki tuntee henkilöt toisensa ja näin. Äänekoskella se on paljon laajempi, on alueittain ja näin, että et se on ihan toisenlaista se

toimintakulttuuri. Ni se, et kaikkien tämmösten asioitten yhteensovittaminen niin kyllä edelleenkin niitä tulee...”

”Niit on selkiytetty tiettyjä toimintaperiaatteita, mutta tietyst kylhä se aika pitkälle menee niin, että Äänekoskel on kutenki ollu niin paljo enemmän tätä päivähoidoa niin paljo enemmän henkilökuntaa, että aika monet asiat tavallaan sitte joudutaa varmaan vähän tarkentaa niitä toimintatapoja tuolla muulla...että kyl se ainaki nyt minusta tuntuu siltä, et ei ihan hirveesti oo sellasia muutoksia tullu.”

Päivähoidon käytäntöjen yhdistäminen vaikutti mm. erilaisten kaavakkeiden, hakemusten ja lomakkeiden yhtenäistämiseen. Uuden kunnan myötä päivähoidon laadittiin mm. yhteinen päivähoidon hakukaavake. Esimiesten tehtävänä oli myös yhtenäistää loma-aikojen järjestelyjä ja päättää, mitkä päiväkodeista ovat avoinna ja mitkä suljetaan. Käytännön arjessa kuntarakennemuutos näyttäytyi erityisesti esiopetusajan ja kouluvalmiustestin ajankohdan yhtenäistämässä.

”...Kaikki nää kaavakkeet käytiin läpi ja niitä käydään vieläkin osittain, elikkä niin kun päivähoidon hakukaavake ja tulosevityskaavakkeet ja sopimuspäiväkäytännöt ja kaikki. Et kyl ne oli kuitenkin ollut hiukka erilaisia niin ku Äänekoskella ja Suolahessaki että, et tavallaan sitte, et kyllähän niitä tapaamisia meillä oli, et keskusteltiin ja lähetettiin niin ku sitä yhtenäistämistyötä tekemään sitte. Joo, niitä oli.”

”Kouluvalmiustesti, tulee aivan uudet jutut. Varmaan toimivat, ku ne saahaan käytäntöön, mutta ne siirtyy jo kuukautta myöhempään. Me tehtiin tammikuussa jo kouluvalmiustesti. Me saatiin hyvässä vaiheessa ennen koulu ja me siinä vaiheessa saatiin kerrottua mitkä ratkasut meillä on mahdollisesti lapsille tarjota. Niin nyt me ei voia vanhemmille esimerkiks tiedottaa yhtään mitään.”

”Joo eskariaikakäytäntö on muuttunu. Ennen meil oli kaheksasta kahteentoista ja nyt meillä on 8.30–12.15 ja se vaikuttaa jonkun verran semmoseen, ennen eskarit oli aamupalalla nyt ne ei enää oo, siis tämmöset ketkä ei enää hoidossa ole.”

”...Ja sitten hakuaika tuli sitten, tää varsinainen päivähoidohaku, ni se meni suurin piirtein samalla tylillä mitä se on aina täällä menny. Elikkä aikataulut oli suurin piirtein sama, tai olikin sama, että näin aikasin pannaan nyt haut päälle. He vaan niin ku, kyllähän me Äänekoskella oltiin varmaan sellasessa sanelijan asemassa.”

Yhtenäistämistyötä on tehty jo paljon ja sitä tehdään edelleen aina, kun esiin nousee jokin asia, josta ei ole yhteisesti sovittu. Yhtenäistämistyö on edelleen käynnissä.

”...että tavallaanhan täähä on niin kesken tää yhdistyminen vielä...tai sillee et nythän sitä työtä vasta varsinaisesti niinku tehää, et...”

"Muutos on varmasti käynnissä, et se prosessi on lähteny siitä, että ehkä on liian aikasta niin ku sillälaililla....arvioida. Mitä enemmän tämä jatkuu niin huomaa, et ai nii et semmonenki asia tavallaan pitäis päivähoidon puitteissa sopia ja mites tää nyt on näin erilailla ja muuta. Et huomaa niin ku, et sitähän on niin ku todella paljon sitä työtä. Et nythän se vasta on päässy niin ku käyntii, että en osaa mitään aika määrää sanoo, mut kylhän se varmaan vuosia on, että voi puhua et se yhdistyminen on ihan niinku totaalisesti tapahtunu..."

"Tietyt perusasiat on vakiintunu, mutta se että mä uskon, että tässä edelleenkin ja koko ajan tapahtuu. Mä uskon, että menee vielä ens vuoteenki vielä pitkälle enne ku tästä voi vakiintumisesta puhua. Enkä tiedä onko vielä silloinkaan, että tässä on kaikin puolin semmosia isojakin asioita niin ku johonki sijotteluun liittyviä asioita, mitä tehään aina keväällä ja kesän kynnyksellä seuraavalle toimintakaudelle. Ja sitte ku se sijottelu tehdään ni se kantaa sit hedelmää sit sen seuraavan vuoden se näyttää, oliko se toimiva tai järkevä..."

"...Ja niitä käytäntöjähän voi olla koko ajan eri päiväkodeissaki. Eihän me tietä kaikista asioista, mitä Äänekosken päiväkodeissakaan. Ja sit jossain se niin ku pöllähtää et ai, ootteks te tehny noin ja teetteks te. Oottekste aina tehny noin ja me ollaan aina tehty näin, että niitähän on koko ajan. Et sä saa niin ku koskaan sitä aukottomaks, mut totta kai suuret linjaukset täytyy olla kaikilla samat."

6.2.2 Pedagoginen johtaminen

Haastateltavat toivat vastauksissaan vain vähän esille ajatuksia *pedagogisesta johtamisesta*. Lähes jokainen kyllä mainitsi sen jossakin välissä haastattelua ja kertoi sen tehtävän tärkeydestä omassa työssään. Maininnat pedagogisesta johtamisesta tuotiin kuitenkin yleensä esille niin, ettei sille ole tarpeeksi aikaa tällaisen muutoksen yhteydessä. Moni nosti esille huolen erityisesti siitä, miten pedagogiikkaa lähdetään yhtenäistämään uudessa kunnassa ja millä aikataululla pedagogiikkaa ohjaavat asiakirjat saadaan yhtenäistettyä.

"Just niin kun mä sanoin se pedagoginen johtaminen on kyllä ollu varmaan sitten vähän huonommissa kengissä."

Yhdistämistyön alkaessa esimiehet havaitsivat eroja myös pedagogisissa käytänteissä. Kuntarakennemuutoksen aikana muut asiat veivät esimiesten huomiota, joten esimiehet olivat lähes yksimielisiä siitä, että pedagogiselle johtamiselle oli vähemmän aikaa. Monilla ajatus olikin jo tulevassa, kuinka muutoksen edetessä pedagogiselle

johtamiselle jäisi taas enemmän aikaa ja kuinka he lähtevät sen jälkeen kehittämään pedagogiikkaa eteenpäin.

”...ja näin niin tämä hiomistyö nyt jatkuu. On aivan erilaisia käytänteitä sekä ihan siis tämmösiä arkipäivän käytäntöjä ja sitten taas pedagogisia käytäntöjä. Kaikki on...ollu erilaista...”

”...kun jaksais ja sais vastakaikua muiltaki siihe työn kehittämiseen, työyhteisönkehittämiseen ja...mitä uutta, mikä ois hyväks meijen lapsille. Ni semmone, pitäs jaksaa olla se innovatiivinen ihminen ja se välillä kivireenvetäjä...”

Tietyt asiakirjat mm. varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetussuunnitelma ohjaavat pedagogista johtamista. Kuntarakennemuutoksen myötä kolmen kunnan varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmia yhtenäistettiin. Vastauksissa nousi esille myös uusi kunnan varhaiskasvatussuunnitelma (vasu), jonka aloittamista oli siirretty, kun tiedettiin kuntien yhdistämisestä. Esimiehillä ei ollut aiempaa kokemusta vasu-projektista, jota olisi voinut hyödyntää. Toisaalta he kokivat helpotusta siinä mielessä, että vasuja ei tarvinnut yhtenäistää, vaan projektia lähdetään tekemään alusta alkaen yhdessä.

”Et meijen kunnas on pitkää ollu esimerkiksi vasu-projekti tekemättä, on edelleen, et onko meillä koskaan aikaa ja resurssia paneutua ja kuka paneutuu...jos ei siihe irroteta jotain muuta ihmistä...”

”...silloin jo mietittiin, että me ei ruveta tekemään esimerkiks kunnan omaa vasua, vaan että tehään se sitten yhdessä Äänekosken kanssa ja tämmösissä asioissa sitte, et ruvettiin kattoo vähän pitemmälle, mitä kannattaa tehdä niin ku ite ja mitä kannattaa jättää sitte, ku ne menee uusiks sitte.”

”...meillä on isoja asioita tulossa. Meil on tulossa, varhaiskasvatussuunnitelmatyö alkaa todennäköisesti vasta ens vuoden puolella. Sehän on iso työ sitten meille niin kun yhdessä tehdä ja yhteen sovittaa kaikki ja miettiä, mutta se on vielä alkamassa sitte...Nii, en mä tiää sitte, toisaalta jos olis se prosessi läpikäytynä, niin ehkä se vois jotain tuua niin ku hyvääki sitte, että tietäs tavallaan ja vois tuua jonkun ihan käytännön, että tässä vaiheessa tehtiin näin ja sitä aloteltiin noin ja siitä vois joku hyöty kyllä olla. Mutta nythän sitä yhteensovittamista ei tosissaan silleen tarte enää lähtee, että kaikki lähtee samalta linjalta.”

Esimiehet kuvasivat *pedagogista johtamista* pedagogiseksi avuksi ja ohjaamiseksi. Erityisesti perhepäivähoidon ohjaajien työssä pedagoginen ohjaaminen on ilmeinen osa pedagogista johtamista. Jo heidän nimikkeensäkin perhepäivähoidon ohjaaja kuvastaa heidän tekemänsä ohjaustyötä. Ohjausta annetaan eri tavoin mm. kotikäynnerein, mutta

se pitää sisällään pedagogisen ohjaamisen lisäksi myös muuta ohjaamista. Perhepäivähoidon ohjaajien mielestä pedagoginen ohjaaminen päiväkodin johtajan työssä ja perhepäivähoidon ohjaajan työssä eroavat siinä, että perhepäivähoitajilla ei välttämättä ole kasvatustalon koulutusta, jota taas päiväkodin henkilöstöltä edellytetään. Ohjaajien omien työkokemusten mukaan on erilaista ohjata ja auttaa pedagogisissa asioissa päiväkodin koulutettua henkilökuntaa. Esimerkiksi tulevaan vasutyöhön ohjaajat kokevat perhepäivähoitajien tarvitsevan enemmän apua kuin päiväkodin hoitohenkilöstö tarvitsisi.

”No hoitajia käy täällä näin ja...kovasti pyrin lisäämään kotikäyntien määrää, että viikottain useita kotikäyntejä teen ja...tuota niin...ohjauskäyntejä ylipäätään.”

”Täytyy vaan sanoa, et meillä perhepäivähoidossa se (vasu) on aika haasteellinen asia, koska meillä on tällä hetkellä tilanne, et meillä on ensimmäiset perhepäivähoitajat jotka on lähteny suorittamaan tätä ammattitutkintoa.”

”...meillä ei ole koulutettuja hoitajia niin paljon, mitä me haluttaisiin...mehän ei voija vaatia, et kahen vuoden päästä eläkkeelle jäävät koulututtamus...ei voija semmosia vaatia, että. Et siinä on tosi paljon meillä työkenttää. Tähän pedagogiseen ohjaamiseen menee aikaa, koska on monia semmosia, mikä päiväkodin henkilökunnalla on automaattisesti selvä...et näin toimitaan. Meijen hoitajilla se ei välttämättä yhtään selvää. Et he vaatii paljon täydennyskoulutusta, vaatii paljon ohjausta, tukea...meijen työaika siihen.”

Kuntarakenneuudistuksen myötä Äänekosken perhepalveluissa työskenteli kaksi perhepäivähoidon ohjaajaa. Uudistuksen myötä ohjaajat kokivat työnsä helpottuneen juuri ohjaamisen näkökulmasta. Useamman perhepäivähoidon ohjaajan jakaessa työtaakkaa on kotikäynteihin ja pedagogiseen ohjaamiseen jäänyt enemmän aikaa. Ohjauskäyntien johdosta perhepäivähoitajat tosin joutuivat liikkumaan paljon. Kuntarakenneuudistus toi toki mukanaan myös lisää hoitajia, joita piti perehdyttää uusiin sovittuihin käytänteisiin. Alkuvaiheessa pedagoginen ohjaaminen jäi ohjaustyössä vähemmälle huomiolle juuri perehdytykseen kuluneen ajan vuoksi.

”Et siinä mielessä nyt sitten liitoksen jälkee on työnkuva sillä lailla muttunu, että on pystyny enemmän panostamaan tämmöseen pedagogiseen johtajuuteen...ja näihin kotikäynteihin ja tämmöseen ohjaamiseen, mihin aikasemmin ni ei ollu mahdollisuutta.”

”Että suunta on ylöspäin. Se mikä on tietysti tässä tavoitteena tässä koko ajan ollutkin, että me päästään kehittämään ja parantamaan laatua monelta

asialta...mikä taas helpottaa meijen työtä...Että tota noin ni. Me päästäs ohjaamisen lisäksi myös vähän siihen johtamiseen...”

Myös päiväkodin johtajien vastauksissa tuli mainintoja pedagogisesta ohjaamisesta. Osa päiväkodin johtajista toimi tai oli toiminut johtajuuden lisäksi myös lapsiryhmässä lastentarhanopettajana, joten he kokivat, että pedagogiikan ohjaamiseen ei ollut riittävästi aikaa, vaikka toisaalta ryhmässä työskennellessä johtaja voi pedagogisesti vaikuttaa paljon. Kuntarakennemuutoksen myötä joidenkin päiväkodin johtajien tehtäväkuva muuttui hallinnolliseksi ja eräs johtaja sai aikaresurssia työhönsä, minkä ansiosta ohjauksellekin jäi hieman enemmän aikaa.

”...Koska semmosestahan se helposti on pois, kun nää on kuitenkin nää tietyt asiat hoidettava, ni sitte se helposti tommosesta jää, kun muutenkin sille on lapsiryhmässä työskentelevälle johtajalle on siihen vähemmän aikaa.”

”Tietysti se, että mä oon ollu semmosena päiväkodin johtajana, joka työskentelee ryhmässä ni tottakai...oon pedagogisesti vaikuttanu...paljo enemmän. Mä oon ihan konkreettisesti tehny sitä...lapsiryhmätyötä. Siinä oli taas sitte se ongelma, et tavallaan niin ku piti aina mieltää tarkkaan et millo on pois siitä lapsiryhmästä tekemässä niitä toisia töitä...et siin oli sitte se heikkous.”

”Silloin ku on hallinnollinen pystyy niin ku irrottautumaan ja olemaan läsnä sitten myöskin muualla. Et myöskin siinä arjessa tavallaan, niin kun että pystyy niin kun siihen pedagogiikkaakin vähän jopa käestämään. Et tota niin silloinko sä toimit tässä itekin vahvasti ryhmässä, ni se on lähinnä sellasta juoksevien asioitten hoitamista enemmän ja näin...”

6.2.3 Palveluiden kehittäminen

Vastaajien mukaan *palveluiden kehittäminen* nähtiin uusien palvelumuotojen miettimisenä ja selvitystyönä. Lähes jokaisen esimiehen työssä korostui palveluntarjonta. Esimiehet ovat monesti sen tosiasian edessä, että olemassa olevat hoitopaikat eivät riitä, jolloin uusia tiloja, osastoja ja ryhmiä joudutaan perustamaan nopeallakin aikataululla. Esimiesten tehtävänä on vastata nopeasti hoidon tarpeen muutoksiin. Esimiehet kokivat tämänkaltaisen palveluiden kehittämisen myös uuden tuottamisena.

Haastatteluissa useat esimiehistä kertoivat, että he olivat jo pitkään ennen kuntarakennemuutosta eläneet muutosten aikaa. Päivähoitotarpeen nopeisiin

muutoksiin piti koko ajan olla herkkyys reagoida. Sen vuoksi monet esimiehistä totesivatkin, että he olisivat voineet ehkä enemmän panostaa ja keskittyä kuntarakenneuudistukseen, ellei uuden tuottaminen olisi vienyt heiltä niin suurta osaa työajasta.

”...se on aikamoinen haaste alottaa aina tyhjästä ja se, että on tietty porukka, ni se on koko henkilöstölle haaste, ku siihen tulee yks ryhmä lisää, uudet aikuiset, uudet lapset. Koko työyhteisön pitää muuttaa käytänteitä.”

”...päivähoitotarve oli tosi kova ja yllätyksenä tuli se, aika nopeeseen tahtiin tuli ne tarpeet. Et sit piti hirveen nopeeta tahtii tehdä niitä ratkasuja...”

”...ku on hallinnollinen johtaja ni se on kuulunuki sitte minulle, että sitä on pitänyt tarkastella koko ajan myös tätä Äänekosken, tavallaan vanhaa Äänekoskee, että. Et tota on ollu velvollisuuski kehittää uusia paikkoja, mutta. Ite se kuntafuusio, niin luultavasti se voi olla niin, että siihe ois enemmänä purru, jos ei ois ollu koko ajan tätä uuden kehittämistä...”

”Varmaan se ois korostunu eri tavalla, jos oltas tässä, et jokaisel on oma päiväkotij ja jokainen sen puitteissa tekee näitä hommia ja paikat riittää ja on sitä niin ku lainausmerkeis sitä normaalia päiväkodin johtamista, mutta ku se on ollu sitä uuden tuottamista ja jatkuvasti kauheen yllätyksellisiin tilanteisiin tipahtamista ja miettimistä...”

Haastattelujen aikana päivähoitopalvelujen määrä oli koko ajan kasvatuspaineen alla. Kuntarakennemuutosta ei kuitenkaan voida pitää selvänä syynä päivähoitotarpeen muutokseen. Äänekoskella oli jo pidemmän aikaa suunniteltu uuden päiväkodin perustamista päivähoitopaikkojen suuren kysynnän vuoksi. Esimiesten mukaan uuden päiväkodin rakennushanketta kuitenkin jouduttiin siirtämään kuntarakennefuusion vuoksi. Sumiaisissa päinvastoin kuntarakenneuudistuksen myötä oltiin saamassa uusi päiväkotij, joka loi työyhteisöön tunteen, että heitä arvostetaan uudessa kunnassa.

”Et täähän on sellanen tilanne ollu jo vuosia, että meillä on ollu päivähoitopaikoista suuri pula...Äänekosken kaupunki ei pystyny tekee sitä päätöstä uuden päiväkodin rakentamisesta, koska päättäjillä oli se visio, että yhdistytään, ni he ei halunnu tehdä sitä, Äänekosken kaupunki, silloinen entinen kaupunki tehdä sitä päätöstä, vaan sehän tehtiin vasta tätä vuonna. Eli se oli jo useemman vuoden ollu niin ku tapetilla, mut kukaan ei uskaltanu tehdä sitä päätöstä, et sit tää uusi kunta sen päätöksen vasta teki. Ja nyt se suunnittelutyö alotettiin tänä syksynä..”

”...semmonen aika huolestuttava asiakin nyt sitten. En tiää ootteko tästä Äänekoskesta lukenu, uudesta Äänekoskesta, mutta kyllähän lehdistössä on ollu jo aika paljon siitä että, et siel on nyt esimerkiks Suolahdessa niin monta huonosti voivaa rakennusta, että uuden päiväkodin rakentamishankkeetki ainaki jonkun verran viivästyy...ja nyt sitte ku uutta

ruvetaa tuottamaa, taas palveluja. Meillähän on se tilanne, et meil on noin 50 lapsen hoitopaikka tuotettava jonneki päin uutta Äänekoskee...nyt vuoden vaihtees...niin kyllähä minuu nyt huolestuttaa, et miten kiinteistöasiat saadaa hoidettua.”

Uuden suuremman kunnan odotettiin parantavan palvelujen riittävyttä. Erityisesti perhepäivähoidon ohjaajat mainitsivat, että heidän ylläpitäessä päivähoiton jonotusta ja seurattessa päivähoitopaikkoja, uusi kunta toi periaatteessa lisää hoitopaikkoja. Tosin niiden hyödyntäminen ei ollut käytännössä mahdollista lähipalveluperiaatteen vuoksi. Päivähoitoalueen laajentuessa päivähoitoa piti tarkastella laajemmalla alueella.

”No jos nyt ajattelee tätä hoitopaikan saatavuusasemaa, et kyl hän se antaa vapauksia esimerkiksi vaikka jos asuu vaikka Äänekosken ja Suolahden välissä ja aikasemmi oli nämä kuntarajat...ja sit oiski menossa tänne töihin ja ni sillohan on mahdollista saada hoitopakka esimerkiksi vaikka Äänekoskelta, jos tulee tänne näin. Et siinä suhteessa semmosta...sijottelu on niin ku, sitä katotaan isommalta alueelta...Mmmm...no sehän on taas joutuu sitte laajemmin...nii. Ei se varmaan sitte helpompaa oo (nauraa). Mutta toisaalta se antaa sitte mahdollisuuksia....se vähän riippuu niin tilanteesta...”

”...ois voitu ajatella, et tulee uus kunta, ni meillähän on enemmän päivähoitopaikkoja ja niitä voitaa, mut nää on niin kaukana toisistaan, just mietitään jotain Sumiaista, että mehän saahaan purettua jonot, ku me saahaan lisää päiväkotia, sielt Sumiaisista saahaan päiväkoti, mut eihän me voija sinne lapsia viiä kuitenkaan, et sinänsä se ei tuonu meille sitä ratkasua. Ja meil on ollu paljon Suolahdessa työssä käyviä, et se ehkä vois olla sellanen mitä mietittiin mikä helpottaa, mut et ihmiset asuu kuitenkin täällä vanhan Äänekosken alueella, ni ehkä he ei halua Suolahteen viiä kuitenkaan hoitoon, vaik he ajavat sinne töihin. Että ei me olla hirveen paljon semmostakaan tehty, semmosta vaihtoo mitä ois voinu ajatella.”

Esimiehet kertoivat myös ympärivuorokautisen hoidon, erityispäivähoidon ja perhepäivähoidon järjestämisen suunnittelusta ja kehittamisestä. Vuorohoidon ja erityispäivähoidon suunnittelua ja kehittämistä varten oli nimetty työryhmät. Haastattelujen aikana työryhmätyöskentely oli käynnissä ja monia asioita siihen liittyen oli vielä päättämättä.

”No varmaan nyt pitää aatella paljon laajemmin näitä. Että täällähän sitä aatellaan, tätä....päiväkotiä tai tämä päiväkoti ja mitä yksiköitä mulla on, niin nyt pitää aatella paljon laajemmin. Että siihe uuen kunnan...siihen...sopimukseenkin liittyy, esimerkiksi että erityispäivähoito järjestetään keskitetysti...”

6.2.4 Asiakaspalvelusta vastaaminen

Haastateltavat kokivat *asiakaspalvelun* osaksi palvelujohtamista. Päivähoidossa asiakaspalvelu kohdistuu perheisiin vanhempien ohjaamisena ja opastamisena päivähoitopalveluun liittyvissä kysymyksissä. Erityisesti perhepäivähoidon ohjaajat painottivat asiakasneuvonnan osuutta työssään. Äänekoskella ei ole omaa henkilöä päivähoiton asiakaspalvelussa, vaan perhepäivähoidon ohjaajat antavat asiakasneuvontaa ja opastavat asiakkaita muun työnsä ohella. Ohjaajat tekevät myös asiakkaiden maksu- ja sijoituspäätöksiä. Heidän luokseen tullaan hakemaan päivähoitopaikkaa ja kyselemään niistä sekä heihin otetaan yhteyttä puhelimitse samojen asioiden tiimoilta. Ohjaajien mielestä kunnassa pitäisi olla erikseen yksi ihminen päivähoiton asiakaspalvelussa, sillä heidän käyttämänsä aika asiakaspalveluun verottaa heidän tekemänsä ohjaustyötä perhepäivähoidon ohjaajina.

”Joo. No mulla ainaki itellä on semmonen tunne, että mä oon niinku koko kaupungin tämmönen yleispäivähoito ihminen siinä mielessä, että mullehan tulee kaikki asiakaspuhelut...et en tiiä onko se mahdollista, ei varmaan oo tässä kireässä taloudellisessa tilanteessa, mutta pitäis olla yks ihminen, joka keskittyy tähän palveluun, että mul on koko ajan semmonen vähän tunne, että tavallaan se on siitä perhepäivähoidon ohjauksesta pois, koska mä otan kaikki asiakkaat vastaan, jotka tulee tänne ”päivähoitotoimistoon” kysymään hoitopaikkaa, mitä tahansa tuomaan tuloksetyksiä, hakemaan päivähoitopaikkaa, et niitä tulee tosta ovesta ja niitä tulee tuolta puhelimesta. Et ei oo mitään muuta puhelinnumeroa, mistä...joku ihminen vois kysyä, että mä nimenomaan oon asiakaspalvelija.”

”...Mehän ollaa perhepäivähoidon ohjaajia titteleiltä, mut käytäntö on Äänekoskella hyvin pitkää ollut se, että päivähoitohakemukset ei tule päiväkoteihin vaan meille ja meillä on sitte semmosta ulko...niin kun meidän omien asiakkaitten lisäksi niitä muita asiakkaita, jotka tulee meille vasta asiakkaita niin me otetaa heidät vastaan, et meillä on sellasta asiakaspalvelutyötä enemmän, että tota se on huomattava osa näistä hakemuksista joitakin yksittäisiä tulee vain päiväkoteihin...”

Päiväkodin johtajat kokivat tekevänsä asiakaspalvelutyötä. Kunnan toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkaille hyvää palvelua, josta päiväkodin johtajat työssään vastaavat. Jotkut johtajista epäilivät, toteutuuko hyvän palvelun antaminen ja tuottaminen. Erään päiväkodin johtajan mielestä asiakkaita pompotellaan tilanteissa, joissa eri viranhaltijat tekevät tahoillaan omia päätöksiä koskien perheen asioita, sillä kaikki palvelut eivät ole saman lain alaisuudessa (esimerkiksi kehitysvammalaki). Eräs päiväkodin johtaja taas oli sitä mieltä, että vanhan kunnan aikaan palvelut kohdentuivat paremmin perheisiin.

Uudessa kunnassa palvelua tuotetaan ”ehdoton minimi” tai se ”jätetään kokonaan antamatta” ja ”pelätään vanhempien kohtaamista”, koska heihin suhtaudutaan niin, että heillä on vaan paljon vaatimuksia.

”...niin jotkut palvelut on pantu jonkun niin ku kehitysvammalain alaisuuteen, jotkut taas päivähoiton alaisuuteen ja sitte mun mielestä ne palvelut pitäis olla yksissä kansissa jotenkin, että toinen viranhaltija ei tee toista ja toinen toista. Et mun mielestä asiakasta pompotellaan nyt välillä liian paljon.”

”Mutta palvelun antaminen ja tuottaminen, se oikeesti kohdentu perheeseen. Oltiin valmiita semmoiseen ihmisten näköiseen palveluun. Nyt on sitte, palvelua tuotetaan siinä, mikä on ehdoton minimi. Ja jos vielä voijaan jättää se palvelu antamatta, ni se vielä tehään.”

Yleisesti päiväkodin johtajat korostivat asiakaspalvelussa yhteistyötä perheiden kanssa. Päiväkodin johtajien mukaan asiakaspalvelutyössä esiintyi eroavaisuuksia työtehtävän luonteesta riippuen. Hallinnollisena johtajana asiakaspalvelutyö on ”kasvottomampaa”, sillä asiakkaiden asioita hoidetaan paljon puhelimitse ja sähköpostitse. Ryhmässä toimivat johtajat tapaavat päivittäin vanhempia ja tuntevat heitä paremmin. Myös lasten tunteminen antaa mahdollisuuksia vanhempien kanssa tehtävään yhteistyöhön. Asiakkaat soittelevat myös päiväkodin johtajille ja kyselevät päivähoitopaikoista. Päiväkodin johtajien tekemä yleinen päivähoiton asiakaspalvelu on kuitenkin pienimuotoisempaa kuin perhepäivähoiton ohjaajilla.

”Ja onhan se, sehän on sillä tavalla rikkaus, et sä tunnet lapsia ja se taas avaa sitte ihan uusia mahdollisuuksia vanhempienkin kanssa. Pitää tietää, mistä puhutaan. Näin se on. Se on semmosta hyvää palvelua ja näin.”

Kuntarakenneuudistuksen myötä palveluiden erilaisuus herätti asiakkaiden keskuudessa keskustelua. Esimiesten mukaan lasten vanhemmat ottivat kantaa muutoksiin ja ihmettelivät niitä. Muutosten ihmettely yhdessä päiväkodin johtajien ja perhepäivähoiton ohjaajien kanssa antoi asiakkaille lisätietoa päivähoitoa koskevista uudistuksista. Kaikissa tilanteissa esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet osanneensa vastata asiakkaidensa kysymyksiin, vaan he joutuivat selvittämään kysytyjä asioita ensin itselleen ja vastauksen löydyttyä asiakkaille. Joistakin uudistuksista ja muutoksista tiedottaminen asiakkaille oli esimiesten mukaan haastavaa. Joidenkin esimiesten mukaan uudistukset eivät olleet hyvää asiakaspalvelua, vaan he kokivat, että

”asiakkaat laitetaan olemassa oleviin rakenteisiin”. Joidenkin esimiesten mukaan haastavaa oli se, että asiakaspalvelusta saadaan koko kunnan alueella samanlaista.

”Nyt tulee jo asiakkailta, tulee jo työntekijöiltä, että siellä kyllä saa sitä ja saa tätä, niin kyllähän se nostaa tunteita ja se on ihan epäoikeuden mukaista. Ja se on varmaan semmonen kuuma asia, mikä meille tulee tähän eteen.”

”...Me luotiin ennen palvelua ihmisille, mitä ihmiset tarvihti. Me ei rikottu eikä ylitetty rajoja eikä asetuksia eikä lakeja eikä standardeja, mutta me luotiin palveluja. Me ei etitty niitä kohtia, mistä löytyis vaan sellanen aidanrako, että jotain palvelua ei tarttis tuottaa. Me tuotettiin ihmisille palveluja. Me rakennettiin näitä meidän rakenteita niin, että ne palveli ihmisiä. Nyt ihmiset pannaan olemassa oleviin rakenteisiin, erilaisiin luokkiin, erilaisiin ryhmiin, mitä on jo olemassa. Jos siihen ei saada muutosta, ni tästä ei seuraa mitään hyvää.”

”Tämmösiä tiettyjä linjojavetoja koko päivähoitoa koskemaan...tehtiin, et tavallaan se, että kun uus toimitakausi alkaa, niin kaikki päiväkodin johtajat osasivat sanoa nyt tietysti mekin jokaiselle asiakasperheelle, että nämä on nämä uuden Äänekosken linjaukset ja näitten ohjeitten mukaan mennään. Ja kaikilla oli ne siinä vaiheessa tiedossa...”

6.2.5 Oheispalveluista vastaaminen

Esimiesten tehtävä päivähoitopalvelun johtajana on tärkeä myös sen vuoksi, että he vastaavat oheispalveluiden toimivuudesta kuten siivouksesta ja ruokahuollosta. Siivous- ja ruokahuolto ovat olennainen osa päivähoiton arkea. Päiväkodeissa nämä palvelut voivat kuulua päiväkodin johtajan alaisuuteen tai niistä vastaa joku toinen taho. Näiden oheispalveluiden päivittäinen toimivuus on kuitenkin päiväkodin johtajan vastuulla. Perhepäivähoidossa hoitajat vastaavat itse ruoan valmistuksesta ja siivouksesta kodeissaan. Perhepäivähoidon ohjaajat eivät siis erikseen vastaa näiden palveluiden järjestämisestä. Myös kuljetusten järjestäminen kuuluu oheispalveluihin. Päiväkodin johtajat tilaavat mm. linja-autokyytejä lapsiryhmille ja perhepäivähoidon ohjaajat järjestävät hoitajille kyytejä mm. koulutuksiin.

Kuntarakennemuutos vaikutti *oheispalveluiden järjestämiseen ja johtamiseen*. Osa päiväkodin johtajista oli aiemmin toiminut ruoka- ja siivoushenkilöstön esimiehinä. Uudistuksen myötä ruoka- ja siivouspalvelut eriytettiin päivähoiton hallinnosta. Päiväkodin johtajat eivät siis enää myöntäneet siivous- ja ruokapalveluiden

henkilökunnalle lomina eli heitä hallinnoitiin muualta käsin lukuun ottamatta päiväkodin johtajaa, jonka alaisuudessa ruokapalvelusta vastaava edelleenkin työskentelee jakelukeittiön vuoksi. Hallinnonalamuutoksen keskeneräisyys tuntui joistakin esimiehistä haastavalta, sillä tuli tilanteita, jossa kukaan ei palkannut esim. sijaisia siivoustehtäviin tai keittiöön. Tämä sama sijaishaaste koski myös päiväkodin johtajaa, jonka alaisuuteen ruokapalvelutyöntekijä edelleen jäi. Hän koki haasteelliseksi ruokapalvelutyöntekijän sairastumisen esim. viikonloppuna, jolloin maanantaiksi piti saada joku sijainen päiväkodin keittiölle. Päiväkodin johtaja ei tuntenut ruokapalvelun hallintoa niin, että olisi osannut tiedustella sijaista sieltä, vaan hänen mielestään olisi ollut helpompaa, jos ruokapalvelutyöntekijä olisi ollut ruokapalvelupäällikön alaisena, jolloin hänen tehtävään olisi ollut järjestää päiväkodille sijainen.

”Ruokahuolto ja siivouspalvelu muutettiin vuojen alusta niin, että ne ei oo enää meidän palveluita, vaan me ostetaan palvelut...Ja se vaikutti kyllä ja vie aika paljon voimia, että tuli ylhäältä päin semmosia muutosohjeita, että kaikki jokaisesta yksiköstä ruokapalveluvastaavat ja siivoajat siirtyi ruokapalvelujen ja siivouksen alaisuuteen. Että olisin toivonu siihen semmosta siirtymäaika. Samalla kun sitten siellä ruokapalvelussa ja siivouspalvelussa vaihtu esimiehet, jotka ei tuntenu koko tätä alaa ja tulivat ihan uutena kunnan toiselta puolelta...että saatto olla, että työntekijät on meiltä pois, ei ollukkaa kukaan palkannu sijaisia, ei tietty miten kuka sen siivouksen hoitaa....”

”Se mikä tässä sitte oli suuri muutos miun työn osalta, että ruokahuolto ja siivous eriytettiin. Mutta siinäki sitte se, että se on nyt eriytetty hallinnollisesti sillä tavalla, että siivoushenkilöstö kuuluu siivouspalveluihi ja ruokahuolto ruokahuoltopalveluihi. Mutta kun me tehää rinnakkain täs talos kumminki työtä, niin edelleenki, enhä mie voi niin ajatella, että tässä nää kolme työntekijää, jotka on näissä hommissa, niin miun ei tarvi niin ku heistä enää tavallaan välittää. Ihan samalla tavallahan mie niin ku edelleenki ajattelen heidän hyvinvointiaan täällä työssä ja, kaikkia heidän jaksamista ja työn organisoimista. Ja edelleen pidetään palavereja ja mietitään, miten mitkäki asiat saadaan menemään...et se, että mie en myönnä nyt heille lomina, sen tekee nyt muualla nyt sitte päällikkö, mut sit se käytäntö on kuitenkin tätä rinnakkain työskentelyä ja et siin ei tavallaan oo tullu niin isoo muutosta sitte...”

Joidenkin johtajien mukaan mm. siivouspuolen työntekijöitä vaivasi uudistuksen myötä eräänlainen uupumus, joka herkästi tarttui myös päivähoidon työyhteisöön. Päiväkodin johtajat kokivat kuitenkin tehtäväkseen huolehtia näiden siivous- ja ruokahuollon työntekijöiden hyvinvoinnista, sillä he työskentelivät yhdessä päivähoidon työyhteisön kanssa. Toisille johtajille siivoushuollon eriyttäminen taas toi tullessaan positiivisia

muutoksia. Jotkut johtajista mainitsivat päiväkotinsa saaneen uudistuksen myötä lisää siivousaikaa.

”...siivous on mitotettu uudelleen ja me ollaan saatu enemmän siivousaikaa. Tai meillähän on siis teknisen puolen alaisuudessa siivooja. Mut kuitenkin, et ollaan saatu enemmän siivoojaa taloon ajallisesti. Et on niin ku monissa asioissa saatu enemmän ku menetetty.”

Kuljetukseen liittyvät muutokset vaativat joiltakin esimiehiltä uuden oppimista. Uudistuksen myötä kuljetukset piti tilata sähköisesti kuljetussuunnittelijan kautta. Suolahden ja Sumiaisten päiväkodin johtajat olivat aiemmin hoitaneet kuljetuspalveluiden tilaamisen puhelimitse ja samalla sopineet erikseen hinnasta. Esimiehet kokivat, että aiemmin heillä oli mahdollisuus itse vaikuttaa kuljetushintoihin, kun nyt uudistuksen myötä ne menivät eri instanssien läpi ja kuljetettavien lukumäärään nähden paikalle saattoi tulla iso linja-auto. Esimiehet rohkenivat jopa epäillä, oliko uudistus aiempaa halvempi ratkaisu. Perhepäivähoitajien kuljetuksiin tuli myös uuden kunnan myötä muutoksia, sillä kyytejä ei ollut enää samalla tavalla mahdollista saada kuin ennen esim. lasten valokuvaukseen mentäessä.

” Ja sun pitää tilata sähköpostin avulla kuljetuspäälliköltä, jos lähet uimahalliin niin linja-autot, ne pitää olla hyvissä ajoin enne, monia viikkoja ennen, viimestään kahta viikkoa ennen tilattu. Ja tämmösiä näin, jotka ennen sää niin ku vaa soitit toho taksikopille, tai taksikuljettajille, et me lähettäs sillo reissuu, et pystytkö ja paljonko maksaa. Voi tinkiä hintaa ja kaikkee. Nyt ei saa tämmösiin vaikuttaa. Tuntuu, et hirveesti tuhlataan ja...”

”...ku ne (lapset) menee uimahalliin niin, että mä laitan sähköpostin kautta viestin kuljetussuunnittelijalle, hän laittaa varmistusviestin, minä vastaan siihen, hän soittaa minulle, oliko se tämä taksikyty juuri näin, oliko se sopiva, hän soittaa toisenkin kerran ja sitten meille saattaa pihaan tulla taksi ja linja-auto vielä tältä sähköpostiviestinnän jälkeen. Ku mä saan yhdellä puhelinsoitolla liikennöitsijälle soitettua, että me tarvitaan yks taksi tähän, tuutko silloin ja silloin, me mennään uimaan. Ni mä en jaksa tällasta kiemurointia asioitten kanssa.”

”Että mun mielestä moni asia on myös helpottunu, että meillä on ihan tämmösiä pieniä konkreettisia asioita on esimerkiks, et ennen meillä ei ollu mitään kuljetusmäärärahoja. Mutta nyt me päästiin kevätretkelle ilman, et mejän tarvis hirveetä paniikkia ottaa, et mistä me kerätään rahat.”

6.3 Henkilöstöjohtaminen

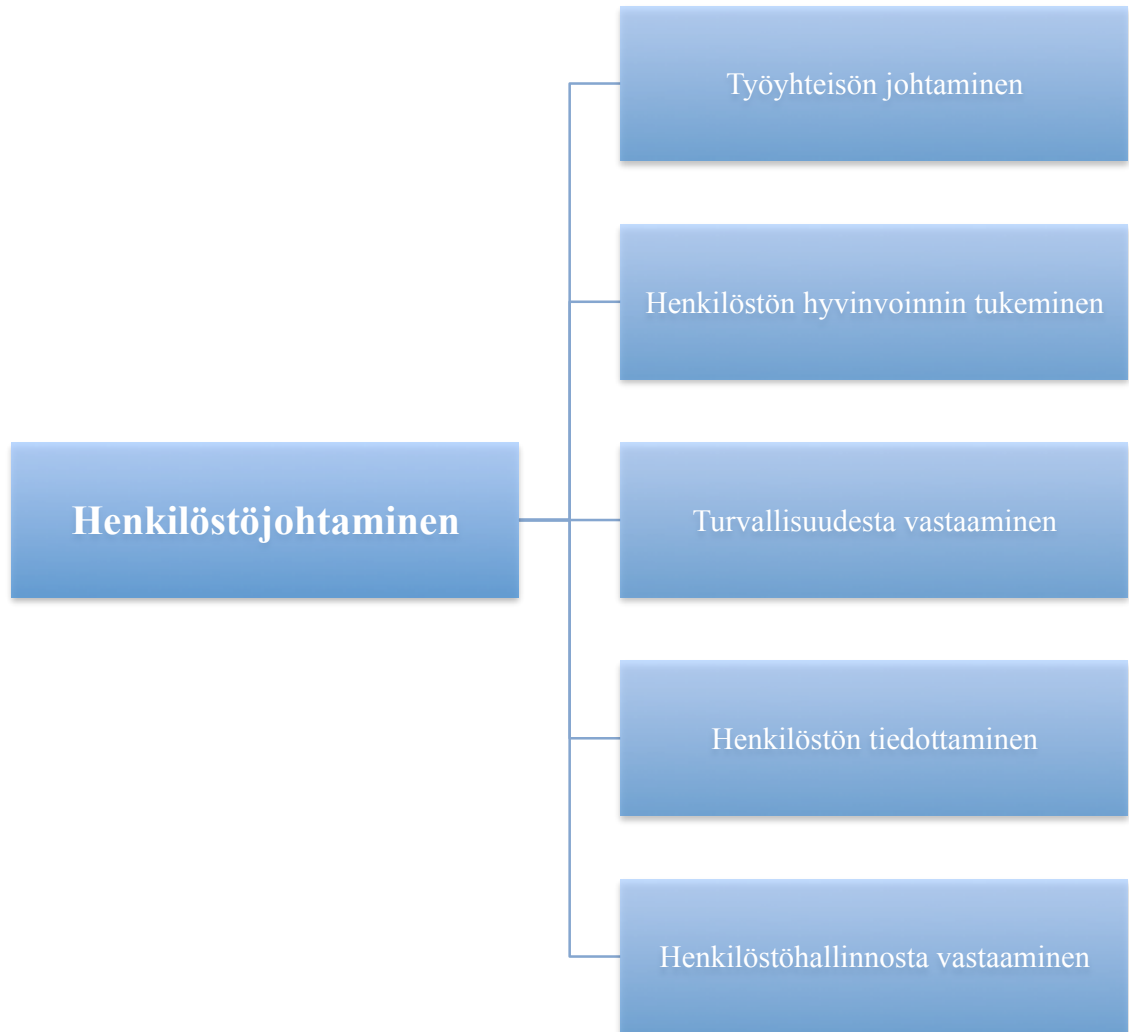
Henkilöstöjohtaminen ei aluksi kuulunut tutkimukseni tehtävään, sillä tarkoitukseni oli tutkia lähinnä hallintojohtamista ja palvelujohtamista. Henkilöstöjohtaminen nousi kuitenkin vahvasti esille haastatteluaineistosta, joten koin tärkeäksi tarkastella johtamista myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Karila (2001) käyttää tutkimuksessaan käsitettä työyhteisön johtaminen. Työyhteisön johtamisessa on hänen mielestään kyse henkilöstöhallinnosta, työnjohdosta vastaamisesta, työympäristön turvallisuudesta huolehtimisesta sekä työkuulttuurin ja toimintakäytäntöjen rakentamisesta ja kehittämisestä. Näkemykseni henkilöstöjohtamisesta yhdistyy näihin Karilan työyhteisön johtamisen tehtäviin. Olen kuitenkin johtanut oman henkilöstöjohtamisen käsitteeni siksi, että edellä mainittujen tehtävien lisäksi Karila sisällyttää työyhteisön johtamiseen toimivien yhteistyöverkkojen rakentamisen, jonka olen yhdistänyt tehtävien luonteen vuoksi hallintojohtamiseksi tässä tutkimuksessa (kts. hallintojohtaminen).

Aineistosta nousseiden vastausten perusteella henkilöstöjohtaminen muodostui *työyhteisön johtamisesta, henkilöstön hyvinvoinnin tukemisesta, turvallisuudesta vastaamisesta, henkilöstön tiedottamisesta ja henkilöstöhallinnosta vastaamisesta* (kuvio 5).

”Mut henkilöstöjohtaminen on sitte enemmän just semmosta työntekijän innostamista ja tukemista.”

”Henkilöstöjohtamiseenhan kuuluu kaikki se kanssakäyminenkin, kun mä kulen tosta, ni mä harvoin pääsen tota käytävää päästä päähän ettei joku pysäytä tai tule tolleen niin ku käymään jos sil ois joku asia ollu. Elikkä kyllä siihen henkilöstöjohtamiseen menee tosi paljon aikaa. Ja ihan siihe ihmisten kuunteluun ja kattoo missä mennään ja vähän ounastella sitä ilmapiiriä ja semmosta, et kyl se vie aikaa...mut henkilöstöjohtaminen on paljon vaikeempaa. Sitä tässä harjotellaan. Tietysti molempia, mutta se on haasteellisempaa, koska ihmiset on niin erilaisia ja sitte aikakin on niin rajallista. Aina tarvis olla enemmän aikaa henkilöstölle.”



Kuvio 5 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet kuntarakennemuutoksessa

Kuten jo edellä olen maininnut, henkilöstöjohtamisen tarkastelu ei kuulunut aineistonkeruuvaiheessa tutkimuksen päätavoitteisiin, mutta jo haastattelujen aikana tein havainnon siitä, kuinka tärkeänä osana johtajat pitivät tätä osa-aluetta ja kuinka muutos on vaikuttanut etenkin henkilöstöjohtamiseen. Lähes kaikki esimiehet kertoivat, ettei heillä ole ollut riittävästi aikaa henkilöstölle. Esimiesten mielestä työtehtävät lisääntyivät erityisesti ennen kuntien yhteenliittymistä. Esimiehet olivat paljon poissa mm. palaverien vuoksi. Kiire loi esimiehille tunteen, etteivät he hallinneet omaa ajankäyttöään, vaan ehtivät tehdä vain käytännön asioita ja joutuivat delegoimaan tehtäviään.

”Kyllä musta tuntuu, että tuo työyhteisö on ehkä jäänyt silloin vähemmälle, kun on mennä enemmän tohon hallintoon ja noihin, tommoseen aikaan.”

6.3.1 Työyhteisön johtaminen

Työyhteisön johtaminen muodostui haastattelujen perusteella etenkin siitä, miten esimiehet kokivat olevansa alaistensa saatavilla. Alaisten määrä ja esimiesten tehtävien laatu vaikutti siihen, kuinka he olivat työyhteisönsä saatavilla. Henkilökunnan kasvaessa aikaa piti jakaa enemmän. Esimiehet kokivat saatavilla olon tärkeäksi etenkin, jos työyhteisössä oli yksittäisiä haasteita. Myös esimiesten ja alaisten välisiä keskusteluja varten tuli olla aikaa.

”...oisko ne haastavat työsuhteet liittyny siihe uuteen kuntaan, en usko että ne liittyy siihe. Ne ois ollu haastavia joka tapauksessaki, vaikkei ois ollu uutta kuntaakaan.”

Kuntarakennemuutoksen myötä monen esimiehen henkilöstössä tapahtui muutoksia. Työyhteisön kasvaessa johdettavia oli samaan aikaan nähden enemmän. Uusien työntekijöiden tunteminen ja perehdyttäminen vaati oman aikansa. Siivous- ja ruokahuollon eriyttäminen päivähoiton työyhteisöstä toi henkilöstön johtamisen kannalta monenlaisia muutoksia päiväkodin johtajille. Työyhteisö pieneni, mutta erilaiset haasteet nousivat pintaan, mikä taas vaikutti päiväkodin johtajan ajan käyttöön ja saatavilla oloon (kts. Oheispalveluiden johtaminen). Kuntamuutoksen myötä päiväkodin johtajilla jäi vähemmän aikaa myös esimiesten ja alaisten välisiä keskusteluja varten.

”Ehkä semmonen, mitä mää niin ku mietin, et nyt täytyy ehottomasti kevään aikana käyvä tämmöset esimies-alaiskeskustelut mikskä sitä nyt vois sanoa. Et mä oon käyny niitä, mutta oli sellanenki kevät, että en käyny, mutta viime keväänä halusin käyvä kaikkien kanssa. Että sen suunnittelin siihen kevään aikaan.”

Haasteeksi esimiehet kokivat muutoksen aikana erityisesti sen, etteivät he olleet samalla tavalla henkilöstön saatavilla kuin normaalisti, mikä vaikeutti henkilöstön kuulemista ja näkemistä. Jotkut johtajista olivat sitä mieltä, ettei kuntarakennemuutos vaikuttanut työtahtiin, vaan hurja työtahti oli heille ennestäänkin arkipäiväistä. Kaikki esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että työyhteisön johtamiseen voisi aina käyttää enemmän aikaa, kuin mitä siihen käyttää. Kuntarakennemuutoksen edetessä aikaa henkilöstölle alkoi olla hieman enemmän, sillä mm. palaverien määrä väheni.

”Mä oon enemmän pois se ei vaan tunnu siltä. Mä oon hirveen harvoin täällä.”

”...ja sitte tuota toisaalta tuntu sitten taas täällä työyhteisössä, et ihan niin ku pomsahtaa pois porukasta, kun joutuu olemaan niin paljon muualla.”

”Elikkä se aina helpottaa, kun on saanu jokun asian niin kun yhdessä henkilökunnan kanssa puhuttua ja jotain suunnitelmaa tehtyä. Koska mä niin kun hirmu herkästi vaistoon sen jos on jotaki pielessä ja haluais ne asiat korjata ja saaha kuntoon, jos jotain painaa jokuin juttu työyhteisöllisesti tai muu. Niin...tämmösiä pieniä helpotuksia.”

”Mut et kyllä nää tällaset hommat on sillä lailla lisääntynyt, et palavereja on enemmän ja mä oon kokenu sen sellasena, että henkilöstölle jää liian vähän aikaa ja tälle niin ku näille työyhteisöille...”

”...Kun kylähän se niin on, että kalenteri on aina täynnä oli fuusio tai ei...palavereja ja erilaisia neuvotteluja riittää. Aikaa ei taho riittää. Se on vaa niin...mistä kaikest se johtuukaa?”

Esimiesten mukaan henkilökunnan laadulla on merkitystä työyhteisön johtamiseen. Monet johtajat nostivat tämän näkökulman esiin puhuessaan työyhteisön johtamisesta. Yleisesti esimiehet olivat tyytyväisiä henkilökuntaansa ja kehuivat henkilökuntaa ammattimaiseksi, omatoimiseksi ja vastaanottavaisiksi.

”No varmaan se helpotti, että mun mielestä työntekijät teki kauheen innossaan työtä. Ne teki sitä perustehtävää. Että se oli hirvittävän ihanaa, ja se anto niin ku voimaa itellekii töissä. Ja se, ettei mun tarvinnu olla niin ku kaikissa pienissä asioissa omassa talossa enää, sillen ku mä siirryin hallinnolliseks, ni hoitaa näitä käytännön asioita. Joskin he voivat kysyä multa, mutta että ei tarvi niin kun kaikkiin asioihin ite paneutua, vaan voi paneutua sitte enemmän niihi hallinnollisiin ja palvelurakenteeseen tai johonki muihi.”

”...henkilöstö on pitäny sitte yrittää tsempata koko ajan ja älyttömän hyvät henkilökunnat mul on molemmissa. Et ilman heitä ni en mä ois tässä jaksanu. Et on omatoimista porukkaa, et joka asiaan ei minulta kysytä ja soitella, et saako nyt tehdä sitä ja saako tätä tehdä, et oon antanu heille vastuuta myöskin...”

Esimiesten mukaan olennainen osa työyhteisön johtamista on henkilöstön kuuntelemisessa. Monet esimiehistä kokivat, että heille kerrotaan asioista. Avoin keskustelu työyhteisössä, herkkyyys kuunnella alaisia ja havaintojen tekeminen työyhteisöstä auttaa esimiestä huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista. Esimiesten mukaan hyvinvoiva henkilöstö tekee myös hyvää työtä.

”...mut et oon halunnu olla semmonen, et pystyy tulemaan tänne ja kertoo kans omat huolensa ja näin, et toi ovi on yleensä aina auki. Ja mulle kyllä kerrotaanki paljon ja oon saanu heiltä sillä tavalla palautetta, että se on varmaan se miks mä oon jaksanu tätä tehdä.”

”...Mä oon pyrkiny aina siihen, että henkilöstöllä olis niin ku hyvä olla ja silloinhan se työ on, koska se on se meidän työ kuitenkin, ei se että johtaja voi hyvin tai organisaatio voi hyvin, vaan se et se työ tehään siinä ja ne perustyöntekijät voi hyvin. Must se on se tärkein.”

Muutoksen myötä esimiehen ja henkilöstön välisissä *keskusteluissa* alkoi korostua kuntarakennemuutokseen liittyvät asiat. Esimiehet pohtivat yhdessä henkilöstön kanssa konkreettisia asioita, joiden tiedettiin tai epäiltiin muuttuvan. Erilaiset palvelut uuden kunnan alueella ja päivähoidon käytänteiden yhdistäminen puhututti eniten. Esimiehet luonnehtivat keskusteluja avoimiksi ei niinkään *”kuumiksi puheenaiheiksi”*, mutta korostivat keskustelujen merkitystä arkityön ja siinä jaksamisen kannalta.

”...mut varmaan sitä keskustelua käytiin just niin ku liittyen näihin samoihin asioihin, just näihin käytäntöjen yhtenäistämisiin ja tuota...kyllähän sitä keskustelua ruvettiin käymään: miten meillä on toimittu ja onko se hyvä tapa ja kuinka sitä työtä suunnitellaan ja missä vaiheessa tehään se suunnittelu, että tehäänkö sitä kotona vai täällä työyksikössä. Kyllähän se varmaan toi sitten käytännön tasolla paljon asioita mietittäväks tänne ihan yksikköihin sitten.”

”Kyl sen kuitenkin näissä yksiköissä ku mietitään, ni kyl se ykköspuheenaihe on ihan tää arkityö ja se jaksaminen siinä.”

Kuntarakenneuudistus loi työyhteisöön epävarmuutta. Työyhteisöissä mietittiin, mitkä palvelut säilyvät ja, säilyykö oma työ omassa päiväkodissa. Lisäksi pohdittiin asioita, joihin kuntarakenneuudistus mahdollisesti tulisi vaikuttamaan kuten työsuhteiden vakinaistamisiin. Esimiesten mukaan työyhteisö ensin kuohahti asioista ja sen jälkeen heidän piti antaa sulatella asioita. Muutosvaiheessa esimiehet korostivat henkilöstön kuuntelua, sillä kaikenlaisia huhuja liikkui.

”...Mutta mä oon sitä mieltä, että ku siitä puhuttiin ja että sai puhua ja sai räiskyä tossa kahvihuoneessa, ni se autto, että ei kai ne sen kummempia.”

”...Et tuota paljon oli semmosta uutta, mikä piti niin ku sulattaa täällä. Ja tavallaan sitte välillä aatteli, et minunko vika tää, että tää on muuttunu tällä tavalla nämä pelisäännöt tai muut...”

”Että se tarvitsi vaan sitte semmosta rauhottumisaikaa ja sitten niin ku antaa ihmisten kuohahtaa ja ja sulattaa asiaa. Mut että välillä se vähän tuntu sellaselta, että pintaa tulee kolhuja, vaikka ei ole itse voinu siihe

vaikuttaa. Näin on nyt päätetty ja tämmösiä säädöksiä tulee nyt ja toimintatapoja.”

”...voi olla et tulee semmosia asioita joitaki, sovittaa jostain semmosesta...joku toimintapa, et joku käytäntö muuttuu. Ja jos ei se oo mieluinen henkilöstölle, ni ajatellaa nii, et se johtuu kuntafuusiosta...vaikka se ei välttämättä siitä johdukaan...”

6.3.2 Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen

Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen kuului vastausten perusteella henkilöstöjohtamiseen. Esimiehet kokivat tärkeäksi henkilöstön ja heidän jaksamisen tukemisen henkilöstön arkityössä. Henkilöstöään puolustamalla ja tukemalla esimiehet pyrkivät osoittamaan välittämistä. He toivoivat voivansa antaa henkilöstölleen työrauhaa ja aikaa mm. tukemalla kehittämistyötä.

Muutoksen myötä henkilöstöjohtamisessa korostui henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen. Esimiehet kokivat, että työyhteisöä kiinnosti enemmän oma työ kuin kuntafuusio. Työyhteisössä oli kuitenkin aistittavissa väsymystä ja kiinnostuksen heikentymistä ei pelkästään kuntarakenneuudistuksen vuoksi, vaan myös aiemmista päivähoitoa koskevista myllerryksistä johtuen. Haasteeksi esimiestyössä osoittautui jaksamisen tukeminen. Esimiesten tehtävänä oli ylläpitää motivaatiota ja tsemjata henkilöstöä väsymyksen ja kiinnostuksen heikentymisen ilmetessä. Muutoksen myötä henkilöstöä piti huojentaa ja selviytymisen tunnetta piti vahvistaa esimiehen toimesta. Etenkin yhteistoimintaan osallistuminen oli joidenkin esimiesten mukaan heistä kiinni. Toisaalta osa esimiehistä oli sitä mieltä, että henkilöstön virkistäytyminen isommassa kunnassa oli yleisestikin hankalampaa.

”...Mutta en tiää, oliko uus kuntaratkasu vai oliko sitte se myllerrys, mikä Äänekoskella on pitkää ollu, syynä siihen, et jonkinlaista semmosta väsymystä on ja eikä enää kiinnosta...se mikä ympärillä on, että kaikki halus vaan tehdä sen oman tehtäväsä ja sillä siisti eikä oikeestaa paneutuakaan sen enempää...Ja ehkä meijen päiväkodissa varmaan enne ehkä oli enemmän ehkä semmosta yhteistoimintaa niin ku vapaa-ajan toimintaa ja henkilöstön mukavaa yhdessäoloa, mut nyt on koettu et ei enää jaksa sitä eikä...se ehkä oo niin tarpeellista. Ennen se lähti enemmän työntekijöistä käsin, nyt se lähtee ehkä minusta käsin.”

”...Että se on se aika ja meijen pitäs niin ku pystyä työyhteisön kanssa niin pitämään niitä palaveerauksia ja pysähtymään ihan rauhassa jutteleen,

koska sitten siinä saattaa päästä tulemaan semmosia ikäviä tulehduksia sitte ihan suhteisiin, väärinkäsityksiä tai et toi ei välitä tai tol ei oo aikaa meille niin ku johtajan asemaa ajatellen. Ja sitte huomata se kaikkien jaksaminen.”

6.3.3 Turvallisuudesta vastaaminen

Aineistoni mukaan esimiehet mainitsivat tehtäväkseen *turvallisuudesta vastaamisen*. Kunta on järjestänyt päiväkodin tilat ja sen kiinteistönhuollon. Päiväkodin johtajat vastaavat siitä, että kiinteistöä huolletaan ja se pysyy turvallisena niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Perhepäivähoidon ohjaajilla ei ole samanlaista tehtävää kiinteistönhuoltoon liittyen, mutta yhtälaila he vastaavat siitä, että hoitajien kotona antama hoito on turvallista.

Monet toivat haastatteluissa esille turvallisuuteen liittyviä seikkoja. Osa päiväkodin johtajista oli sitä mieltä, että kuntarakennemuutoksesta johtuen kunnan kiinteistöhuollolla ei ollut enää yhtälaila aikaa ja resursseja huoltaa päiväkotia kuin aiemmin. Päiväkodin johtajien mukaan kiinteistöpuolen paineet uuden kunnan alueella johtivat siihen, että päiväkodeissa jouduttiin odottamaan kiinteistöhuollollisia toimenpiteitä. Johtajat veivät kiinteistöön liittyviä asioita ja siinä esiintyviä turvallisuuspuutteita eteenpäin, mutta joutuivat odottamaan kohtuuttoman kauan teknisen puolen vastausta ja korjaustoimenpiteitä. Tämä aiheutti monen päiväkodin johtajan mielestä turhautuneisuutta ja huolta koko kunnan teknisistä asioista. Osa päiväkodin johtajista taas koki uudistuksen myötä, että kerrankin kiinteistöhuolto toimi ja teknisellä puolella asiat menivät eteenpäin. Mielipiteet erosivat sen mukaan, mikä oli päiväkodin johtajien alkuperäiskunta.

”Semmonen vähä ikävä asia siinä oli se, että tuolla varmaan kiinteistöpuolella alko niin kauheet paineet, kunta kasvo ja eikö ollu tarpeeks työntekijöitä. En tiiä...mutta sehän vaikutti heti sit tänne sillä tavalla, että...tota me jäätii yhä edelleen niin ku odottelemaan...että saadaanko me apua erilaisissa kiinteistöön liittyvissä asioissa vai ei ja jotkut ois ollu aika kiireellisiä ja sitte odottettii vaa, että tullaanko tekemään vai eikö tulla. Ja se jatkuu kyllä edelleenkin se, että...on ihan selkeesti sillä puolella on ilmeisesti kiireet kasvanu niin kovasti, että tota...yllättävän paljon menee nimittäin päiväkodin johtajalla aikaa kaikkeen semmoseen, mikä liittyy kiinteistöön...ja turvallisuuteen...niin tuota siinä on kyllä ollu nyt miun mielestä ongelmia.”

”Mut yks mikä täällä ilahduttaa tässä uudessa kunnassa on teknisen palvelukeskuksen palvelu. Meillä on niin hyvä palvelu, meillä tapahtuu asiat, toimii, on ystävällistä. Aina on ollu ystävällistä, mutta on jouvuttu oottamaan. Nyt toimii palvelut.”

6.3.4 Henkilöstön tiedottaminen

Päivähoidon esimiesten tehtävänä on jakaa tietoa työyhteisölle, kuunnella heitä ja viedä vastavuoroisesti heidän asioitaan eteenpäin. Henkilökunnan tiedottaminen pitää vastaajien mielestä sisällään työyhteisön kokoukset ja palaverit ja lisäksi muunlaisen *henkilöstön tiedottamisen*. Esimiehet kokevat velvollisuutenaan tiedottaa alaisiaan henkilöstöhallinnon asioista esim. tiedottein. Vastaajat korostivat sitä, että henkilökunnan tulee tietää, mitä organisaation ylemmällä tasolla on päätetty. Esimiehet kokivat tehtäväkseen valikoida ja kerätä tietoa sekä toimia eräänlaisena suodattimena henkilökuntaansa nähden. He pyrkivät kertomaan alaisilleen kaiken ja vastaamaan heidän kysymyksiinsä. Haasteita tiedottamiseen asettaa esimiesten mielestä se, ettei heillä aina ole lupaa puhua alaisilleen kaikista asioista. Esimiesten lähettämien tiedotteiden ja sähköpostien lisäksi myös media toimii henkilöstön tiedonlähteenä.

Työkokousten johtaminen nostettiin vastauksissa usein esille. Esimiehet puhuivat säännöllisistä alaistensa kanssa pidetyistä kokouksista, palavereista ja ohjauskäynneistä sekä tiimi-illoista, joissa avoimesti keskustellen käytiin läpi yhteisiä asioita. Äänekoskella perhepäivähoitajat on jaettu tiimeihin asuinalueiden mukaan. Tiimit pyrkivät kokoontumaan säännöllisesti ohjaajan kanssa tai ilman. Tiimit tapaavat ajoittain myös toisiaan.

”Joo. Eliikä meillähän on nää tiimi-illat eli...hoitajat on näitten...asuinalueitten mukaan jaettu tällaisiin tiimeihin...ja sitä tiimityötä on yritetty nyt muutama vuos viiä kovasti eteenpäin ja...ihan sillä tavalla säännöllisesti pyritään kokontumaan ja sinne tulee sitte kaikki sen alueen hoitajat ja ohjaaja ja...se vähän vaihtelee miten se tiimityö on menny. Jotku on ihan oikeasti tiiminä, ne saattaa kokoontua ilman ohjaajaakin, joittekin kanssa se on sit enemmän tämmöstä työkokoustyypistä...”

Kuntarakennemuutostusta käsiteltiin työyhteisön palavereissa ja tiimi-illoissa. Kyseisissä palavereissa esimiehet toivat henkilöstölle tiedotteita ja ohjeita uudistukseen liittyen, vaikka monesti etenkin pienissä yksiköissä asioista ehdittiin keskustella ennen

palaveriakin. Esimiehet kokivat, että palavereiden pitäminen oli tärkeää, sillä siellä henkilöstön kanssa pystyi keskustelemaan muutoksista ja niihin liittyvistä tuntemuksista.

”Saatto olla joku palaveri, mikä ehkä, että pidettiin ihan liittyen siihen, mutta tuota suurimmaks osaks kuitenkin niin kun näissä työpaikkakokouksissa muitten asioitten ohella. Ja vielä ehkä suurimmalta osalta sitte tossa noin niin ku tuota keskusteluissa, että ku kuitenkin pieniä työyksiköitä, ni tavallaan se aika usein se viesti suoraan menee näinki.”

”No työkokouksissa täällä päiväkodilla aina tietysti ku tuli jotain uutta ni ilman muuta sitä käsiteltiin. Ja aina ku tuli näitä tiedotteita sieltä sitten niin, ni tietenki ne käytti läpi ja käsiteltii...loppujen lopuks minun mielestä ei mitenkää hirveen paljon ollu sitä semmosta, että tietysti kyllä varmaan kaikki työntekijät ties suurinpiirtein missä mennää ja tietenki lehdistä luettii, kuka enemmän kuka vähemmän seuras, et onhan siinä seki että kuntalaisena, kuka on aktiivisempi ja kuka on vähemmän aktiivinen...”

Jotkut esimiehistä kokivat, että kiireiden vuoksi työyhteisön palaverille oli haastavaa löytää aikaa. Erityisesti ryhmässä toimivat päiväkodin johtajat, jotka toimivat esimiehinä pienessä yksikössä kokivat, että palaverille oli joskus vaikea löytää aikaa. Esimiehet, jotka johtivat useampaa yksikköä, totesivat samaa. Toisen yksikön henkilöstön tiedottaminen oli näille esimiehille paljon haasteellisempaa, koska he eivät itse olleet aina paikalla, vaan jättivät henkilöstölle kirjallisia viestejä. Kuntien yhteenliittyminen herättää edelleen henkilöstössä kysymyksiä ja siksi esimiehen läsnäolo kokouksissa on edelleen merkittävää. Näin kokivat erityisesti ne esimiehet, joiden työyhteisössä tapahtui isompia muutoksia. Myös Suolahden perhepäivähoitajien mukaantulo Äänekosken laajempaan päivähoitoon edellytti toiselta ohjaajalta hoitajien perehdyttämistä ja useampien tiimi-iltojen järjestämistä.

”...Ja henkilökunta ei taho oikein jaksaa enää iltasin sitte, että piettä oikein palaveerauksia silloin, et ne on tossa päivän aikana yritettävä tehä ja sitä tiedotusta sitä ei varmaan koskaan tule liian paljon. Jo se, että yhdessä voitais niitä puhua.”

”...että meidän tiimit on on käytännössä sitä, että joskus he kokoontuu keskenään, et me annetaa heille se työaika siihen...käytännössä kuitenkin tähän asti niin mä oon ollu aina...mukana siinä, koska siellä aina edelleenkin herää tiettyjä kysymyksiä tähän kuntaliitokseen johtuvia asioita niin mä oon siellä mukana ja tuon tavallaan...sieltä sitte terveisiä, sitte koko perhepäivähoidosta sinne tiimiin.”

”...et se tässä on perhepäivähoitajilla tämä miinuspuoli, että kaikki meijen tiimi-illathan oli iltasin. Ja sit sehän se ehkä vielä toi minun työhön lisää,”

että mun iltatyöt lisäänty. Ku mähä normaalisti tein niin ku toimistotyöaikaan noin kaheksasta neljään työtä. Ni mulla lisäänty sitte nää iltatyöt.”

Kun tietoa oli ja sitä sai jakaa, esimiehet kokivat, että heillä oli keskeinen rooli henkilökunnan tiedottamisessa. Jotkut esimiehistä olivat sitä mieltä, että heidän työssään korostui nimenomaan henkilöstön tiedottaminen. Se vaati esimiehiltä valppaana olemista ja tiedon keräämistä sekä sen viemistä oikeaan paikkaan oikeaan aikaan.

”Oli infoa. Ihan kunnan tasolla infoa ja sehän oli sitte jo ihan omaa aktiivisuutta vaati. Ja sitte oli ihan henkilöstöinfoa. Kyllä sitä oli. Henkilöstötiedotteita, henkilöstötiedottamista ja sitte sellasta, mitä sitte me päiväkodin johtajat toi päiväkotiin ja...kyllä mun mielestä tietoa on ollu.”

”Ja sitten kyllä tuli varmaan nopempaa tahtiin kuukausittain montaki tämmöstä esimerkiks henkilöstöhallintoon liittyvää ohjeistusta, et käyti läpi sitte näitä erilaisia käytäntöjä, jotka kyllä minun mielestä hyvin monet oli ihan samanlaisia ollu jo aikasemmi, samanlaisia käytäntöjä. Mut tietyst joku ihmine voi kokea jonkun mun mielest aika pienen muutoksen, joku toinen voi kokee sen kauheen suurena...et se on vähä se näkökulma, miten asioita kattelee, että. Että tota kyllä siinä varmaan se korostu, että piti niin ku olla valppaana siinä, että tiedottaa kaikesta mitä tulee...että se, se oli semmonen iso asia.”

Esimiehet keräsivät tietoa lukemalla kaupungin hallituksen, valtuuston ja lautakuntien listoja. He saivat tietoa myös mm. strategiapäälliköltä, henkilöstöpäälliköltä, talouspäälliköltä, kaupungin johtoryhmältä, luottamusmiestaholta, työryhmistä ja koulutuksista. Tieto tuli erilaisissa kohtaamisissa suullisesti tai paperisin tiedottein. Lisäksi tietoa tuli sähköpostitse ja puhelimitsekin. Esimiehet jakoivat tietoa kuntarakenneuudistuksesta työyhteisölleen palavereissa, keskustelujen yhteydessä ja tiedottein. Osa tiedosta kulki tiedotteina sähköpostitse. Henkilöstö sai tietoa uudistuksista myös paikallislehdessä.

”Äää...mmmm....tuntuu että ei se tieto ollu mitenkään kauheen konkreettista tai sillä lailla, et ne oli enemmän semmosia niin ku yleisempiä linjoja...et niin...en tiedä olenko osannut kertoa oikeallalaila eteenpäin...”

”Tietoa...Että näissä kaikissa kohtaamisissa sai kyllä tietoa ja koulutuksissa....Ja sitten tuli aina yhteenvetoja ja prosyyreja niin sähköpostin kun ihan paperiversioittenki kautta.”

”...mutta et kyllä me varmaan johtajat seurataan aktiivisesti koko organisaation, koko kaupungin eri lautakuntia, mitä missäkin päätetään. Ja kyllä esimies niitä aika hyvin meille tuokin sitten kyllä, että jos ei oo, mutta

melkeen ne on sillä tavalla että etukäteen on kyllä ite ottanu asioista selvää. Ja pitääki olla tässä asemassa sillä tavalla kiinnostunu, et vähän tietää että missä mennään ja mitä ollaan suunnitteilla.”

Perhepäivähoitajat saivat tietoa kuukausi-ilmoituksen / hoitajien kirjeen muodossa, jonka jakamista jatkettiin myös uudessa kunnassa. Kirjeessä tiedotettiin kaupungin yleisistä asioista sekä perhepäivähoidon asioista. Perhepäivähoidon ohjaajat kokivat, että tiedottaminen on heidän työssään haastavampaa kuin esimerkiksi päiväkodin johtajilla, sillä heillä alaiset asuvat eri puolella kaupunkia. Kirjeen lisäksi perhepäivähoidon ohjaajat tiedottivat alaisiaan puhelimitse ja sähköpostitse tiedon luonteesta riippuen.

”...elikkä tuota niin meillähän lähtee tämmönen hoitajien kirje...johon me laitetaan kaikkee mahollista niin ku yleistäki kaupungin tietoo. Ja sitten tietenki meijen niin ku omia asioita...ja tietysti nämä puhelimet ja tekstiviestit ja. Joissaki tapauksissa sähköpostitki että ihan se riippuu asian luonteesta, että miten se tieto...”

”...että koko ajan tulee uusia asioita, että nyt tämäki tuli taas esille ja miten me tämä hoidetaan ja nyt mites tämä asia. Ja he soittelee aika paljonki välillä mulle ja että mites tämä käytännön asia, että. Viimeks just tässä eilen selvitettiin yhtä kuntaliitokseen liittyvää asiaa ja onneks nyt ollaa saatu ratkastua se...”

Esimiesten mielipiteet tiedonsaannista erosivat toisistaan. Osa oli sitä mieltä, että kuntarakennemuutokseen liittyvää tietoa tuli tarpeeksi ja ehkä tietynlaiseen keskeneräisyyteen on jo totuttukin. Jos tietoa ei ollut tarpeeksi, pystyi soittamaan esimerkiksi henkilöstöpäällikölle. Toiset taas kertoivat, että tietoa ei aina ollut tarpeeksi. Tietoa toivottiin lisää etenkin keskushallinnosta ja sen toivottiin olevan enemmän yhdensuuntaista ja kirjallista.

”Vaikea vastata, saiko tietää niin paljonko halusi....No varmaan siihe keskeneräisyyteenkin on tottunu. Mut kyllä joissaki asioissa ehkä olis toivonu, mikä liitty lähinnä siihe omaan työhö, ni tietoa enemmän, tietoa selvemmin ja et se tieto ois ollu yhdensuuntaista....Ja se ei tullu välttämättä esim. kirjallisena, ne oli suupuheita ja tämmösiä.”

”Mutta minä en koe, että en ois saanu tietoa. Jos mä en jotain oo tienny, ni mä pystyn soittaan esimerkiks mejän henkilöstöpäällikölle, koska me ollaan toimittu yhteistyössä niin vahvasti.”

Esimiehet epäilivät, että tiedonpuute johtui osaltaan siitä, että asioista ei oltu tehty päätöksiä. Keskushallinnosta ei osattu jakaa tietoa, koska sielläkin kohdattiin uusia ja odottamattomia asioita, joihin ei ollut osattu varautua.

”Kyllä mä luulen, et ei siellä tiedetty. Ja mä luulen, et se niin ku tavallaan toi niin paljon yllätystekijöitä mukanaan tuo ja niin kun ihan tota uskosin, et siin tuli niin paljon uusia asioita koko ajan heillekin, et ei niin ku ollu millään tavalla mahdollista varautua niihin, vaikka oli ehkä jotain niin ku tavallaan muista kuntaliitoksista olis ollut kuinka hyvää tietoa ja näin päin pois. Mutta tosiaan niin ku tossa puhuttiinkin aluks, ni erityispiirteitä aina kuitenkin joka liitoksessa. Ni ehkä se oli enemmän näin. Et kyl sit tietoa sitten ja tiedotteita ja näin tuli aina sitä mukaan, mutta että...”

”...Et kylhän siitä varmaan jos ois ollu sellaset odotukset, että kaiken pitää tavallaan olla ihan valmiin ja mustaa valkosella ja täst eteenpäin kaikki asiat on just näin ja piste. Mut jos niin kun hyväksy sen, että se prosessi siitä vähitellen etenee ja asioita tehdään ja voihan olla, että huomaataan, että ei ollu hyvä, tehdään toisella tavalla. Ja käytäntöjä niin ku mietitää uudestaan ja arvioidaa uudestaan ja pikku hiljaa sitte yritetään parempaa suuntaa viedä, että. Mut tietysti siitä ois saanu helpost sellasen paniikki tilanteenki...jos ois tuota asennoitunu sillä tavalla.”

Jokainen tiedosti kuntien yhdistymisen laajaksi prosessiksi, jossa tietoa piti valmistella ennen kuin sitä voitiin jakaa eteenpäin. Tästä huolimatta aika, jolloin tiedotettavaa ei ollut, oli sekavaa etenkin henkilöstön kannalta. Henkilökunnalla heräsi kysymyksiä, sillä he eivät tieneet, mitä muutokseen liittyvää oli suunnitteilla. Esimiehet kokivat epävarmuutta tilanteissa, joissa he eivät osanneet vastata henkilökunnan esittämiin kysymyksiin. Jotkut taas kokivat, että tiedonkulussa ilmenee aina ongelmia. Siitä huolimatta henkilökunta ei valittanut, etteivätkö he olisi saaneet riittävästi tietoa. Monesti henkilöstö oli ehtinyt saada tiedon jo muualta käsin, ennen kuin esimies ehti siitä tiedottaa.

”...koko henkilökunnalle sitä tietoa hyvin nihkeesti tuli, ettei varmaan niinku, sanotaan nyt joku tämmönen hoitaja ni ei varmaan tienny, et mitä mitä suunnitellaan. Tai muuta ja ehkä se oli vähän semmosta sekavaa et ei ollu niinku mitään tiedotettavaa sillä lailla, että käytiin niitä keskusteluja ja...”

”Oli varmaan tilanteita, että ei pystyny jakamaan ja niin ku niissä epävarmuuden hetkissä, et tavallaan se vaatii sitten ja vaati sitä sietokykyä sitten silloin sille epävarmuudelle ja tietämättömyydelle. Sit yritti suoraan vaan tuua aina kun oli tietoa.”

”Kyllä musta tuntuu, että se ei ollu semmonen. Se ei ollu tähän muutosjuttuun, ni se ei ollu ongelma. Tai sitte oltiin yhdessä tietämättömiä. Niin ku siis silleen, että mietittiin, että kaipa siihen joku selvyys tulee. Et ei

kuitenkaan jääty silleen, et tää on kauheeta, että me ei tietä jotain, semmosta ei tullu missään vaiheessa.”

Haastatteluissa esimiehet pohtivat, pystyivätkö he jakamaan tarpeeksi tietoa. Osa koki tiedottamisen haastavaksi, sillä muutoksista oli vaikea tiedottaa etenkin, kun kaikki tuntui kiristyvän. Esimiehet kertoivatkin valikoineensa ja suodattaneensa tietoa, jota he työyhteisöönsä toivat. Esimiehet saivat itse tietoa, jota he eivät saaneet heti viedä työyhteisöönsä. Tiedon ”panttaaminen” työyhteisöltä koettiin haastavaksi, sillä aina oli olemassa mahdollisuus siihen, että tieto leviäisi muuta kautta.

”...Se, että oli niin ku osattava olla saatavilla ja näin. Semmonen herkkyyys korostu kyllä sinä aikana. Ja sitten toisaalta niin ku toimia vähän niin ku suodattimena siinä välissä. Et valikoida vähän tota, sitä tietoa.”

”Joo. En tiedä, pystynkö tarpeeksi. Oli nimittäin asioita, joita ei saanut niin ku ihan kaikkia tuoda vielä julki, et ne oli semmosia, että tehäänkö näin vai tehään näin niin...että tästä asiasta ei vielä puhuta ja näin. Niin sitte oli vähä sellanen olo, että täälläki ku halus olla lojaali työkavereilleen, mutta sitten kun oli tämä esimiehen toive että ei vielä julkisuuteen tai ei vielä tätä ennenkö se on ihan selvä niin, sitten oli vähän semmonen kuilunpartaalla olo, että kummalle jalalle astuisin. Mutta kaikkea sitä, mitä sai niin halus yrittää tuoda tänne.”

Yhteenliittymisen jälkeen, tiedotteiden määrä väheni. Uudistuksen myötä kuitenkin esimerkiksi osassa päiväkotia hyväksi havaittua kuukausitiedotetta ei enää jaettu, joten tiedottaminen jäi enemmän esimiesten tehtäväksi. Osa esimiehistä koki, että vasta yhteenliittymisen jälkeen henkilöstö on alkanut saada paremmin tietoa. Heidän mielestään tiedotus lisääntyi ja parantui sekä tietoa sai jakaa heti, eikä sitä tarvinnut pantata henkilöstöltä.

”...mut aina oon yrittäny kertoa sitte, et jos on ollu jotain semmosta et...mun mielestä vasta sitä tiedottamista niin ku koko henkilökunnalle...koko kaupungin henkilökunnalle...sitähän alkanu vasta tämän liitoksen jälkeen...tulemaan...”

”Must tuntuu, että nyt tiedostus on niin kun lisääntynyt, tepevöitynyt tai ainakin niin ku päivähoitosektorin puolen, lasten ja perheitten puolen. Ja tuota, nyt kun se on semmosta sen voi heti kertoa, niin tuota kaikki on nyt niin ku yhteistä ja valmista, mitää ei ole suunnitteilla. Niin kyllä sillä tavalla sen saa heti jaettua. Ja sitä kyllä tulee. Tulee kaiken maailman, et sähköposti on välillä aika täynnä.”

”...Mutta et mä luulen että henkilöstöllä saattaa olla se, et aikasemminhan Äänekosken kaupungilla tuli tämmönen kuukausitiedote, jota enää ei tule. Mä koen, et mulla on sellanen rooli nyt, et kertoo asioista enemmän. Se

tiedottaminen on jäänyt esimiehille enemmänkin. Aikasemmin niitä tuli niitä lappuja, tuli ja luki siitä suurinpiirtein kaikki.”

6.3.5 Henkilöstöhallinnosta vastaaminen

Haastatteluiden perusteella sijoitin myös *henkilöstöhallinnosta vastaamisen* osaksi henkilöstöjohtamista. Henkilöstöhallinnon olisi voinut sijoittaa myös hallintojohtamiseen, mutta erotin sen muusta hallintojohtamisesta henkilöstöjohtamisen alaiseksi, sillä haastatteluissa henkilöstöhallinto tuotiin esille henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Myös Karila (2001) on sijoittanut henkilöstöhallinnon osaksi henkilöstöjohtamista.

Esimiehet kokivat tehtäväkseen tuoda alaistensa tietoon erityisesti henkilöstöhallintoon liittyviä asioita ja vastata niihin liittyviin kysymyksiin. Esimiesten mukaan alaisia kiinnosti yleisesti työehtosopimukseen liittyvät asiat, työaikakäytännöt ja henkilöstöetuedet.

”...esimerkiksi se kuukauden vaihteeseen, se on semmonen hekinen aika, jatkuu vähän toiselle, tonne puoleen kuukauteen suunnilleen, että on kaikki palkkaukseen liittyvät, velvotteisiin liittyvät asiat hoidettu...”

Kuntarakennemuutos toi mukanaan paljon muutoksia henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnon päätöksiä tehtiin pääsääntöisesti sähköisesti Dynastia ohjelmalla. Osalle johtajista ohjelma oli tuttu, osa taas joutui opettelemaan uuden ohjelman käyttöä. Ohjelmaa laajennettiin ja toimintoja lisättiin uudistuksen myötä. Esimiehet kokivat, että henkilöstöasioiden hoitaminen ohjelman avulla toi helpotusta esimiesten työhön. Henkilöstöhallinnon päätöksenteko koettiin ohjelman myötä selkeämmäksi ja virallisemmäksi.

”...et ihan ku odotti jo sitä vuoden vaihdetta et mä voin heidät kirjata tänne ohjelmaan ja kaikki henkilöstöasiat menee niin ku samalla ku kaikki muutkin, että kun on isompi kunta niin meillä on tietty semmonen struktuuri, miten niin ku hommat toimii, niin sitte ku heijet vaa liitettiin siihen...ni se helpotti ihan älyttömästi käytännön työtä...”

Uudistuksen myötä henkilöstöhallinnon sääntöjä ja käytäntöjä pyrittiin yhtenäistämään. Yhtenäistäminen osoittautui haastavaksi, kun yritettiin yhteensovittaa eri toimijoiden

työntekijöitä. Esimiesten tehtävänä oli käydä henkilöstön kanssa läpi henkilöstöhallinnon uusia ohjeita. Muutoksen aikana osa esimiehistä koki, etteivät he osanneet vastata kaikkiin henkilöstön esittämiin hallinnollisiin kysymyksiin, sillä esimiehet kokivat saaneensa henkilöstöhallinnosta erilaisia ohjeita. Jotkut esimiehistä mainitsivat, että henkilöstöhallinnon yhteisten käytäntöjen ja sääntöjen paremmalla valmistelulla olisi voitu välttää nolot tilanteet ja ristiriidat henkilöstöjohtamisessa.

”...Ja toisaalta ois kiva, ku tulis semmone koko uuen kunnan tämmönen...varsinki hallinto ja henkilöstöhallintoon liittyen tällanen tietopaketti niin ku johtajansalkku heti uutena. Nyt ku sitä paperilippua tulee tipottain, sulla on siellä Äänekosken vanhat paperit ja uuet paperit, niin mitä noudatetaan ja...Et ku se kaikki tulis kerralla, et tämä me nyt otetaan käyttöön.”

”Hmm...Kyllä varmaan henkilöstöhallintoon liittyviä käytäntöjä ois voinu...siin ois ehkä voinu olla vähä napakampi se ote, että. Meille tuli henkilöstöpäälliköltä erilaisia käytäntöjä pitkin ihan tonne kesää asti. Et yhtäkkiä kesken...tavallaan minusta se ois pitäny paremmin valmistella, että vuoden vaihteessa ois ollu henkilöstöä koskevat erilaiset käytännöt ja säännöt ni ne ois ollu selvemät...et siel oli aika paljon tällasia asioita, että menetelläänkö nyt uuden kunnan käytäntöjen mukaan ja mitkä ne on, vai jatketaako vanhan kunnan käytäntöjä. Ja siinä tuli ristiriitoja ja tuli vähä semmosia noloja tilanteitaki sitte...johtamisen kannalta...ku henkilökunta kysy, et miten tää ja tää asia, ja sitte et ku ei tiä tai ku ei saa mistään nyt otettua selvää tai sitte se on kysymerkki, se on auki...”

Osa esimiehistä koki olevansa yksin henkilöstöhallinnon asioiden kanssa. He olisivat kaivanneet lisää tietoa samalla, kun yrittivät selvittää yksin eivätkä tohtineet kysyä apua muualta joka asiasta. Kun tietoa ei ollut tarpeeksi, esimiehet kävivät henkilöstöhallintoon liittyviä asioita läpi kollegoiden kanssa, mikä auttoi ymmärtämään henkilöstöhallinnon asioita ja toi varmuutta henkilöstöjohtamiseen.

”...Ja rupee niin ku hahmottua, että mitä missäki on, kehenkä ihmiseen pitää ottaa yhteyttä, missäki asiassa, että kaikilla on vähän varmaan semmosta sumuista. Ainakin meillä etäalueilla, jotka on ollu, et Äänekoski on kuitenkin se pääkallon paikka...ja sitte Suolahti, Sumiainen, että paljon on semmosta, jota pitää niin ku kysyä ja saaha selville, että saahaa ne yhteiset käytännöt...”

”...No varmaan justii tää, että yhdessä vaa käsitellää näitä asioita, eihän siinä oikeen oo muuta helpottavaa tekijää, että...se on se keskustelu ja pohtiminen ja justii jos ei saa oikein vastauksia noihi henkilöstöön liittyviä tällasii hallinnollisii kysymysii, ni sitte toisten kollegojen kanssa pähkäileminen, et mitenköhää tää homma oikein tehdää...se on varmaan se...”

Muutamit esimiehet mainitsivat henkilöstöjohtamisen parantuneen uuden henkilöstöpäällikön myötä. Esimiehet kokivat, että uusi henkilöstöpäällikkö oli paremmin saatavilla. Osa taas koki, että uudistuksen myötä ei ollut tietoa, kuka vastaa henkilöstöhallinnon tiedotuksesta eikä sähköpostiviesteihin saanut vastauksia. Hallinnontasolla tapahtuneiden muutosten johdosta yhteistyötahot henkilöstöhallintoon muuttuivat. Muun muassa palkanlaskennasta ja työehtosopimuksista oli aiemmin vastannut yksi henkilö, kun nyt uudistuksen myötä kyseisistä asioista piti olla yhteydessä useampaan henkilöön.

”...semmonen tietojen päivittäminen, koska tipottain ehkä tuli hallinnosta tietoa, miten kaikki säännökset muuttuu...ja henkilöstöjärjestelyt...Ja nyt on esimerkiks hämmennystä aiheuttanu se, että ei niin ku aina tarkaan tiää, kuka hoitaa mitäki tehtävää, missä hän on tavotettavissa ja missä puhelinnumerossa ja...”

”...No meillehän tuli henkilöstöpäällikkö Suolahesta. Ja minusta hänellä on ihana ote sitte paneutua asioihin ja ymmärtää ja tukea ja...et sehän on minusta, toi parannusta meijen henkilöstöjohtamiseen, vaikka sitten oli semmosta tiedotus, että ei tienny välttämättä, että kuka hoitaa.”

”Haastavaa oli se, että mejän palkanlaskenta muuttu jonkun verran. Palkanlaskija muuttu. Mun piti opettella pian eläkkeelle jäävän palkanlaskijan toiveisiin ja vaatimustasoon. Se toi mulle sellasta ihan konkreettia tuskastumista.”

”...Kyllä on semmosia tilanteita nyt, että...mie laitan esimerkiks sähköpostilla kysymyksen jostain asiasta, joka henkilöstöhallintoon liittyy. Niin sielt ei vastaa kukaan. Aikasemmi kuitenkin vastas...Sitte on tietyst se, että yrittää jotenki vaa selviytyä ei viitti sitte ihan joka asiasta enää kysyykkää...”

Muutoksen edetessä esimiehet ovat alkaneet saamaan enemmän tietoa henkilöstöhallinnosta. Esimiesten mukaan edelleen ilmenee yllättäviä asioita, joista ei ole yhteisesti sovittu. Käytäntöjä ja ohjeita käydään edelleen yhdessä läpi sitä mukaan, kun niitä ilmaantuu. Yhteisten käytäntöjen ja sääntöjen myötä jotkut esimiehistä kokivat, että nyt henkilöstöhallintoon tuli selkeät ja viralliset ohjeet. Vanhan kunnan aikaan jotkin asiat oli tehty kunnan omalla mallilla.

”Esimerkiks jostain tämmösistä käytännön asioista sitä mukaa ku esimerkiks henkilöstöhallinto saa sovittua jotenki, et vaikka miten menetellään sairastapauksissa...et mihin otetaa yhteyttä, miten voi olla pois. Ni aina tulee sellasia tiedotteita joita me sitte välitetään tavallaan, hoitajillekin lähetetään sitte eteenpäin, että...tämmöstä kirjallista tiedottamista on alkanu tuolta henkilöstöhallinnosta tulemaan ja se on ihan hyvä...”

”Kyllä, ajan hermolla olemme ja hyvin palveluultista on sitten väki, jostain jos vaikka palkkauksista tai muista työsopimusten teoista on jotain detaljia tiedusteltavaa...niin kyllä kauheen ystävällisesti kyllä. Että alkuun kun tuntu, ettei kehtais oikein kysyäkään et minä, takapajulanahan ne meitä pitää, mutta ilmeisesti muutki kysyy tai sitte he on niin fiksuja ihmisiä, et he antavat sen kuvan, et: ”Kyllä toki mehän neuvomme”. Ja neuvoja tulee...ja apua annetaan.”

Yhtenäistämisen myötä myös henkilöstön työtuihin tuli muutoksia, jotka vaikuttivat esimiesten mukaan työhyvinvointiin. Uudistuksia ei aina ollut helppo tuoda alaisille tiedoksi. Esimerkiksi Suolahden perhepäivähoitajilla koulutuksiin osallistuminen muuttui. Aiemmin Suolahden päiväkodit olivat ottaneet perhepäivähoitajat mukaan koulutuksiinsa eli koulutukset järjestettiin Suolahdessa. Uudistuksen jälkeen perhepäivähoitajat kokoontuivat yleensä Äänekoskella. Muutokset työterveydenhuollossa ja henkilökunnan muistamisessa aiheuttivat myös ristiriitaisia tunteita henkilöstön keskuudessa. Henkilöstölle merkittävät asiat olisi esimiesten mukaan pitänyt valmistella paremmin.

”...tää henkilöstön huomioiminen tässä, joka me on koettu niin ku aika epämääräsenä. Elikkä millä tavalla henkilöstöä on huomioitu, en välttämättä mä koe ihteäni, vaan yleensä Äänekosken kaupungin henkilöstöä, niin heitä ois pitäny mun mielestä enemmän niin kun huomioida ja se on varmaan semmonen ongelma, mikä tässä kaupungissa nyt on, tää henkilöstön, miten mä sanon, arvostaminen tai joku tämmönen.”

”...siis se on pieni asia täs kokonaisuudessa, mut yksilölle on iso asia, joku tällane, et ku yksilö täyttää vaikka, hänel on vaikka merkkipäivä. Niin kylhä niin ku nykyaikana ihmine ku vaikka täyttää 50 vuotta ni se on ihan tärkeä, että sitä tietyl tavalla muistetaa. Ja se on sille ihmiselle iso asia. Ja jos ei ne käytännöt oo selvät, et kuinka muistetaa tai yhtäkkiä ei suurinpiirtein muisteta paljo mitenkää, ku aikasemmi on muistettu...ni siinäähä tulee sille ihmiselle. Se on niin ku semmonen kauheen ikävä asia...Tämmösiä käytäntöjä, jotka tavallaan ei nyt tätä arkityötä mitenkää niin ku torpedoi, mut ne on aina ne kelleki henkilökohtasesti ne on tärkeitä asioita. Niin niissä on minun mielestä aika paljon semmosta tota, et ois pitäny varmaan valmistella paremmin.”

Työetujen lisäksi myös työaikoja ja lomajärjestelyitä yhtenäistettiin. Ennen kuntarakenneuudistusta muun muassa lastentarhanopettajien suunnittelu-aikaa muutettiin, sillä kunnissa oli eroavaisuuksia siinä, miten suunnittelu-aika oli toteutettu. Työaikojen yhtenäistämistä tehdään edelleen, sillä esimerkiksi ylitöiden korvauksista ei ole vielä sovittu. Esimiehet peräänkuuluttivat yhteisiä linjauksia myös työaikakäytäntöihin.

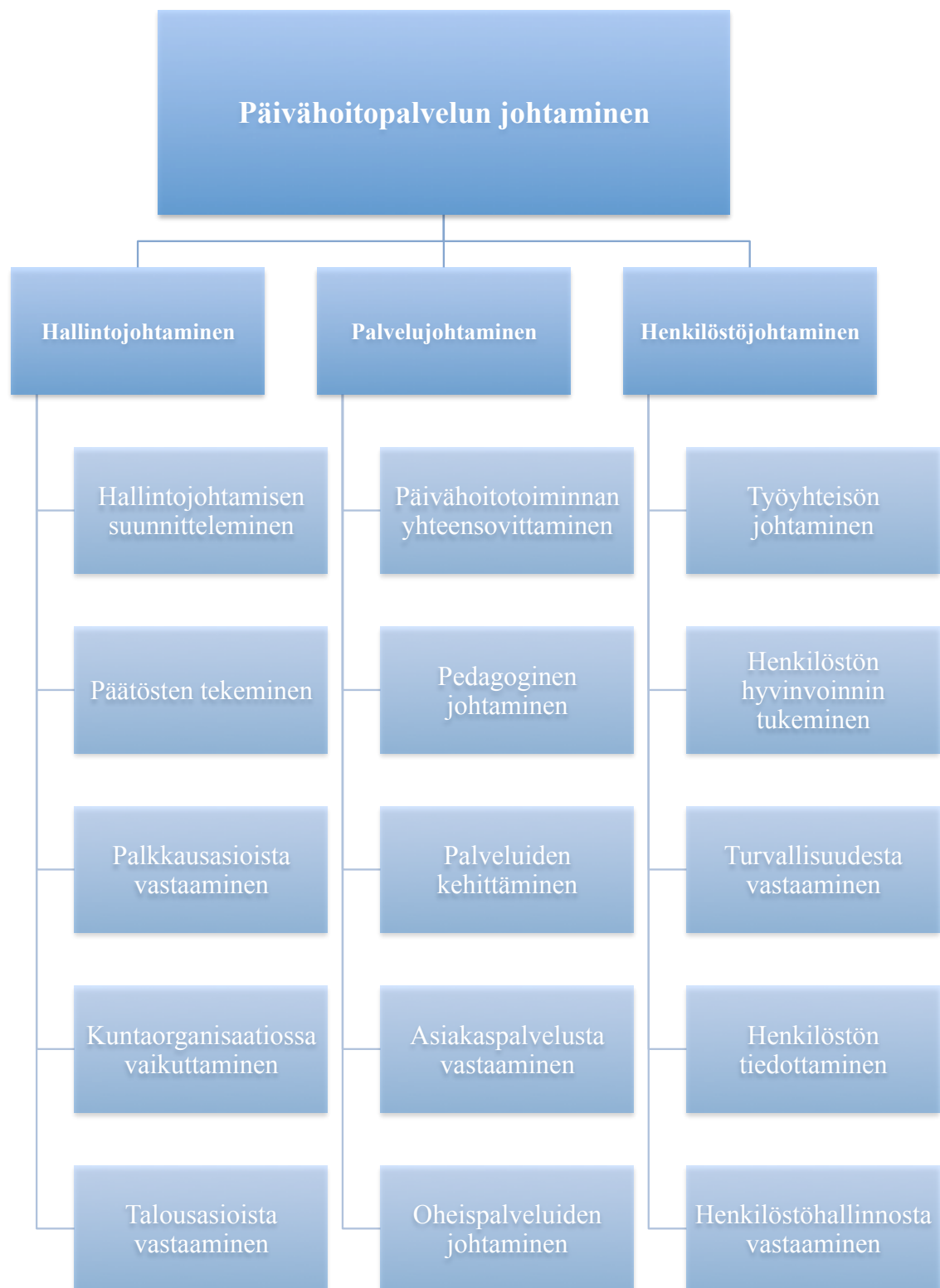
”Mut kyllähän sit varmaan puhututtanu sellaset asiat, jos huomataa että ei oo samat edut ja se on ehkä närkästyttänyki vähä et jos ei oo samat edut ja sopimukset lastentarhanopettajilla, kun tuota meijen työpaikassa.... Mutta niitä on nyt sitte yritetty pyritty yhtenäistämään sit tän vuojen puolella, mikä ei oo välttämättä aina helppo ratkasu. Esimerkiks työajat ja lastentarhanopettajan suunnitteluajat ja palkkaus...Kaikki tämmöset lomajärjestelyt, päiväkotien sulkemiset, tämmöset asiat on varmasti puhututtanu...”

” Jotkut asiat on ollu sellasia oikein ilahduttavia, et mejän vaaterahat on, joitain tällasia pieniä juttuja, mut ne on henkilöstölle ollu sellasia, et ne on kokenu että tää on tosi hyvä juttu...”

”...eli kyllä tässä on vielä monta asiaa semmosta ja ne sitte tulee silleen pikku hiljaa ripotellen, että et hoitajat soittaa esim. jotain ihan käytännön asiaa jostain henkilöstöhallinnosta jostain säästövapaan pitämisestä, et mites tää asia nyt hoideta. Ei mitään hajuakaan mitä mä vastaan sille. En mä tiedä ei tätä oo missään käyty läpi. Ei muuta ku otetaan asia esille, viiää henkilöstöpäällikölle...onko tässä tehty linjanvetoa ja jos ei oo ni minkälainen linjaveto sitte tehdään. Että sitä nousee tämmösiä yksittäisiä koko ajan...”

6.4 Kuntarakennemuutoksen vaikutukset päivähoitopalvelun johtamiseen

Analyysini perusteella päivähoitopalvelun johtaminen kuntarakennemuutoksessa koostui hallinto-, palvelu- ja henkilöstöjohtamisesta. Nämä osa-alueet muodostuivat erilaisista tehtävistä. Olen koonnut päivähoitopalvelun johtamisen osa-alueet ja tehtävät kuvioon 6. Tähän lukuun olen tiivistänyt tulosteni perusteella kuntarakennemuutoksen vaikutuksia osa-alueittain.



Kuvio 6 Päivähoitopalvelun johtaminen kuntarakennemuutoksessa

Hallintojohtamisen näkökulma

Uuden Äänekosken kaupungin hallinnon yhdistyessä, esimiehet kokivat hallintotöiden lisääntyneen. Hallinnollisiin tehtäviin kului enemmän aikaa yhtenäistämistyön aikana. Osalle kuntarakennemuutos näyttäytyi positiivisena hallintojohtamisen näkökulmasta. Muutoksen myötä muutaman päiväkodin johtajan tehtävää muutettiin muutostyön ajaksi tai toistaiseksi ryhmässä toimivasta hallinnolliseksi johtajaksi ja perhepäivähoidon ohjaajat saivat toisen viran. Päiväkodin johtajat kokivat tehtävänkuvamuutoksen myötä saaneensa lisää aikaa hallinnollisten asioiden hoitamiseen. Perhepäivähoidon ohjaajat taas kokivat muutoksen tuoneen lisää aikaa muuhunkin kuin hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Hallinnollisia tehtäviä hoidettiin uudessa kunnassa pääsääntöisesti sähköisesti. Sähköinen hallinnointi toisaalta helpotti hallintotöitä, toisaalta se lisäsi niitä. Osa esimiehistä joutui opettelemaan aivan uusien ohjelmien käyttöä: alaisia ja asiakkaita piti kirjata uusiin ohjelmiin, jotta päätöksiä voitiin tehdä yhdenmukaisesti. Sähköinen hallinnointi koettiin nykyaikaisempaan ja töitä jouduttavampana tapana, vaikka se edellyttikin osalle esimiehistä uuden oppimista ja osalle ohjeiden sekä atk-tuen antamista.

Uusi kunta toi hallinnollisiin tehtäviin lisää työtä valmistelun, suunnittelun ja yhdenmukaistamisen myötä. Yhtenäistämisen myötä esimiehet kokivat palaverien lisääntyneen. Päivähoito-organisaatio siirtyi kuntarakennemuutoksen myötä osaksi perhepalveluita, johon kuului myös neuvolatoiminta ja erityispalvelut. Muutos organisaatitasolla vaikutti myös päivähoiton esimiesten työhön. Osa esimiehistä koki vaikutusmahdollisuutensa heikoksi muutoksen myötä. Kuntaorganisaatiossa hallinnonalojen moninaisuus ja kuulemiset nimettiin muutoksina entiseen työhön. Osa esimiehistä koki muutoksen vaikuttaneen asioiden esille tuomiseen. Kyseiset esimiehet kertoivat tuoneensa asioitaan esille mm. käyttäen erilaisia vaikutuskanavia, tuoden omia näkemyksiä ja mielipiteitään rakentavasti esille ylempänä hallinnossa. Jotkut puhuivat jopa aktiivisesta ja passiivisesta puolustamisesta toimiessaan kuntaorganisaatiossa. Hallinnonalojen yhdistäminen vaikutti myös virkamiestasolla. Uusien virkamiesten valikoitumista ja nimeämistä odoteltiin, mikä aiheutti epätietoisuutta päivähoiton esimiesten keskuudessa. Esimiesten mukaan oli epäselvää, kuka vastaa mistäkin hallinnonalasta ja keneen pitää olla yhteydessä missäkin asiassa. Myös kiire ja työmäärän lisääntyminen hallinnon tasolla vaikeuttivat heidän tavoitettavuuttaan.

Esimiesten tuli tehdä jo valmisteluvaiheessa yhteistyötä uusien liitoskuntien kanssa. Yhteistyö kolmen eri kunnan sisällä oli ennestään erilaista, joten uudessa kunnassa yhteistyö vaati myös erilaisen ajattelun opettelua ja hyväksymistä. Osalla taas yhteistyötahot säilyivät ennallaan. Kunnat erosivat toisistaan myös palkkausasioissa, joihin uudistuksella haettiin muutosta. Työntekijöiden palkkojen eriarvoisuutta alettiin korjata. Palkkaukseen tuli osalle esimiehistä muitakin uudistuksia, kun uudessa Äänekosken kaupungissa rekrytointi tehtiin sähköisesti ja henkilöstöä oli mahdollisuus siirtää sisäisesti. Hankalimmaksi esimiehet kokivat ajan ennen uutta kuntaa, jolloin toimiratkaisut ”olivat jäissä” ja odotettiin uutta kuntaa.

Palvelujohtamisen näkökulma

Päivähoidon esimiehet kokivat, että kuntarakennemuutos toi palvelujohtamiseen selvästi uusia tehtäviä. Erityisesti päivähoitotoiminnan yhteensovittaminen osana palvelujohtamista korostui esimiesten vastauksissa. Vaikka päivähoitoa ohjaa yhteinen laki, jonka puitteissa päivähoitoa tulee järjestää, voivat käytännöt poiketa eri päivähoitoyksiköissä toisistaan. Päivähoitotoiminnan yhteensovittamisen avulla pyrittiin tasoittamaan yksiköiden välisiä eroja, jotta asiakkaat saavat uuden kunnan alueella tasavertaista palvelua. Haastateltavat tekivät paljon selvitystyötä yhteisten toimintatapojen ja -periaatteiden eteen. Tavoitteena oli, että käytännöt saadaan mahdollisimman yhtenäisiksi. Se edellytti vastausten perusteella selvitystyön lisäksi perusteluja, omien käytäntöjen puolustamista ja erityisesti uusista asioista sekä toimintatavoista sopimista. Päivähoidon esimiehet hakivat yhdessä yhteisiä linjoja ja sopivat niistä. Haasteeksi osoittautui joissakin tapauksissa sovituissa linjauksissa pysyminen.

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että asioista tulee sopia yhdessä, jotta jokainen toimii tehtävässään oikein. Vastauksissa kuitenkin nousi esiin eräänlainen Äänekosken malli vastaan Suolahden malli. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että kuntarakennemuutoksen myötä jouduttiin luopumaan hyvistä ja toimivista käytännöistä juuri yhtenäistämisen vuoksi. Kaikille muutokset eivät näyttäneet palveluiden kehittämisenä, vaan he kokivat että muutos vei päivähoitopalveluita ja niiden kehittämistä huonompaan suuntaan. Osa taas koki muutoksen antaneen mahdollisuuden jakaa kokemuksia toimivista käytänneistä ja viedä niitä eteenpäin uuteen yhteiseen palvelurakenteeseen.

Palveluiden erilaisuus ja yhtenäistäminen herättivät myös asiakkaita keskustelua. Asiakkaat kääntyivät kysymystensä kanssa esimiesten puoleen, joskaan esimiehet eivät aina mielestään osanneet vastata asiakkaidensa esittämiin kysymyksiin.

Myös oheispalveluiden johtamisen osalta esimiehet kokivat tehtäviensä muuttuneen. Uudistus vaikutti etenkin ruoka- ja siivouspalveluiden järjestämiseen, sillä ne eriytettiin päivähoiton hallinnosta. Asioiden keskeneräisyys ruoka- ja siivouspalveluissa vaikutti päiväkodin johtajien työtehtäviin. Esimiehet kokivat keskeneräisyyden haastavaksi, sillä esimerkiksi sijaisten saaminen vaikeutui. Osalle muutos näyttäytyi positiivisena, sillä sen myötä esim. siivoukseen saatiin lisää aikaa. Kuljetusten tilaaminen yhtenäistettiin, joten joidenkin esimiesten tehtävät myös tämän osalta muuttuivat, kun tilaukset piti tehdä sähköisesti.

Kuntarakenneuudistuksen myötä esimiehet kokivat oman työajan organisoimisen haastavaksi. Esimiesten mukaan muutoksen myötä ”tapahtui valtavasti kaikkea”. Menot ja kiireet lisääntyivät, mikä näkyi päivittäisessä työssä. Muutokseen liittyvät asiat veivät paljon aikaa ja muutoksen myötä tuli myös yllättäviä asioita, jotka vaativat esimieheltä paneutumista ja aikaa. Lähes jokainen esimies olikin sitä mieltä, ettei pedagogiselle johtamiselle ollut tarpeeksi aikaa tämänkaltaisen muutoksen yhteydessä. Perhepäivähoidon ohjaajat saivat kuntarakenneuudistuksen myötä toisen viran, jonka ansiosta kotikäynneille ja ohjaukselle jäisi alun kiireiden jälkeen enemmän aikaa. Pedagoginen johtaminen nousi esille esimiesten vastauksissa huolena pedagogiikan yhtenäistämisen vuoksi, sillä kolmen kunnan pedagogisissa käytännöissä ilmeni eroja.

Henkilöstöjohtamisen näkökulma

Lähes jokainen esimies toi haastattelussa esille huolensa, ettei henkilöstölle jäänyt riittävästi aikaa. Vaikka osa kokikin, ettei henkilöstö ole jäänyt huomiotta tämän muutoksen myötä, moni oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtamiseen voisi aina käyttää enemmän aikaa, kuin mitä siihen käyttää. Haasteeksi esimiehet kokivat muutoksen aikana erityisesti sen, etteivät he olleet samalla tavalla henkilöstön saatavilla kuin normaalisti. Kuntarakenneuudistuksen myötä monen esimiehen henkilöstössä tapahtui muutoksia, mikä vei esimieheltä yleensä vielä lisää aikaa.

Kuntarakenneuudistukseen liittyvät muutokset alkoivat korostua esimiesten ja henkilöstön välisissä keskusteluissa. Asioita käytiin läpi yhdessä palavereissa tai tiedottein. Muutokseen liittyvät keskustelut olivat avoimia eivätkä ne ottaneet ylivaltaa muusta työskentelystä. Esimiehille muutokseen liittyvät keskustelut alaisten kanssa olivat tärkeitä arkityön ja siinä jaksamisen kannalta. Esimiesten tehtävänä oli sopia henkilöstön kanssa uusista yhteisistä käytännöistä. Sen myötä työyhteisössä heräsi lisää keskustelua sekä oman toiminnan arviointia. Uudet yhteiset käytännöt vaativat osalta esimiehistä toisaalta henkilöstön perehdyttämistä, mutta samalla omien tottumusten muuttamista. Esimiehet kuitenkin totesivat, että henkilöstön käytännön työ sujui rauhallisesti. Heidän mielestään henkilöstö keskittyi arkityön tekemiseen eikä jokainen muutos edes näkynyt kaikkien alaisten arkityössä. Muutoksen myötä henkilöstöjohtamisessa korostui osaltaan myös henkilöstön tukeminen. Esimiehet kokivat tehtäväkseen motivoida ja huojentaa alaisiaan sekä vahvistaa muutoksista selviytymisen tunnetta.

Henkilöstöhallintoon tuli yhtenäistämistyön myötä paljon muutoksia. Esimiehet kävivät henkilöstön kanssa läpi hallinnosta tulleita ohjeita. Esimiehet kertoivat saaneensa henkilöstöhallinnosta erilaisia ohjeita, minkä johdosta esimiehet eivät aina osanneet vastata alaistensa esittämiin kysymyksiin. Esimiehet arvelivat, että henkilöstöhallinnon käytäntöjä ja sääntöjä olisi pitänyt valmistella paremmin. Osa esimiehistä kokikin olevansa yksin henkilöstöhallinnon asioiden kanssa. Osa taas oli sitä mieltä, että henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden käsittely yhdessä esimerkiksi kollegojen kanssa, auttoi selkiyttämään henkilöstöhallinnon muutoksia. Muutama esimiehistä mainitsi henkilöstöjohtamisen parantuneen uuden henkilöstöpäällikön myötä. Hallinnon tasolla siis tapahtui myös muutoksia, jotka vaikuttivat esimiesten henkilöstöjohtamiseen. Palkanlaskennan muutosten myötä piti olla yhteydessä uuteen palkanlaskijaan ja muutenkin yhteistyötahot muuttuivat joidenkin esimiesten osalta. Esimiehet kokivat henkilöstöhallinnon muutokset haasteina mm. siksi, että työetuja yhtenäistettiin, työaikakäytännöt muuttuivat, ylitöiden korvauksia tulkittiin eri tavalla ja lastentarhanopettajien suunnitteluajan käyttöä muutettiin. Kuntarakennemuutos toi muutoksia henkilöstön etuuksiin, jotka vaikuttivat esimiesten mukaan työhyvinvointiin. Etenkin muutokset työterveydenhuollossa ja henkilökunnan muistamisessa aiheuttivat ristiriitaisia tunteita henkilöstön keskuudessa. Esimiehet kokivat, ettei uudistuksista kertominen aina ollut helppoa.

Esimiesten tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä turvallisuudesta. Monet kokivat kuntarakenneuudistuksen vaikuttaneen kunnan kiinteistöhuoltoon niin, ettei päiväkodeille ollut enää yhtäläillä aikaa kuin aiemmin. Esimiehet arvelivat, että päiväkodeissa jouduttiin odottamaan kiinteistöhuollon toimenpiteitä, koska paineet kunnan kiinteistöpuolella olivat muutoksen myötä kasvaneet. Tilanne oli esimiehistä haastava, sillä he yrittävät viedä turvallisuuteen liittyviä puutteita nopeasti eteenpäin, mutta joutuivat odottamaan teknisen puolen vastausta mielestään kohtuuttoman kauan. Muutamalle päiväkodin johtajalle uudistus taas näyttäytyi positiivisena kiinteistöhuollon suhteen. Aiempaan verrattuna he kokivat kiinteistöhuollon toimivan ja asioiden etenevän teknisellä puolella. Mielipiteet kiinteistöhuoltoon erosivat esimiesten keskuudessa sen mukaan, mikä oli päiväkodin johtajien alkuperäiskunta.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimukseni tarkoituksena oli tarkastella päivähoitopalvelun toteutumista kuntarakennemuutoksen aikana. Haastattelin Äänekosken päivähoiton esimiehiä vuoden 2007 marras-joulukuussa, jolloin Äänekosken, Suolahden ja Sumiaisten kuntien yhdistymisestä oli kulunut lähes vuosi. Haastatteluiden avulla pyrin selvittämään päivähoiton esimiehille kuuluvia tehtäviä ja erityisesti sitä, miten kuntauudistus vaikutti eri johtamisen osa-alueiden tehtäviin. Päivähoidossa eletään tällä hetkellä muutosten aikaa, kun hallinnonala uudistettiin alkuvuodesta ja suunnitteilla on uusi varhaiskasvatustilaki. Lisäksi pääministeri Jyrki Kataisen hallitus päätti 22.6.2011 kuntarakennemuutuksesta, joka perustuu vahvoihin peruskuntiin (Puustinen & Niiranen 2011, 10). Suurten muutosten myötä myös päivähoiton johtaminen muuttuu. Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien johtajien onkin opittava toimimaan ympäristössä, joka muuttuu koko ajan (Ottman 2008, 59).

Hallintojohtaminen

Tutkimustulosteni mukaan esimiehet kokivat kuntarakennemuutoksen vaikuttaneen erityisesti hallintojohtamiseen. Muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen vaativat paljon aikaa, minkä vuoksi haastateltavat olivat huonommin tavoitettavissa, sillä kokousten ja palaverien määrä kasvoi. Alkuun oltiin epätietoisia, mikä tulee muuttumaan ja mitä käytäntöjä lähdetään toteuttamaan uudessa organisaatiossa. ParaSos-tutkimuksessa (Virkki ym. 2011, 35) haastateltiin henkilöstöä, joiden vastauksissa korostuvat nämä samat ongelmat kuin omassa tutkimuksessani.

Esimiehet kokivat muutoksen vaikuttaneen etenkin päätöksentekoon, jota yhtenäistettiin kuntien yhdistyessä. Osa esimiehistä koki päätöksentekovallan kaventuneen. He kokivat, etteivät päässeet osallistumaan päätöksentekoon enää samalla tavalla kuin aiemmin. Osa taas koki saaneensa lisää päätösvaltaa. Sähköinen hallinnointi yhtenäistettiin Äänekoskella, mikä koettiin hyvänä, mutta myös osittain haastavana asiana. Yhteiseen tietojärjestelmään siirtyminen lisäsi kaikkien esimiesten työmäärää, kun ohjelmia päivitettiin ja toiset opettelivat käyttämään aivan uutta ohjelmaa. Samalla sähköisen hallinnoinnin yhtenäistäminen koettiin kuitenkin nykyaikaisempaan ja työtä jouduttavampana. Myös ParaSos-tutkimuksessa haastateltavat kokivat yhteisiin tietojärjestelmiin siirtymisen ja perehtymisen työllistäneen heitä ja vieneen aikaa muilta tehtäviltä. Pidemmän päälle haastateltavat kuitenkin kokivat tiedonkulun sujuvammaksi uuden yhteisen tietojärjestelmän avulla (Virkki ym. 2011, 35).

Kuntaorganisaatioon muutokset vaikuttivat myös päivähoidon hallintoon. Muutokset organisaatiossa koettiin haastavaksi ParaSos-tutkimuksessakin, kun ei tiedetty, kuka vastaa mistäkin sektorista (Virkki ym. 2011, 35). Päivähoidosta tuli osa perhepalveluita, johon kuului myös neuvola- ja terapiapalvelut. Yhteistyöverkosto kasvoi, kun perhepalvelujohtajan alaisuuteen kuului muutakin kuin päivähoito. Hallintoa muutettiin esimiesten mukaan enemmän Äänekosken suuntaan ja erityisesti entisen Suolahden ja Sumiaisten esimiehet kokivat hallinnon Äänekoskella byrokraattisemmaksi. ParaSos-tutkimuksen havaintojenkin perusteella muutokset lisäsivät organisaatioiden jähmeyttä ja byrokratiaa (Virkki ym. 2011, 6).

Palvelujohtaminen

Äänekosken kaupungissa päivähoito säilyi lähipalveluna. Uudistuksen tuoma pelko työpaikan ja päivähoitoyksikön säilymisestä päivähoitossa osoittautui alun epävarmuuden jälkeen turhaksi. Sulautuminen yhdeksi yhteiseksi päivähoitoorganisaatioksi perhepalveluiden alaisuuteen edellytti kuitenkin paljon yhtenäistämistyötä. Päivähoitopalveluissa huomattiin erilaisia painotuksia: Suolahdessa painotettiin päiväkotihoitoa, kun taas Äänekoskella perhepäivähoitoa oli tarjolla enemmän päiväkotihoidon rinnalla. Toimintatapojen ja palveluiden eroihin haettiin yhteneväisyyttä, sillä asiakkaille pyrittiin tarjoamaan tasavertainen palvelu koko uuden kunnan alueella. Vaikka yhtenäistämistyötä tehtiin yhdessä, esimiesten mukaan noudatettiin pitkälti vanhan Äänekosken alueen toimintatapoja. ParaSos seuranta- ja arviointitutkimuksessakin ohjenuora kuntien yhtenäistämässä näyttää usein olleen: ”Mitä isot edellä, sitä pienet perässä”. Toisin sanoen isompien kuntien aiemmin käyttönottamat käytännöt ja toimintatavat ulottuivat muutoksen jälkeen pienempiin kuntiin (Virkki ym. 2011, 5).

Sijoitin pedagogisen johtamisen tässä tutkimuksessa palvelujohtamisen alaisuuteen. Kuten muussakin yhtenäistämistyössä myös pedagogiikan yhtenäistämistyössä huomattiin eroja kolmen kunnan välillä. Jokainen esimies koki, ettei muutosprosessin aikana pedagogiselle johtajuudelle jäänyt riittävästi aikaa. Esimiehet huolehtivat ennen kaikkea päivähoitopalveluiden järjestämisestä, ammattitaitoisen henkilökunnan riittävydestä ja taloudesta, kiinteistö- sekä turvallisuusasioista. Esimiestyöhön liittyviä tehtäviä on jo itsessään ilman muutostakin paljon, joten aikaa pedagogiselle johtajuudelle ei jää esimiesten mukaan riittävästi. (Heikka et al. 2010)

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön ammattitaito, jaksaminen ja tuensaanti ovat tärkeitä asiakkaiden palvelujen tarvesaatavuuden kannalta. ParaSos tutkimuskuntien työntekijät olivat tehneet viime vuodet töitä suurten muutosten keskellä, kun tiimejä, toimipisteitä ja työskentelyalueita oli muutettu sekä työkäytäntöjä ja -malleja oli uusittu ja yhdistelty (Virkki ym. 2011, 62). Sama ilmiö oli havaittavissa Äänekoskella. Esimiesten mukaan päivähoito elää jatkuvaa muutosta. Erityisesti vanhan Äänekosken esimiehet toivat esille sen, että kaikki muutokset eivät johtuneet vain kuntarakenneuudistuksesta ja että toisaalta

ainaiseen muutokseen oli jo totuttu. Toisaalta siihen myös alettiin olla väsyneitä. Esimiehet kokivatkin, että heidän tehtävänään oli tukea työyhteisöjensä hyvinvointia sekä motivoida ja tukea heitä arkisessa työssään ja siinä jaksamisessa. Esimiehet olivat tyytyväisiä henkilöstönsä osaamiseen ja korostivat sen merkitystä muutostilanteessa. Esimiehillä ei ollut yhtäläillä aikaa henkilöstölleen, mutta he kokivat, että henkilöstö tuli toimeen ja antoi jopa tukea esimiehelle kiireiden keskellä. Jokainen poti huonoa omaatuntoa siitä, ettei henkilöstölle jäänyt riittävästi aikaa. Esimiehet pyrkivät kuitenkin poistamaan epävarmuuden tunteita mm. tiedottamalla alaisia muutoksista ja keskustelemalla palaverissa muuttuvista käytännöistä.

Onnistunut kuntafuusio?

Keräsin tutkimusaineistoni vuoden 2007 lopulla eli kuntien yhteenliittymisestä oli kulunut jo lähes vuosi. Tämän aineiston pohjalta on kyseenalaista tehdä suurempia johtopäätöksiä siitä, kuinka hyvin kuntarakenneuudistuksessa on onnistuttu. Nostan tässä silti esille muutaman asian, joissa on joko onnistuttu tai ei käyttäen osaa Haveri & Majoisen (2000) kriteereistä onnistuneelle kuntaliitokselle (kts. Luku 3):

- kunnan taloudellinen liikkuma-ala on lisääntynyt
- kuntaorganisaation eri tulosalueet ja -yksiköt ovat integroituneet tehokkaasti niin, että päällekkäisiä tehtäviä ei ole ja henkilöstön työtehtävät ovat mielekkäitä ja haastavia
- kuntalaisten palvelut ovat säilyneet ainakin yhtä hyvinä kuin ennen liitosta tai parantuneet

Ensimmäinen onnistumisen kriteeri koski kunnan taloudellisen liikkuma-alan lisääntymistä. Esimiehet eivät suoraan tuoneet esille mielipidettään taloudelliseen tilanteeseen. Lähes jokainen mainitsi, että kunnan taloudellista ahdinkoa pyrittiin parantamaan kuntarakenneuudistuksen avulla. Kuitenkin vastauksista oli tulkittavissa, ettei taloudellista helpotusta ainakaan tuohon ajankohtaan mennessä oltu saavutettu. Pikemminkin esimiehet olivat sitä mieltä, että kaikki oli kiristynyt ja yhä tärkeämpää oli tuottaa tulosta ja tehoja. Toisaalta näiden säästöjen ja tulostavoitteluiden taustalla varmasti onkin organisaation halu parantaa taloudellista liikkuma-alaa.

Toinen onnistumisen kriteeri, jonka haluan tuoda esille, on tulosalueiden ja –yksiköiden integroituminen. Jos integroituminen on ollut tehokasta, päällekkäisiä työtehtäviä ei ole ja työtehtävät ovat mielekkäitä ja haastavia. Päivähoidossa esimiesten työtehtävät eivät muuttuneet, ainoastaan organisaatiotasolla tapahtui muutoksia. Joidenkin esimiesten tehtäviä oli muutettu yhtenäistämistyön ajaksi esim. ryhmässä toimivasta johtajasta hallinnolliseksi johtajaksi ja joillekin oli resursoitu lisää aikaa hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Nämä muutokset esimiehet kokivat hyödyllisiksi. Jokainen päivähoiton esimies varmasti koki työnsä haastavaksi, jotkut ehkä jopa liiankin haastavaksi, sillä kaikille johtamisen osa-alueille ei tahtonut riittää aikaa. Pääasiassa esimiehet olivat kuitenkin tyytyväisiä omiin tehtäviinsä ja kokivat ne mielekkäiksi.

Kolmas kriteeri koskee kuntalaisten palveluja, kuinka hyvin ne ovat säilyneet tai jopa parantuneet. Päivähoito säilyi kuntarakennemuutoksessa lähipalveluna, joten asiakkaat saivat lähes saman palvelun uudistuksen jälkeenkin. Ehkä merkittävin muutos asiakkaille oli sopimuspäivien muuttuminen. Muutoksen jälkeen vanhemmat saivat valita joko 10 hoitopäivää kuukaudessa tai koko kuukauden hoidon. Ennen vaihtoehtoja oli myös tuolta väliltä. Lisäksi esiopetuskyytejä ei saanut enää samalla tavalla esimerkiksi Suolahdessa kuin ennen. Sumiaisten päiväkodin johtaja toi esille parannuksen, joka koski erityisesti sumialaisia päivähoiton asiakkaita. Uudistuksen myötä heillä oli erityispäivähoidon osaamista ja muita terapiapalveluita paremmin käytettävissä kuin entisen kunnan aikaan.

Viimeisin käsittelemäni kriteeri koskee työilmapiiriä. Koettiin työilmapiiri kannustavaksi ja myönteiseksi niin ettei työhön liittyvä epävarmuus ollut hallitsevassa asemassa? Haastattelurunkoni koostui kolmesta eri ajanjaksosta: aika ennen uudistusta, yhteenliittymisen aika ja aika uudistuksen jälkeen. Näiden eri ajanjaksojen valossa aika ennen kuntien yhteenliittymistä koettiin haastavimmaksi. Yhtenäistämistyötä tehtiin ja toimittiin lähes kuin yksi kunta, mutta asioita oli paljon päättämättä eivätkä esimiehet olleet varmoja, minkä kunnan ohjeiden mukaan tulisi toimia. Yhteenliittymisen myötä etenkin hallinnolliset työt helpottuivat, kun päätöksiä alettiin tehdä ja tiedottaminen oli sujuvampaa. Toki haasteita oli edelleen ilmassa, sillä todellista päivähoitotoiminnan yhtenäistämistä vasta tehtiin haastattelujen aikana. Suurin osa koki uudistuksen ilmapiirin hyväksi ja oman esimiehen tuen kannustavaksi. Muutamat taas olivat sitä mieltä, että muutoksen edetessä on vahvistunut ajatus siitä, että entisen kunnan aikaan

työlle sai enemmän tukea ja ilmapiiri oli kannustavampi. Kaikki esimiehet olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, ettei henkilöstössä vallinnut epävarmuutta. Esimiehet olivat itse koettaneet tehdä jo etukäteen töitä sen eteen, että epävarmuustekijöitä poistetaan ja henkilöstöä tuetaan ja kannustetaan. Henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen oli kaikkien esimiesten mielestä yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään.

7.2 Tutkimuksen merkitys

Kuntarakennemuutos on aina tapauskohtainen. Sen tuomia vaikutuksia ja muutoksia ei voida suoraan soveltaa muihin kuntarakennemuutoksiin. Tutkimalla näitä muutoksia voidaan kuitenkin saada arvokasta tietoa, josta voi olla hyötyä kuntaliitoksissa. Hyväksi koettuja menetelmiä voidaan hyödyntää ja haastavista tilanteista voidaan ottaa oppia niiden välttämiseksi. Tutkimukseni tulokset eivät täten ole yleistettävissä muihin vastaavanlaisiin kuntarakennemuutoksiin. Tarkoitukseni oli kuitenkin esittää esimiesten näkemyksiä siitä, kuinka heidän työnsä toteutui muutoksen aikana, jotta joissain yhdistyvissä kunnissa voitaisiin punnita näitä seikkoja jo suunnitteluvaiheessa.

Kysyin esimiehiltä haastatteluiden lopussa, millaisia neuvoja he antaisivat muille päivähoidon esimiehille, joilla kuntarakennemuutos on suunnitteilla. Johtamistyöhön esimiehet antoivat ohjeeksi tehdä asioita kerrallaan ja paloissa. Lisäksi esimiehen tulee erottaa oleellinen, mihin kannattaa keskittyä ja mitä tehdä missäkin vaiheessa. Tärkeää on pysyä rauhallisena, keskittyen omaan työhönsä. Hermostuminen ei auta muutostilanteessa, vaan pitäisi osata ”ottaa päivä kerrallaan”. Omalla positiivisella asenteella ja suhtautumisella on myös esimiesten mukaan vaikutusta. Tällaisessa muutosprosessissa apua on joustavuudesta: ”ettei pidetä kynsin ja hampain kiinni omasta hyvästä”. Kuitenkaan ei pidä alistua, vaan ”pitää osata pitää omia puolia”. Esimiehellä pitää olla aktiivinen ote ja hänen tulee osata arvioida omia vaikutusmahdollisuuksiaan. ”Suunapäänä oleminen” ei johda hyvään, mutta vaikuttaminen ja kompromissien tekeminen ovat hyödyksi. Rohkeus, avoimuus ja kokonaisuuden näkeminen ovat kuntarakennemuutostilanteessa eduksi esimiestyössä.

Kuntien yhteenliittyminen edellyttää yhteistyötä. Esimiehet neuvoivat pitämään ”hyvät välit” erityisesti kaikkiin niihin, jotka tekevät selvitystyötä. Yhteistyössä luottamus ja toisen arvostaminen on tärkeää. Yhtenäistämistyötä tehdään yhdessä, jolloin jokainen osapuoli pitäisi osata ottaa tasapuolisesti huomioon. Esimiehen tulee sietää epävarmuutta ja kysymysten määrää. Vaikka seuraavaa ongelmaa ei osatakaan ennustaa, tulee esimiehen olla tietoinen, mitä tapahtuu. Rohkea ja realistinen tiedonhankinta on ensiarvoisen tärkeää. Se on tärkeää johtamistyön kannalta, mutta myös henkilöstön kannalta. Ohjeena muille esimiehet korostavat henkilöstön herkkää kuuntelua ja heidän jaksamisensa tukemista.

Haastattelut sijoittuivat saman vuoden loppuun, jolloin kunnat liittyivät yhteen. Vuosi ja sitä edeltävä aika olivat olleet esimiehille suurten muutosten aikaa. Kaikki muutokset eivät esimiesten mukaan johtuneet pelkästään kuntarakenneuudistuksesta, vaan he kokivat, että päivähoidossa oli eletty jo pitkään muutoksen aikaa. Koska haastattelujen aikaan muutosprosessi oli edelleen käynnissä ja esimiehillä oli osalla kirkkaana, osalla ei niin kirkkaana mielessään tapahtumat ja tuntemukset liittyen kuntarakenneuudistukseen, vaikutti heidän oma kokemuksensa varmasti myös vastauksiin. Vaikka kaikki ymmärsivät uudistuksen taloudellisen ja poliittisen merkityksen, oli muutos tuonut mukanaan yllättäviä muutoksia, joista kaikki eivät olleet mieleisiä. Jotkut kokivat kuntien yhteenliittymisen hyvinkin tunnepitoisesti, koska he kokivat, ettei heidän puoliaan pidetty tai että he olivat joutuneet luopumaan omista hyvistä käytännöistään ja toimintatavoistaan. Osa taas koki uudistuksen tuoneen mukanaan epämurkeitä yllätyksiä esim. kiinteistöhuollon suhteen, mikä hankaloitti turvallisuuteen liittyvien asioiden hoitamista.

Esimiehet vakuuttivat suhtautuneensa muutokseen positiivisesti, mutta silti heitä haastatella oli aistittavissa myös pettymystä. Nämä tunteet ovat varmasti vaikuttaneet esimiesten vastauksiin ja sen myötä tutkimustuloksiini. Monet esimiehistä kokivat haastattelun hyväksi paikaksi purkaa omia ajatuksiaan kuntarakenneuudistusta kohtaan ja joistakin haastatteluista jäi jopa tunne, että se toimi eräänlaisena ”purkupaikkana” esimiehille. Ehkä asioiden pohtiminen ja mieleenpalauttaminen on vaikuttanut esimiehiin myönteisesti heidän johtamistyötään ajatellen. Toisilla on saattanut voimistua tunne, että yhdessä tästä selvitään, kun on jo tähän asti päästy. Takanahan oli jo haasteelliseksi koettu suunnitteluvaihe, jolloin ei vielä tiedetty mihin suuntaan ollaan

menossa. Toisaalta haastattelut ovat voineet herätellä esimiehiä valmistelemaan paremmin tulevaa: esimerkiksi pedagogista johtamista ja varhaiskasvatussuunnitelman suunnittelutyötä, johon heillä toivottavasti on yhtenäistämistyön vähentyessä jäänyt enemmän aikaa.

Kunnilta vaadittiin uuden lain mukaan 20 000 asukkaan väestöpohjaa. Kuntia kannustettiin kuntaliitoksiin merkittävillä taloudellisilla kannustuksilla. Nämä asiat johtivat maan historian suurimpaan kuntaliitosten muutosaaltoon vuodenvaihteessa 2008–2009. Kuntaliitoksia toteutui yhteensä 32 ja kuntamäärä väheni 67:llä. Liitoksissa oli mukana kaikkiaan 99 kuntaa (Kokko ym. 2009, 26; Kuntaliitosten historiaa 2012, 3). Voidaankin todeta, että Paras-hankkeen merkittävimmät uudistukset saatiin aikaan heti uudistuksen alussa, sillä samoihin aikoihin suurin osa yhteistoiminta-alueista käynnisti toimintansa. Vuoteen 2011 mennessä helpoimmat uudistukset olivat takanapäin, joten aktiivisuus liitosten selvittelyä kohtaan tyrehtyi lähes täysin. (Kuntaliitosten historiaa 2012, 3.) Kunnat elivät vuoden 2011 lopussa mielenkiintoista ja odottavaa aikaa. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitus päätti 22.6.2011 kuntarakenneuudistuksesta (Puustinen & Niiranen 2011, 10). Kunta- ja palvelurakennemuutosta koskeva laki oli voimassa 2012 vuoden loppuun, jonka tilalle pääministeri Kataisen hallitus on laatinut uuden rakennelain puitelakia korvaamaan (Puustinen & Niiranen 2011, 10). Lakia koskeva hallituksen esitys (HE 53 / 2013) hyväksyttiin valtioneuvostossa 4.4.2013 ja laki astui voimaan 1.7.2013. (www.vm.fi). Kuntien tulee ilmoittaa valtiovarainministeriölle marraskuuhun 2013 mennessä selvitysten tekemisestä. Lisäksi kuntien pitää tehdä tarvittavat selvityksen päätöksineen kuntaliitoksista 1.4.2014 mennessä. Jos kunnat eivät ole edellä mainittuun päivämäärään mennessä tehneet ilmoitusta, voi valtiovarainministeriö määrätä erityisen kuntajakoselvityksen tekemisestä. Hallitus aikoo arvioida kuntauudistuksen etenemistä syksyllä 2013 (Kaupunkiseudut kuntauudistuksen keskiössä 2013, 91).

Kunnat elävät siis edelleen jännittäviä aikoja. Vaikka kuntarakenneuudistuksia ei voida verrata toisiinsa, on niiden vaikutuksia syytä tutkia. Valtiovalta suunnittelee yhä suurempia kuntakokonaisuuksia ja monilla kunnilla on takana vasta hiljattain toteutunut kuntien yhteenliittyminen. Monissa kunnissa on siis tuoreessa muistissa edellisen muutoksen tuomat hyvät puolet ja haasteet, kun suunnitteilla on jo mahdollinen uusi laajempi rakennemuutos. Jokaisessa kunnassa Kataisen hallituksen suunnitelmiin ei

suhtauduta enää yhtä myönteisesti kuin Paras-hankkeen aikana. Olisikin mielenkiintoista päästä tutkimaan esimerkiksi Äänekoskea uudelleen, sillä heidänkin kohdalleen on väläytetty yhdistymistä Viitasaaren, Pihtiputaan ja Konneveden kanssa (Suomenkuvalehti.fi). Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi myös selvittää, miten päivähoitopalvelun johtaminen on muuttunut vuoden 2007 jälkeen. Haastatteluiden aikana mielenkiintoni heräsi myös päivähoiton henkilöstön kokemuksiin johtajuuden muuttumisesta uudistuksen aikana. Olisi ollut mielenkiintoista selvittää, kuinka henkilöstö koki esimiehensä olleen käytettävissä ja kuinka heidän mielestään esimiehet selvisivät johtamistehtävistään.

Päivähoidossa muutosten aika ei ole ohi. Muutokset yhteiskunnassa, varhaiskasvatustilanteen uudistaminen ja kuntarakennemuutokset tulisi nähdä mahdollisuutena päivähoiton johtamisenkin kannalta. Varhaiskasvatuksen johtajuus muuttuu varhaiskasvatuksen palveluiden organisaatiossa. Tämä muutos pitäisi nähdä haasteena, sillä selviytyminen ja tehokkaiden palveluiden tuottaminen edellyttää uusiutumista ja muutosprosesseja (Söyrinki 2008, 65).

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere. Vastapaino.
- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen hallinnonalasiirto ja uudistuva lainsäädäntö. Ehkäisevän työn neuvottelukunta. Lastensuojelun Keskusliitto 26.2.2013. Liite. http://www.lskl.fi/files/1773/Liite_Alila.pdf
- Alila, K. & Parrila, S. 2007. Perhepäivähoitohenkilöstön osaamisen haasteet – valtakunnallisen osaamiskartoituksen tuloksia. Teoksessa: S. Parrila (toim.). Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2007:19, 91–128.
- Anttila, P. 2008. Kolmesta yhdeksi. Päiväkodin johtajana kuntafuusiossa. Varhaiskasvatustieteen Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.
- Burns, N. & Grove, S. K. 2005. The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization. (5. painos) USA: Elsevier.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early Childhood Professionals. Leading today and tomorrow. Sydney: MacLennan and Petty
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (4.painos) Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (7.painos) Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus, 24–42.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 25-43.
- Fielding, N. 1993. Qualitative interviewing. Teoksessa N., Gilbert (toim.) Researching social life. 135–153.
- Fonsén, E. 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatustyön johtamisessa. Teoksessa: E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopisto, kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa II Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatustyö, 42–53.

- Fonsén, E. 2013. Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayke & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press 2013, 181–192.
- Hakala, J. T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä. PS-kustannus, 10–23.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi kuntajakolain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta, kuntajakolain eräiden säännösten kumoamisesta sekä kielilain muuttamisesta annetun hallituksen esityksen (HE 31/2013 vp) täydentämisestä 53 / 2013
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi kunta- ja palvelurakennemuutuksesta annetun lain ja sosiaalihuoltolain muuttamisesta 268 / 2010.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi kunta- ja palvelurakennemuutuksesta sekä laeiksi kuntajakolain muuttamisesta ja varainsiirtoverolain muuttamisesta 155 / 2006.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi 159 / 2012 vp.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto 375: Jyväskylä University Printing House.
- Halttunen, L. 2013. Determination of Leadership in a Day Care Organisation. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayke & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press 2013, 97–111.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. 1995. *Ethnography. Principles in Practice*. (2. painos). London: Routledge.
- Haveri, A., Laamanen, E. & Majoinen, K. 2003. Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus muutostarpeista tulevaisuudessa. Actanro 155. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Acta nro 123. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Heikka, J. & Hujala, E. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa: E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden ja opetusalan johtajuus -projekti, osa II Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatustieteiden yksikkö, 3-14.
- Heikka, J., Hujala, E. & Waniganayake, M. 2010. Shared visions and direction: Roles and responsibilities of early childhood leaders – Perspectives from Finland. Institute of Early Childhood. Faculty of Human Sciences. Macquarie University. Australia. Early Childhood Education. Department of Teacher Education. University of Tampere. Finland. http://www.econference.com.au/2010papers/Heikka_Johanna.pdf

- Heinämäki, L. 2010. Yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveystalvet 2010. Järjestämisen, tuottamisen ja hallinnon kysymyksiä uusissa palvelurakenteissa. Raportti 41 / 2011. Tampere 2011. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/882a70d8-8e25-4e4f-b1e3-0e700d774530>
- Hujala, E. 2013. Contextually Defined Leadership. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayke & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press 2013, 47–60.
- Hujala, E. & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayke & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press 2013, 213–234.
- Hujala, E., Fonsén, E. & Heikka, J. 2008. (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampereen yliopisto, kasvatust- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa II Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatustyksikkö.
- Hujala, E., Korhonen, M., Akselin, M-L. & Korhonen, A. 2008 *Laadukas johtajuus. Päiväkodeista varhaiskasvatuskeskuksiin*. http://www.hameenlinna.fi/pages/67500/Laadukas_johtajuus.pdf
- Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L. & Vartiainen, P. 1999. *Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa*. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Julkinen talous tienhaarassa 2010. Finanssipolitiikan suunta 2010-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 8 / 2010. Taloudelliset ja talouspoliittiset katsaukset. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20100129Julkin/Julkinen_talous_tienhaarassa_NETTI.pdf
- Juusenaho, R. 2008. Pedagoginen johtajuus. Teoksessa: E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampereen yliopisto, kasvatust- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa II Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatustyksikkö, 21–27.
- Karila, K. 2001. Päiväkodin johtajan muuttuva työ. *Lastentarha* 64 (4), 30–35.
- Karila, K. 2004. Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajalla. *Lastentarhanopettajaliiton julkaisussa: Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen*. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>
- Kaupunkiseudut kuntauudistuksen keskiössä. 2013. Suurten kaupunkiseutujen selvitystyön käynnistymistä, valmistelua ja seurantaan tukevan -työryhmän I raportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 7 / 2013. Kunnat. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20130307Kaupun/kps_taittopdf_070313_klo1425.pdf

- Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Helsinki: Stakes 2006. Gummerus kirjapaino
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. (3. uudistettu ja täydennetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.
- Kokko, S., Heinämäki, L., Tynkkynen, L-K., Haverinen, R. Kaskisaari, M., Muuri, A., Pekurinen, M. & Tammelin, M. 2009. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttaminen. Kuntakyselyn sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä ja tuottamisesta. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 36 / 2009. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/eaf43d23-6dd0-4e42-b4f6-5b8243c3386e>
- Kokkonen, L. 2007. Perhepäivähoidon ammattitutkinto kiinteänä osana ohjausta. Teoksessa: S. Parrila (toim.) Perhepäivähoidon ohjauksen kehitysvaihtoehtoja. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:19, 40–44.
- Kuntajakolaki 1196 / 1997. 19.12.1997.
- Kuntajakolaki 1698 / 2009. 29.12.2009.
- Kuntalaki 365 /1995. 17.3.1995
- Kuntaliitosten historiaa. 27.12.2012. Aikaisemmat kuntauudistukset ja kaupunkiseutujen yhteistyön kehittäminen. Valtiovarainministeriö. Muu asiakirja. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/historiaa.pdf
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L.1999. Sisällön analyysi. Turun yliopisto. Hoitotiede. 1 / 1999. Journal of Nursing Science 11. Hoitotieteen laitos, 3-12.
- Laki kuntajakolain muuttamisesta 170 / 2007. 9.2.2007.
- Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169 / 2007. 9.2.2007.
- Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta annetun lain muuttamisesta 384 / 2011. 29.4.2011.
- Laki kuntalain muuttamisesta 519 / 2007. 27.4.2007.
- Laki lastenpäivähoidosta 36 / 1973. 19.1.1973
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272 / 2005. 29.4.2005.
- Laki sosiaalihuoltolain 6§:n muuttamisesta 1329 / 2006. 22.12.2006

- Lastentarhanopettajaliitto. 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>
- Meklin, P. & Pekola-Sjöblom, M. 2010. Johdanto. Teoksessa M. Kaarakainen, V. Niiranen & J. Kinnunen (toim.) Rakenteet muuttuvat – mihin suuntaan? Sosiaali- ja terveystalvet Paras-hankkessa. Lähtötilanteen kartoitus. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 6. Itä-Suomen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2010, 18–24.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1984. Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New methods. Beverly Hills (CA): Sage.
- Moen, K. H. & Granrusten, P. T. 2013. Distribution of Leadership Functions in Early Childhood Centers in Norway Following Organisational Changes. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press 2013, 79-96.
- Morse, J. M. & Field, P. A. 1995. Qualitative Research Methods for Health Professionals. (2. painos) Thousand Oaks, London: Sage.
- Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät: Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Acta Universitatis Ouluensis 63.
- Niiranen, V. & Kinnunen, J. 2010. Sosiaali- ja terveystalvet hyvinvoinnin kentässä. Teoksessa M. Kaarakainen, V. Niiranen & J. Kinnunen (toim.) Rakenteet muuttuvat – mihin suuntaan? Sosiaali- ja terveystalvet Paras-hankkessa. Lähtötilanteen kartoitus. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 6. Itä-Suomen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2010, 25–37.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitas Lapponiensis 25.
- Northouse, P. 2007. Transformational Leadership. Teoksessa P.G. Northouse (toim.) Leadership. Theory and Practice. (4. painos), 175-206.
- Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. Lastentarhanopettajaliitto / Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06AMMATILLISETASIAAT/JOHTAJUUS/PÄIVÄKODIN%20JOHTAJUUS%20HUOJUJUU.PDF>
- Opetusalan Ammattijärjestö OAJ & Lastentarhanopettajaliitto LTOL. 2006. Kohti varhaiskasvatuksen ja opetustoimen yhteistä hallintoa. Selvitys päivähoidon hallinnonala muutoksesta. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/VAKAHALLINTO.PDF>
- Ottman, M. 2008. Aitiopaikka hiekkalaatikon reunalla. Teoksessa: E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Tampereen yliopisto, kasvatustalvet ja opetusalan johtajuus -projekti, osa II Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatustalvet, 54–61.

- Parasta nyt. 2009. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheen loppuarviointi. Valtiovarainministeriön julkaisuja 11 / 2009. Kunnat. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20090317Parast/Paras_-_taitto_NETTI_%2b_KANNET.pdf
- Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoitojärjestelmää. Näkökulmia perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. <http://herkules oulu.fi/isbn9514268741/isbn9514268741.pdf>
- Parrila, S. (toim.) 2005. Villistä valvottuun, valvotusta ohjattuun. Perhepäivähoidon ohjauksen historia ja nykytilan haasteet. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2005:4. Helsinki: Yliopistopaino. <http://pre20090115.stm.fi/cd1114522446842/passthru.pdf>
- Parrila, S. 2007. Perhepäivähoidon kehittämisen suuntia. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön selvityksiä 2007: 5. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3854.pdf&title=Perhepaivahoidon_kehittamisen_suuntia_fi.pdf
- Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. Acta Universitatis Ouluensis E82.
- Petäjä, M. & Koponen, E. 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Aikuiskouluttajan opas (2. korjattu painos).
- Puroila, A-M. 2004. Työ varhaiskasvatuksessa muuttunut yhä vaativammaksi. Lastentarhanopettajaliiton julkaisussa: Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06JULKAISUT/TUTKIMUSRAPORTIT/MONITAITURI.PDF>
- Puustinen, A. & Niiranen, V. 2011. Rakenteet, päätöksenteko ja toiminta sosiaali- ja terveystieteiden palveluissa. SOTEPA – sosiaali- ja terveystieteiden Paras-hankkeessa. Paras-ARTTU ohjelman tutkimuksia nro 16. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Kuntaliitto. Itä-Suomen yliopisto.
- Rodd, J. 1998. Leadership in early childhood. The pathway to professionalism. (2. Painos).
- Rodd, J. 2013. Reflecting on the Pressures, Pitfalls and Possibilities for Examining Leadership in Early Childhood within a Cross-National Research Collaboration. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayake & J. Rodd (toim.) Researching Leadership in Early Childhood Education. Tampere: Tampere University Press 2013, 31-46.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus, 158–169.

- Soukainen, U. 2013. Superior's Pedagogical Support in Distributed Organisation of Early Childhood Education. Teoksessa E. Hujala, M. Waniganayke & J. Rodd (toim.) *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press 2013, 127–144.
- Stenvall, J. Majoinen, K. Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihe ” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Acta nro 191. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Suomen kuvalehti. 2012. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/salainen-kuntakartta-ministerion-suunnitelmat-paljastuivat>
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Söyrinki, T. 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Teoksessa: E. Hujala, E. Fonsén & J. Heikka (toim.) *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. Tampereen yliopisto, kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa II Opettajankoulutuslaitos. *Varhaiskasvatusyksikkö*, 62–75.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.
- Valtioneuvoston selonteko 9 / 2009. Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. <http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=VNS+9/2009&base=ermuut&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>
- Valtiovarainministeriö. Hankkeet. Kuntauudistus. Rakennelaki. Kuntarakennelakiesitys annettu eduskunnalle. http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0107_kuntauudistus/06_rakennelaki/index.jsp
- Varhaiskasvatuslain uudistaminen. 2013. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/vasu/lph-hallinto/vakalain-uudistaminen/Sivut/default.aspx>
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Toinen tarkistettu painos. Helsinki: Stakes, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 56.
- Virkki, T., Vartiainen, A., Kettunen, P. & Heinämäki, L. 2011. *Sosiaalipalvelut muutoksessa. Kuntalaisten ja henkilöstön näkemyksiä Paras-uudistuksesta. Raportti*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere 2011. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/a2654dbd-67e5-4b1a-9f4b-ceee5cd17ada>
- Äänekosken kaupunki 2007. <http://www.aanekoski.fi/>
- Äänekoski 2013. Hallinto. <http://www.aanekoski.fi/hallinto/>
- Äänekoski 2013. Perusinfoa kaupungista. <http://www.aanekoski.fi/perusinfo-kaupungista/>

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO, perhepalvelujohtajalle

Yleistä tietoa Äänekosken kuntafuusiosta

Millaiset tekijät johtivat kuntafuusioon Äänekoskella? Millainen on sinun näkemyksesi? Erään tutkimuksen mukaan muutospaineet kuntafuusiossa kohdistuvat nimenomaan sosiaali- ja terveystalouteen. Sopiiko väite myös Äänekosken tilanteeseen?

Kuntafuusio päivähoitoon näkökulmasta

Onko kuntafuusio ollut tarpeellinen päivähoitoon kannalta? Miksi?

Millaisia ovat kuntafuusion aiheuttamat konkreettiset muutokset päivähoitoon? Entä päiväkodin johtajan työssä?

Ovatko muutokset tapahtuneet pääosin päivähoitoon hallinnon tasolla? (vrt. Stenvall ym. 2007 tutkimus)

Ovatko toimintakulttuurit/työyhteisöt pysyneet ennallaan/muuttuneet? (vrt. Stenvall ym. 2007 tutkimus)

Miten kuntafuusioon liittyvä tiedotus ja koulutus on järjestetty päivähoitoon osalta?

Kenelle se on suunnattu?

Kenen toimesta tarjotaan?

Millaista tiedostusta ja koulutusta on järjestetty?

Miten paljon tiedostusta ja koulutusta on järjestetty?

Millaisia onnistumisia nostaisit esiin kuntafuusion vaikutuksesta päivähoitoon? Entä epäonnistumisia?

Perhepalvelujohtajan asema kuntafuusiossa

Mikä on ollut perhepalvelujohtajan tehtävä kuntafuusioprosessissa päivähoitoon kannalta?

Miten valikoiduit tehtävään?

Painottuuko työssäsi jokin päivähoitoon osa-alue, esim. organisaation/työyhteisön johtaminen tai asiakkaat/palvelun johtaminen?

Muuta

Millaista tietoa toivotte tutkimustemme tuottavan päivähoitoon johtajuudesta? Voiko tutkimuksemme jotenkin auttaa teitä tässä vaiheessa kuntafuusion muutosprosessia?

LIITE 2

TUTKIMUSLUPA

ÄÄNEKOSKEN KAUPUNKI

23.10.2007

Perusturvatoimiala

Perhepalvelut

SAATE

Opiskelemme Jyväskylän yliopistossa Kasvatustieteiden laitoksella pääaineenamme varhaiskasvatustiede. Teemme tällä hetkellä pro gradu-tutkielmia päivähoiton johtajuudesta. Olemme kiinnostuneita, miten päivähoiton johtajuus toteutuu muutoksen aikana, erityisesti kuntafuusiossa. Tämän takia haluamme toteuttaa tutkimuksemme Äänekoskella. Teemme kaksi eri tutkimusta, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen kokonaisuuden. Päivi Anttilan tutkimus kohdistuu päiväkodin henkilöstö- ja muutosjohtamiseen. Tiina Hermunen tutkii päivähoiton johtajuutta tehtävien ja hallinnon näkökulmasta.

Kuntafuusiot ovat ajankohtaisia monessa kunnassa, joskin niiden vaikutuksia päivähoitoon on tutkittu verraten vähän. Toivomme, että tutkimuksemme avulla Äänekoski ja muut kaupungit saavat tietoa siitä, miten kuntafuusio vaikuttaa päivähoiton hallintoon ja johtajan työhön. Ohjaajanamme toimii Kasvatustieteiden laitoksen johtaja Anja-Riitta Lehtinen. Tutkimusten on määrä valmistua kesään 2008 mennessä.

Päivi Anttilan tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia rooleja ja toimintamalleja päiväkodin johtajat käyttävät henkilöstöjohtajina muutostilanteessa. Kuntafuusio voidaan nähdä ulkoapäin tulevana muutoksena, jolloin päiväkodin johtaja toimii päivähoiton ja kaupungin ylemmän johdon (muutoksen toimeenpano) sekä päiväkodin henkilöstön (muutoksen konkreettinen toteutus) välissä. Tutkimuksen tarkoitus on paitsi kuvata päiväkodin johtajan toimintaa päiväkodin työyhteisön johtajana, myös selvittää hänen rooliensa keskinäisiä suhteita, ts. muutosjohtajuuden toteutumista kokonaisuudessaan.

Tiina Hermusen tutkimus kohdistuu päivähoitopalvelun johtamiseen. Hermusen tutkimuksessa päivähoitopalvelun johtaminen on rajattu koskemaan päivähoiton hallintojohtajaa (perhepalvelujohtaja Pirjo Heinosta) ja päiväkodin johtajia. Nämä yhdessä muodostavat päivähoitopalvelun johtajuuden, jota tutkitaan erityisesti hallintotehtävien ja päivittäisten tehtävien kautta. Tutkimuksen lähtökohtana on Hermusen oletus siitä, että kuntarakennemuutos vaikuttaa päivähoitopalvelun johtamisen toteutumiseen ja asettaa sille tietynlaisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Molemmissa tutkimuksissa tutkimuskohteena toimivat Äänekosken kaupungin kaikkien päiväkotien johtajat. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluilta marraskuun aikana. Päivi Anttila ja Tiina Hermunen

toteuttavat aineistonkeruun yhdessä niin, että jokainen tutkimukseen osallistuva osallistuu vain yhteen haastatteluun. Päiväkodin johtajien lisäksi Tiina Hermunen haastattelee tutkimukseensa Äänekosken perhepalvelujohtajaa Pirjo Heinosta.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Haastateltaviin otetaan yhteys perhepalvelujohtaja Pirjo Heinosen kautta. Haastateltavat antavat lupansa tutkimukseen varaamalla haastatteluajan. Yhteydenpitoa jatketaan sähköpostitse ja puhelimitse. Lopullisista tutkimusraporteista haastateltavia ei pysty tunnistamaan. Haastateltavien nimet muunnetaan (esim. Haastateltava 1), eikä heistä kerrota tietoja, joiden avulla lukija tunnistaa haastateltavan. Tutkimuskaupunki Äänekoski pidetään kuitenkin julkisena. Toimitamme molemmista tutkimuksista tutkimusraportin Äänekosken kaupungille.

ÄÄNEKOSKEN KAUPUNKI

Perusturvatoimiala

Perhepalvelut

TUTKIMUSLUPA/SITOUTUMUS

Suorittaessamme tutkimuksia

Oppilaitos/tutkimuksesta vastaava yksikkö _____

Oppiaine/koulutusohjelma/linja _____

Tutkimuksien ohjaaja/vastuuhenkilö _____

Tutkimuksien nimet _____

Tutkimuksien kohderyhmä ja tutkimuspaikka _____

Sitoudun siihen, että en käytä tutkimuksen yhteydessä Äänekosken kaupungin perusturvatoimelta saamiani tietoja muuhun tarkoitukseen kuin tutkimuksen tekemiseen enkä anna salassa pidettäviä tietoja muille henkilöille.

Tutkimuksien tekijät

Nimi _____

Arvo/ammatti _____

Osoite _____

Puh. _____

Allekirjoitus _____

Nimi _____

Arvo/ammatti _____

Osoite _____

Puh. _____

Allekirjoitus _____

Hyväksynyt

Äänekoskella ___ / ___ 2007

Pirjo Heinonen

Perhepalvelujohtaja

LIITE 3

INFORMAATIOKIRJE

23.10.2007

Arvoisat päiväkodin johtajat

Opiskelemme Jyväskylän yliopistossa Kasvatustieteiden laitoksella pääaineenamme varhaiskasvatustiede. Teemme tällä hetkellä pro gradu-tutkielmia päivähoiton johtajuudesta. Olemme kiinnostuneita, miten päivähoiton johtajuus toteutuu muutoksen aikana, erityisesti kuntafuusiossa. Tämän takia haluamme toteuttaa tutkimuksemme Äänekoskella. Teemme kaksi eri tutkimusta, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen kokonaisuuden. Päivi Anttilan tutkimus kohdistuu päiväkodin henkilöstö- ja muutosjohtamiseen. Tiina Hermunen tutkii päivähoiton johtajuutta tehtävien ja hallinnon näkökulmasta.

Kuntafuusiot ovat ajankohtaisia monessa kunnassa, joskin niiden vaikutuksia päivähoitoon on tutkittu verraten vähän. Toivomme, että tutkimuksemme avulla Äänekoski ja muut kaupungit saavat tietoa siitä, miten kuntafuusio vaikuttaa päivähoiton hallintoon ja johtajan työhön. Ohjaajanamme toimii Kasvatustieteiden laitoksen johtaja Anja-Riitta Lehtinen. Tutkimusten on määrä valmistua kesään 2008 mennessä.

Päivi Anttilan tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia rooleja ja toimintamalleja päiväkodin johtajat käyttävät henkilöstöjohtajina muutostilanteessa. Kuntafuusio voidaan nähdä ulkoapäin tulevana muutoksena, jolloin päiväkodin johtaja toimii päivähoiton ja kaupungin ylemmän johdon (muutoksen toimeenpano) sekä päiväkodin henkilöstön (muutoksen konkreettinen toteutus) välissä. Tutkimuksen tarkoitus on paitsi kuvata päiväkodin johtajan toimintaa päiväkodin työyhteisön johtajana, myös selvittää hänen rooliensa keskinäisiä suhteita, ts. muutosjohtajuuden toteutumista kokonaisuudessaan.

Tiina Hermusen tutkimus kohdistuu päivähoitopalvelun johtamiseen. Hermusen tutkimuksessa päivähoitopalvelun johtaminen on rajattu koskemaan päivähoiton hallintojohtajaa (perhepalvelujohtaja Pirjo Heinosta) ja päiväkodin johtajia. Nämä yhdessä muodostavat päivähoitopalvelun johtajuuden, jota tutkitaan erityisesti hallintotehtävien ja päivittäisten tehtävien kautta. Tutkimuksen lähtökohtana on Hermusen oletus siitä, että kuntarakennemuutos vaikuttaa päivähoitopalvelun johtamisen toteutumiseen ja asettaa sille tietynlaisia haasteita ja mahdollisuuksia.

Molemmissa tutkimuksissa tutkimuskohteena toimivat Äänekosken kaupungin kaikkien päiväkotien johtajat. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla marraskuun aikana. Päivi Anttila ja Tiina Hermunen toteuttavat aineistonkeruun yhdessä niin, että jokainen tutkimukseen osallistuva osallistuu vain yhteen haastatteluun. Päiväkodin johtajien lisäksi Tiina Hermunen haastattelee tutkimukseensa Äänekosken perhepalvelujohtajaa Pirjo Heinosta.

Osallistuminen tutkimuksiin on vapaaehtoista. Haastateltavat antavat lupansa tutkimukseen varaamalla haastatteluajan. Lopullisista tutkimusraporteista haastateltavia ei pysty tunnistamaan. Haastateltavien nimet muunnetaan (esim. Haastateltava 1), eikä heistä kerrota tietoja, joiden avulla lukija tunnistaa haastateltavan. Tutkimuskaupunki Äänekoski pidetään kuitenkin julkisena. Toimitamme molemmista tutkimuksista tutkimusraportin Äänekosken kaupungille.

Ystävällisin terveisin tutkijat,

Päivi Anttila

Tiina Hermunen

OHJEITA HAASTATTELUUN OSALLISTUVALLE

Tutkimushaastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelu etenee keskustelunomaisena tiettyjen, ennalta määrättyjen teemojen mukaan. Teemat ja haastattelurunko toimitetaan haastateltaville tutustuttavaksi ennen haastattelua.

Jokainen haastateltava osallistuu yhteen haastatteluun, jolle pyydetään varaamaan aikaa puolitoista tuntia. Haastatteluissa paikalla ovat haastateltavan lisäksi molemmat tutkijat. Periaatteena on, että haastattelijat tulevat haastateltavien luo. Haastattelut toteutetaan siis mahdollisuuksien mukaan Äänekosken päiväkodeissa. Haastattelut nauhoitetaan MiniDisc-tallentimella.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Toivomme kuitenkin, että jokainen Äänekosken kaupungin päiväkodin johtaja pystyy osallistumaan, jotta tutkimustulokset ovat luotettavia. Tutkimusraporteissa haastateltavien vastauksia ei pysty tunnistamaan. Vastauksia käsittelevät vain tutkijat.

Haastateltavat antavat lupansa tutkimukselle varaamalla haastatteluajan oheisesta lomakkeesta. Lomakkeeseen merkitään nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite itselle sopivaan aikaan. Mikäli mikään ehdotetuista ajoista ei sovi, pyydämme Teitä silti laittamaan yhteystietonne lomakkeeseen. Otamme yhteyden jokaiseen haastateltavaan lomakkeen saatuaamme sopiaksemme haastattelusta ja mahdollisesti myös haastatteluajoista tarkemmin.

Mikäli haluatte lisätietoja tutkimuksistamme ja haastatteluista, vastaamme mielellämme kysymyksiinne!

Kiitos vaivannäöstänne ja kiinnostuksestanne tutkimuksiamme kohtaan

Päivi Anttila

044-3445 195

paivi.anttila@cc.jyu.fi

Tiina Hermunen

040-5271 679

timaherm@cc.jyu.fi

LIITE 4

HAASTATTELURUNKO, Päiväkodin johtajat

Taustatiedot: Työvuodet päivähoitossa, työvuodet päiväkodin johtajana, alaisten määrä, päiväkotiyksiköiden määrä, yksikön/yksiköiden lapsimäärä, toimiiko hallinnollisena vai lapsiryhmässä, millaisia päivähoitomuotoja alaisuuteen kuuluu

Ohjeita haastatteluun:

Haastattelurunko on jaettu vaiheisiin ajanjaksojen mukaan. Haastattelussa toistuvat samankaltaiset kysymykset jokaisen vaiheen kohdalla. Vaiheet ovat seuraavanlaiset:

- ”Aika ennen kuntarakennemuutoksen toteutumista” tarkoittaa ajanjaksoa, joka alkoi siitä, kun tieto muutoksen toteutumisesta varmistui ja siihen alettiin valmistautua.
- ”Kuntarakennemuutoksen toteuttamisen aika” käsittää vuodenvaihteen 2006–2007, kun muutos astui laillisesti voimaan.
- ”Kuntarakennemuutoksen nykyvaihe” kuvaa tämänhetkistä tilannetta ja muutosten vakiinnuttamisen aikaa.

Tutustu alla oleviin kysymyksiin etukäteen. Pohdi vastauksiasi kahdesta näkökulmasta: oman päiväkodin/päiväkotien työyhteisön johtamisen näkökulmasta sekä päivähoito- organisaation hallinnon tasolla toimimisen näkökulmasta.

1. Aika ennen kuntarakennemuutoksen toteutumista

- Tapahtuiko työssäsi konkreettisia muutoksia? Miten työsi konkreettisesti muuttui?
 - Tapahtuiko työyhteisössä sellaisia muutoksia, jotka vaikuttivat työhösi?
 - Entä hallinnon tasolla?
- Mitkä tehtävät korostuivat työssäsi?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla
- Mitkä johtamisen osa-alueet korostuivat? Jäivät vähemmälle huomiolle? Mihin on pitänyt kiinnittää erityistä huomiota?
- Miten tulevaan muutokseen suhtauduttiin?
 - Miten sinä suhtauduit?
 - Miten muutos otettiin vastaan työyhteisössä?
 - Miten muutos otettiin vastaan hallinnon tasolla?
- Miten johtajana toimiminen omalla kohdallasi toteutui?
 - Mistä sait tukea? Miten annoit tukea?
 - Saitko tarpeeksi tietoa? Pystyitkö jakamaan tarpeeksi tietoa?
- Mikä tuntui haastavalta?

- Työyhteisön tasolla
- Hallinnon tasolla (hallinnon taholta tulevat paineet?)
- Mikä helpotti johtajana toimimista?
 - Työyhteisön tasolla?
 - Hallinnon tasolla?
- Miten arvioit johtajana toimimistasi?
 - Mihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota?
 - Olisiko jokin asia pärjännyt pienemmällä huomiolla?

2. Kuntarakennemuutoksen toteuttamisen aika (vuodenvaihte 2006-2007)

- Tapahtuiko työssäsi konkreettisia muutoksia?
 - Tapahtuiko työyhteisössä sellaisia muutoksia, jotka vaikuttivat työhösi?
 - Entä hallinnon tasolla?
- Mitkä tehtävät korostuivat työssäsi?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla
- Mitkä johtamisen osa-alueet korostuivat? Jäivät vähemmälle huomiolle? Mihin on pitänyt kiinnittää erityistä huomiota?
- Muuttuiko muutokseen suhtautuminen?
 - Oma suhtautumisesi?
 - Suhtautuminen työyhteisössä?
 - Suhtautuminen hallinnon tasolla?
- Miten johtajana toimiminen omalla kohdallasi toteutui?
 - Mistä sait tukea? Miten annoit tukea?
 - Saitko tarpeeksi tietoa? Pystyitkö jakamaan tarpeeksi tietoa?
- Mikä tuntui haastavalta?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla (hallinnon taholta tulevat paineet?)
- Mikä helpotti johtajana toimimista?
 - Työyhteisön tasolla?
 - Hallinnon tasolla?
- Miten arvioit johtajana toimimistasi?
 - Mihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota?
 - Olisiko jokin asia toiminut pienemmällä huomiolla?

Kuntarakennemuutoksen nykyvaihe

- Tapahtuuko työssäsi edelleen konkreettisia muutoksia?
 - Tapahtuuko työyhteisössä sellaisia muutoksia, jotka vaikuttivat työhösi?
 - Entä hallinnon tasolla?
- Mitkä tehtävät korostuvat työssäsi?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla
- Mitkä johtamisen osa-alueet korostuvat? Jäävät vähemmälle huomiolle? Mihin pitää kiinnittää erityistä huomiota?
- Miten muutokseen suhtaudutaan nykyään?
 - Oma suhtautumisesi?
 - Suhtautuminen työyhteisössä?
 - Suhtautuminen hallinnon tasolla?
- Miten johtajana toimiminen omalla kohdallasi toteutuu?
 - Mistä saat tukea? Miten annat tukea?
 - Saatko tarpeeksi tietoa? Pystytkö jakamaan tarpeeksi tietoa?
- Mikä tuntuu haastavalta?
 - Työyhteisön tasolla
 - Hallinnon tasolla (hallinnon taholta tulevat paineet?)
- Mikä helpottaa johtajana toimimista?
 - Työyhteisön tasolla?
 - Hallinnon tasolla?
- Miten arvioit johtajana toimimistasi?
 - Mihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota?
 - Toimisiko jokin asia pienemmällä huomiolla?
- Voidaanko jo puhua, että muutos on alkanut vakiintua? Perustele vastaustasi.
Muuta
- Oliko omaa/yhteistä visiota muutoksesta? Miten huomioit sen?
- Mitä muutoksen johtaminen on vaatinut sinulta?
- Miten opastaisit samankaltaiseen tilanteeseen tulevaa johtajaa, tärkein neuvo?

LIITE 5

HAASTATTELURUNKO, perhepäivähoidon ohjaaja

Yleistä tietoa

- Kerro perhepäiväohjaajan työstä/tehtävän kuvastasi osana Äänekosken perhepalvelua?
 - Miten valikoiduit tehtävään?

Aika ennen kuntafuusiota

- Jos toimit tehtävässä ennen kuntafuusion toteuttamista, mitkä tehtävät silloin korostuivat työssäsi?
 - Mikä tuntui haastavalta?
 - Mikä helpotti työntekoa, mistä sait tukea?
- Miten työtehtäväsi konkreettisesti muuttui tänä aikana?
- Millainen oli suhtautumisesi tulevaan muutokseen?
- Miten perhepäivähoidon ohjaajana toimiminen toteutui tässä vaiheessa?

Kuntafuusion toteuttamisen aika

- Mitkä tehtävät silloin korostuivat työssäsi?
 - Mikä tuntui haastavalta?
 - Mikä helpotti työntekoa, mistä sait tukea?
- Miten työtehtäväsi konkreettisesti muuttui tänä aikana?
- Millainen oli suhtautumisesi tulevaan muutokseen?
- Miten perhepäivähoidon ohjaajana toimiminen toteutui tässä vaiheessa?

Kuntafuusion nykyvaihe

- Mitkä tehtävät tällä hetkellä korostuvat työssäsi?
 - Mikä tuntuu haastavalta?
 - Mikä helpottaa työntekoa, mistä saat tukea?
- Onko työtehtäväsi vielä muuttunut? Jos on, niin kerro muutoksista.
- Onko suhtautumisesi muutokseen muuttunut?
- Miten perhepäivähoidon ohjaajana toimiminen toteutuu tällä hetkellä?
- Voidaanko jo puhua, että muutos on alkanut vakiintua? Perustele vastaustasi.

Muuta

- Millaisia onnistumisia ja epäonnistumisia nostaisit esiin kuntafuusion vaikutuksesta päivähoitoon?
- Millaista tietoa toivot tutkimustemme tuottavan päivähoiton johtajuudesta? Voiko tutkimuksemme jotenkin auttaa teitä tässä vaiheessa kuntafuusion muutosprosessia?