

VARHAISKASVATUSYKSIKÖN JOHTAJIEN KOKEMUKSIA  
UUDEN TYÖVÄLINEEN VAIKUTUKSESTA OMAAN TYÖHÖN

Kenttälä Eija  
Opinnäytetyö, syksy 2016  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Diak Etelä, Helsinki  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosionomi AMK +  
Lastentarhanopettajan  
virkakelpoisuus

## TIIVISTELMÄ

Kenttälä, Eija. Varhaiskasvatusyksikön johtajien kokemuksia uuden työvälineen vaikutuksesta omaan työhön. Diak Etelä, Helsinki, syksy 2016, 45 s., 5 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK) + lastentarhanopettajan virkakelpoisuus.

Opinnäytetyö kuului kunnan kehittämishankkeeseen, jossa suunniteltiin kuntaan oma projektimalli yhdeksi johtamisen työvälineeksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten näkemyksiä nykyisestä projektikulttuurista ja uuden toimintamallin käytön tuomista mahdollisuuksista. Tavoitteena oli myös selvittää miten varhaiskasvatusyksikön johtajat näkevät uuden johtamisen työvälineen vaikuttavan heidän omaan työhönsä, asiakaskohtaamisiin ja henkilöstön kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoriapohja lähtee esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Esimiestyön arjen koetaan muuttuneen yhteiskunnan tuomien muutoksien vaikutuksesta. Uudenlaista osaamista sekä johtamista kaivataan. Kunnan palvelurakenteiden uusimisen lähtökohdaksi on yhä enemmän asiakasnäkökulma ja johtamisen kehittäminen. Johtamisen lähtökohdaksi voidaan nähdä ammatillinen kehittyminen, itsensä johtaminen. Projektit ovat asioiden ja erityisesti ihmisten johtamista. Opinnäytetyössä käsitellään johtamista muutoksessa, onnistuneen projektin tunnusmerkkejä ja ammatillista kehittymistä.

Kehittämispainotteinen opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä sähköistä kyselyä, joka oli puolistrukturoitu haastattelu. Henkilöstön osallistaminen työn kehittämiseen nähtiin tärkeänä tavoitteiden saavuttamisen ja sitouttamisen kannalta. Prosessin alussa pidettiin määrittelytyöpajoja, sitten kunnan esimiespäivillä tehtiin keskustelevia ryhmätöitä projektityöskentelyyn liittyen ja lopussa varhaiskasvatusyksikön johtajilta kysyttiin sähköisellä kyselyllä näkemyksiä projektimallin hyödyntämisestä omassa työssään.

Opinnäytetyö toi kunnan kehittämishankkeen prosessiin mukaan lähiesimiehen näkökulmaa ja osallisuutta uuden työvälineen kehittämisessä. Kehittämishankkeessa tehtiin ohjeet, lomakepohjat, käytänteet projektimallin käyttöön ja hyödyntämiseen. Tässä työssä pienryhmätyöskentelyn tuotosten ja varhaiskasvatusyksikön johtajien vastausten perusteella pystyi toteamaan, että muutosta kaivataan koko kuntaan ja omaan työhön. Projektimallin uskotaan antavan paremman mahdollisuuden asiakasnäkökulman huomioimiseen ja tuovan selkeyttä työn tekemiseen.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, johtaminen, kehittäminen, projektityöskentely

## ABSTRACT

Kenttälä, Eija.

A new leadership model for the early childhood education.

45 p., 5 appendices. Language: Finnish. Helsinki, Autumn 2016.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Social Services and Education. Degree: Bachelor of Social Services.

This study is a part of the municipal development project. The objective was to create a model of leadership for the municipality. The aim of this study was to determine superiors' views of the current project culture and the opportunities of the use of this new approach. Moreover, to find out the influence the new management tool had on their own work as leader in early childhood education, on their customer contacts and on the personnel development.

The theory part of the bachelor's thesis was based on the perspective from leadership and management. Everyday leadership work is considered having changed due to the impact of the changes in the society. A new kind of know-how and leadership were needed.

The thesis is development oriented and was carried out as process analysis, which had a qualitative approach. Data was collected by involved observation, as well as through a survey by an electronic questionnaire which was a semi structured interview. There were first conversations about the new model at the municipality's superior day and then later the leaders of the early childhood education were asked their views on the use of the project model in their own work by electronic questionnaire.

The thesis brought up the supervisor's perspective to the process of the municipality's development project. The instructions, templates and practices were made according to the new model. In this work, as a result, the outputs of the small group work and the answers of the leaders in the early childhood education prove a change that is needed throughout the municipality and their own work. The project model is supposed to provide a better opportunity to take in consideration the customer's perspective and bring clarity to the work.

Keywords: customer oriented approach, leadership, development, project work

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....	8
2.1 Kunnan strateginen kehittämishanke .....	8
2.2 Kasvatus- ja sivistystoimen tarve .....	9
2.3 Varhaiskasvatusyksikön johtamisen moninaisuus .....	11
2.4 Tavoitteet ja yhteistyötahot .....	11
3 TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	13
3.1 Johtaminen muutoksessa .....	13
3.2 Onnistunut projekti .....	15
3.3 Ammatillinen kehittyminen .....	16
3.4 Aikaisempia tutkimuksia varhaiskasvatusyksikön johtamisesta .....	17
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS .....	19
4.1 Hankkeen eteneminen .....	19
4.2 Aineiston keruu ja analyysi .....	21
5 HANKKEEN TUOTOKSET .....	24
5.1 Esimiespäivän pienryhmien yhteenveto .....	24
5.2 Varhaiskasvatusyksikön johtajien ajatuksia Tuike – projektimallista .....	26
5.3 Tuike – projektimalli .....	29
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET .....	31
7 POHDINTA .....	34
LÄHTEET .....	37
LIITTEET .....	40
LIITE 1: Kehittämishankkeen prosessikuva .....	41
LIITE 2: Kyselylomakkeen saatekirje .....	42
LIITE 3: Kyselylomakkeen kysymykset .....	43
LIITE 4: Ote projektimallin määrittelytyöpajan tuloksista .....	44



## 1 JOHDANTO

Kunnan tuottamat peruspalvelut sekä niiden kehittäminen ovat lakisääteisten palvelujen lisäksi järjestetty monien erilaisten hankkeiden, rahoitusten ja ohjelmien varassa. Lapsi- ja perhepalvelut koetaan usein hajautuneiksi (Perälä, Halme & Nykänen 2012, 15). Toimintaympäristö on julkisella puolella muuttunut entistä monimutkaisemmaksi (Sydänmaanlakka 2015, 149). Tuleva Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015–2019 (Sote uudistus) tuo kuntaorganisaatioon muutoksen paineita. Kunnissa palvelujen parantamiseen, kokonaisuuden hallintaan ja toiminnan tehostamiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja sitä halutaan kehittää. Johtamisen vahvistaminen nähdään yhtenä tärkeänä osana sen toteutumista ja johtamisella on suuri merkitys muutoksien läpiviemiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 8.) Ihmisten kohtaaminen, kunnioittaminen ja kuunteleminen ovat olennainen osa esimiestyötä ja sen merkitys korostuu johtamisessa.

Opinnäytetyö kuului kunnan kehittämishankkeeseen, jossa suunniteltiin ja otettiin asteittain käyttöön kunnan projektimalli. Kehittämishankkeessa tehtiin ohjeet, lomakepohjat ja käytänteet kunnan projektimallin käytöstä. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja toteutettiin työnantajan aloitteesta. Aiheen valintaan vaikutti myös kiinnostukseni esimiestyötä, johtamisen haasteita ja uudenlaisia toimintatapoja kohtaan. Kunnan kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda selkeä johtamisen työväline sekä yhteiset toimintatavat kunnan eri toimialoille. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda kehittämishankkeen prosessiin mukaan lähiesimiehen näkökulmaa ja heidän osallisuutta työvälineen kehittämiseen. Tavoitteena oli selvittää, miten varhaiskasvatusyksikön johtajat näkevät uuden johtamisen työvälineen vaikuttavan heidän omaan työhönsä ja erityisesti asiakas kohtaamisiin. Uuden varhaiskasvatuslain (2015) tavoitteissa korostetaan lapsilähtöisyyttä ja perheiden kanssa tehtävää kasvatuskumppanuutta, johon varhaiskasvatusyksikön johtajan työssä voisi olla enemmän aikaa.

Kehittämispainotteinen opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruu ja ana-

lyysi vuorottelivat keskenään prosessin edetessä (Kananen 2014, 21). Keskeisinä kysymyksinä hankkeen edetessä oli selvittää: Minkälainen käsitys esimiehillä on nykyisestä käytännöstä erilaisten hankkeiden osalta? Mitä heidän mielestä pitäisi tehdä toisin? Miten uusi työväline tukee heidän työtään? Voisiko tämä työväline antaa varhaiskasvatusyksikön johtajille enemmän aikaa asiakaskohtaamiseen? Voisiko uuden projektimallin käyttö tuoda varhaiskasvatusyksikön johtajille enemmän aikaa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen?

Opinnäytetyöprosessin aikana kunnan esimiespäivillä tehtiin keskustelevia ryhmätöitä projektityöskentelyyn liittyen. Nämä tilaisuudet olivat esimiehiä osallistavia tilaisuuksia ja samalla saatiin uusi projektimalli, johtamisen työväline, heille tutummaksi. Varhaiskasvatusyksikön johtajat vastasivat erilliseen sähköiseen kyselyyn, missä haluttiin tarkemmin selvittää uuden työtavan vaikutuksia omaan työhön. Kasvatus- ja sivistystoimen päälliköt pohtivat omia näkemyksiään siitä, miten uutta projektimallia lähdettäisiin hyödyntämään ja viemään eteenpäin.

Projektimallin käyttöönotto oli yksi kunnan strateginen tavoite. Kehittämishankkeen edetessä esimiesten ajatuksissa nousi selkeästi esille se, että projektijohtamisen avulla voidaan synnyttää uskoa ja luottamusta uusien kehittämishankkeiden eteenpäinviemiseen sekä niiden hyötyjen lunastamiseen. Uusi työtapa voi tuoda uudenlaista ajattelua sekä vahvistaa ja selkeyttää esimiehen työtä. Projektijohtaminen voidaan nähdä johtamisen ja kehittämisen yhtenä työvälineenä. Hyvinvoiva esimies heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin ja tämä näkyy sen kautta asiakkaisiin.

On tärkeää kuitenkin muistaa, että projektit ja niiden johtaminen on myös psykologiaa eikä vain projektien eri vaiheiden hallintaa. Perinteisellä ylhäältä alhaalle suuntautuvalla projektimallilla ei saavuteta samanlaisia tuloksia kuin toimivalla projektikulttuurilla, missä sallitaan vuorovaikutus, sosiaalisia kanssakäymisiä ja tehokasta tiedon siirtoa. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2013, 122–123.) Työmenetelmän tutuksi tuleminen vie aikaa, mutta uskon, että pitkäjänteisellä ja organisoidulla tahtotilalla uudesta työmenetelmästä voidaan saada haluttu hyöty irti.

## 2 LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat ja näkyvät työn tekemisessä sekä johtamisessa. Kuntatyönantajalle muutoksen vauhti ja taloudellisten resurssien heikentyminen on tuonut painetta lähteä kehittämään palvelujaan tehokkaammaksi ja huomioimaan yhä enemmän tarkastelulähtökohdaksi asiakas, jolle palveluja tuotetaan. Teknologia kehittyy ja uusien sukupolvien myötä asiakkaiden odotukset, tavat toimia ja saada palveluja muuttuvat. Tämä tuo mukanaan tarvetta kehittää tulevaisuuden osaamista ja uusia työvälineitä työn tekemiseen. Pentti Sydänmaalakka (2015, 25) kirjoittaa, että vanhat menetelmät julkisella sektorilla eivät toimi uudessa ympäristössä ja olisi aika uudistaa vanhentunutta suunnittelu-, päätöksenteko-, johtamisen- sekä organisaatiokulttuuria. Kuntatyönantaja on perinteisesti koettu byrokraattiseksi sekä jähmeäksi päätöksen etenemisessä.

Samalla kun yritämme pysyä muutoksen perässä, täytyy sen hetken palvelutason, työn perustehtävän sekä johtamisen toteutua odotetulla tavalla ja tasolla. Johtamisessa haetaan uutta osaamista sekä uusia työvälineitä, joilla voidaan jäsentää asioita selkeästi ja yhtenäisesti sekä helpotetaan muutosjohtamista omassa työssä sekä työyhteisössä. Perinteisen byrokraattisen kulttuurin tehtäväsuuntautunut (management) johtaminen tarvitsee yhä enemmän ihmisten (leadership) johtamista (Ruuska 2012, 64). Esimiestyön arki on muuttunut monimutkaiseksi sekä esimiestyön hajoaminen erityisesti julkisella sektorilla on haasteellista. Moniportaiset organisaatiot, laajojen asioiden johtaminen ja esimiestyö saatetaan kokea riittämättömäksi ja toiminnan ohjaus puutteelliseksi. (Koho 2015, 230.) Ihmisten johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen toivotaan lisää aikaa. Nämä on hyvä muistaa myös uusien työmenetelmien käyttöön otettaessa.

### 2.1 Kunnan strateginen kehittämishanke

Strategialla tarkoitetaan merkityksen luomista, jatkuvia kokeiluja, innostavaa dialogia ja inspiroivan vision rakentamista toimintaan (Sydänmaalakka 2015, 28).



Kunnassa, missä opinnäytetyö tehdään, on yhdeksi strategiseksi kehittämishankkeeksi määritelty palvelurakenteiden uudistaminen. Siinä halutaan tarkastella eri palveluita asiakasnäkökulmasta ja ajatuksena on asiakaslähtöisten palveluprosessien sekä johtamisen kehittäminen. Mietitään kunnan nykyisiä sisäisiä toimintatapoja ja arvioidaan, miten niitä voisi tehdä toisin. Ajatuksena on päätöksentekoprosessien virtaviivaistaminen sekä sisäisen tiedonkulun ja työtapojen parantaminen. Tärkeänä nähdään esimiestyön kokonaisuuksien ja periaatteiden määrittely koko kuntatasolla. Johtamisella halutaan luoda hyvät työnteon toimintaedellytykset ja sen myötä vaikutetaan kunnan palvelutehtävän toteutumiseen. (Karjalainen 2015.) Muuttuvassa toimintaympäristössä palvelujen uudistaminen edellyttää uudenlaista osaamista ja johtamista.

Projektimallin luominen ja käyttöönotto koko kuntaan on ajateltu tuovan johtamiseen uusia toimintatapoja sekä työtä helpottavia työvälineitä. Selkeä strategiaan sidottu tavoitteiden asettelu, suunnittelu, riskien arviointi, aikataulussa pysyminen, keskustelu ja eri toimialojen asiantuntijuuden hyödyntäminen vaativat uudenlaista toimintatapaa ja projektimallin uskotaan luovan tähän hyvät edellytykset. Hyvinvointipalveluiden erityispiirteet (asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus, monikulttuurisuus sekä tieto- ja viestintäteknologia) ovat läsnä projekteissa niiden ideoinnista lähtien aina vaikutusten arviointiin saakka (Paasivaara ym. 2013, 56–57).

## 2.2 Kasvatus- ja sivistystoimen tarve

Kasvatus- ja sivistystoimessa toteutetaan kunnan strategiassa määritellyjä tavoitteita ja yksi niistä on johtamisen sekä uudenlaisen osaamisen kehittäminen. Eri-laisten koulutusten lisäksi on koettu tarpeelliseksi saada uusia apuvälineitä kokonaisuuksien hallintaan sekä samanlaisten toimintatapojen kehittämiseen. Kasvatus- ja sivistystoimen organisaatiossa on koko ajan meneillään erilaisia hankkeita, projekteja ja prosesseja. Yleisesti kaikkeen toimialalle kuuluvaan toimintaan haetaan erilaisia hankerahoituksia ja näillä kustannetaan kuntalaisten palveluja. Alla olevassa organisaatiokaaviossa näkyy monialainen toimiala ja siihen kuuluvat tulosalueet.



KUVIO 1. Kunnan kasvatus- ja sivistystoimen organisaatio

Toimialalla on tavoitteena ottaa käyttöön projektijohtaminen yhtenä työvälineenä. Monica Lööv (2002, 109) mainitsee, että taitava johtaja saavuttaa tuloksia muiden kautta. Hänen mukaansa johtaja koordinoi resurssit niin, että yhteiset tavoitteet saavutetaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Innostava yhteistyö sekä ihmisten sitouttaminen ja osallistaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen tuo tehokkaamman tuloksen. Projektimuotoinen toimintamalli voi luoda tähän ajatteluun omalla tavallaan hyvin pohjaa.

Esimiehen moninaisissa työtehtävissä on osattava pitää yllä monitulkinnallisuutta, mutta toisaalta hänen on jäsennettävä siitä selkeä kokonaisuus. Tässä korostuu itsensä johtaminen ja sisäisten voimavarojen merkitys. (Sydänmaalakka 2015, 149.) Virtanen (2009, 19) kirjoittaa, että kompleksisessa keskinäisriippuvaisessa maailmassa nimenomaan projektit ovat se väline, jolla organisaatiot kykenevät joustavasti vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin, uusiutumaan ja säilymään hengissä sekä toteuttamaan strategisia päämääriään. Projektimuotoinen toimintamalli voi helpottaa johtamistyötä ja selkeyttää toimintaa. Työn selkeytyminen voi antaa toimialan esimiehille lisää aikaa asiakastyöhön ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen.

### 2.3 Varhaiskasvatusyksikön johtamisen moninaisuus

Varhaiskasvatusyksikön johtajien työssä on tapahtunut suuria muutoksia ja työmäärä on lisääntynyt. Samalla johtajalla voi olla useampi päiväkotijohdettavana ja sen myötä henkilöstön, lasten sekä huoltajien määrä on kasvanut. Lähiesimiehellä on vähemmän aikaa päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen sekä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamiseen käytetty aika vähenee. Perustehtävän hoito vaarantuu muiden tehtävien lisääntyessä. Johtajien näkökulmat olisi hyvä huomioida muutoksia ja kehittämistyötä tehdessä, koska heillä on tuntemus omasta työstä sekä sen olosuhteista ja vaatimuksista. (Cleve, Ilves & Vesalainen 2014, 20 – 21.)

Uudet varhaiskasvatuslain (2015) muutokset lisäävät varhaiskasvatuksen kentällä ja erityisesti johtajilla hallinnollisia tehtäviä. Yhtenä esimerkkinä muutoksien tuomasta tehtävästä voisi mainita huoltajien kanssa tehtävä arvio oikeutetun hoitoajan määrästä perheiden tilanteiden muuttuessa. Varhaiskasvatussuunnitelman (VASU2017) perusteiden uudistuminen on myös tällä hetkellä menossa ja kunnassa ollaan mukana päivittämässä kuntakohtaisia perusteita (Työn ja hyvinvoinnin laitos i.a.). Huoltajien kanssa lapsille tehtävä suunnitelmallinen varhaiskasvatussuunnitelma vaatii organisointia ja riittävän ajan järjestämistä. Varhaiskasvatusyksikön johtamisen moninaisuus näkyy hyvin näiden uudistusten kautta. Näihin varhaiskasvatuksen kentällä tehtäviin suurempiin kehittämishankkeisiin toivotaan uuden johtamisen työvälineen tuovan enemmän selkeyttä ja johdonmukaisuutta.

### 2.4 Tavoitteet ja yhteistyötahot

Kunnan kehittämishankkeen tavoitteena on tehdä kuntaan projektimalli, jota voidaan hyödyntää eri toimialojen hankkeissa ja projekteissa. Kunnan projektimalliin tulee kuulumaan selkeiden ohjeiden ja työpohjien lisäksi yhteisten käytänteiden

luominen projektisalkun hyödyntämisessä. Kunnan kehittämishankkeen tavoitteena on luoda kuntaan selkeää johtamisen työväline, yhteiset toimintatavat, lisätä avoimuutta ja yhteistyötä sekä helpottaa ja selkeyttää kokonaisuuden hallintaa. Ajatuksena on, että uusi yhteinen työtapa toisi positiivista vaikutusta työntekoon ja se osaltaan vaikuttaisi sekä esimiesten että työntekijöiden työhyvinvointiin. Projektimallin käytön tavoitteena on myös tuoda enemmän asiakasnäkökulmaa kunnan palvelujen kehittämisen tueksi. Projektit ovat asioiden ja erityisesti ihmisten johtamista, joka on viime vuosina korostunut entistä enemmän projekteja käsittelevissä tutkimuksissa ja projektikirjallisuudessa (Paasivaara ym. 2013, 97–107).

Opinnäytetyn tavoitteena on saada tarkempaa näkemystä esimiehiltä ja erityisesti varhaiskasvatusyksion johtajilta siitä, että miten he kokevat nykyisten hankkeiden ja projektien johtamisen käytäntöjen toimivan ja minkälaisia ajatuksia uusi johtamisen työväline heissä herättää. Tavoitteena on myös selvittää, kokevatko varhaiskasvatusyksikön johtajat uuden työtavan tuovan heille lisää aikaa asiakaskohtaamisiin ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen? Näkevätkö he projektimallia omassa työssään käyttökelpoisena työvälineenä? Näiden vastausten avulla voidaan saada projektimallin kehittämisen ja prosessin etenemisen aikana ajatuksia ja ideoita lopulliseen tuotokseen. Tällaisella vaikuttamismahdollisuudella halutaan tehdä uusi toimintatapa tutummaksi ja lähemmäksi käyttäjiä.

Tärkeimmät yhteistyötahot kehittämishankkeeseen löytyvät eri tulosityksiköiden esimiehistä sekä kasvatus- ja sivistystoimesta. Kunnan ICT-kehittämisspäällikkö on yksi kehittämishankkeen avainhenkilö, koska hän toimii projektipäällikkönä koko kunnan projektimallin käyttöönottoprojektissa. Omalta osaltani tuon kunnan projektimallin luomisprosessiin ja sen jalkauttamiseen mukaan lähiesimiesten (varhaiskasvatusyksion johtajat) näkökulmaa. Hankkeessa tullaan hyödyntämään kunnan uutta intranettiä ja sen projektityötiloja sekä kunnan uutta kyselyohjelmaa.

### 3 TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Sosiaalialan hankkeissa odotukset ja vaatimukset saattavat ajoittain olla aika muuttuvia hallituksen, lakien, uusien tutkimusten, käytäntöjen tai ammatillisten suositusten pohjalta. Nämä voivat tuoda haasteita projektipäälliköille ja projektinomistajille, koska heidän vastuulla on päästä määrättyihin tuloksiin etukäteen sovitulla kustannuksilla. (Spolander & Martin 2012, 20.) Alalla vaaditaan usein parempaa suorituskkyä pienemmillä resursseilla (Evans, Hills & Orme teoksessa Spolander & Martin 2012, 20). Projektihallinta on yksi väline, joka tarjoaa mahdollisuuden vastata näihin haasteisiin (Spolander & Martin 2012, 20).

Strateginen johtaminen sisältää kokonaisuuksien hallintaa, verkostojohtamista sekä tietojohdamisen ja lainsäädännön tuntemista. Esimiehen työssä on samanaikaisesti läsnä strateginen johtaminen, voimavarojen johtaminen että asiakasrajapinta ja palveluihin liittyvien asioiden johtaminen. Sosiaalityön keski- ja lähijohdajilla on vahva tahtotila totuttaa johtamistyönsä laadukkaasti ja henkilöstön työhyvinvointi huomioiden. (Raatikainen teoksessa Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 125–128.) Kehittämishankkeen tietoperustaksi ja teoreettiseksi lähtökohdaksi olen valinnut johtaminen muutoksessa, projektityöskentelyn lähtökohdat ja ammatillisen kehittymisen, joita tarkastellaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin. Viimeisessä kappaleessa tuon esille varhaiskasvatuksen puolella tehtyjä aikaisempia tutkimuksia päiväkodin johtajan työnkuvan muutoksesta.

#### 3.1 Johtaminen muutoksessa

Muutosjohtaminen (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 3) ja muutoksen hallintaan liittyvät taidot ovat tärkeitä niin johtajan kuin henkilöstön näkökulmasta. Muutos on omanlainen prosessi ja sen tiedostaminen on tärkeää. Muutosta voi olla monen tasoista. Stenvall & Virtanen (2007, 43–58) kirjoittavat muutosprosessista, sen eri vaiheista ja muutoksen liittyvistä haasteista. He mainitsevat, että muutos on investointi organisaatiolle, helppoa muutosta ei ole ja

muutosprosessi on aina pois perustehtävästä. Muutoksen läpivieminen vaatii aina aikaa.

Kunnassa strategiatyön kautta kehitetään kuntaorganisaation toimintaa. Johtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen halutaan panostaa samalla, kun muutetaan nykyisiä tapoja toimia. Muutosprosessin voi toteuttaa monella tapaa, nopeasti tai vähittäin, äkkirykäyksellä tai askeleittain (Stenvall & Virtanen 2007, 54). Tämä kehittämishanke on yksi askel kohti muuttuvaa organisaatiota ja sen toivotaan selkeyttävän yhteistä tapaa toimia. Yhteinen tahtotila, visio, on löydetty kunta-päättäjien, virkamiesten ja kunnan työntekijöiden kesken ja sitä kohti rakennetaan siltaa organisaation eri tasoilla. Juuti & Vuorela (2015, 40) mainitsee kirjassaan, että organisaatio voi silloin hyvin, kun ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen.

Muutos tarvitsee aina aikaa, se tapahtuu vaiheittain ja siihen täytyy sitouttaa. Nikkilä & Paasivaara (2008, 107) kuvaa (Kuvio 2) hyvin muutoksen eri vaiheita, kuhunkin vaiheeseen liittyviä keskeisiä tavoitteita sekä harkitut valinnat tavoitteiden toteutumiseen. Johtajalla on suuri merkitys erilaisten uusien toimintatapojen eteenpäinviemisessä. Henkilöstön osallistaminen suunnitteluun on myös tärkeää ja sitä halutaan toteuttaa tämän kehittämishankkeen kohdalla. Näin voidaan saada monipuolinen tieto- ja näkemyspohja uudelle, käyttöön otettavalle työskentelytavalle.

## Muutoksen ennakointi

Henkilöstö muutoksessa	Johtajan toiminta	Harkitut valinnat
1. Muutosta edeltävä vaihe • muutostarve ilmassa	Muutostarpeen havaitseminen	Tiedotus Avoin keskustelu
2. Vastustuksen vaihe • lamaantuminen • muutosvastarinta	Tulkinta	Osallistuminen Tunteiden kohtaaminen Tiedotus      Tuki Vaihtoehtojen esittäminen
3. Sitoutumisen ja hyväksymisen vaihe • ammatillisen roolin uudelleen jäsentely	Muutoksen toteuttaminen	Koulusta Tuki

KUVIO 2. Arjen johtajan työkaluja muutoksen hallintaan Nikkilä & Paasivaaraa (2008,107) mukaillen

### 3.2 Onnistunut projekti

Projekti määritellään joukoksi ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan määriteltyä tehtävää ja sillä on kiinteä budjetti, aikataulu sekä tavoite. Projekti on yksi tapa hoitaa perusorganisaation tehtäviä ja ne ovat organisaatiolle keino vastata ympäristömuutokseen. (Ruuska 2012, 19, 27–28.) Projektit voidaan nähdä palvelutuotannon muutoksen ja uudistamisen väylänä. Projektien tarpeellisuutta ja merkitystä tulee harkita huolellisesti ennen niiden käyttöönottoa. Näin vältetään projektiähky. (Stenvall & Virtanen 2007, 22–23.) Projektilla tulee olla tunnistettuna yleinen kehittämispäämäärä, johon projektin toteutuksella yritetään vaikuttaa sekä yksi spesifi tavoite (Paasivaara ym. 2013, 41).

Hyvinvointipalveluissa voidaan usein puhua projektista muutoksen mahdollistajana. Onnistunut projekti tarvitsee hyvän suunnitelman, missä ennen projektin aloittamista määritellään:

- 1) projektin kesto ja syvyys
- 2) projektin laajuus
- 3) projektin pakollisuuden aste
- 4) projektin omaehtoisuus
- 5) projektin suhde työyhteisön perustehtävään.

Onnistunut projekti toteutuu annetussa aikataulussa ja se saavuttaa asetetun tavoitteen voimavaroja tehokkaasti käyttäen. Yhteistyö ja verkostomainen työskentely parhaimmillaan hyödyntää toisten alojen työntekijöiden osaamista yhteisen päämäärän hyväksi. Onnistunut projekti mahdollistaa luovan ajattelun ja lisää toteuttajien osaamista ja kokemusta. (Paasivarana ym. 2013, 23–29.)

Projektijohtaminen voidaan Paasivaaran ym. (2013, 97–98) mukaan jakaa ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Asikainen (2011, 81–82) tutkimuksessaan toteaa, että projektin johtaminen on projektin ydinasia ja projektipäällikön roolissa suureen arvoon nousee ihmisten johtamisen taito. Kuitenkin ihmisten johtamisen osaaminen (leadership) näytti hänen tutkimuksen mukaan olevan projektipäällikön suurin haaste.

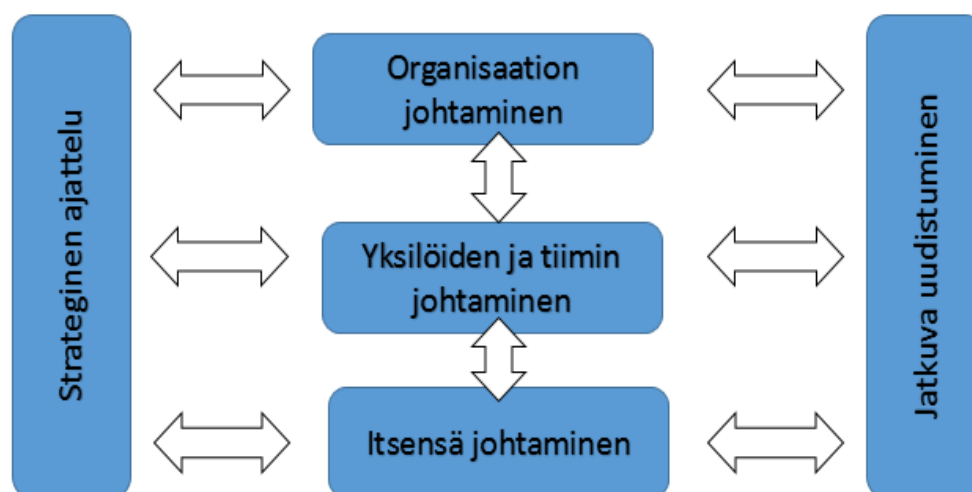
Muutos työssä ja työyhteisössä tuo monesti ylimääräistä ”painetta”, joka vie itse perustyöstä usein suuremman huomion ja jopa häiritsee itse työn tekemistä. Johtamiselta vaaditaan oikeanlaista suuntaa muutoksen eteenpäin viemiseksi. Paasivara ym. (2013, 5) kirjoittavat, että hyvinvointipalveluissa kehittäminen ja alan projektit toteutetaan usein päivittäisten työtehtävien ohella ja se synnyttää haasteita siihen, miten ihmiset saadaan paremmin sitoutumaan projektityöhön. Heidän mukaansa projektien haasteisiin voidaan lähes aina vaikuttaa hyvällä johtamisella, jonka avulla projektien toiminta mahdollistuu.

### 3.3 Ammatillinen kehittyminen

Ammatillisten valmiuksien ja osaamisen kehittäminen on itsensä johtamista. Ammatillinen kehittyminen ei lopu missään vaiheessa omaa työelämää. Se on hyvä ymmärtää elinikäiseksi prosessiksi työntekijän elämässä. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 14.) Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Tehokkuutta ei voi parantaa, jos ei huomioida ja johdeta samalla ihmistä. Tehokkuuden rinnalle on nostettu uudistuminen ja hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2009, 18.)

Sydänmaanlakka (Kuvio 3) on kehittänyt Älykkään johtajan – teorian, joka tarjoaa uuden ja innovatiivisen lähestymistavan nykyhetken johtamisen haasteisiin. Hän on tarkastellut johtajuutta kolmella perustasolla: organisaation johtaminen, yksilöiden ja tiimien johtaminen sekä itsensä johtaminen. Jokainen taso vaikuttaa toisiinsa ja jotta kaikilla tasoilla saadaan aikaiseksi muutoksia, kaikilla tasoilla on työskenneltävä samanaikaisesti. Näillä kaikilla tasoilla on myös tehtävä strategista ajattelua, mitä jatkuva uudistuminen tarvitsee.





KUVIO 3. Älykkään johtamisen tärkeimmät elementit Sydänmaalakkaa (2009, 16 – 19) mukaillen

Uudenlaisessa johtamisessa ihmisistä on tullut keskeinen voimavara. Johdon ja esimiesten on huolehdittava, että ihmiset saavat tarpeeksi tietoa työstään ja organisaatiostaan. On huolehdittava siitä, että kukaan ei jumitu liiaksi vanhoihin kaavoihin vaan koko ajan jokainen uudistuu ja kehittyy. Nämä tuovat uudenlaiseen organisoitumiseen myös haasteita. Johtamistaitojen kehittyminen on ihmisenä kasvun prosessi, jossa kohdataan omia kokemuksia uudella tavalla ja on hyvä ymmärtää, että esimiehenä ei ole koskaan valmis. (Juuti & Vuorela 2015, 165–169.) Jotta toisten johtaminen onnistuu, niin ensin olisi hyvä oppia johtamaan itseään (Sydänmaanlakka 2009, 152).

### 3.4 Aikaisempia tutkimuksia varhaiskasvatusyksikön johtamisesta

Opinnäytetyötäni ja sen tarkoituksenmukaisuutta tukevat varhaiskasvatusyksikön johtamisesta julkaistu ajankohtainen opinnäytetyö sekä kyselytutkimus. Kihlman & Koskinen (2014, 6, 41 ja 46) opinnäytetyössään tarkastelevat miten johtaminen näkyy päiväkodin arjessa. Heidän tutkimuksessa nousi esille johtajan työn moninaisuus, johtajan arki näyttäytyi pirstaleisena ja muuttuvat arjen tilanteet sekä paineensietokyky oli koetuksella. Johtamistyön hallinnollinen puoli näytti vievän resursseja pedagogiselta johtamiselta. Tutkimuksessa nousi esille

myös tämän hetken haasteena varhaiskasvatusjohtamisen kentällä näkyvä julkisen sektorin rakennemuutoksien johtaminen. Heidän mukaansa tarvitaan muutosjohtamista, uusien toimintamallien juurruttamista ja henkilöstön osaamisen hyödyntämistä.

OAJ:n teettämä kyselytutkimus päiväkodin johtajien ajankäytöstä osoitti, että päiväkotien johtaminen ja johtajuus on viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttunut merkittävästi. Useammat ja isommat yksiköt tuovat suuremmat henkilöstö- ja lapsimäärät johtajien vastuulle. Tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien tehtävänkuvat ovat moninaistuneet ja vastuu on kasvanut. Johtajan aika koetaan yhä useammin menevän muuhun kuin heidän perustehtävänsä hoitoon. Pedagoginen johtaminen on tutkimuksen mukaan hälyttävästi vähentynyt. (Cleve ym. 2014, 19 – 21, 23.)

## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toi kunnan kehittämishankeprosessiin mukaan lähiesimiesten näkökulmaa ja heidän osallisuutta uuden työvälineen kehittämiseen. Kunnan kehittämishankkeessa suunniteltiin, toteutettiin ja otettiin käyttöön kunnan projektimalli sekä tehtiin ohjeet, lomakepohjat ja käytänteet projektisalkun hyödyntämiseen.

### 4.1 Hankkeen eteneminen

Kehittämishanke alkoi kunnassa keväällä 2015 ja eteni käyttöönottovaiheeseen kevään 2016 lopussa. Kunnan projektimallin luomisessa ja sen kehittämisessä hyödynnettiin kunnan johtoryhmätason johtajia ja päälliköitä järjestämällä heille määrittelytyöpajoja, missä he saivat vaikuttaa ja kommentoida projektimallin ensimmäisiä luonnoksia. Näissä johtoryhmätason määrittelytyöpajoissa ja koko kunnan mallin luomisessa oli apuna ulkopuolinen kouluttaja/suunnittelija. Hänen kanssa projektiryhmä suunnitteli määrittelytyöpajojen sisältöä ja materiaalia.

Määrittelytyöpajojen lisäksi järjestettiin kunnan esimiespäiville projektimalliin liittyviä pienryhmätehtäviä, Edvard De Bonon, Six Thinking Hats / Kuusi ajatteluhattua – menetelmän avulla (Hassinen 2008). Olin mukana sisällön suunnittelussa sekä itse osallistujana kaikissa hankkeeseen liittyvissä määrittelytyöpajoissa sekä esimiespäivän pienryhmätyöskentelyssä. Työpajojen pohjalta täydennettiin ja kehiteltiin kunnan projektimallia, projektin eri vaiheissa käytettäviä lomakkeita, yhteiset ohjeet sekä koulutukset projektityöskentelyyn liittyville toimijoille; projektipäälliköt, -omistajat ja -ohjausryhmä.

Hankkeen suunnittelussa ja arvioinnissa pyrittiin hyödyntämään ympärillä olevia verkostoja ja yhteistyötahoja. Hanketta seurasi, arvioi ja reflektoi koko prosessin ajan kunnan projektimallin käyttöönottoprojektin projektipäällikkö (ICT–projektipäällikkö) sekä oma esimieheni kasvatus- ja sivistystoimen näkökulmasta (kehittämisen- ja hallintoyksikön päällikkö). Kehittämisenhankkeen edetessä kävin sään-

nöllisesti yhteistyötapaamisia ICT–projektijohtajan kanssa. Tapaamisissa käsiteltiin kuntatason projektijohtamisen edellytyksiä, vaatimuksia, ajatuksia, tavoitteita ja prosessin aikana heränneitä toiveita sekä ymmärrystä siitä, miten ylemmän tason kehittämishanke voidaan viedä lähemmäs kenttää.

Koko kunnan kehittämishankkeelle luotiin oma projektityötila kunnan sisäiseen intranettiin. Näin saatiin hanke avoimeksi kaikille kunnan työntekijöille ja kaikilla oli oikeus päästä vaikuttamaan sekä tutustumaan hankkeen etenemiseen. Kunnan projektimallille järjestettiin nimikilpailu työntekijöiden kesken ja nimeksi valittiin Tuike – projektimalli.

Huhtikuussa 2016 kasvatus- ja sivistystoimen johtoryhmälle esiteltiin projektimalleja ja sen hyödyntämismahdollisuuksia. Näin johtoryhmän jäsenille tuotiin uutta johtamisen työkalua tutuksi ja he saivat pohtia ohjattujen kysymysten avulla näkemyksiään ja ajatuksiaan siitä, miten lähtisivät uutta työvälinettä käyttämään.

Varhaiskasvatusyksikön johtajille tehtiin toukokuussa 2016 erillinen laadullinen kysely projektimalliin liittyen kunnan kyselyohjelman avulla. Ajatuksena oli selvittää, että mitä mieltä he ovat uuden toimintatavan vaikutuksista omaan työhön; voisiko se tuoda heille jatkossa enemmän aikaa asiakaskohtaamisiin ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen; ovatko he tutustuneet uuteen projektimalliin ja ovatko he osallistuneet järjestettyihin koulutuksiin. Näitä tuloksia hyödynnettiin prosessin edetessä ja hyödynnetään myös jatkossa, kun uutta johtamisen työvälinettä ja toimintatapaa lähdetään jalkauttamaan kentälle sekä koko organisaatioon.

Kehittämishanke eteni spiraalimallilla, jossa pyrittiin tunnistamaan ihminen oppijana ja luovana toimijana, jonka karttuneet tiedot ja taidot ovat sekä läsnä että hyödynnettävissä parhaalla mahdollisella tavalla. Hankesuunnitelma eteni etukäteen tehdyn aikataulun mukaisesti, jossa kaikkea ei kuitenkaan voitu suunnitella aivan tarkasti, ennen hankkeen alkua, vaan asiat tarkentuivat ja pystyivät muuttamaan työskentelyn kuluessa. (Salonen 2013, 14.) Kehittämishankkeen etenemisen prosessikuva on liitteenä (LIITE 1).

## 4.2 Aineiston keruu ja analyysi

Kehittämispainotteinen opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruu ja analyysi vuorottelivat keskenään prosessin edetessä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä sähköistä kyselyä, joka oli puolistrukturoitu haastattelu. (Kananen 2014, 21, 80–90.) Keskeisinä kysymyksinä hankkeen edetessä oli selvittää: Minkälainen käsitys esimiehillä on nykyisestä käytännöstä erilaisten projektien osalta? Mitä heidän mielestä olisi hyvä tehdä toisin? Miten uusi projektimalli ja sen käyttö voisi tukea työtäsi? Näkevätkö varhaiskasvatusyksikön johtajat uuden työvälineen mahdollisuutena tuoda heille enemmän aikaa asiakas kohtaamisiin ja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen?

Esimiespäivässä työskentely tapahtui pienryhmissä ja työskentelytapana käytettiin Kuusi ajatteluhattua – menetelmää / Edward De Bono, Six Thinking Hats. Tämä yksinkertainen työmenetelmä sopii hyvin uusien asioiden käsittelyyn, se on helppo oppia ja se ”pakottaa” ajattelemaan asiaa monipuolisesti sekä pyrkii rakentaviin ratkaisuihin (Hassinen 2008). Esimiespäivässä käytettiin kolmea ajatteluhattua: Valkoinen hattu (faktat esiin), Musta hattu (uhat ja ongelmat) sekä Keltainen hattu (mahdollisuudet).

Ensin pienryhmissä keskusteltiin neljä minuuttia siitä, mikä on projektikulttuurin tilanne tällä hetkellä kunnassa ja silloin oli Valkoinen hattu päässä ja tuotiin esille vain faktat nykytilanteesta. Sitten pienryhmissä keskusteltiin neljä minuuttia siitä, mitä ongelmia ja uhkia nykyiseen projektikulttuuriin liittyy ja silloin oli Musta hattu päässä. Viimeiseksi keskusteltiin seitsemän minuuttia siitä, mitä mahdollisuuksia projektikulttuurin kehittämiseen liittyy ja silloin oli Keltainen hattu päässä. Yksi henkilö ryhmästä kirjasi jokaisen kysymyksen kohdalla esiin tulleet asiat paperille. Lopuksi joka ryhmästä kerrottiin muille ryhmille omassa ryhmässä esiin nousseet ajatukset.

Osallistuin itse esimiehenä yhteen pienryhmään ja pystyin samalla tekemään havaintoja oman ryhmän työskentelystä sekä muiden ryhmien tuotoksista. Kirjasin

omat havainnot muistiin. Esimiespäivän pienryhmissä kirjatusta havainnoista tehtiin yhteenveto, jota pystyttiin hyödyntämään projektimallin kehittämisvaiheessa. Kaikki koottu materiaali ja viimeistellyt projektikäsikirja, lomakkeet, ohjeet ja projektisalkun käyttöohjeet laitettiin kunnan intranetin projektityötilaan. Henkilöstöä kutsuttiin sähköpostilla tutustumaan uuteen malliin sekä tarjottiin mahdollisuus kommentoida sen hetken materiaalia. Projektimallia pidettiin kunnan intranetissä säännöllisesti esillä.

Alkuvuodesta 2016 järjestettiin useampi koulutus projektipäälliköille ja omistaja/ohjausryhmäroolissa toimiville. Uutta projektimallia nostettiin esille esimiesten tapaamisissa ja uusissa palvelumuotoiluprojekteissa alettiin hyödyntämään projektimallia. Osallistuin itse koulutuksiin ja kirjasin päiväkirjaan omia havaintoja ja asian tiimoilta nousseita ajatuksia, keskusteluja ja lausahduksia. Kasvatus- ja sivistystoimen johtoryhmälle esittelimme keväällä 2016 ICT-kehittämispäällikön kanssa projektien nykytilaa ja uuden johtamisen työvälineen käytön hyötyjä. Olin tehnyt johtoryhmän jäsenille etukäteen pohdittavia kysymyksiä aiheesta ja näiden pohjalta lähdimme suunnittelemaan toimialan tapaa hyödyntää uutta mallia elokuusta 2016 lähtien.

Suunnittelin varhaiskasvatusyksikön johtajille erillisen kyselyn, joka ajoitettiin toukokuulle 2016, koska siihen mennessä uusi kunnan projektimalli oli ollut esillä kunnan eri tilaisuuksissa ja intranetissä. Haluttiin selvittää, että onko uusi johtamisen työväline jo jalkautunut lähiesimiestasolle ja mitä he kokevat uuden työvälineen käytön mahdollisuuksista. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselyohjelmalla (SurveyPal – automaattinen palauteohjelma) ja kysymykset oli laadittu avoimeksi, jotta vastaukset olisivat laajempia ja vastaisivat toimintatutkimuksessa yleisemmin käytettävää haastattelumenetelmää. Kysely lähetettiin 13 varhaiskasvatusyksikön johtajalle sähköpostilla, jossa oli saatekirje (LIITE 2) ja linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen (LIITE 3). Vastausaikaa heille annettiin kaksi viikkoa, mutta vastatusten vähyyden vuoksi jouduin jatkamaan kyselyä vielä viikolla eteenpäin.

Havaintojani hyödynnettiin prosessin etenemisvaiheessa aina kun suunnitelimme seuraavaa vaihetta. Oma kokemukseni ja osallistuminen työpajoihin antoi-

vat lähiesimiehen näkemystä prosessin eteenpäinviemisessä ja synnytti rakentavaa keskustelua. Varhaiskasvatusyksikön johtajien kyselyn vastauksia analysoidessa reflektoin vastauksia lukemaani kirjallisuuteen ja asettamiini tutkimuskysymyksiin sekä kunnan uuden projektimallin tavoitteisiin. Havaintoja sekä vastauksia analysoidessa pyrin riippumattomuuteen ja pidin huolen siitä, että ketään ei voi tunnistaa havaintojeni ja vastausten perusteella.

Vastauksia kyselyyn tuli viideltä varhaiskasvatusyksikön johtajalta. Odotukseni kyselyyn vastaamisesta olivat suuremmat. Odotin, että lähemmäs puolet johtajista olisi vastannut kyselyyn. Vuoden kiireisin aika varhaiskasvatuksessa ja vuosilomat saattoivat vaikuttaa vastaajien määrään. Vastausprosentti oli 38 %, jonka koin riittäväksi näyttämään varhaiskasvatusyksikön johtajien tietoisuuden uudesta toimintamallista ja sen mahdollisuuksista.

Ensimmäinen kysymys oli taustakysymys, josta pystyi näkemään kuinka kauan henkilö on työskennellyt kunnassa yksikön johtajana. Tämän uskoin tuovan kokemuksellista näkemystä siitä, miten nykyiset käytännöt erilaisissa hankkeissa ja projekteissa kunnassa toimivat sekä nähdäänkö uusi projektimalli ja sen käyttö tuovan tukea omaan työhön. Avointen kysymysten vastauksista hain vastaavuuksia ja etsin yhtenäisiä näkemyksiä uuden johtamisen työvälineen hyödyntämisestä sekä siitä, että voiko tämä lisätä johtajan työhyvinvointia, joka heijastuu sekä henkilöstöön, että asiakkaisiin. Jäsentelin vastaukset kysymyksikohtaisesti ja tein niistä lopuksi yhteenvedon, josta pystyi näkemään varhaiskasvatusyksikön johtajan näkemykset kunnan projektimallista ja sen vaikutuksista omaan työhön. Lopuksi halusin selvittää kiinnostuksen uutta toimintamallia kohtaan ja kysyin projektipäällikkökoulutuksiin osallistumisajatuksista.

Merkitsin kaikki kyselyyn vastanneet kirjaimella J (johtaja) ja määrittelin heille ennen analyysin aloittamista satunnaisjärjestyksessä numerot 1–5 anonyymiteetin säilyttämiseksi. Kehittämishankkeen prosessin aikana tekemäni havainnot olin kirjannut tutkimuspäiväkirjaan ja havaintoja hyödynnettiin koko kehittämisprosessin ajan.

## 5 HANKKEEN TUOTOKSET

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyöni tuotokset, jotka liittyvät kunnan kehittämishankkeen prosessin kahteen eri vaiheeseen. Näillä on ollut vaikutusta kunnan projektimallin syntymiseen ja tutuksi tuomiseen sekä kunnan projektimallin prosessin etenemiseen. Juuti & Vuorelan (2015, 165) mukaan ihmiset sitoutuvat paremmin omaan työhönsä, kun he saavat olla mukana työn kehittämisessä. Opinnäytetyöhöni liittyvää kirjallisuutta lukiessani monessa tämä sama asia oli nostettu esille ja sen takia koen nämä kaksi työskentelymenetelmää tärkeinä osina uuden toimintamallin luomisessa. Lopuksi kerron kunnan kehittämishankkeen johtamisen työvälineestä.

### 5.1 Esimiespäivän pienryhmien yhteenveto

Kunnan esimiespäivässä syksyllä 2015 keskusteltiin projektimaisesta toiminnasta muutosjohtamisen tukena. Ajatuksena tässä oli henkilöstön mukaanotto ja vaikuttamismahdollisuus uuden toimintamallin luomiseen. Määrittelytyöpajoissa oli aikaisemmin syksyllä työstetty ensimmäistä versiota projektimallista, siihen liittyvistä materiaaleista ja tehtävistä. Määrittelytyöpajoissa oli myös keskusteltu siitä, mitä projektimaiselta toimintatavalta odotetaan (LIITE 4) sekä määritely, mitä kunnassa projektilla tarkoitetaan. Esimiespäivässä esimiehille haluttiin tuoda malli tutuksi ja osallistaa heidät sen työstämiseen.

Pienryhmien työskentelymenetelmänä käytettiin Kuusi ajatteluhattua–menetelmää (Hassinen 2008), josta käytettiin kolmea ajatteluhattua. Tämä menetelmä antaa mahdollisuuden ajatella asiaa vaiheittain, jolloin ajattelu ei mene sekaisin ja yhteen ajattelutyylisiin voidaan keskittyä kerrallaan. Kolme hattua edustaa kolmea roolia, jotka voidaan käydä läpi järjestyksessä tai tarpeen mukaan vaihdellen. Esimiehet oli jaettu 5–10 hengen pienryhmiin ja kysymyksiä oli kolme, joissa jokaisessa oli eri rooli päällä.

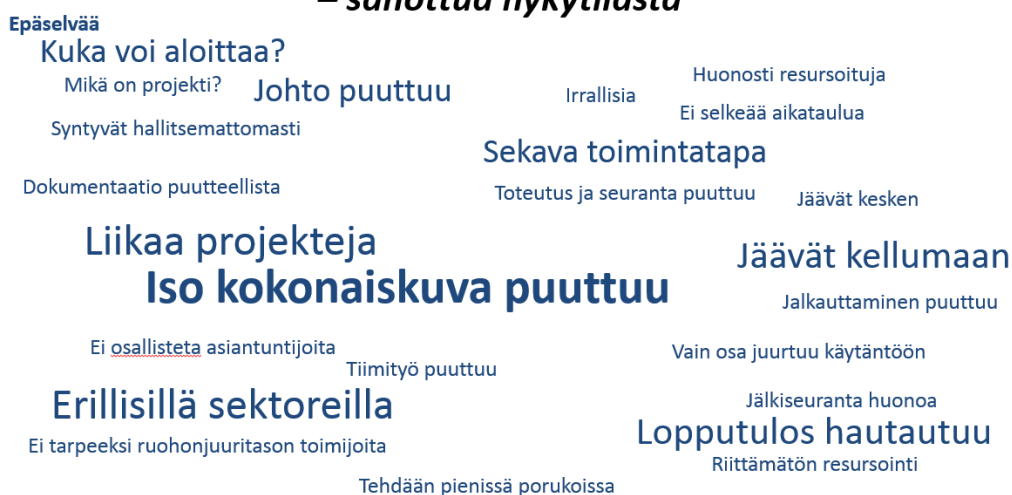


Jokainen ryhmän jäsen sai tuoda omia näkemyksiä ja ajatuksia esille kirjoittamalla niitä postit – lappuihin tai kertomalla ne ääneen. Yksi ryhmän jäsen kirjasi ryhmän tuotokset yhteen. Itse osallistuin lähiesimiehenä yhteen pienryhmään ja oli hienoa huomata, kuinka lennokkaita, idearikkaita ja innostuneita ajatuksia työn aikana nousi esille roolista riippuen. Jokaiselle ryhmän jäsenelle annettiin tilaa sanoa omat ajatuksensa ja näkökulmansa.

Kaksi ensimmäistä kysymystä käsitteli kunnan projektikulttuurin nykytilaa. Ensimmäisen kysymyksen aikana päässä oli Valkoinen hattu ja keskityttiin vain faktoihin nykytilasta. Toisen kysymyksen aikana päässä oli Musta hattu ja tuotiin esille ongelmat sekä uhkat nykytilasta. Monessa ryhmässä nousi selkeästi esille nykyisen projektikulttuurin epäselvyys, projektit ovat huonosti resursoitu, niissä on sekava toimintatapa, ne jäävät usein kesken ja jälkiseuranta ei ole systemaattista. Esimiehet kokivat, että kokonaiskuva puuttuu ja toimintatavat eivät ole yhtenäiset. Alla on esimiespäivän jälkeen tehty yhteenveto (Kuvio 5) esimiesten ajatuksista kunnan projektikulttuurin nykytilasta. Mitä isommalla teksti kuviossa on esitetty, sitä yleisemmin se nousi esille pienryhmissä.

## Esimiespäivä 9.11.2015

### – sanottua nykytilasta



KUVIO 5. Yhteenveto esimiesten ajatuksista kunnan projektikulttuurin nykytilasta

Kolmannessa pienryhmätehtävässä lähdettiin miettimään, että mitä mahdollisuuksia projektikulttuurin kehittämiseen liittyy ja laitettiin Keltainen ajatteluhattu

päähän. Viimeiseen keskusteluun annettiin enemmän aikaa kuin kahteen edelliseen. Mahdollisuuksien miettiminen on positiivista ja kehitysmuotoista keskustelua. Kaikille ideoille annettiin tilaa. Eri toimialojen esimiehet toivat monipuolisesti esille uusia ajatuksia ja näkemyksiään. Ryhmistä nousi yhtenäisesti esiin yhteistyön tekemisen, tiedon jakamisen ja avoimuuden merkitys. Projektilkulttuurin nähtiin tuovan mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn kehittämiseen ja osaamisen lisääntymiseen. Yhtenäisen toimintatavan ajateltiin kasvattavan projektien läpivientikykyä ja tuovan systemaattisen tavan tarkastella asioita asiakashyödyn näkökulmasta. Projektilkulttuurin uskottiin tuovan työhön mielekkyyttä, kun projekti valmistellaan hyvin, resursoidaan riittävästi ja lopputulosta arvioidaan. Alla on esimiespäivän jälkeen tehty yhteenveto (Kuvio 6) esimiesten ajatuksista projektilkulttuurin kehittämisen mahdollisuuksista. Mitä isommalla teksti kuviossa on esitetty, sitä yleisemmin se nousi esille pienryhmissä.

## Esimespäivä 9.11.2015

### - mahdollisuuksia projektilkulttuurin kehittämisessä



KUVIO 6. Esimiesten näkemyksiä projektilkulttuurin mahdollisuuksista kehittämisessä

### 5.2 Varhaiskasvatusyksikön johtajien ajatuksia Tuike – projektimallista

Varhaiskasvatusyksikön johtajat ovat Kasvatus- ja sivistystoimen lähiesimiehistä yksi suurimmista ryhmistä. Varhaiskasvatuksen kentällä on viime vuosina ollut

paljon lakiuudistuksia, joiden vaikutus näkyy kentällä tehtävässä perustyössä ja työn kehittämisessä. Kyselyn avulla selvitettiin, miten he kokevat nykyisen kunnan tavan toimia eri projekteissa ja kehittämishankkeissa sekä miten he näkevät uuden projektimallin mahdollisuudet. Kyselyyn vastanneista yksi oli ollut alle 5-vuotta, yksi 5–10-vuotta, yksi 10–15-vuotta ja kaksi yli 15-vuotta kunnassa esimiehenä.

Ensimmäinen kysymys kartoitti vastaajien mielipidettä nykyisestä käytännöstä hankkeissa ja projektitoiminnassa. Suurin osa (4) vastaajista koki nykyisen käytännön toimivan vaihtelevasti ja suunnitelmallisuutta kaivattiin. Projektien koettiin ontuvan isoissa hankkeissa. Yksi vastaajista kuvasi hyvin nykyisen käytännön ja vastauksesta voi päätellä yhtenäisen toimintakulttuurin kehittämisen tarpeen.

Tähän mennessä erilaiset hankkeet ja projektit on viety läpi hyvin vaihtelevilla käytännöillä; en puhuisi mallista vaan hyvin eri tavoin tehdyistä projektisuunnitelmista. Muutostarpeista ja hyvistä ideoista on lähdetty liikkeelle, mutta projektien etenemistä ei ole riittävästi suunniteltu, aikataulutettu, resursoitu eikä arvioitu. Hyvin sekalaista ja epäselvää toimintaa. (J2)

Seuraavaksi selvitettiin miten varhaiskasvatusyksikön johtajat näkevät uuden Tuike – projektimallin ja sen käyttöönoton tukevan omaa työtään. Yksi vastaajista koki mallin olevan vielä kaukana omaa perustyötä, mutta pidemmissä projekteissa hän näki mallin hyödylliseksi. Yleisesti vastauksista voi tulkita, että mallin koettiin tuovan selkeyttä omaan työhön ja antavan järjestelmällisyyttä työskentelyyn. Vastauksissa nousi myös hyvä kehittämisidea, jota kehittämishankkeen käyttöönotto- ja arviointivaiheessa kannattaa hyödyntää.

Jokaisessa työyksikössä on kehittämistarpeita, suurempia ja pienempiä. Tuike – projektimalli kevennettynä voisi olla hyvä apu esim. koko työyhteisöä koskevien toimintatapojen muuttamisessa. Voin kuvitella, että voisimme hyödyntää mallia myös esimiesten itsensä johtamisen ja johtamistapojen muutoksessa; työkokonaisuutemme ovat kasvaneet ja muuttuneet hyvin paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana ja tarvitsemme ”uusia työkaluja”, uudenlaista tapaa jäsentää ja organisoida omaa työtämme. (J2)

Perälä ym. (2012, 15–16) kirjoittavat, että johtamisen haasteena on palveluja yhteen sovittava johtaminen, joka tarkoittaa mallia, missä palveluja tarkastellaan kokonaisuutena ja samalla tavoitteena on antaa asiakastyössä toimiville mahdollisuus osallistua oman työnsä kehittämiseen. Vastauksissa nousi esiin, että vuosien aikana varhaiskasvatusyksikön johtajien työnkuvat ovat muuttuneet ja laajentuneet. Muutoksen yhtenä syynä voidaan nähdä kehittämistyön lisääntymisen. Tuike – projektimallin riisutumpaa versiota voisi vastaajan mielestä jatkossa hyödyntää itse johtamisen ja johtamistapojen muutoksessa.

Esimiestyö ja hyvinvointipalvelujen moninaisuus haastaa näissä yksiköissä työskentelyn ja johtamisen. Sekä työntekijät että asiakkaat tuovat omia kokemuksia, näkemyksiä ja odotuksia työhön. Nämä näkyvät alalla tehtävissä projekteissa ja se edellyttää projekteissa työskenteleviltä työyhteisön toiminnan ymmärtämistä sekä asiakaslähtöisyyttä ja asiantuntemusta juuri siltä alalta, johon projekti kohdistuu. (Paasivaara ym. 2013, 56.) Asiakaskohtaamiset ovat yksi osa varhaiskasvatusyksikön johtajan työtä. Kyselyn mukaan yksikön johtajat eivät yleisesti uskoneet Tuike – projektimallin käyttämisen antavan enemmän aikaa asiakkaiden kohtaamisiin. Yksi vastaajista koki, että tarvitsisi enemmän aikaa pedagogiseen johtamiseen eli aikaa työyhteisön johtamiseen. Kihlmanin ym. (2014, 30) tutkimuskin vahvistaa sen, että pedagoginen johtaminen nähtiin tärkeäksi, mutta siihen kaivattiin enemmän aikaa.

Viimeisenä avoimena kysymyksenä kysyttiin, että näkevätkö varhaiskasvatusyksikön johtajat Tuike – projektimallin käytön tuovan heille enemmän aikaa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Kaksi vastaajaa uskoi mallin mahdollisesti tuovan lisää aikaa. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta. Yhdessä vastauksessa projektimallin avulla tietoisuus mahdollisesti lisääntyy ja se lisää työhyvinvointia, mutta vastaaja ei uskonut mallin tuovan lisää aikaa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille henkilöstön hyvinvoinnin perusta ja projektimallin nähtiin tuovan esimiehelle selkeyttä omiin tehtäviin ja esimiehen rooliin.

Uskon, että henkilöstön hyvinvoinnin perusta on selkeä työnkuva, käsitys siitä mikä on perustehtävä, tarvittavat tiedot ja taidot työn tekemiseen, käsitys siitä mitä työntekijöillä odotetaan ja tieto/tunne siitä, että työntekijöillä on aina esimiehen tuki. Tuike – projektimallilla voidaan saada selkeyttä esimiehen työtehtäviin ja esimiehen rooliin ja sitä kautta malli voi tukea henkilöstön työhyvinvointia. (J1)

Vaikka vastaajamäärä oli vähäinen, 38 %, niin työkokemus oli suurimmalla osalla yli 10–vuotta. Vastaajien pitkä työkokemus esimiehenä olosta lisää tässä opin- näytetyössä vastauksien luotettavuutta ja tuo niihin syvempää näkökulmaa. Vas- taajat ovat nähneet varhaiskasvatuksen kentän muutoksia vuosien varrella sekä kyseisen kunnan toimintatapaa viedä muutoksia eteenpäin.

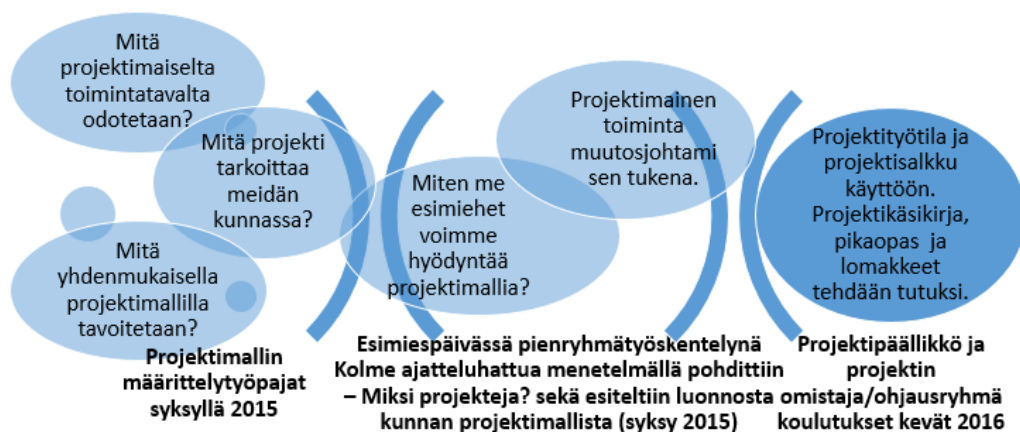
Projektipäälliköllä on iso merkitys projektien läpiviemisessä, koska hänen tehtä- vänä on sekä päivittäisjohtaminen että projektin hallinta kokonaisuudessaan. Apua hallintaan projektipäällikkö saa projektin johdolta tai ohjausryhmältä. (Paa- sivaara ym. 2013, 93.) Usein päälliköiksi haetaan kunnan esimiehiä. Tämän takia halusin selvittää, ovatko varhaiskasvatusyksikön johtajat tietoisia projektipäällik- kökoulutuksista ja projektiklinikoista, joita kevään 2016 aikana on kehittämis- hankkeen puitteissa kunnassa järjestetty. Vastaajat saivat valita heille sopivim- man vaihtoehdon. Vastanneista varhaiskasvatusyksikön johtajista kukaan ei ollut vielä käynyt näissä koulutuksissa, mutta 80 % vastaajista oli tulevaisuudessa tar- koitus osallistua. Näiden koulutusten kautta halutaan antaa vertaistukea ja innos- taa hyödyntämään kunnan projektimallia.

### 5.3 Tuike – projektimalli

Tuike – projektimalli (LIITE 5) syntyi vuoden kestäneen prosessin aikana, missä hyödynnettiin ja otettiin mukaan johtajia ja esimiehiä monella eri organisaation tasolla. Ajatuksena oli saada yhtenäinen, selkeä toimintatapa, joka olisi kaikille avoin ja toisi jatkossa työn tekemiseen läpinäkyvyyttä. Vuoden 2015 tavoitteena oli projektitoiminnan määrittely ja käyttöönotto. Määriteltiin mikä on kunnassa pro- jekti ja minkälainen projektien toteutus-, seuranta- ja johtamismalli kuntaan ote- taan. Vuoden lopussa otettiin projektisalkku käyttöön, jonne kerätään ja tehdään kehittämistyö näkyväksi sekä sen avulla nähdään mitä projekteja kunnassa on

meneillään. Näin johtamisen työvälineen uskotaan auttavan kokonaisuuden hallintaa ja projektien käyttöönoton priorisointia.

Alla on kuvattu (Kuvio 7) kunnan projektimallin prosessin etenemistä pääpiirteittäin. Kuviossa näkyy prosessin johdonmukainen eteneminen ja esimiesten mukaan ottaminen mallin kehittämisen eri vaiheissa. Tuike – projektimalli löytyy kunnan intranetin työtilasta ja sieltä löytyy kaikki projektitoimintaan liittyvä materiaali; ohjeet, roolit, määritelmät, lomakepohjat projektin eri vaiheisiin ja projektin etenemisen vaiheet. Samasta työtilasta löytyy myös kunnan projektisalkku, minne jokainen toimiala voi käydä lisäämässä omia projekteja, joita seurataan koko kunnan ja toimialojen tasolla.



KUVIO 7. Tuike – projektimallin prosessin eteneminen

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Opinnäytetyö kuului kunnan kehittämishankkeeseen, jossa lähdettiin kehittämään yhtenäistä johtamisen työvälinettä, kunnan projektimallia. Kunnan kehittämishankkeessa suunniteltiin Tuike – projektimalli, siihen liittyvä materiaali sekä käyttöönottoon ja toteutukseen liittyvät vaiheet. Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää esimiesten näkemyksiä nykyisestä projektikulttuurista ja uuden toimintamallin käytön mahdollisuuksista sekä varhaiskasvatusyksion johtajilta kysyttiin, että kokevatko he uuden työtavan tuovan heille lisää aikaa asiakaskohtaamisiin ja henkilöstön kehittämiseen.

Johtopäätöksenä voin todeta, että opinnäytetyö näyttäisi tuoneen kehittämishankkeen prosessiin mukaan lähiesimiehen näkökulmaa ja heidän osallisuutta työvälineen kehittämiseen. Käyttämässäni lähteissä usein mainittiin, että uuden työmenetelmän käyttöönotto vaatii työntekijöiden mukaan ottamista, sitouttamista ja innostamista, jotta siitä saadaan toimiva työväline sekä työtapa. Tässä kehittämishankkeessa kunnan organisaation kaikkien tasojen esimiehiä otettiin mukaan projektimallin luomiseen. Tällaisella vaikuttamismahdollisuudella tehtiin uusi toivottu toimintatapa tutummaksi ja lähemmäksi käyttäjiä.

Kunnan kehittämishankkeessa tehtiin ohjeet, lomakepohjat, käytänteet Tuike – projektimallin käyttöön ja hyödyntämiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda selkeä johtamisen työkalu sekä yhteiset toimintatavat kunnan eri toimialoille. Uuden työtavan toivottiin tuovan kuntaan paremmin kokonaisuuksien hallintaa, selkeyttä ja avoimuutta eri toimialojen kesken. Kehittämishankkeen alussa vastaan tuli enemmänkin uhkakuvia kuin mahdollisuuksia uuden johtamisen työvälineen käyttöönotosta. Uhkana nähtiin mm. projektimallin tuovan lisää ylimääräistä lomakkeiden täyttämistä. Uuden toimintatavan tutuksi tekeminen, mallin käyttö ja sen mahdollisuuksien sekä hyödyn perusteleva oli osa kehittämishankkeen prosessia ja tätä olisi edelleen hyvä jatkaa. Aarnikoivu (2013, 31–34) hyvin toteaa, että kun organisaatio mahdollistaa, tukee ja ymmärtää esimiestyön sekä johtamisen tärkeyden, voidaan saada laadukasta tulosta, mikä heijastuu henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta asiakkaisiin.

Esimiespäivän pienryhmätyöskentely Kuuden ajatteluhatun avulla antoi kaikkien toimialojen esimiehille yhdessä mahdollisuuden arvioida projektikulttuurin nykytilaa ja visioida tulevan yhtenäisen projektimallin mahdollisuuksia. Reflektoimme näiden päivien antia ja hyödynsimme niitä projektimallin rakentamisvaiheessa. Henkilöstön mukaan ottaminen ja vaikutusmahdollisuuksien järjestäminen kunnan strategisten päämäärien tavoitteluun näyttäisi onnistuneen ja auttoi kehittämishankkeen prosessin eteenpäinviemistä.

Varhaiskasvatusyksikön johtajat vastasivat erilliseen sähköiseen kyselyyn, missä haluttiin tarkemmin selvittää uuden työtavan vaikutuksia omaan työhön. Heidän vastauksien perusteella voidaan todeta, että Tuike – projektimalli oli tullut vastajille tutuksi kuluneen vuoden aikana ja he pystyivät sen kautta antamaan omia näkemyksiään mallin tuomasta hyödystä. Varhaiskasvatuksen yhtenä tavoitteena on, että toimitaan yhdessä lapsen tasapainoisen kehittymisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tuetaan lapsen huoltajia kasvatustyössä (Opetusalan ammattijärjestö i.a.). Asiakaskohtaamisiin tai henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen varhaiskasvatusyksikön johtajat eivät kuitenkaan vielä nähneet projektimallin tuovan lisää aikaa.

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan voidaan todeta, että yksin uusi johtamisen työmenetelmä ei vielä tuo tietoista muutosta oman työn kehittämiseen. Tarvitaan perusteluja ja pitkäjänteistä työtä, ennen kuin uuden mallin käytössä voidaan nähdä vapautuvan aikaa esim. asiakaskohtaamisiin tai henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kyselyn vastauksissa nousi esiin, että henkilöstön työhyvinvointi lisääntyy sitä kautta, kun esimiehen työhön saadaan tukea. Tuike–projektimallin tutuksi tuleminen käytön myötä nähtiin hyödyllisenä ja ajan kanssa sen uskottiin vahvistavan ja tuovan yhtenäisen toimintavan, joka puolestaan voisi auttaa muutoksen johtamisessa.

Yli 10 vuoden lähiesimieskokemukseni varhaiskasvatuksen ja opetuksen puolella toi työhön omaa näkökulmaa ja pystyin hyvin pitämään ammatillisen otteen työhön ja analysoimaan tuloksia objektiivisesti. Kehittämishankkeen prosessi eteni



spiraalimaisesti, jossa pienryhmätyöskentelyn ja sähköisen kyselyn tuloksia voitiin hyödyntää sekä prosessin etenemisen aikana että arvioitaessa. Kehittämishankkeen prosessin aikana pienryhmätyöskentelyn tuotosten ja varhaiskasvatustyksikön johtajien vastausten perusteella pystyy toteamaan, että muutosta kaivataan koko kuntaan sekä oman työn tekemiseen. Esimiestyön arki on muuttunut monimutkaiseksi sekä esimiestyön hajoaminen erityisesti julkisella sektorilla on haasteellista. Moniportaiset organisaatiot, laajojen asioiden johtaminen ja esimiestyö saatetaan kokea riittämättömäksi sekä toiminnan ohjaus puutteelliseksi. (Koho 2015, 230.) Ihmisten johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen haetaan lisää aikaa ja se olisi hyvä muistaa uusien työmenetelmiä käyttöön otettaessa.

Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolmea tekijää, jotka ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Jos ihminen ei voi hyvin, hän ei jaksakaan panostaa uudistumiseensa eikä hän tulevaisuudessa toimi tehokkaasti. Julkisen sektorin suuri haaste on pitää hyvää huolta henkilöstön hyvinvoinnista kaikkien myllerrysten keskellä. (Sydänmaalakka 2015, 55–56.)

Työn edetessä huomasi, että projektityöskentely koettiin aika raskaaksi malliksi ja tämä näkyi kyselyn vastauksissa sekä havainnoissani. Kehittämideana vastauksissa nousi, että lähiesimiestasolla projektimallista toivottiin riisutumpaa versiota, mitä voisi hyödyntää omaan perustyöhön. Kunnan kehittämishankkeissa olisi myös hyvä muistaa, että työ ei kuitenkaan tehostu vain nimittämällä tehtävää projektiksi, vaan tarvitaan aito toimintatavan muutos, joka edellyttää sekä organisaatio- että johtamiskulttuurin muuttamista ja tähän tarvitaan yleensä aikaa useita vuosia. (Ruuska 2012, 13 ja 62.) Kunnalle luotu oma, selkeä projektimalli voi olla yksi askel kohti muuttuvaa johtamiskulttuuria muistaen, että matka on vasta alussa.

## 7 POHDINTA

Kuten lapsi, niin aikuinenkin tarvitsee pitkäjänteistä, tavoitteellista ja selkeää toimintatapaa. Nämä vahvistavat työssäjaksamista. Reunamo (2003, 5) mainitsee varhaiskasvatussuunnitelman tekijöiden haasteista mm. sen, että muutoksia tehdessä meidän tulee antaa arvo henkilökunnan osaamiselle ja olemassa olevalle hyvälle. Tämä sama sopii hyvin mielestäni myös työelämän muutoksia huomioidessa ja toimintaa kehittäessä. Kunnioittavaan sävyyn, ilman vaatimuksia saamme henkilöstön mukaan kehittämään työtään ja työtapojaan.

Projektimallin käyttöönotto sekä sen vakiinnuttaminen yhdeksi johtamisen työvälineeksi vaatii aikaa, jatkuvaa arviointia ja pitkäjänteistä kehittämistä. Reunamo (2003, 5) kirjoittaa, että on vaikea antaa pysyviä ja kaikille sopivia kriteerejä toiminnalle. Tämä ajatus sopii mielestäni myös tähän projektimallin käyttöönottoon. Tarvitaan vuoropuhelua, osallistamista, kannustamista ja kuitenkin selkeät raamit, minkä mukaan toimitaan. Varhaiskasvatustyöyksikön johtajien kyselyssä nousi esille, että projektimalli nähdään mahdollisuutena kehittyä sellaiseksi, jota voidaan varhaiskasvatustyöyksikön omassa arjen työssä, lähempänä asiakkaita, hyödyntää. Kunnan organisaation uusien toimintatapojen olisikin hyvä olla sellaisia, että niitä on helppo viedä myös kentälle käyttöön ja samalla voisimme hyödyntää ja huomioida paremmin asiakasnäkökulman.

Koen, että opinnäytetyöprosessi on syventänyt monelta kantilta omaa ajatusta esimiestyöstä ja kehittänyt omaa ammatillista kasvua monipuolisesti. Sosionomiopiskelussa nousee tärkeäksi arvoksi ihmisten kanssa työskentely, kohtaaminen, kuuntelu ja kunnioitus. Ihmisten johtaminen on tärkeä osa esimiestyötä sekä projektien johtamista ja sen ymmärryksen oivaltaminen auttaa esimiestä saavuttamaan haluttu päämäärä. Opinnäytetyöprosessin aikana huomasin, että kunnan kehittämishanke on loppujen lopuksi aika kaukana siitä arjen työstä, missä yksiköiden lähiesimiehet työskentelevät. Hanketta voidaan helposti lähteä viemään eteenpäin kunnan ylimmän johdon näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön ansi-

oista koen, että sain olla mukana vaikuttamassa ja tuomassa yksikötason esimiesten näkökulmaa toimintatavan kehittämiseen ja uuden mallin jalkauttamiseen.

Koko kehittämishankkeen prosessi oli mielenkiintoinen. Projektkulttuuriin kuuluu paljon erilaisia vaiheita ja käsitteitä, joiden ymmärtämiseen meni itselläkin hetki aikaa. Tämän myötä pystyin hyvin ymmärtämään kunnan esimiesten ensireaktioita uuden toimintamallin esittelyissä, joka usein oli ensin epäilevä. Kun työtä on tehty pitkään perinteisellä organisaatiomallilla ja kulttuurilla, niin verkostomainen ja avoin toimintatapa haastaa jokaisen. Muutos tuo aina uusia haasteita esimiehelle ja on hyvä tiedostaa, mitä asioita olisi hyvä huomioida muutosta eteenpäin viedessä. Projektityöskentelyn hyödyntämisen toivotaan tuovan muutosjohtamiseen hyviä työvälineitä muutoksien eteenpäin viemiseen.

Työni luotettavuutta lisää kehittämishankkeen prosessin aikana huomioidut asiat. Osallistuminen itse esimiehenä esimiespäivän pienryhmätyöskentelyyn toi minulle hyvän näköalapaikan työskentelyn etenemiseen ja ajatusten kirjaamiseen. Kirjaukset tein niin, että ketään ei voi tunnistaa muistiinpanoista. Sähköisesti toteutetun kyselyn kysymykset olivat avoimia ja ne oli tehty niin, että vastaajan oma näkemys pääsi esille. Luotettavuutta pyrin myös lisäämään sillä, että kerroin kyselyn saatekirjeessä kaikkien kehittämishankkeessa kerättyjen tietojen kirjattavan opinnäytetyöhön niin, että niitä ei voi tunnistaa tai liittää vastaajiin tai kuntaan. Olin sitoutunut noudattamaan tiedon käsittelyssä sekä tutkimusaineiston hävittämisessä ja arkistoinnissa henkilöstölain määräyksiä. Tietoja käytettiin vain tässä opinnäytetyössä eikä niitä luovutettu edelleen. Valmis opinnäytetyö toimitettiin yhteyshenkilölle.

Opinnäytetyöni eettisiä ratkaisuja tehdessäni pyrin henkilöiden kunnioittavaan kohtaamiseen ja otin vastuun opinnäytetyöni suunnitelman laatimisesta, seurauksista, arvioinnista ja aikataulun noudattamisesta (Diakonia ammattikorkeakoulu 2010, 11 ja 35). Kyselyn ajankohdan oli tarkoitus olla aikaisemmin, mutta itsestä riippumattomista syistä jouduin sitä siirtämään. Uskon, että kyselyn ajankohdalla saattoi olla merkitystä vastaajien määrän vähyyteen. Varhaiskasvatuksessa kevään aika on työntäyteistä ja vuosilomat ovat alkaneet pyörimään.

Omaa ammatillista kehittymistä on tapahtunut koko opinnäytetyön prosessin matkan ajan. Opinnäytetyöni kirjallisuuteen, tutkimuksiin, oppimateriaaleihin ja tutkimusmenetelmiin tutustuminen on vahvistanut omaa työntekemistä ja olen voinut viedä ajankohtaista tietoa ja ajatuksia työyhteisööni. Johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen, ammatillinen kehittyminen (Sydänmaanlakka 2009, 152).

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Asikainen, Jenna 2011. EU-rakennerahastoprojektien arkipäivän haasteet projektijohtamisen näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu–työ.
- Cleve, Kristiina; Ilves, Vesa & Vesalainen, Anni 2014. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. OAJ:n julkaisusarja 2:2014. Viitattu 28.9.2016. <http://www.oaj.fi/cs/oaj/Julkaisut>
- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. 5. uudistettu painos. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. C Katsauksia ja aineistoja 17. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Hassinen, Jukka 2008. Kuusi ajatteluhattua. Muistiinpanoja Edward De Bonon kirjasta Six Thinking Hats (2000, Penguin Books). Viitattu 10.3.2016. Saatavissa [https://markkinaattori.fi-les.wordpress.com/2009/02/debono\\_six\\_thinking\\_hats.pdf](https://markkinaattori.fi-les.wordpress.com/2009/02/debono_six_thinking_hats.pdf)
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Karjalainen, Tuuli 2015. Kunnan strategisen johtamisen painopisteet esitys. Viitattu 5.5.2015. Diasarja tekijän hallussa.
- Karjalainen, Tuuli 2015. Kunnan projektipäällikkövalmennus helmikuussa 2016. Viitattu 12.3.2016. Diasarja tekijän hallussa.
- Kihlman, Arja & Koskinen, Emmi 2014. Papereita ja pedagogiikkaa. Etnografinen tutkimus päiväkodin johtamisesta. Laurea – ammattikorkeakoulu. Hyvinkää. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Koho, Arto 2015. Hyvän johtamisen esimerkit. Teoksessa Julkista johtamista ja -lostamassa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 202–234.

- Lööv, Monica 2002. Onnistunut Projekti – Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Miettinen, Seija; Miettinen, Merja; Nousiainen, Inkeri & Kuokkanen, Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Niiranen, Vuokko; Joensuu, Minna; Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) 2014. Johtajan muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Kuntaliitto.
- Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus – Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. 2. painos. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Opetusalan ammattijärjestö i.a. Varhaiskasvatuksen tavoitteet. Viitattu 27.9.2016. <http://www.oaj.fi/cs/Satellite?c=Page&pageName=OAJWrapper&childpageName=OAJ%2FPage%2Fsisalto&cid=1398855048744&contentID=1408912013594>
- Paasivaara, Leena; Suhonen, Marjo & Virtanen, Petri 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Perälä, Marja-Leena, Halme, Nina & Nykänen, Sirpa 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Opas 19. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy. Viitattu 25.7.2016. Saatavissa [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL\\_OPA019\\_2012web.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL_OPA019_2012web.pdf?sequence=1)
- Reunamo, Jyrki 2003. Varhaiskasvatussuunnitelmasta muutoksen kohtaamiseen. Lastentarha 4/03, 48 - 50. Viitattu 15.7.2016. Saatavissa <http://www.helsinki.fi/~reunamo/article/varhksu5.pdf>
- Reunamo, Jyrki 2015. Orientaatioprojekti – Johtajien palautteet. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.7.2016. Saatavissa <http://blogs.helsinki.fi/reunamo/2015/11/16/johtajien-palautteet/>
- Ruuska, Kai 2012. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Tampere: Suomen yliopistopaino – Juvenes Print Oy.

- Spolander, Gary & Martin, Linda 2012. Successful Project Management in Social Work and Social Care. Managing Resources, Assessing Risks and Measuring Outcomes. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015–2019 i.a. Viitattu 15.7.2016. [http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tieto-lehtinen+9\\_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843](http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tieto-lehtinen+9_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843)
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sydänmaalakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2016. Lapset, nuoret ja perheet. Vasu – asiakirja. Viitattu 27.9.2016. [https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/lait\\_ja\\_oppaat/varhaiskasvatus\\_ja\\_paivahoito/vasu-asiakirja](https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/lait_ja_oppaat/varhaiskasvatus_ja_paivahoito/vasu-asiakirja)
- Varhaiskasvatuslaki 19.1.1973/36, 8.5.2015. Viitattu 27.9.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>
- Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tallinna: Tietosanoma Oy.

## LIITTEET

LIITE 1: Kehittämishankkeen prosessikuva

LIITE 2: Kyselylomakkeen saatekirje

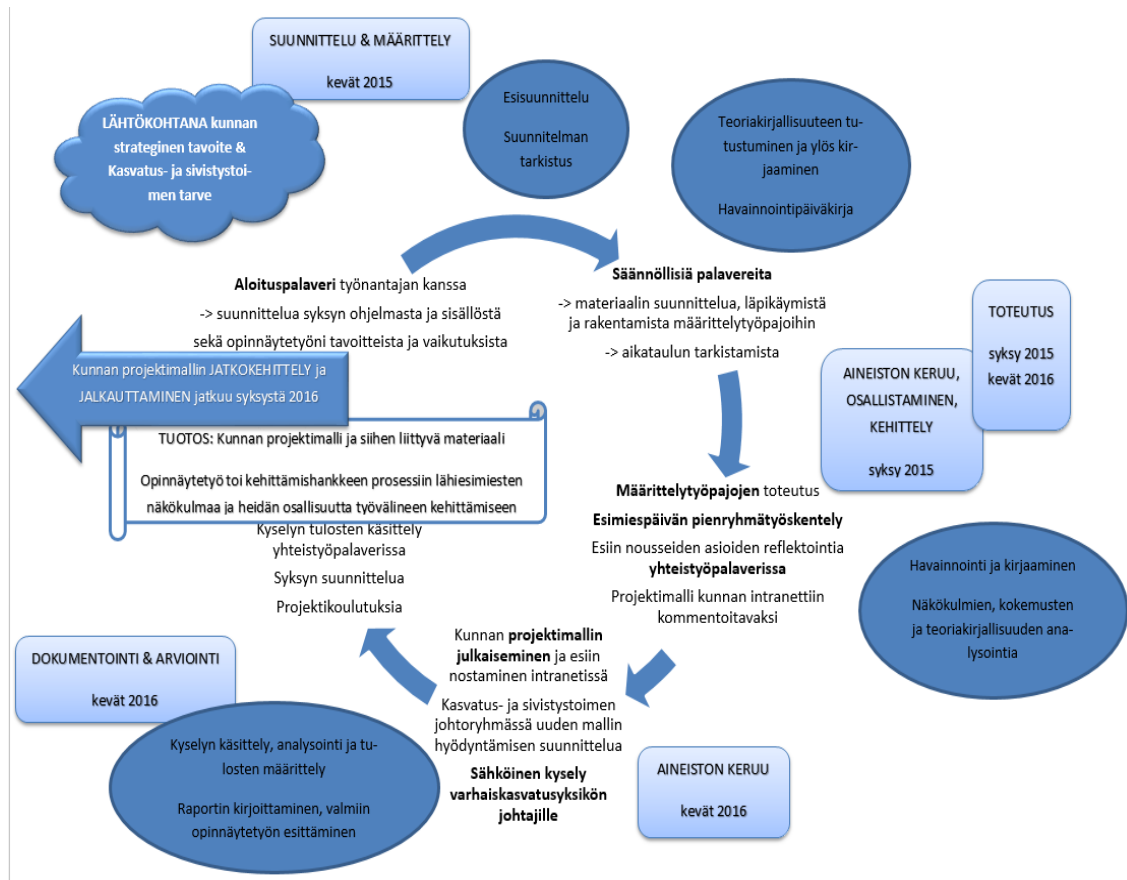
LIITE 3: Kyselylomakkeen kysymykset

LIITE 4: Ote projektimallin määrittelytyöpajan tuloksista

LIITE 5: Tuike -projektimalli



## LIITE 1: Kehittämishankkeen prosessikuva



## LIITE 2: Kyselylomakkeen saatekirje

Hei varhaiskasvatusyksikön johtajat,

Kuntaan on otettu käyttöön oma xxx idea- ja kehittämistoiminnan Tuike – projektimalli, joka on tuki strategian toteutumiseksi. Tuike – projektimallista löytyy enemmän tietoa Kaiun Projektitoimisto – työtilasta

<https://xxx.sharepoint.com/sites/kaiku/tyoryhmat/projektitoimisto>

Tuike – projektimalli on kunnan yksi uusi johtamisen työväline. Olette viime syksynä päässeet kunnan esimiesten suunnittelupäivässä jo antamaan näkemyksiä kunnan projektien nykytilasta ja uuden mallin tuomista mahdollisuuksista.

Suoritan työni ohella Sosionomi (AMK) muuntokoulutusta (Diakonia-ammattikorkeakoulussa) ja teen opinnäytetyön kehittämishankkeena, joka liittyy kunnan projektimallin luomiseen ja sen käyttöönottoon. Tavoitteenani on selvittää, miten projektimalli, johtamisen työväline, voisi näkyä varhaiskasvatuksen työssä ja johtamisessa.

Kysely, joka on suunnattu varhaiskasvatusyksikön johtajille, vie hetken ajastasi ja antaa minulle paljon työhöni. Vastausaikaa sinulla olisi toukokuun loppuun, to 19.5. - ti 31.5.2016 välisenä aikana. Kyselyssä käytän meidän kunnan uutta kyselyohjelmaa ([www.surveypal.fi](http://www.surveypal.fi)), joka on meidän kaikkien käytössä erilaisten kyselyjen tuottamiseen.

Kysely löytyy osoitteesta [\\_link:Klikkaa tästä\\_](#)

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren oikean painikkeen avulla. Linkki on henkilökohtainen ja tarkoitettu vain sinun vastauksiasi varten. Älä jaa linkkiä eteenpäin.

Kaikki kehittämishankkeessa kerätty tieto kirjataan opinnäytetyöhön niin, että niitä ei voi tunnistaa tai liittää xxx kuntaan tai vastaajiin. Olen sitoutunut noudattamaan tiedon käsittelyssä sekä tutkimusaineiston hävittämisessä ja arkistoinnissa henkilöstölain määräyksiä. Tietoja käytetään vain tässä opinnäytetyössä eikä niitä luovuteta edelleen. Valmis opinnäytetyö toimitetaan yhteyshenkilölle.

Kiitos jo etukäteen, kun annoit hetken ajastasi :)

/Eija Kenttälä, Ip koordinaattori

Kasvatus- ja sivistystoimi, Kehittämisen- ja hallintoyksikkö

### LIITE 3: Kyselylomakkeen kysymykset

Ennen kysymyksiä tässä oli kuva uudesta Tuike – projektimallista. Näin vastaajat pystyivät hahmottamaan paremmin mistä on kyse.

Kysymykset:

#### **Taustaa**

1) Olen toiminut varhaiskasvatusyksikön johtajana xxx kunnassa

alle 5 vuotta

5 – 10 vuotta

10 – 15 vuotta

yli 15 vuotta

#### **Avoimet kysymykset**

2) Miten mielestäsi nykyinen käytäntö erilaisissa hankkeissa ja projekteissa toimii?

3) Miten uusi Tuike – projektimalli ja sen käyttöönotto voisi tukea työtäsi?

4) Uskotko, että Tuike – projektimallin käyttäminen antaa sinulle jatkossa enemmän aikaa asiakaskohtaamisiin?

5) Näetkö, miten Tuike – projektimallin käyttö voisi tuoda sinulle enemmän aikaa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen?

## LIITE 4: Ote projektimallin määrittelytyöpajan tuloksista

Ote projektimallin  
määrittelytyöpajan  
tuloksista 4.9.2015

# Mitä projektimaiselta toimintatavalta odotetaan?

### YHTEISIÄ TOIMINTATAPOJA

- Yhteinen toimintamalli, yhteiset periaatteet, yhteiset sabluunat, tiiviit pohjat raporteille - kaikki tietävät, mitä odotetaan milloinkin!
- Malleja siitä, minkälainen prosessi se on, jos siirtyy hetkeksi projektiin
- Ennakoitavuutta ja riskienhallintaa lisää
- Projekteihin valmistautuminen tulee olla huolellista. Aikaa täytyy olla pohdinnalle ja projektin valmistelulle

### OSAAMISEN HYÖDYNTÄMISTÄ JA LAAJENTAMISTA

- Olemassa olevan osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämistä yli toimialojen
- Projekti- ja kehittämistyöhön mukaan laajemmin henkilöstöä. Porukan laajentaminen ja vastuuttaminen → motivaatio ja sitouttaminen
  - Otetaan oma henkilöstö enemmän mukaan kehittämiseen ja enemmän sijaisia perustyöhön
- Nyt vain tietyn porukan juttu, enemmän projekteja asiakasrajapintaan. Asiakasnäkökulma vahvasti mukaan kehittämiseen
- Tekemistä myös kunnantalon ulkopuolelle
- Sitten kun tehdään niin tehdään kunnolla ja positiivisella mielellä ☺

### PRIORISOINTIA

- Tulisi määritellä, mikä taho tekee priorisoinnin kokonaiskuvan perusteella
  - Miten yhteishankkeita priorisoidaan?
- Ylimmän johdon tulee tehdä priorisointia, aktiivista salkunhallintaa
- Ettei peikkä hintalappu määrittäisi mikä on projekti, vaan huomioitaisiin myös tarvittava oma työaika
- Käyttäjien osallistamiseen tulisi osoittaa resursseja. Tulisi myös osoittaa resursseja niille projekteille, jotka ovat tärkeitä
- Projektien seurannassa pitäisi osata huomioida muutakin kuin raha
- Strategiakytkeä on vahvistettava
- Olennaisiin asioihin keskittyminen → tuottavuus kasvaa

(Karjalainen 2015)

## LIITE 5: Tuike – projektimalli

