

Terja Turunen

HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUDEN SYYT JA SITOUTTAMISEN KEINOT

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HR, viestinnän ja johtamisen koulutus (ylempi amk)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Terja Turunen
Työn nimi	Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja sitouttamisen keinot
Toimeksiantaja	Kunta X
Vuosi	2024
Sivut	94 sivua, liitteitä 5 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tarkempaa, tutkittua tietoa henkilöstön lähtövaihtuvuuden syistä ja sitouttamisen keinoista sekä siitä, mihin tekijöihin toimeksiantajan tulisi panostaa, jotta lähtövaihtuvuus saadaan pienemmäksi ja työntekijät sitoutettua organisaatioon. Toimeksiantajana oli kunta X ja työn kohderyhmäksi rajattiin toimeksiantajan varhaiskasvatus.

Tutkimusongelmia tässä työssä oli neljä ja ne olivat seuraavat. Mitä ja millaisia ovat sitouttavat henkilöstökäytännöt, miten henkilöstön sitoutumista voidaan lisätä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen sekä miten vaihtuvuutta pystytään pienentämään?

Teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäisessä luvussa käsitellään vaihtuvuutta ja sitouttamista käsitteenä ja niiden vaikutuksia. Toinen luku käsittelee eri henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta sitouttamisen näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää sekä sekundääriaineistona kvantitatiivista eli määrällistä aineistoa. Laadullinen aineisto hankittiin yhdellä ryhmähaastattelulla sekä viidellä yksilöhaastattelulla. Määrällisenä sekundääriaineistona toimi olemassa olevien lähtöhaastattelujen tulokset.

Tutkimuksen tuloksissa korostuvat resurssit ja työyhteisön vaikutus sekä sitouttavana, että lähtövaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä. Resurssien riittävyydellä on vaikutusta myös monien henkilöstökäytäntöjen toimintaan. Resursseilla on vaikutusta muun muassa perehdytyksen onnistumiseen, koulutuksiin osallistumiseen, työvuorosunnitteluun ja tarvittavan suunnitteluajan riittämiseen. Lähtövaihtuvuuteen vaikuttavia syitä ovat liian pienten resurssien lisäksi puutteet johtamisessa ja työn kuormittavuus. Työyhteisön toimivuudella on myös iso merkitys. Sitouttavia henkilöstökäytäntöjä ovat tutkimuksen mukaan rekrytointi, perehdytys, johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Sitouttamista ja työnantajakuvaa lisäävinä toimenpiteinä nostettiin kehitysehdotuksina muun muassa uusien rekrytointivideoiden tekeminen, perehdytysohjelman hankinta, mentorointimallin käyttöönotto, oppilaitosyhteistyö ja kesäleiritointiminta työntekijöiden lapsille.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstön sitouttaminen
henkilöstön vaihtuvuus

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Terja Turunen
Thesis title	Bachelor's / Master's thesis title in English
Commissioned by	Municipality X
Time	2024
Pages	94 pages, 5 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

The aim of the thesis was to obtain more accurate, researched information on the reasons for personnel turnover and the means of engagement, as well as to identify the factors on which the commissioner should focus to reduce turnover and ensure employee commitment to the organization. The target group of the work was the early childhood education of the municipality X.

The research method used in this thesis was qualitative, with quantitative data serving as secondary material. The qualitative data was collected through a group interview and five individual interviews. The quantitative secondary data consisted of the results of existing exit interviews. After the acquisition of the material, the collected interview data was transcribed, thematized, and analyzed.

The results of the study highlight the role of resources and the impact of the work community as factors affecting both employee engagement and turnover. The adequacy of resources also affects the functioning of several HR practices. Resources have an impact on, among other things, the success of orientation, participation in trainings, work shift planning and the availability of sufficient planning time. In addition to insufficient resources, the reasons that affect output turnover are deficiencies in leadership and too big work load. According to the study, engaging HR practices include recruitment, orientation, leadership and competence development. The commissioner was presented with development proposals that promote engagement, e.g. the making of new recruitment videos, the acquisition of an orientation program, the introduction of a Mentoring model, cooperation with educational institutions and summer camp activities for workers' children.

Keywords: human resource management, employee engagement, employee retention, employee turnover

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimusmenetelmät	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS JA SITOUTTAMINEN.....	10
2.1	Vaihtuvuus.....	11
2.2	Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät	12
2.3	Vaihtuvuuden vaikutus organisaatioon	13
2.4	Sitouttaminen.....	16
3	HYVÄN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT SITOUTTAMISEN NÄKÖKULMASTA	18
3.1	Rekrytointi ja perehdytys.....	20
3.2	Johtaminen	23
3.3	Urakehitys ja osaamisen kehittäminen	26
3.4	Työtehtävät ja työympäristö	29
3.5	Työyhteisötaidot ja työyhteisön vaikutus.....	31
3.6	Työhyvinvointi.....	33
3.7	Työn ja vapaa-ajan tasapaino.....	37
3.8	Palkkaus ja palkitseminen.....	39
3.9	Organisaatiokulttuuri.....	42
4	TOIMEKSIANTAJA.....	44
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	46
5.1	Laadullinen tutkimus	46
5.2	Laadullisen tutkimusaineiston hankinta	48
5.3	Laadullisen tutkimuksen analysointi.....	51
5.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	52
6	TULOKSET.....	53

6.1 Ryhmähaastattelu.....	54
6.1.1 Yleiset henkilöstökäytännöt ja mielikuva kunnasta	54
6.1.2 Vaihtuvuus	55
6.1.3 Sitoutuminen.....	56
6.1.4 Rekrytointi	56
6.1.5 Yhteenveto.....	57
6.2 Yksilöhaastattelut.....	57
6.2.1 Vaihtuvuus ja sitoutuminen	58
6.2.2 Työnantajakuva, rekrytointi ja perehdytys.....	60
6.2.3 Johtaminen	62
6.2.4 Koulutusmahdollisuudet.....	63
6.2.5 Työyhteisö	63
6.2.6 Työtehtävät ja työympäristö	64
6.2.7 Työhyvinvointi ja työn ja vapaa-ajan tasapaino.....	65
6.2.8 Palkkaus ja palkitseminen.....	66
6.2.9 Yhteenveto.....	67
6.3 Lähtöhaastattelut	68
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
7.1 Tutkimuksen johtopäätökset	72
7.2 Yhteenveto ehdotuksista kehittämistoimenpiteiksi.....	79
7.3 Jatkotutkimusaiheita	80
7.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	81
7.5 Luotettavuuden arviointi.....	82
8 YHTEENVETO	84
LÄHTEET.....	86

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Tietosuojaseloste

1 JOHDANTO

Yhdeksi organisaatioiden tärkeimmäksi voimavaraksi on viime vuosina nousut osaava henkilöstö. Viitala (2019, luku IV) mainitsee, että yrityksen menestyksen takana ovat ihmiset ja yrityksen henkilöstön tehokkuus auttaa yritystä menestymään ja tuo sille lisäarvoa. Tämän vuoksi henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen ja osaavien työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on tärkeää. Näin varmistetaan, että organisaatio on toimiva, menestyvä ja tuloksellinen. Organisaatioiden on huolehdittava, että ne ovat houkuttelevia ja vetovoimaisia. Toisaalta tulee myös huolehtia pitovoimasta, jotta henkilöstö saadaan pysymään työpaikassaan.

Henkilöstön liiallinen vaihtuvuus ja heikko sitoutuminen aiheuttaa erilaisia ongelmia organisaatioille. Vaihtuvuus on luonnollista mutta liiallinen vaihtuvuus voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation tehokkuuteen, kustannuksiin ja työilmapiiriin. Vaihtuvuuden syitä voidaan arvailla tai niitä voidaan tutkia mutta liian harvoin mietitään ongelman todellisia syitä ja keinoja siihen, miten työntekijöitä saataisiin sitoutettua organisaatioon. Sitoutumisen tärkeyttä kuitenkin korostaa sitoutuneiden työntekijöiden vahvempi työpanos sekä parempi luovuus ja innovatiivisuus. Kunta-alalla on jouduttu miettimään erilaisia pito- ja vetovoimaohjelmia työntekijöiden sitouttamiseen ja saatavuuden parantamiseen. Kevan (2024a) keväällä 2024 toteutettu barometrikysely kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäille kertoo työvoiman saatavuuden parantuneen vuoden aikana mutta edelleen yli puolet eli 56 % kyselyyn vastanneista päättäjistä ilmoitti, että avoimiin tehtäviin ei saada riittävästi osaavaa työvoimaa.

Tämän opinnäytetyön aiheena on vaihtuvuuden syiden ja sitouttamisen keinojen tutkiminen toimeksiantajalla. Toimeksiantaja on keskisuuri kunta Etelä-Suomessa. Toimeksiantaja ei halua nimeään mainittavan työssä.

Opinnäytetyön kohderyhmäksi rajattiin toimeksiantajakunnan varhaiskasvatus. Tässä työssä ei tutkittu työnantajälähtöistä eli työnantajan päätöksiin tai toimenpiteisiin liittyvää vaihtuvuutta eikä työsuhteen purkamiseen liittyvää vaihtuvuutta. Työssä ei myöskään huomioitu varsinaista etä- tai hybridityötä vaihtuvuuden tai sitouttamisen näkökulmasta, koska varhaiskasvatuksessa ei voida tehdä työtä etänä. Kunnassa muutamilla päiväkodin johtajilla on

kuitenkin johdettavanaan kaksi tai useampia yksikköä, eli ns. monipaikkainen johtajuus, myös yhdellä ryhmähaastatteluihin osallistuneella.

Tutkittavasta aiheesta löytyi melko vähän aiempia tutkimuksia varsinkin siihen nähden, kuinka ajankohtainen ja puhututtava ilmiö on kyseessä. Kunta- ja hyvinvointityöntantajien (2024c) tuoreen, toukokuussa 2024 julkaistun selvityksen tuloksista selviää, että nuoret työntekijät arvostavat työpaikan hyvää ilmapiiriä, monipuolista työnkuvaa, merkityksellistä työtä sekä työpaikan sijaintia. Selvityksen toimenpidesuosituksissa nousee esille sitoutumisen vahvistajana koulutusta vastaavat työtehtävät ja oman osaamisen hyödyntäminen. Toisena toimenpidesuosituksena on lähijohtamiselle varattavat riittävät resurssit, jotta työilmapiiriin ja työn kuormittavuuden haasteisiin pystytään vastaamaan. Suurin osa, noin 80 %, vastaajista, jotka työskentelevät kunnassa tai hyvinvointialueella arvostavat työtään ja kokevat työn monipuoliseksi ja merkitykselliseksi. Selvitys tehtiin kysely- ja haastattelututkimuksena. Vuoden 2024 helmikuussa tehtyyn kyselytutkimukseen vastasi 866 nuorta, 19–35-vuotiasta kunta- ja hyvinvointialueen työntekijää. Lisäksi on haastateltu 20 alle 35-vuotiaasta nuorta.

Suhteellisen tuoreita tutkimuksia kunta-alan vaihtuvuudesta ja sitoutumisesta on tehty vähän. AMK-tason opinnäytetöitä aiheeseen liittyen löytyy, mutta melko vähän tutkimustietoa. Heilala ym. (2022) ovat tutkineet varhaiskasvatuksen työoloja, työn vaatimuksia ja voimavarojen vaikutuksia vaihtuvuusaikeisiin. Tästä kyselytutkimuksesta, joka tehtiin vuonna 2018 ja joka lähetettiin kolmeen eri ammattiliittoon kuuluneille järjestyneille työntekijöille, nousi esille, että vaihtuvuusaikeisiin vaikuttavat eniten haastavat työolosuhteet ja työn kuormitus. Työn kuormituksessa esille nousi sekä yleinen että emotionaalinen kuormitus. Merkittävän suuri osa varhaiskasvatuksen vastaajista (44–62 %) harkitsi alan vaihtoa.

Muut tutkimukset koskevat lähinnä sosiaali- ja terveysalaa eli nykyisten hyvinvointialueiden asioita. Tuoreita varhaiskasvatukseen liittyviä tutkimuksia ei ole tehty mutta Ervasti ym. (2013, 304–312) ovat tutkineet opettajien vaihtuvuutta. Tutkimus perustui työntantajien rekisteröimiin tietoihin sekä koulujen hallinnollisiin tietoihin tiettyjen lukuvuosien osalta. Tutkimuksessa selvisi, että vaihtuvuudessa oli eroja eri koulujen välillä ja suurinta vaihtuvuus oli

pääkaupunkiseudulla. Liian pienet resurssit eli suuri oppilasmäärä opettajaa kohden vaikutti eniten vaihtuvuuteen kyseisen tutkimuksen mukaan.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tarkempaa, tutkittua tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat lähtövaihtuvuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen ja mihin tekijöihin toimeksiantajan tulisi panostaa, jotta lähtövaihtuvuus saadaan pienemmäksi ja työntekijät sitoutettua organisaatioon. Tutkimuksen kohderyhmänä oli varhaiskasvatus.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen?
- Miten vaihtuvuutta pystytään pienentämään?
- Mitä ja millaisia ovat sitouttavat henkilöstökäytännöt?
- Miten henkilöstön sitoutumista voidaan lisätä?

Keskeisimmät käsitteet tässä opinnäytetyössä ovat henkilöstöjohtaminen, henkilöstön sitouttaminen ja henkilöstön vaihtuvuus.

Henkilöstöjohtaminen keskittyy henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen ja sen avulla saavutetaan organisaation strategiset tavoitteet ja edistetään työntekijöiden hyvinvointia. Henkilöstöjohtaminen sisältää monia osa-alueita, kuten rekrytoinnin, palkitsemisen, suoriutumisen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen. Henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan, että organisaatiolla on oikea määrä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. (Viitala 2021, luku 1.1.)

Henkilöstön sitouttamiselle ei ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää mutta sitoutuneella henkilöllä tarkoitetaan yleisesti ottaen henkilöä, joka on innostunut työstään ja joka ajattelee organisaatiostaan positiivisesti. Sitoutunut henkilö on myös oletettavasti tuottavampi ja oman organisaationsa puolestapuhuja. (Dale 2021, 39.) Sitoutuneisuus voidaan jakaa tunneperäiseen ja kognitiiviseen sitoutuneisuuteen. Tunneperäinen sitoutuminen viittaa työntekijän sitoutuneisuuteen esihenkilöönsä, työyhteisöön ja organisaatioon. Työntekijä tuntee, että häneen luotetaan ja häntä kuullaan. Kognitiivinen sitoutuminen tarkoittaa,

että työntekijä on kiinnostunut työtehtävistään ja tietää, mitä häneltä odotetaan sekä saa osallistua työnsä kehittämiseen. (Torrington ym. 2020, 288.)

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan organisaation henkilöstön liikkuvuutta eli sekä työntekijöiden lähtemistä organisaatiosta että uusien työntekijöiden tuloa organisaatioon. Vaihtuvuuden mittaaminen ja hallinta ovat tärkeitä osia henkilöstöjohtamisessa. Suuri vaihtuvuus voi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. Työntekijöiden alttiuteen vaihtaa työpaikkaa vaikuttaa sekä pito- että vetovoima. Yleensä hyväksyttävä lähtövaihtuvuusprosentti on 5–10 %. (Kauhanen 2012, 93–95.) Hyväksyttävä vaihtuvuus riippuu kuitenkin organisaatiosta ja sen toimialasta. Joillakin toimialoilla vaihtuvuus voi olla suurtakin ilman, että se aiheuttaa ongelmia. Asiantuntijaorganisaatioissa suuri vaihtuvuus aiheuttaa enemmän ongelmia toiminnan ja tuottavuuden kannalta. (Dessler 2020, 356–357.)

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on kyse laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, koska tavoitteena on saada tutkittavasta aiheesta tarkempaa, syvällisempää tietoa jotta sen perusteella saadaan nostettua esille kehittämisehdotuksia ja -toimenpiteitä, joiden avulla ongelmaa voidaan ratkaista. Tutkimusasetelma on sellainen, että henkilöstön ajatukset tutkittavasta asiasta sekä niiden syy ja seuraussuhteista halutaan selvittää ja tällaiseen tutkimukseen sopii parhaiten kvalitatiivinen menetelmä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja: yksi ryhmähaastattelu ja viisi yksilöhaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa haastattelumuotoa, jossa tutkijalla on etukäteen laaditut kysymykset teoriaan nojautuen, mutta tutkija odottaa saavansa myös avoimia vastauksia näihin kysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 111). Puolistrukturoidut teemahaastattelut on valittu, koska niiden avulla saadaan mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelun teemoilla rajataan haastattelut koskemaan juuri valittua opinnäytetyön aihetta, mutta teemahaastattelujen avulla saa myös sellaisia tietoja, joita ei saisi kvantitatiivisella eli määrällisellä kyselytutkimusmenetelmällä. Teemahaastatteluja pidettiin kuusi, yksi ryhmähaastattelu kolmelle päiväkodin johtajalle ja viisi yksilöhaastattelua varhaiskasvatuksen

työntekijöille. Sekundääriaineistona on käytetty kvantitatiivisella kyselytutkimuksella kerättyjen lähtöhaastattelujen vastauksia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän opinnäytetyö rakenne koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, toimeksiantajan esittelystä, tutkimuksen toteutuksesta, tuloksista ja johtopäätöksistä. Johdantoluvussa esitellään valittu tutkimusaihe, tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Teoriaosuus jakautuu kahteen lukuun. Ensimmäinen teoriaosuus, luku kaksi, käsittelee vaihtuvuuden ja sitouttamisen teoriaa. Toisessa teoriaosuudessa, luvussa kolme käydään läpi henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sitouttamisen näkökulmasta. Neljännessä luvussa on toimeksiantajan esittely. Viides luku kertoo tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston analysoinnista ja kuudennessa luvussa läpikäydään tutkimustulokset. Tutkimuksen johtopäätöksiä ja luotettavuuden arviointia esitellään luvussa seitsemän ja opinnäytetyön yhteenveto luvussa kahdeksan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on aineistoa kerätty kunta-alan näkökulmaa huomioiden. Vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen liittyvää materiaalia ja tutkimustietoa löytyy erittäin paljon eivätkä kaikki materiaalit ole täysin sovellettavissa kunta-alalle. Tässä opinnäytetyössä on teoriaosuudessa pyritty huomioimaan kunta-alan erityispiirteitä yleisen teoria-aineiston lisäksi.

2 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS JA SITOUTTAMINEN

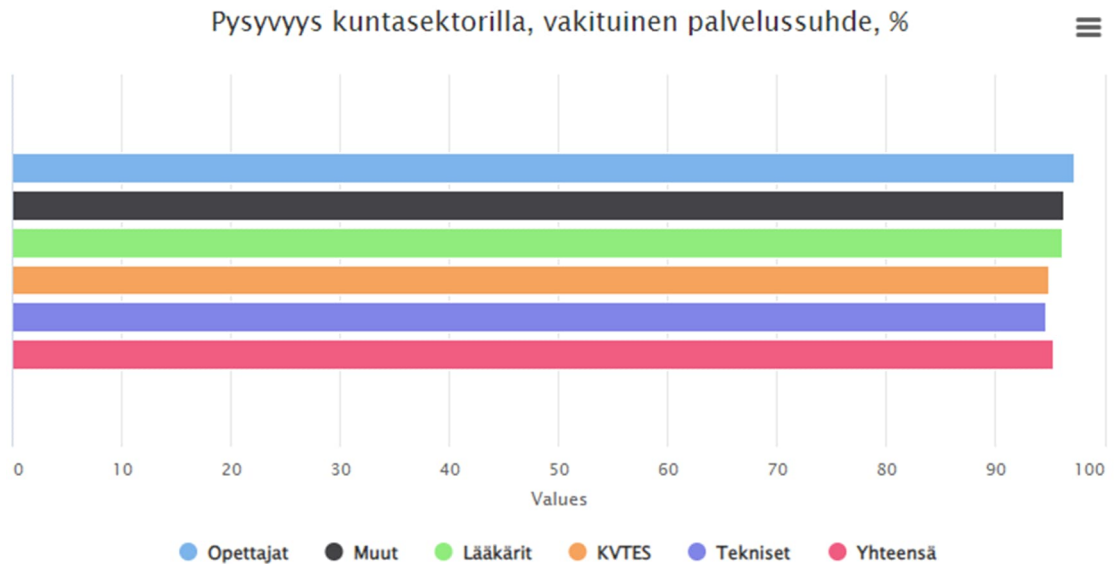
Henkilöstö on yrityksen suurimpia voimavaroja. Muuttuvassa työelämässä ja maailmassa henkilöstö luo uusia odotuksia työnantajaansa kohtaan. Työltä haetaan enemmän merkityksellisyyttä ja ihmiset haluavat tulla kohdatuksi muutoinkin kuin pelkinä resursseina. Tällä on vaikutusta sitoutumiseen. Sitoutumattomat työntekijät eivät panosta työhönsä samalla tavalla kuin sitoutuneet ja aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät voivat tyytymättömyydellään vaikuttaa toisten työntekijöiden työhön ja työmotivaatioon. (Kilpinen 2022, 13–27.) Henkilöstön vaihtuvuus ja sitoutuminen liittyvät tiiviisti yhteen. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa suoraan henkilöstön vaihtuvuuteen. Sitouttamisen eri keinoilla voidaan vaikuttaa lähtövaihtuvuuden pienentämiseen. (Viitala 2021, luku 2.6.)

2.1 Vaihtuvuus

Perinteisesti työntekijöiden vaihtuvuutta kuvataan tilanteena, jossa työntekijä vapaaehtoisesti irtisanoutuu nykyisestä työsuhteestaan. Yleisesti hyväksytyt vaihtuvuusteoriat olettavat, että työntekijät tekevät itsenäisen päätöksen työsuhteen lopettamiseksi, koska he kokevat työn epämiellyttäväksi tai löytävät toisen houkuttelevamman työn. Tässä standardimäärittäyksessä vaihtuvuus katsotaan vapaaehtoiseksi eroamiseksi työnantajaorganisaatioista, eikä mukaan lasketa ylennyksiä, työnkiertoja tai muita sisäisiä työtehtävien muutoksia. (Hom ym. 2020, 5.) Kauhasen (2012, 93–94) mukaan henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan tietyinä ajanjaksona organisaatiossa aloittaneiden uusien työntekijöiden ja työsuhteensa lopettaneiden määrää. Vaihtuvuus on jatkuvaa, minkä vuoksi sen vaikutuksiin on syytä varautua hyvissä ajoin.

Kunta- ja hyvinvointityönantajien ja Tilastokeskuksen kuntasektorin palkat tilastosta kerätty ja yhdistetty tieto kertoo, että kuukausipalkkaisten vaihtuvuus vuosien 2021–2022 välillä oli 11,8 %. Kun eläköityneet vähennetään luvuista, jää todelliseksi vaihtuvuudeksi 9,3 %. Varhaiskasvatuksen osalta vaihtuvuus oli 14,8 %. Tästä eläköitymisen osuus on noin 3 %, joten todellinen vaihtuvuus varhaiskasvatuksessa oli 11,9 %. (Tilastokeskus 2024, Paakkosen 2024 mukaan.) Viitala (2021, 64) kuvaa teoksessaan normaaliksi, toivottavaksi nettolähtövaihtuvuudeksi 3–5 prosenttia. Nettovaihtuvuus tarkoittaa luonnollista vaihtuvuutta, luvuissa eivät ole mukana eläköityneet.

KT-lehdessä olevasta Ruskoahon artikkelissa selvitetään henkilöstön pysyvyyttä kuntasektorilla. Artikkelin luvuista ei kuitenkaan selviä paljonko vaihtuvuutta tapahtuu kuntasektorin sisällä eli kunnasta toiseen. Artikkelin viittaa tilastokeskuksen kuukausipalkkaisten tilastoon vuosilta 2019 ja 2020. Sen mukaan vain pieni osa kuntasektorin palveluksessa olijoista vaihtaa kokonaan työpaikkaa, pois kunta-alalta. Kuvassa 1 on kuvattuna vakituisen henkilöstön pysyvyys kuntasektorilla. Peräti 95,3 % vakituisessa palvelussuhteessa olleista työntekijöistä oli kuntasektorilla töissä sekä tarkasteluvuotena 2019 että myös vuonna 2020. Vuonna 2019 varhaiskasvatuksen opettajista 96,8 % ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajista 96,4 % pysyi kunta-alalla. (Ruskoaho 2021).



Kuva 1. Ruskoaho 2021. Vakituisen henkilöstön pysyvyys kuntasektorilla

Koronapandemian jälkeen ihmisten liikkuminen työmarkkinoilla on ollut vilkkaampaa kuin aiemmin. Asiantuntijoiden mukaan pandemian jälkeinen työelämän murros on suurin sitten toisen maailmansodan. Asenne työhön on pandemian jälkeen muuttunut ja töitä on ollut aiempaa enemmän tarjolla, joten ihmisillä on enemmän varaa valita. Varsinkin asenne itse työhön tai työpaikkaan, on voinut pandemian aikana kirkastua tai muuttua ja vaikuttaa työntekijöiden lähtövaihtuvuuteen. (Lindström & Savaspuro 2023, 12–13.)

2.2 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Vaihtuvuutta tapahtuu sekä luonnollisen poistuman että lähtövaihtuvuuden eli irtisanoutumisten kautta. Luonnollisella poistumalla tarkoitetaan henkilöiden siirtymistä vanhuuseläkkeille. Tähän työnantaja voi varautua ennakolta. Eläköityvien hiljaista tietoa tulee pyrkiä siirtämään organisaation muille työntekijöille. (Kaijala & Tolvanen 2020, 184.)

Luonnollisen poistuman eli eläköitymisen lisäksi lähtövaihtuvuuteen vaikuttaa moni asia. Huono johtaminen ja puutteet johtamisessa on merkittävä syy suureen lähtövaihtuvuuteen. Yleiset suhdanteet, etenemismahdollisuuksien puute, työpaikan tai työyhteisön huono ilmapiiri, työn kuormitus tai palkkaus ovat muun muassa syitä, jotka vaikuttavat vaihtuvuuteen. Olisi tärkeää saada ennakkotietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden haluun vaihtaa

työpaikkaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 185–187.) Ajatus työpaikan vaihtamisesta voi saada alkunsa erilaisista tekijöistä. Nämä ajatukset edustavat työntekijän subjektiivista todennäköisyyttä vaihtaa työpaikkaa tietyn ajanjakson sisällä. Tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän alhainen työmoraali ja sitoutuminen yritykseen tai työstä suoriutumisen vaikeudet. Syynä voi olla myös negatiiviset asenteet itse työtä kohtaan ja ne vähentävät työtyytyväisyyttä. (Ntseke ym. 2022, 1.)

Seuraamalla vaihtuvuutta ja tutkimalla vaihtuvuuden syitä, saadaan selville syitä siihen miksi työntekijät haluavat vaihtaa työpaikkaa. Osa syistä on sellaisia, joihin työnantaja ei pysty vaikuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän muuttaminen toiselle paikkakunnalle tai opiskelemaan lähteminen. Syitä, johon työnantaja pystyy vaikuttamaan ovat esimerkiksi huono johtaminen tai etenemismahdollisuuksien puute. Palkkaus on harvemmin suoranainen tai ainoa syy työpaikan vaihtamiseen mutta se voi lisätä lähtövaihtuvuutta. (Kauhanen 2018, 148.) Vaihtuvuusaikeita lisää työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin puutteet. Tyytyväisyys työhön voi lisätä merkityksen tunnetta ja yleistä onnellisuutta. Vaikka tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen, voivat vaihdella, tärkeitä elementtejä ovat työympäristön tuki, mahdollisuudet kasvuun ja kehitykseen sekä saavutusten tunne omassa työtehtävässä. Painottamalla työtyytyväisyyttä työntekijät voivat parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointiaan ja menestystä työelämässä. (Maharani & Tamara 2024, 2.)

Kunta-alalta on vuonna 2018 Ruotsissa tehty rehtoreille tutkimus, jonka mukaan työntekijän nuorempi ikä, resurssien alimitoitus ja huono fyysinen työympäristö vaikuttivat työpaikan vaihtamishalukkuuteen. Kuten myös liian suuret ja stressaavat odotukset johtajilta ja esihenkilöiltä. Sukupuolella, työvuosilla tai ylitöiden määrällä ei kuitenkaan nähty olevan merkittäviä vaikutuksia. (Arvidsson ym. 2023, 139–146.)

2.3 Vaihtuvuuden vaikutus organisaatioon

Vaihtuvuus on normaalia kaikissa organisaatioissa ja vaihtuvuutta tulisi aina ollakin jossain määrin, jotta organisaation osaaminen uudistuu. Vaihtuvuuden noustua liian korkeaksi on sillä kuitenkin haittaa yrityksen toiminnalle ja taloudelle. Ihanteellisen vaihtuvuusasteen määrittely on vaikeaa. (Kaijala &

Tolvanen 2020, 184.) Vaihtuvuuden seurannan tärkeyttä korostaa se, että henkilöstön liian suurella vaihtuvuudella voi olla huomattavia taloudellisia vaikutuksia. (Kauhanen 2012, 223–224). Viitala (2021, luku 3.2.) pitää tärkeänä vaihtuvuuden seurantaan sekä vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä, jotta näihin tekijöihin voidaan puuttua. Näin voidaan saada vaihtuvuus pienennettyä siedettävälle tasolle. Seurauksena liian suuresta vaihtuvuudesta voi olla toiminnan tehokkuuden lasku, laadun heikentyminen sekä työnteon hidastuminen.

Terminä vaihtuvuus voidaan ymmärtää teknisesti vain henkilön vaihtumiseksi toiseen henkilöön. Näinhän ei kuitenkaan ole, vaan vaihtuvuuden myötä yritys kokee aina jonkinasteisen menetyksen. Yritysten tulisi aina pysähtyä miettimään miksi työntekijä halusi lähteä. Usein syyt löytyvät yrityksen sisältä ja näitä syitä pitäisi ostata analysoida, sen sijaan, että ajatellaan syyn olevan lähtijässä. (Lindström & Savaspuro 2023, 45–48.)

Vaihtuvuudesta seuraa sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia. Organisaatioiden tulisi vaihtuvuuden seurannan lisäksi pystyä selvittämään vaihtuvuuden vaikuttamia kustannuksia. Kustannusten seuranta vaatii tietämystä niistä toimenpiteistä, joita vaihtuvuudesta aiheutuu sekä tietoa näiden toimenpiteiden todellisista tai ainakin arvioiduista kustannuksista. Välittömiin kustannuksiin kuuluvat muun muassa irtisanoutumisajan työskentelytehon laskeminen, lopputilin laskenta ja siihen liittyvät toimenpiteet erilaisine ilmoituksineen viranomaistahoille, työpaikkailmoituksen suunnittelu ja uuteen rekrytointiin liittyvät monet toimenpiteet, uuden henkilön perehdyttäminen sekä henkilölle hankittavat työvälineet. Huomioitavaa on myös, että uuden työntekijän työskentelyteho ei työsuhteen alussa ole sataprosenttista. Välillisiin kustannuksiin voidaan laskea sisäisten ja ulkoisten suhteiden katkeamisen. Tällä voi olla eri organisaatioissa suurikin kustannusvaikutus. Karkeasti laskien kaikki välittömät kustannukset ovat noin yhden henkilön vuoden bruttopalkan verran. Työyksiköiden yhteistyön ja tiedonkulun normalisoituminen voi kestää jonkin aikaa uuden työntekijän aloittaessa. (Kauhanen 2018, 145–148.) Laitinen (2021) kirjoittaa, että asiantuntijan vaihtumisen kustannukset ovat 50–150 % työntekijän vuosipalkasta. Vaihtuvuudella on myös inhimillinen puoli. Yhteistyö sekä työpaikalla että asiakkaisiin nähden katkeaa. Tämän hintaa ei voida laskea rahassa.

Suurella lähtövaihtuvuudella on myös mainehaittaa organisaatiolle. Verkostoituneet työntekijät tuntevat toisensa ja tieto organisaation lähtijöistä kiirii nopeastikin eteenpäin. Tämä voi herättää kuulijoissa ajatuksia siitä, että organisaatiossa on jotain vikana, kun siellä ei viihdytä. Toisaalta suuri lähtövaihtuvuus on raskasta myös organisaatioon jääville. Myös heissä voi herätä halukkuus työpaikan vaihtoon, jos suuri vaihtuvuus aiheuttaa heille kuormitusta tai jos alkavat ajatella lähtevien tavoin, että organisaatiossa on oltava jotain vikaa. (Lindström & Savaspuro 2023, 41.) Kun henkilöstön vaihtuvuus on liian korkealla tasolla, on hyödyllistä harkita jopa tarkoituksellista yliresurssointia rekrytoimalla hieman enemmän työntekijöitä kuin työmäärä vaatii. Tällä tavoin voidaan todennäköisesti vähentää vaihtuvuuden aiheuttamia katkoksia, tehokkuuden laskua ja laatuvirheitä, jotka kaikki aiheuttavat kustannuksia ja usein myös vahingoittavat yrityksen mainetta. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Yritykset voisivat pienentää lähtövaihtuvuutta tuomalla esille vaihtuvuuden vaikutusta lähtevään työntekijään. Vähemmälle huomiolle yleensä jää vaihtuvuuden vaikutus lähtevään työntekijään, vaikka lähtijälle voi aiheutua erilaisia negatiivisia vaikutuksia työn tai henkilökohtaisen elämän tiimoilta. Näitä ovat muun muassa pitkiin palvelussuhteisiin liittyvien etuuksien menetys, uuden työn luoma stressi ja vaikutukset perhe-elämään tai mahdolliset muuttokustannukset. (Hom ym. 2020, 19.)

Uutena ilmiönä koronapandemian jälkeen on noussut niin sanotut hiljaiset loparit eli quiet quitting, vastalauseena jatkuvalle venymiselle. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä alkaa vähitellen vetäytyä työtehtävistään tai organisaatiosta ilman avointa irtisanoutumista. Quiet quitting voi ilmetä esimerkiksi vähentämällä työtehoa ja osallistumista työtehtäviin. Quiet quitting voi olla seurausta liiallisesta venymisestä ja stressistä, työhyvinvoinnin puutteesta, pettymyksestä organisaatioon tai esihenkilöön, tai jostain muista syistä, mutta se tapahtuu yleensä hiljaisesti, ilman työntekijän ilmoitusta. (Lindström & Savaspuro 2023, 36–38.)

Seeck (2021, 248–249) nostaa esille vaihtuvuudesta myös sen positiivisen vaikutuksen innovaatioihin ja kehittymiseen. Innovaatioparadigma viittaa ajattelun- tai toimintatapaan, joka ohjaa innovaatiotoimintaa ja kehitystyötä tietyssä organisaatiossa. Tämä tarkoittaa uudenlaista tapaa toimia ja ajatella. Vaikka

työntekijöiden vaihtuvuus voi tuoda mukanaan ongelmia, on se myös uudistumisen ja markkinoiden muutoksiin reagoimisen vuoksi tarpeellista. Uudet työntekijät tuovat uusia ideoita ja näkökulmia asioihin.

2.4 Sitouttaminen

Sitoutumisella tai sen puutteella tarkoitetaan monesti lähtöherkkyyttä, mutta ilmiönä sitoutuminen on kuitenkin laajempi. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa he työskentelevät. Jos suhde ei ole toimiva, vaikuttaa se lähtöherkkyyden lisääntymiseen. (Viitala 2021, luku 2.6.) Organisaatioiden tulee aloittaa työntekijöiden sitoutumisen kehittäminen yhteisellä ymmärryksellä siitä, mitä se merkitsee organisaatiolle. Mikä tahansa määritelmä tai lähestymistapa valitaankaan, työntekijöiden sitouttamisen kehittäminen on merkittävä tekijä ei pelkästään työntekijöiden työntekijäkokemuksen parantamisessa, vaan myös organisaation suorituskyvyn parantamisessa. (Bridger 2022, 21.)

Organisaation näkökulmasta sitoutumisesta saadut edut ovat moninaiset. Sitoutuneet työntekijät ovat nopeampia, tyytyväisempiä, aktiivisempia, luovempia, avuliaampia, keskittyneempiä ja kannattavampia. Voisi olettaa, että sitoutuminen on työntekijöille uuvuttava kokemus. Kiireisenä ja tuotteliaana oleminen voi olla uuvuttavaa tai stressaavaa. Silti, useat tutkimukset osoittavat, että työntekijät, jotka kokevat enemmän sitoutumista organisaatioon, hyötyvät myös yksilötasolla. Sitoutuneet työntekijät kokevat työn positiivisempänä kuin sitoutumattomat, eivätkä koe niin herkästi stressiä tai uupumista. Tällä on sitten vaikutusta myös yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Shuck 2019, 58–60.)

Mahdollisuudella osallistua ja vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin ja päätettäviin asioihin, on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Johtamisen näkökulmasta on ehkä kiinnostavinta tutkimusten tuloksista noussut yhteys suuremman sitoutumisasteen ja monen organisaatiossa näkyvän tuloksen välillä. Organisaatiot, jotka pystyvät kehittymään sekä vaikuttamaan niihin asioihin, jotka edistävät sitoutumista, hyötyvät todennäköisesti monista positiivisista tuloksista. Näihin tuloksiin kuuluvat myös työntekijöiden innovatiivisuus ja luovuus,

joilla voi olla merkitystä myös yrityksen kannattavuuteen. (Shuck 2019, 55–58.)

Työsuhteessa työntekijän ja työnantajan välille syntyy psykologinen sopimus, joka koostuu molempien osapuolten odotuksista työsuhteeseen liittyen. Kummallakin osapuolella on omat odotukset ja oletukset tästä suhteesta sekä omat arvot, päämäärät ja tavoitteet, jotka vaikuttavat psykologisen sopimuksen sisältöön. Molemmat odottavat saavansa yhteisestä työskentelystä jotain, mikä vie heitä lähemmäksi omia tavoitteitaan, ja kumpikin miettii, kuinka paljon on valmis antamaan vastineeksi tästä panoksesta. (Eklund & Viitasalo 2023, 80.) Organisaatiot odottavat vähimmillään työntekijöiltään luotettavaa ja vaatimukset täyttävää suoritusta ja työntekijät oikeudenmukaista kohtelua. Korkean sitoutumisen organisaatioissa, joissa on myös korkea psykologinen yhteys, vaatimukset ovat suuremmat: johto odottaa työntekijöiltä aloitteellisuutta, yhteistyötä ja itseohjautuvuutta työntekijöiltä. Työntekijät odottavat johdolta oikeudenmukaista kohtelua, luottamuksellista suhdetta, vastuullisuutta ja mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun. Taulukossa 1 on tiivistettynä korkean sitoutumisen ja korkean suorituskyvyn omaavien organisaatioiden psykologinen sopimus. (Machado 2022, 12–16.)

Taulukko 1. Korkean sitoutumisen ja suorituskyvyn omaavien organisaatioiden psykologinen sopimus (mukaillen Machado 2022, 14)

Johdon odotukset	Työntekijöiden odotukset
Sitoutuminen yrityksen strategiaan	Ei poliittinen kulttuuri – tehdään oikeat asiat
Korkeaa suorituskykyä	Toimiminen johtavan tiimin jäsenenä
Aloitekykyä	Toimivaltuuksia
Yhteistyötaitoja	Työkavereita, jotka jakavat yhteiset arvot
Itsenäistä työtettä	Osallistumista tavoitteiden asettamiseen
Joustavuutta	Autonomia – vapautta ja valtuuksia
Epäitsestä panostusta	Johtaminen epäitsestä ja tasa-arvoista
Avoimuutta palautteella ja oppimiselle	Mahdollisuutta puhua avoimesti ja rehellisesti
Sitoutumista organisaatioon	Kehittymistä sekä palkoissa, että eduissa.

Arvokasta käytöstä	Johtajien käyttäytyminen arvojen mukaisesti
--------------------	---

Kun nykyinen X-sukupolvi eli vuosina 1960–1979 syntyneet alkavat eläköitymään ja poistuvat työvoimasta, tulee yritysten keskittyä täyttämään millennialien eli Y-sukupolven (vuosina 1980–1997 syntyneet) tarpeita, saadakseen heidät paikkamaan tätä työvoimapulaa ja pysymään yrityksen palveluksessa. Kummallekin näistä sukupolvista työn ja työsuhteen turvallisuus sekä urakehitys ovat tärkeitä. Y-sukupolvi arvostaa kuitenkin enemmän nopeaa mahdollisuutta kehittyä uralla sekä työn ja vapaa-ajan suurempaa tasapainoa. Johtamiskäytännöissä nämä erot tulisi huomioida, jotta yritykset voivat etukäteen varautua näihin eri sukupolvien erilaisiin mieltymyksiin. (Pasko ym. 2021, 780–784.)

3 HYVÄN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT SITOUTTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sitouttamisen näkökulmasta. Nämä käytännöt on valittu, koska ne ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja vaihtuvuuden hallinnan näkökulmasta. Jokaisella näistä käytännöistä on merkittävä vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat työpaikkansa ja kuinka hyvin he sitoutuvat organisaatioon.

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat organisaation toimenpiteet ja strategiat, jotka liittyvät henkilöstön osaamisen, sitouttamisen ja organisaatiokulttuurin parantamiseen. Lukuisat tutkimukset viittaavat siihen, että hyvillä henkilöstöhallinnon käytännöillä on suuri vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. (Rao 2021, 1–2.) Saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen ja laadun, tarvitsee yritys työhönsä ja yritykseen sitoutuneen henkilöstön, joka aidosti haluaa luoda uutta ja auttaa yritystä menestymään. Näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii hyvää henkilöstöosaamista ja -johtamista. (Joki 2021, 13–14.) Henkilöstön strateginen tärkeys ja arvostus heijastuvat organisaation henkilöstöstrategiassa. Tämä puolestaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Pelkät strategiset suunnitelmat eivät kuitenkaan riitä, niiden on oltava toteutettavissa käytännössä. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan sitä, miten organisaation henkilöstölupaus ja henkilöstön odotukset kohtaavat. (Kaijala & Tolvanen 2020, 209–211.)

Hyvä henkilöstö toimii yrityksen menestyksen kulmakivenä. Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa yrityksen henkilöstön johtamista. Sen tavoitteena on hankkia yritykselle parhaat mahdolliset henkilöstöresurssit, joiden avulla yritys pystyy menestymään. Henkilöstöä tulee motivoida, kannustaa ja rohkaista hyviin työsuorituksiin sekä palkita hyvistä tuloksista. Lisäksi henkilöstön osaamista ja työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä tulee kehittää. Tämä kaikki tulee tehdä kustannustehokkaasti. Lisäksi tulee huolehtia yrityksen työnantajakuvasta. (Viitala 2021, luku 1.1.) Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat (2024a) määrittelevät henkilöstöjohtamisen keskeiseksi johtamisen osa-alueeksi organisaatioissa. Sen tulisi olla yhtä merkittävä kuin muutkin johtamisen osa-alueet kunnan strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. HR-johtajien paikka on johtoryhmässä, missä on mahdollista vaikuttaa parhaiten strategiaan päätöksiin. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena ei ole vain henkilöstöasioiden hallinta vaan koko organisaation menestyminen. Perustehtävänä on varmistaa, että oikea määrä pätevää henkilöstöä on tekemässä oikeita asioita. Osaamisen vahvistaminen, motivointi, hyvän ilmapiirin ja työhyvinvoinnin edistäminen onnistuvat oikeiden henkilöstökäytäntöjen avulla ja näillä keinoin edistetään työntekijöiden suoriutumista ja sitoutumista työhönsä. Lisäksi henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että organisaatio toimii lakien ja sopimusten mukaisesti ja vastuullisesti henkilöstöön liittyvissä asioissa. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat (2024a).

Työvoimapula pakottaa yritykset miettimään henkilöstö- ja rekrytointipolitiikkaansa. Varsinkin isoissa organisaatioissa on edelleen ajatusmallina valita työhön parhaat osaajat mutta samalla sanella työn tekemisen ehdot, joihin työntekijän tulee suostua. Työvoimapula aiheuttaa kuitenkin sen, että työntekijät voivat palkan lisäksi kilpailuttaa myös muita työn tekemisen ehtoja tai jopa työn arvoja. Meneillään olevassa työn murroksessa työntekijät ovat se tekijä, jolla on enemmän valtaa kuin koskaan ennen ja siten suurin voima muuttaa työmarkkinoita. (Lindström & Savaspuro 2023, 80–87.) Kevan tuoreen kuntapäätäjäbarometrin mukaan työvoimapula on helpottunut vuoden 2022 barometriin verrattuna mutta edelleen kunnissa eniten työvoimapulasta kärsivät varhaiskasvatus-, opetus- ja hoitoala. Vaikka työvoimapulan osalta kokonaiskuva on parantunut, ei se poista kuntien haasteita työvoiman saatavuuden kanssa. Puolet kuntabarometrin päättäjistä kertoi, että kunnissa työvoiman

houkuttelemiseksi on jo tehty erityistoimenpiteitä. Näitä ovat esimerkiksi palkkaratkaisut, panostukset rekrytointeihin ja työsuhte-etuihin. Myös eläkeläisten palkkaamisesta on keskusteltu ja heitä on houkuteltu töihin monissa paikoissa. (Keva 2024a.)

3.1 Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointi- ja valintaprosessi ovat merkittäviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä yritykselle, koska prosessilla ja prosessin lopputuloksella on suuri vaikutus yritykselle. Itse prosessit voivat tulla hyvinkin kalliiksi, riippuen valittavasta rekrytointimenetelmästä. Karkeasti ajatellen rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa haetaan työntekijää sisäisellä haulla ja ulkoisessa rekrytoinnissa ulkoisessa haussa organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolinen haku voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivinen rekrytointi tarkoittaa, että yritys tai organisaatio etsii aktiivisesti uusia työntekijöitä eri keinoin ja eri kanavissa. Passiivisella haulla tarkoitetaan uusien työntekijöiden houkuttelemista työnantajamielikuvan ja verkostoitumisen kautta. (Brewster 2023, 212.)

Rekrytoinnin onnistumisella on merkittävä vaikutus yrityksen tulevaisuudelle. Taloudellisen panostuksen lisäksi rekrytoinnilla voi olla vaikutusta toiminnan tehokkuuteen, tuottavuuteen ja laatuun. Onnistuneella rekrytoinnilla rakennetaan myös työnantajamielikuvaa. Onnistuneen rekrytointiprosessin takana on yleensä hyvä rekrytointistrategia, johon on linjattu yleisiä periaatteita, jonka mukaisesti kaikki yrityksen rekrytoinnit tehdään. Rekrytoinnin valintakriteereitä pohdittaessa tulee huomioida sekä organisaatiotason, yksikötason että tehtäväkohtaisen tason kriteerit. (Viitala 2021, luku 3.3.) Storey ja Wright (2023, 37–38) nostavat esille väitteen, että rekrytointi on yrityksen selviytymisen ja menestymisen kannalta kriittisin henkilöstökäytäntö. Rekrytointi- ja valintajärjestelmän tulisi olla juuri yrityksen tarpeisiin määritelty. Rekrytointimainonnan kohdistaminen tiettyihin ryhmiin tai kohteisiin voi auttaa työntekijöiden rekrytoinnissa. Myös opiskelijoiden ja valmistuvien työharjoittelun kautta tehdyt rekrytoinnit ovat nousseet merkittäväksi rekrytointimenetelmäksi.

Työnantajakuva on yritysten ja julkisen sektorin keskeinen kilpailutekijä, joka vaikuttaa brändiin ja houkuttelevuuteen niin omistajien, asiakkaiden kuin

työntekijöidenkin silmissä. Kilpailu parhaista osajista on kovaa, ja nykyään osaajat valitsevat usein itse työnantajansa. Työnantajakuvalla on siten suuri merkitys työpaikan valinnassa ja tämä tulee huomioida myös rekrytointiprosessissa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.) Rekrytointivaiheessa yritys etsii parasta mahdollista työntekijää. Rekrytointiin tulee siten panostaa ja rekrytointivaiheessa on tärkeää tuoda esille työpaikan houkuttelevuus. Asioiden pitää kuitenkin olla konkreettisia. Pelkkä lupaus hyvästä työpaikasta ja työkavereista ei riitä. Organisaation palkitsemisen keinoja ja kehittymismahdollisuuksia tulee markkinoida. Markkinoinnissa on tärkeä huomioida, että lupaukset ovat todellisia, jotta uusi työntekijä ei heti aloittaessaan koe pettymyksiä. Näin voi käydä, jos esimerkiksi luvattuja aineettoman palkitsemisen tapoja ei osata käyttää tai johtaa oikein. (Ylikorkala ym. 2018, 41–44.) Rekrytoinneissa voidaan käyttää myös työn joustavuutta vetovoimatekijänä. Joustava ja työntekijöiden elämäntilanteet huomioon ottava työnantaja herättää työntekijöiden kiinnostuksen. Perheystävälliset menetelmät, työvuorojen joustavuus ja riittävä resursointi ovat tärkeitä tekijöitä työnhakijoille, varsinkin nuoremmalle sukupolvelle, jolle työ ei enää välttämättä tarkoita samaa kuin vanhemmille sukupolville. (Berndtson 2022.)

Rekrytoinneissa tulee huomioida monimuotoisuus. Monimuotoisuudella tarkoitetaan työntekijöiden erilaisuutta esimerkiksi sukupuolen, iän, uskonnon, kansalaisuuden, terveydentilan tai seksuaalisen suuntautumisen mukaan. Monimuotoisuusaspekti vaatii rekrytoijilta ja johtajilta hyvää monimuotoisuuden tuntemusta ja kykyä miettiä rekrytointiprosesseja eri näkökulmista. Mikäli tarkoituksena on rekrytoida esimerkiksi iäkkäämpiä tai vähemmistöön kuuluvia, tulee ymmärtää heidän erikoistarpeensa sekä rekrytointiprosessin aikana, että työsuhteen alkaessa. (Dessler 2020, 191–197.) Ignatius (2023) nostaa artikkelissaan esille varhaiskasvatuksen työntekijöiden kielitaidon. Tulevaisuudessa kunnissa tulisi rekrytoinneissa miettiä monimuotoisuuden näkökulmaa myös monikielisyyden kannalta. Monikielisuus sekä työntekijöiden että lasten osalta lisääntyy ja nykyiset vaatimukset hyvästä suomen tai ruotsin kielitaidosta eivät välttämättä aina ole tarpeen, kun osa lapsistakaan ei puhu suomea äidinkielenään. Artikkelitoteaakin, että työntekijän kielitaito ei kerro työntekijän pätevydestä ja kohtalainenkin kielitaito voi olla hyväksyttävää.

Perehdytys on rekrytoinnin ohella yksi organisaation tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Hyvä perehdytysprosessi voi toimia parhaimmillaan kilpailuetuna ja sillä voi olla positiivinen vaikutus työnantajamielikuvaan. Perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän vuorovaikutusta (Eklund 2018, 25–26.) Perehdytyksen tärkeyttä korostaa se, että onnistunut tai epäonnistunut perehdytys vaikuttaa henkilön työntekijäkokemukseen. Sillä on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen työyhteisöön ja organisaatioon ja se vaikuttaa työnantajamielikuvan syntymiseen. (Viitala 2021, 97.) Bridger (2022, 82) korostaa johtajien roolia perehdytysprosessissa. Uudet työntekijät pitävät perehdytystä 2,5 kertaa todennäköisemmin erinomaisena silloin kun johtaja on aktiivisesti mukana perehdytyksen aikana.

Perehdytysprosesseissa ja perehdytyksen suunnittelussa tulisi huomioida eri lähtötason työntekijät. Uudet, vastavalmistuneet työntekijät, sisäisesti valitut tai ylennyksen saaneet sekä ulkoiset ammattilaisten rekrytoinnit tarvitsevat kaikki kohdennetun, räätälöidyn perehdytyksen. Perehdytyksen onnistumisen varmistaminen vaatii aina myös seurantaa. (Rao 2021, 104–109.) Perehdyttämisen tulisi aina olla suunnitelmallista ja perehdytyskäytäntöjen ja tavoitteiden niiden tulisi perustua yrityksen strategiaan ja organisaatiokulttuuriin. Erilaisten työkalujen käyttö perehdytyksen eri vaiheissa voi olla tarpeen. Mentorointi, oppimispäiväkirjan pitäminen, verkko-opiskelu, perehdytyspassi tai pelillistäminen ovat esimerkkejä eri menetelmistä. (Eklund 2018, 173–188.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on olennaista monista syistä. Laadukas ja kattava perehdytys vaikuttaa myönteisesti uuden työntekijän mielialaan ja auttaa sitoutumaan yritykseen sekä työyhteisöön tehokkaammin. Se edistää nopeaa integroitumista työyhteisön jäseneksi ja auttaa uutta työntekijää toimimaan tuottavasti entistä nopeammin. Tehokas perehdytys varmistaa, että uusi työntekijä oppii tehtävänsä nopeasti ja asianmukaisesti. Tämä vähentää virheitä ja säästää aikaa, kun virheiden korjaaminen minimoituu. Usein virheiden korjaamiseen tarvitaan muiden työntekijöiden aikaa, joten on merkittävää, että uusi työntekijä pystyy toimimaan tehokkaasti ja vähentämään muun työyhteisön paineita. Perehdyttäminen on olennaista hoitaa myös silloin, kun työntekijä palaa pitkältä poissaololtaan takaisin töihin tai hänen työtehtävänsä muuttavat. (Joki 2021, 85–87.)

Saks ja Gruman (2021, 95–98) korostavat uusien työntekijöiden hyvää aloituskokemusta sitouttamisen keinona. Epävarmuuden vähentämisen teorian tarkoituksena on vähentää uuden työntekijän kokemaa epävarmuuden tunnetta. Kun organisaatio tukee aloittajaa vähentämään epävarmuuden tunnetta, asenne työhön ja organisaatioon paranee ja tämä vaikuttaa myös organisaatiossa pysymiseen. Yhteenkuuluvuuden tunnetta tukevat perehdytysprosessit, jossa uudet työntekijät oppivat ja sopeutuvat organisaatiokulttuuriin, normeihin, arvoihin, rooleihin ja odotuksiin.

3.2 Johtaminen

Lindström ja Savaspuro (2023, 141–142) kirjoittavat yritysten tulevaisuuden haasteista ja nostavat esille tärkeimpänä asiana ihmiset. Ihmisillä on suuri vaikutus kaikkeen muuhun organisaation toimintaan. Parhaat työntekijät tulee saada houkuteltua taloon, olemaan innovatiivisia ja tuottavia ja pidettyä talossa. Pito- ja vetovoimatekijät ovat nousseet tärkeäksi. Henkilöstöpolitiikka ja sen johtaminen tulisi olla koko yrityksen johdon tärkeimpiä tehtäviä. Näin ei valitettavasti tällä hetkellä aina yrityksissä ole.

Johtajien kyky johtaa ja saada työntekijät ja tiimit sitoutumaan yritykseen on kriittisin henkilöstöjohtamisen käytänne. Ihmiset liittyvät yrityksiin mutta jättävät johtajat, on usein käytetty lause, kun mietitään johtamisen vaikutusta työntekijöiden pysyvyyteen. (Bridger 2022, 82.) Laadukasta lähijohtamista pidetään yhtenä tärkeimmistä voimavaroista yrityksen inhimillisessä pääomassa. On tärkeää, että yritys valitsee huolellisesti oikeat henkilöt lähijohtajiksi, tarjoaa heille asianmukaista valmennusta ja tukea sekä huolehtii heidän hyvinvoinnistaan. On tärkeää kiinnittää erityistä huomiota organisaatiossa toimivien esihenkilöiden työkuormaan ja varmistaa heidän työhyvinvointinsa. Heille tulisi tarjota asianmukaista koulutusta sekä asettaa selkeitä ja realistisia tavoitteita hyvän työsuorituksen takaamiseksi. Investoimalla lähijohtamiseen enemmän yritykset voivat usein parantaa suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää poissaoloja ja siten parantaa työntekijöiden sitoutumista Hyvä lähijohtaja saa myös edistettyä muutosjohtamisen onnistumista, osaamisen kehittämistä ja suoriutumista. (Viitala 2021, luku 2.9; luku 2.6.)

Yrityksissä lähijohtamisen määrittelyyn ja kehittämiseen tulisi panostaa. Kokonaisvaltainen strategia, jossa varmistetaan lähijohtajien tasalaatuisuus läpi organisaation, voidaan nähdä myös yhtenä kilpailukeinoina, jonka avulla erotetaan kilpailijoista. Määrittelyssä tulisi ottaa kantaa, mikä on lähijohtamisen missio sekä tavoite. Lähijohtamisen strategian ja arvojen tulee aina noudattaa yrityksen strategiaa sekä arvoja. (Viitala 2021, luku 3.11.) Johtajan tulee myös saada alaisensa ymmärtämään ne tavoitteet ja strategiat, jotka yritys on asettanut. Yleisesti yrityksissä on ongelmana, että kaikki työntekijät eivät ole tietoisia mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen vaatii johtamista ja hyvää keskustelukulttuuria. (Aho 2023, 115–117.)

Johtamista kuvattiin aiemmin usein kahden ulottuvuuden kautta, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Hyvä nykyjohtaja osaa kuitenkin yhdistää nämä kaksi, koska tämä malli on jo vanhanaikainen. Johtajan tulee kaiken tämän lisäksi osata kulkea työntekijöiden vierellä, tukea, innostaa ja näyttää esimerkkiä. Tämän päivän johtaja onkin sekä liideri, manageri että yksilön kehittäjä. (Mellanen & Mellanen 2020, 139–141.) Johtamiseen kuuluu olennaisena osana suorituksen johtaminen, jonka avulla parannetaan yksilöiden ja tiimien suoritusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Siihen kuuluu selkeiden tavoitteiden asettaminen, edistymisen jatkuva seuranta, palautteen antaminen ja tarvittavien kehittämistoimenpiteiden tekeminen. Suorituksen johtamisen käytännöillä organisaatiot pyrkivät parantamaan työntekijöiden tuottavuutta, sitoutumista ja kehitystä, mikä lopulta edistää kokonaisvaltaisesti organisaation menestystä. (Brewster ym. 2023, 245.)

Moninaisuuden huomioiminen johtamisessa tulisi ymmärtää, jotta työyhteisöstä saadaan rakennettua tuottavampi ja hyvinvoiva. Jokaisessa työyhteisössä työskentelee erilaisia persoonallisuuksia ja tämä tulisi ehdottomasti nähdä rikkautena. (Ollila 2022, 24.) Arvostava, kunnioittava ja tasapuolinen johtamistapa on erilaisuuden johtamisessa tärkeää. Kaikilla tulee olla samat mahdollisuudet toimia työyksikössä. Eri-ikäiset työntekijät vaativat erilaista tukea ja on tärkeää huomioida kunkin ikäryhmän vahvuudet. Esihenkilön oma asenne toimii erilaisuuden kohtaamisessa esimerkkinä muille. (Joki 2021, 161–162.) Ollila (2022, 26) nostaa esille myös eri persoonallisuuspiirteiden vaatiman erilaisen johtamisen tuen. Ekstro- tai introvertti, ambivertti tai erityisherkkä eli sensivertti vaativat kaikki erilaista lähestymistapaa, jotta jokaisen

voimavarat saadaan esille ja hyödynnettyä. Voimavarojen esiin saamisesta on hyötyä sekä yksilölle itselleen, että työyhteisölle ja sitä myötä koko yhteiskunnalle.

Nykyään työelämäkeskusteluissa nousee esille myös sukupolvierot. Eri sukupolvet ovat aina oman aikansa, ideologiansa ja historiansa kasvattamia ja tämä heijastuu myös työelämään. Suurista ikäluokista puhutaan 1945–1959 syntyneiden osalta, X-sukupolven aikajana määräytyy vuosille 1960–1979 ja millenniaalit ovat 1980–2000-luvulla syntyneet. Eri sukupolvien työelämä- ja elämänkatsomusasetteet tulee huomioida johtamisessa. Tulee kuitenkin muistaa, että sukupolvien ominaisuuksista puhuttaessa on kyse stereotyyppioista. (Mellanen & Mellanen 2020, 21–24.) Ikäjohtamisesta puhuttaessa ei tarkoiteta vain ikääntyvien työntekijöiden johtamista, vaan kaiken ikäisten työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen huomioimista. Ikää enemmän huomiota tulee kiinnittää henkilön elämäntilanteeseen. Lähijohtajan tulee osata huomioida eri ikäisten tai eri elämäntilanteessa olevien tarpeet, odotukset ja vahvuudet. Ikäjohtamisesta puhutaan myös termillä työurajohtaminen. (Lehto & Salin 2022, 47–48.) Norman (2022, luku 2) korostaa Z sukupolven eli vuoden 1996 jälkeen syntyneiden integroimisen yritykseen. Tämä sukupolvi on kasvanut digitaalisen, korkean teknologian aikana ja heillä on uudet odotukset ja mieltymykset työelämän suhteen. Z-sukupolvi arvostaa yksilöllisyyttä ja vierastaa hierarkiaa sekä odottaa läpinäkyvyyttä ja hyvää vuorovaikutusta.

Tiimeissä, joissa on paljon vaihtuvuutta tai sijaisia, on toiminnan organisointi avainasemassa. Johtamisessa tulisi tunnistaa erilaisten ja eri tilanteissa olevien tiimien toiminta, koska erilaiset tiimien erityistarpeet vaativat erilaista kehittämisen- ja johtamisotetta. Varhaiskasvatuksen ammattilaisten keskuudessa korostuu johtajan ymmärrys pedagogiikasta ja sen johtamisesta. Johtajan tulisi tunnistaa ja tukea työntekijöiden näkemyksiä arjen pedagogisista vaatimuksista. (Ranta 2023, luku 1.) Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (2021) varhaiskasvatuksen johtamisrakennetta ja johtamista tarkastelevan arvioinnin mukaan, päiväkotien johtajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä johtamiseen ja päätöksentekoon omassa kunnassaan. Työn raskaus ja alaisten määrä olivat kuitenkin työtä ja johtamista hankaloittavia asioita tehtyjen kyselyjen mukaan. Sijaisjärjestelyjen ja rekrytointien hoitaminen vei aikaa perus- ja kehittämistyöltä.

Kukaan ei synny johtajaksi. Johtaminen on vaativa tehtävä ja vaatii kouluttamista. Onnistunut johtaja on kiinnostunut ihmisistä ja heidän johtamisestaan. Johtajien tehtävä on tuloksen aikaansaaminen eikä tulosta voi syntyä ilman ihmisten tekemää työtä. (Kurttila & Aalto 2021, 12–13.) Nykyinen työelämä on muuttuvampaa ja moninaisempaa kuin aiemmin. Uudet sukupolvet tuovat omat haasteensa johtamiselle. Perinteinen johtamistapa ei riitä huomioimaan erilaisia työelämän haasteita tai ongelmia. Moderni, valmentava johtajuus vaatii johtajalta kehittymistä. Myös johtaja tarvitsee tukea, selvittääkseen muutoksista. (Kallio 2023, 13–16.)

3.3 Urakehitys ja osaamisen kehittäminen

Ura on ihmisen työelämäkulkua koskeva käsite, joka kuvaa yksilön työ- ja ammatillista kehitystä. Se sisältää työhistorian, ammatilliset saavutukset ja etenemisen, sekä henkilökohtaiset ja ammatilliset tavoitteet. Urakehitystoiveet voivat muuttua ajan myötä työntekijän elämäntilanteen ja tavoitteiden mukaan. Urajohtamisessa ihmisiä ohjataan kohti omia kykyjä ja kiinnostusten kohteita sekä tarjotaan mahdollisuuksia kehittymiseen. (Viitala 2021, luku 3.7.)

Paskon ym. (2021, 777–782) mukaan urakehitys nähdään tärkeäksi. Nopea eteneminen kiinnostaa tutkimusten mukaan varsinkin millenniaaleja eli 1980–2000-luvulla syntyneitä. Millenniaalit arvostavat mahdollisuutta edetä uralla huomattavasti enemmän kuin aiempien sukupolvien edustajat. Tämä tulos on melko odotettu, sillä on todennäköistä, että millenniaalit tulevat työelämään enimmäkseen alempitasoisiin tehtäviin ja heillä on suurin potentiaali nousta urallaan. Mikäli urakehitys ei toteudu, vaikuttaa se työntekijän työtyytyväisyyteen ja jopa haluun vaihtaa työnantajaa.

Urakehitys eli uralla eteneminen on perinteisesti nähty pyrkimyksenä kohti parempaa palkkaa ja korkeampia, johtotason tehtävänimikkeitä. Tämän rinnalle on kuitenkin noussut aivan uutena ihmisten ajatus oman elämänsä kontrollista. Tällä voidaan tarkoittaa sitä, että työn ei haluta enää kontrolloivan liikaa muuta elämää. Varsinkin johtotehtävissä työ vie usein hallitsemattomasti myös vapaa-aikaa ja tähän eivät kaikki enää suostu. Nykyään on yhteiskunnallisesti hyväksyttyä jopa siirtyä uralla alaspäin. Varsinkin nuoret ajattelevat

työelämää myös omien arvojensa tai oman jaksamisensa mukaisesti. (Lindström & Savaspuro 2023, 123–127.)

Osaamisen kehittäminen on strategisesti merkittävää, koska sillä on vaikutusta yrityksen toimintaan. Siinä yksilö pyrkii parantamaan ja laajentamaan taitojaan, tietojaan ja kykyjään. Kehittyminen voi tapahtua erilaisten koulutusohjelmien, kurssien, työkokemuksen tai itsenäisen opiskelun avulla. Organisaation näkökulmasta osaamisen kehittäminen auttaa organisaatioita pysymään kilpailukykyisinä, sopeutumaan muutoksiin, saavuttamaan tavoitteitaan sekä sitouttamaan arvokasta osaamista yritykseen. Yksilön näkökulmasta osaamisen kehittäminen auttaa suoriutumaan paremmin työtehtävissä sekä vahvistaa työntekijän työmarkkinakelpoisuutta. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Dessler (2020, 278) nostaa esille osaamiskartoituksen tärkeyden. Työntekijöiden nykyistä toimintaa verrataan siihen, millaista sen tulisi olla ja tämän avulla saadaan esille osaamisvajeet tai muut syyt alisuorituselle. On tärkeää erottaa syyt sille, miksi työntekijän suorituskyvyssä on puutteita. Onko kyse tiedon puutteesta, osaamisvajeesta vai motivaation puutteesta? Työntekijöiden osaamisen analysoinnissa tulee aina huomioida tämänhetkiset kehitystarpeet mutta on myös nähtävä pidemmälle ja tehtävä pidemmän tähtäimen suunnitelma osaamisen kehittämiselle.

Onnistunut osaamisen kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta. Aivan ensiksi tulee ymmärtää, kuka tarvitsee koulutautumista ja minkälaista. Sen jälkeen määritellään koulutuksen tavoitteet ja koulutuksen ohjelma sekä materiaalit. Kouluttajan valinta on tärkeä, kouluttajalta vaaditaan muutakin kuin ammattitaitoa koulutettavasta asiasta. Koulutuksen jälkeen on myös erittäin tärkeää arvioida ja kehittää koulutuksia ja koko osaamisen kehittämisen prosessia. Näin osataan jatkossa toimia entistä paremmin. (Paggi & Clowes 2021, 95.) Työntekijöillä on omat tapansa oppia ja tämä tulisi ottaa huomioon koulutuksessa: Teoreetikko noudattaa loogista ja järjestelmällistä tapaa oppimisessa ja ongelmien ratkaisuisissa, aktivisti oppii parhaiten itse kokeilemalla, reflektioija oppii kuuntelemalla ja havainnoimalla ja pragmatisti pyrkii hyödyntämään oppimiaan asioita ja selvittämään, miten ne voidaan soveltaa todellisessa elämässä. (Torrington ym. 2020, 361–362.)

Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida työsuhteen kaikki vaiheet, rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen kuuluu huolellinen perehdytys. Kun perehdytys on suoritettu, kehittämisen painopiste siirtyy oman työn kehittämiseen ja saadun tiedon jakamiseen työyhteisössä. Työntekijän osallistaminen oman työnsä kehittämiseen ja riittävän ajan varaaminen kehittämisen suunnittelulle on tärkeää. (Eklund & Viitasalo 2023, 115–125.)

Johdon sitoutuminen koulutukseen ja koulutuksen arvostamiseen kertoo laajemmasta panostuksesta työvoimaan ja viestii arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Koulutusmahdollisuuksien puute voi puolestaan viestiä henkilöstön aliarvioinnista. Panostaminen henkilöstön kehittämiseen on osa strategiaa, jolla pyritään korkeaan tietotaitoon, arvoon ja palkkaukseen. Kehittyvä ja monipuolinen koulutustarjonta auttaa houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijöitä. (Storey & Wright 2023, 41–42.)

Muuttuva työelämä lisää tarvetta työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tiedon jakaminen, mentorointi, parempi työhön perehdyttäminen ja toisten opastaminen nousivat ennakkoinnin ja työn ohessa opiskelun lisäksi esille kunta- ja hyvinvointityönantajien työssä oppimisen kyselyssä. 55 % vastaajista oli sitä mieltä, että työn oppii parhaiten tekemällä eli tarttumalla toimeen. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2023b)

Opetushallituksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön yhteisen asiantuntijaelimen, osaamisen ennakkointifoorumin (OEF), verkkoraportin mukaan varhaiskasvatuksen osaamistarpeissa tapahtuvan muutoksen osalta osaamisen tarve kasvaa erityisesti erityisen tuen tarpeen tunnistamisessa ja avun hakemisessa, erityisopetuksessa, monikulttuurisuuden ymmärtämisessä, kestävyyskasvatuksessa ja pedagogiikan ja digipedagogiikan saralla. Osa vaatimuksista perustuu suoraan yhteiskunnallisiin megatrendeihin, kuten kestävyyskasvatus ja digitalisaatiovaatimukset. (Opetushallitus 2023.)

Kunta-alalla henkilöstö on hyvin koulutettua, suurimmalla osalla on vähintään toisen asteen tutkinto. Sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinto on yleisin varhaiskasvatuksen lastenhoitajien tutkinto. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2024b.) Varhaiskasvatustutkimus määrittelee kelpoisuusvaatimukset

varhaiskasvatuksessa työskenteleville. Päiväkodin johtajan, varhaiskasvatuksen opettajan, -erityisopettajan, -sosionomin ja -lastenhoitajan kelpoisuudesta säädetään laissa. Kelpoisuusehdoista voidaan poiketa vain tilapäisesti ja määräaikaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että vakituudessa palvelussuhteessa olevat työntekijät ovat aina kelpoisia. (Varhaiskasvatustilastilasto 13.7.2018/540.)

3.4 Työtehtävät ja työympäristö

Työnantaja määrittelee yleensä työsopimuksessa työntekijän pääasialliset työtehtävät. Työntekijällä on velvollisuus noudattaa työnantajan antamia työnjohdomääräyksiä työnantajan käyttämän direktio-oikeuden perusteella. Työnantaja päättää mitä työtä työntekijä tekee, samoin kuin sen missä ja milloin ja millä välinein työ tehdään. (Hietala 2023, 37–39.)

Työnkuva tai tehtäväkuva on kuvaus tai määritelmä tehtävistä, vastuista, velvollisuuksista ja odotuksista, jotka liittyvät tiettyyn työtehtävään. Se sisältää yleensä yksityiskohtaisen luettelon tehtävistä, joita työntekijän odotetaan suorittavan. Muutostilanteissa tehtäväkuvaukseen voi tulla muutoksia. Työn sisältöä voidaan myös muuttaa työntekijän kannalta mielekkäämmäksi lisäämällä ja monipuolistamalla työtehtäviä. Työtehtävien muotoilulla, joka tapahtuu varsinkin työntekijän aloitteesta, voidaan lisätä työntekijän työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tätä työntekijän aloitteesta tapahtuvaa muutosta kutsutaan myös työn tuunaamiseksi. (Viitala 2021, luku 3.2.) Työnkuviin voidaan joutua tekemään muutoksia myös työn rajaamisen vuoksi. Esihenkilön tärkeä tehtävä ja velvollisuus on huolehtia, että työmäärä on kohtuullinen ja tasapuolisesti jaettu tiimin kesken. Yhteiset, koko tiimin kanssa sovitut linjaukset tehtävistä ja niiden priorisoinnista auttavat suoriutumisessa. (Holmgren 2023, 168.) Työtehtävien tulisi olla sellaisia, joissa työntekijä pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan ja joiden tekemiseen hänellä on esihenkilön tuki. Tulevaisuudessa korostuu entistä enemmän mahdollisuus käyttää omaa osaamista työtehtävissä. (Mannermaa 2024, 166.)

Työtehtävillä ja työympäristöllä on yhteys työmotivaatioon. Epämieluisat työtehtävät ja sopimattomat työtilat vähentävät työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Mieluisat työtehtävät ja työtilat ja kokemus siitä, että voi vaikuttaa ja hallita työtehtävien tekemistä motivoivat ja sitouttavat työhön. (Mannermaa 2024, 57.)

Kasvatus- ja koulutusalailla oikeanlainen ergonomia on tärkeää. Ergonomiaan kuuluu sekä kognitiivinen, fyysinen että ääniergonomia. Kognitiiviseen ergonomiaan kuuluu työskentelytapojen ja työn suunnittelun sujuvoittaminen. Pienten lasten hoitaminen kuormittaa tuki- ja liikuntaelimiä. Tauotukset, työasentojen vaihtaminen ja aktiivinen liikunta auttavat fyysisen kuormituksen vähentämisessä. Tilaratkaisuilla ja oikeankokoisilla kalusteilla on olennainen vaikutus. Ääniergonomiaan kuuluu sekä puheen tuottamisen tukeminen, että melun vähentämisen keinot. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Muuttuva työelämä vaikuttaa myös työtehtävien muuttumiseen. Työtehtävät vaativat enemmän luovuutta ja innovaatioita kuin ennen. Työntekijä voi joutua sopeutumaan muuttuviin työtehtäviin vasten tahtoaan. Hyvässä työyhteisössä koko työyhteisö tukee työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään. (Joki 2021, 156–158.) Seeck (2021, 269) kirjoittaa innovatiivisuuden ja työtehtävien suhteesta. Mitä enemmän työntekijällä on autonomiaa omiin työtehtäviinsä eli päätös- ja hallintavaltaa, sitä innovatiivisempi on havaintojen mukaan työntekijöiden osallistuminen toimintaan. Oman työn hallinta korreloi luovuuden kanssa. Heinrichs (2020, 120–124) nostaa esille tutkimustensa tuloksista työntekijän mahdollisuuden hallita työtehtäviään eli työntekijän päätösvallan omiin työtehtäviinsä. Tutkimukset viittaavat siihen, että omien työtehtävien hallinnan merkitys voi vaihdella työntekijän työkokemuksen pituuden mukaan. Tutkimustulokset osoittivat, että varsinkin kokeneemmillä työntekijöillä omien työtehtävien vaikutusmahdollisuuksien puutteella oli negatiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen.

Työtehtävien tekemisen tehokkuutta kuvaa 80/20 periaate. Siinä vain 20 prosenttia työtehtävistä tuo noin 80 prosenttia tuloksista. Työn tuloksellisuus kasvaa, kun keskitytään näihin tärkeimpiin 20 prosenttiin tehtäviä. Vaikka juuri ne ovat usein vaikeimpia, hankalimpia ja pelottavimpia. Keskeisten tehtävien läpikäynti oman esihenkilön kanssa auttaa tehtävien priorisoinnissa ja vähentää toisarvoisten asioiden tekemistä. (Mannermaa 2024, 159.)

Kehityskeskustelut ovat tehtäväkuvan, työssä suoriutumisen ja osaamisen kehittämiseen kannalta merkittäviä. Työntekijälle kehityskeskusteltu on tärkeää, koska keskustelun keskiössä on työntekijä itse. Kehityskeskustelussa työntekijä saa tuotua esille työnkuvaan sekä omaan osaamiseen liittyviä asioita.

Työnkuva voi olla liian haasteellinen tai jopa päinvastoin, haasteita kaivataan lisää tai omaa osaamista ei saada hyödynnettyä. (Viitala, 2022, luku 3.6.) Kurttila ja Aalto (2021, 98–101) nostavat esille, että kehityskeskustelussa tulisi pitää minimissään kerran vuodessa mutta mitä useammin keskusteluja pidetään, sitä kevyempiä niistä luultavammin tulee. Kehityskeskusteluissa työntekijän tulee olla eniten äänessä, mieluiten 70 prosenttia ajasta. Näin työntekijä saadaan ottamaan myös vastuuta keskustelusta.

3.5 Työyhteisötaidot ja työyhteisön vaikutus

Työyhteisötaitoon voidaan määritellä kuuluvan hyvä käyttäytyminen, vuorovaikutustaidot sekä yhteisten sääntöjen noudattaminen. Työyhteisötaitoja voidaan käsitellä sekä yksilön, että työyhteisön näkökulmasta. Työyhteisötaidoilla on vahva yhteys työhyvinvointiin. Yksilön näkökulmasta korostuu yksilön halu ja kyky toimia yhteisössä yhteistyössä ja sitoutuneena. Työyhteisön näkökulmassa korostuu toiminnan edistäminen sekä yhteisten etujen ajaminen. (Tikkamäki ym. 2022, 61–64.) Mannermaan (2024, 89) mukaan työyhteisötaidot ovat olennainen osa tehokasta, aktiivista toimintaa työpaikalla. Niiden avulla kykenemme kommunikoida ja toimimaan erilaisten ihmisten ja yhteisöjen kanssa. Työyhteisötaidot edellyttävät aktiivista ja vastuullista otetta, mikä tukee organisaation laadukasta ja tehokasta toimintaa. Keskeistä on ymmärtää ja hyväksyä erilaisuus. Kuitenkin niin, että pystyy myös puolustamaan omia arvoja ja ajatuksia. Työyhteisötaidoissa korostuu yhteistyö ja vuorovaikutus, joka tukee työn tavoitteiden saavuttamista.

Työyhteisön merkitys työntekijän hyvinvoinnissa ja työn tekemisen sujuvuudessa on merkittävä. Yhteisöllisyys vaikuttaa luottamukseen, tiedon jakamiseen ja työntekijän aktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen. Sillä voi olla vaikutusta jopa sairauspoissaoloihin. Yhteisöllisyyttä kutsutaan myös sosiaalisesti pääomaksi. (Manka 2023, 206–207.) Taito käsitellä ristiriitoja korostuu työyhteisön toimivuutta ja yhteisöllisyyttä ajateltaessa. Ristiriidat ja konfliktitilanteet kuuluvat elämäämme, niitä ei voida kokonaan välttää missään yhteisössä. Väärät tulkinnat tai odotukset, juoruilu tai julkinen hyökkäys aiheuttavat ristiriitoja. Näiden ristiriitojen käsittelyssä on tärkeää saada esille ongelman juurisyy. Vuorovaikutustaidot ja puhuminen avoimesti auttavat ratkaisemaan riitoja.

Esihenkilöllä on suuri rooli riitojen ratkaisijana mutta jokainen työyhteisön jäsen voi osaltaan vaikuttaa asiaan sovittelijan roolissa. (Mannermaa 2024, 149–154.)

Avoimuus ja luottamus työyhteisössä parantavat työntekijöiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä. Toimivassa työyhteisössä korostuvat avoin keskustelu, mahdollisuus tunteiden ilmaisuun ja osaamisen kehittäminen. Oleellista on vapaa tiedonkulku, henkilöstön jatkuva kehittäminen ja oppimisen arvostaminen. Esihenkilön tuki on tärkeää ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ja yhteisten pelisääntöjen luomisessa. Avoimuuden ja luottamuksen puutteita ilmenee syytelyssä ja oman edun tavoittelussa, kun taas oikeudenmukainen kohtelu ja kunnioitus edistävät luottamusta ja avoimuutta. (Joki 2021, 153–154.) Vuorovaikutus työyhteisössä on tärkeää. Vuorovaikutukseen kuuluu myös kuuleminen ja kuunteleminen. Vuorovaikutus on siten myös vuorokuuntelua. Ilman kuuntelua ei ole aitoa vuorovaikutusta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 105.)

Saks ja Gruman (2021, 105–112) korostavat sosiaalisten resurssien vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen näkökulmasta, varsinkin uusien työntekijöiden kohdalla. Sosiaalinen resurssi tarkoittaa resursseja, joita työntekijät voivat hyödyntää sosiaalisissa verkostoissaan ja suhteissaan muiden ihmisten kanssa. Sosiaaliset resurssit voivat auttaa työntekijää selviytymään stressistä, ratkaisemaan ongelmia ja tukemaan omaa hyvinvointia. Sosiaalisia resursseja voivat olla esimerkiksi työyhteisön ja työtoverien tuki, esimiesten tarjoama mentorointi ja verkostot, jotka mahdollistavat tiedonjakamisen ja yhteistyön.

Rohkeus toimia työyhteisössä on tärkeää, erityisesti kun kyseessä on uusien ideoiden esittäminen tai oman epävarmuuden kohtaaminen. Avoimen keskustelukulttuurin ylläpitäminen ja jo tehtyjen päätösten peruuttaminen edellyttävät rohkeutta. Myös epäonnistumisista oppiminen ja uudelleen yrittäminen vaativat rohkeutta. Ihmisen tulee tuntee olevansa hyväksyty, jotta hän uskaltaa osallistua, opetella ja antaa oman panoksensa yhteistyöhön. Työyhteisöstä saatu tuki on välttämätöntä, sillä kukaan ei jaksakaan yksin olla rohkea. Yhteiset tavoitteet ja merkitykset ovat rohkeuden lähteitä, kun taas jatkuva erimielisyys voi heikentää motivaatiota ja sitoutumista. (Rinne 2021, 92–93.)

Ihmisen kokemus hyväksytyksi tulemisesta ja turvallisuuden tunne omien ajatusten ilmaisusta kuuluu psykologisen turvallisuuteen. Psykologisen turvallisuuden käsite juontaa juurensa MIT:n professoreiden Edgar Scheinin ja Warren Bennisin tutkimuksiin organisaatioiden muutoskyvykkyydestä vuonna 1965. Käsite psykologisesta turvallisuudesta perustuu siihen, että sen sijaan, että ihmisen tulisi jatkuvasti suojella itseään tai keskittyä pohtimaan minkälaisen vaikutuksen tai mielikuvan annamme itsestämme, voimme keskittyä turvallisuudessa ympäristössä yhteisiin työyhteisön tavoitteisiin. (Rinne 2021, 30–31.) Psykologinen turvallisuus ja rakentava vuorovaikutus auttavat työyhteisöä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan työympäristöä, jossa työntekijät kokevat voivansa ilmaista itseään vapaasti, jakaa ideoitaan, esittää kysymyksiä ja ilmaista mielipiteitään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista tai nöyryyttämisestä. Ilmapiiri rakentuu sellaiseksi, jossa virheet nähdään oppimisen mahdollisuuksina eikä rangaistuksina, ja jossa työntekijät voivat luottaa siihen, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioituksella. Psykologinen turvallisuus edistää avointa vuorovaikutusta, luovuutta ja innovaatioita työyhteisössä, mikä puolestaan voi parantaa tiimin suorituskykyä ja hyvinvointia. (Routarinne 2022, 212–214.)

Ranta (2023, luku 1) nostaa kolme pääluokkaa varhaiskasvatuksen tiimityön edellytyksiä, jotka nousivat esille hänen tutkimuksessaan. Nämä ovat ulkoiset tekijät, yksikön sisäiset tekijät sekä työntekijäkohtaiset tekijät. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat toiminnalle suunnatut vaatimukset sekä yksikön että asiakirjojen rakenteet. Yksikön sisäisiin tekijöihin kuuluu päiväkodin johtaminen, yksikön työkuulttuuri sekä tiimin osaamisen tukeminen. Työntekijäkohtaisiin tekijöihin kuuluvat työntekijän vuorovaikutustaidot sekä osaaminen. Tiimin johtajan ja myös tiimin jäsenten tulisi ymmärtää kaikkien näiden asioiden vaikutus tiimin toimintaan.

3.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä. Se pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Työhyvinvointi voi edistää työntekijöiden terveyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista työhön, mikä puolestaan voi parantaa työn tuloksellisuutta ja organisaation menestystä. (Manka & Manka 2023, 91–101.) Taylor ja Woodhams (2022,

226–227) nostavat työhyvinvoinnin käsitteessä esille fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi taloudellisen ja urakehitykseen liittyvän hyvinvoinnin.

Työhyvinvoinnilla ja sitoutumisella on selkeä yhteys. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutuneempi, nauttii työstään ja suhtautuu positiivisesti työssä vastaan tuleviin haasteisiin. Resilienssin sietokyky vaikuttaa myös poissaoloihin vähentävästi. Resilienssillä tarkoitetaan selviytymis- ja sopeutumiskykyä muutosten ja haasteiden keskellä. Hyvinvoiva työntekijällä voi olla sairauspoissaoloja lähes puolet vähemmän kuin työntekijällä, jonka työhyvinvointi on alentunut. (Bridger 2022, 35–37.)

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus turvata ja huolehtia työntekijöiden työympäristöstä ja työkyvystä. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työn ja työolosuhteiden turvallisuudesta mutta myös opastamaan työntekijöitä riittävästi työhön ja työoloihin. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Työkykyä turvaa työterveyshuoltolaki, joka määrää työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto. (Työterveyslaki 21.12.2001/1383).

Työnantajan vastuulla on tarjota terveellinen ja turvallinen työympäristö. Yritykset täyttävät lain vaatimukset välttyäkseen oikeudellisilta vaatimuksilta mutta myös eettiset ja liiketoiminnalliset näkökulmat vaikuttavat. Huonot työolosuhteet muodostavat myös taloudellisen uhan ja toisaalta työmarkkinoilla menestyy yritys, joka huolehtii työntekijöistään. (Jain ym. 2024, 1.) Työhyvinvointistrategia tähtää työntekijöiden työhyvinvoinnin jatkuvaan parantamiseen. Työhyvinvoinnin vaikutus liiketoimintaan on selkeästi osoitettavissa. Työhyvinvoinnista huolehtimisella on myös moraalinen puoli ja sillä on vaikutusta muun muassa työnantajakuvaan. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa moni asia, kuten itse työ, työn vaatimukset ja työympäristö, suhteet esihenkilöihin sekä työyhteisöön, työn- ja vapaa-ajan tasapaino sekä taloudellinen hyvinvointi. (Armstrong 2021, 266–272.)

Puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa yrityksille sekä suoria että epäsuoria kustannuksia. Työterveyshuollon kulujen ja sairauspoissaolojen lisäksi puutteellinen työhyvinvointi vaikuttaa myös lähtövaihtuvuuden lisääntymiseen. Työhyvinvoinnin alanemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa huono

tiedonkulku, työyhteisön tulehtunut ilmapiiri, huono johtaminen, epäasiallinen kohtelu ja vaikutusmahdollisuuksien puute. (Joki 2021, 151–152.) Hyvinvoiva ja työn imua kokeva työntekijä on tehokkaampi, suorituskykyisempi ja vastaanottavampi kuin työntekijä, jonka työhyvinvoinnissa on puutteita. (Viitala 2021, luku 2.5.) Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työn fyysinen ja henkinen rasitus. Fyysisen rasituksen lisäksi henkinen rasitus on vuosien saatossa kasvanut. Tähän vaikuttavat kiire, tiukat aikataulut ja tunne työhön vaikuttamisen ja työn hallinnan menetyksestä. Varsinkin kuntasektorilla työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat paljon pienemmät kuin yksityisellä sektorilla (Manka & Manka 2023, 33–35.)

Työuupumus on nykyisen kiireisen, haasteellisen ja vastuullisen työelämän seuraus. Ihmisten jaksaminen ja henkinen hyvinvointi on kuormittunut sekä työstä että usein myös haastavista perhetilanteista. Jaksamisen haasteet näkyvät työssä alentuneena työtehona, väsymisenä tai kyynistymisenä. Työyhteisön tulisi tunnistaa ja kantaa vastuu siitä, että työntekijät eivät uuvu työssään. (Joki 2021, 156–158.) Manka (2023, 204–205) nostaa esille myös työn vaativuuden tai työn merkityksen lisäämisen tai asetettujen tavoitteiden uudelleen arvioimisen. Joskus työtehtävä tai tavoitteet voivat olla liian alhaisia ja tämä vaikuttaa työmotivaatioon ja sen kautta työhyvinvointiin. Merkityksellinen ja sopivan vastuullinen työ voi olla tärkeää työntekijälle.

Työhyvinvoinnille pitää olla strategiset tavoitteet, johon koko yrityksen johto on sitoutunut. Työhyvinvointia ei ratkaista tyhy-päivillä tai muilla muutaman keran vuodessa pidetyillä tapahtumilla. Uusimpina ja tutkimusten mukaan myönteisiä vaikutuksia saaneina toimenpiteinä työkykyjohtamisen valikoimaan ovat nousseet mm. erilaiset korvaavan työn mallit, mindfulness, työuravalmennukset ja yksilöterapiat, joihin kuuluu mm. lyhytterapia. (Manka 2023, 205.) Työhyvinvoinnin kokemusta pitää pystyä myös mittamaan. Marko Kestin kehittämä Quality of Working Life-indeksi (QWL) analysoi työntekijän tunnetta ja hyvinvointia organisaatiossa sekä kokemusta työelämän laadusta. Indeksissä on 15 kysymystä. Korkeat QWL-pisteet tarkoittavat, että työntekijä viihtyy työssään. Pienikin muutos, jolla alhaista indeksitulosta voidaan parantaa, lisää merkittävästi työelämässä selviytymistä ja vähentää siten muun muassa sairauspoissaoloja tai jopa työkyvyttömyysriskiä. Indeksien etuna on

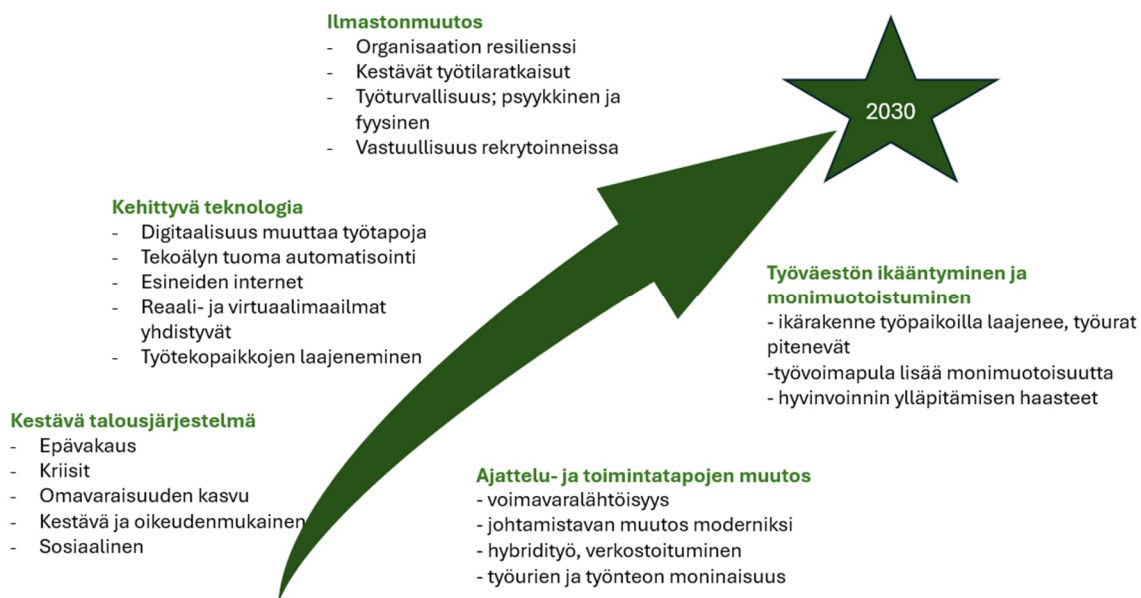
ennakoivuus. Se avulla voidaan tehdä toimenpiteitä ennen kuin varsinaiset ongelmat ilmaantuvat. (Kaukonen H-M 2024.)

Keva (2024b) uutisoi tuoreesta tutkimustiedosta, jossa varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on kohonnut riski työkyvyttömyyteen verrattuna muuhun kunta-alaan. Työ varhaiskasvatuksessa kuormittaa, vaikka se koetaankin tärkeäksi ja yhteiskunnallisesti merkittävänä. Valitettavaa on, että työkyvyn kokemus heikkenee vuosi vuodelta ja jopa joka viides työntekijä kokee työkykynsä heikoksi. Myös sairauspoissaolot varhaiskasvatuksessa ovat lisääntyneet viime vuosina kaikissa ikäryhmissä sekä lyhyiden (1–5 päivää) että pitkien (6–30 päivää) poissaolojen osalta. Huolestuttavinta on, että sairauspoissaolot ovat lisääntyneet erityisesti alle 30-vuotiailla. Kevan tutkimusjohtaja Pekkarinen korostaa työkyvyttömyysriskiin liittyvien tekijöiden tunnistamista, jotta saadaan hyödynnettyä tunnettuja keinoja riskien pienentämiseksi. Työkykyjohtamisen tulisi olla ennakoivaa ja suunnitelmallista ja perustua olemassa olevaan tietoon sekä huomioida erilaiset elämäntilanteet.

Työhyvinvoinnilla on, kuten aiemmin mainittu, vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Työssä koettu stressi ja negatiiviset tunteet voivat heikentää työntekijän sitoutumisen tunnetta mutta tämän lisäksi tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemalla stressillä on myös negatiivisia vaikutuksia hoidettavien lapsien yhteistyötaitoihin, motivaation ja levottomuuteen. Varhaiskasvatuksen opettajan työhyvinvoinnilla ja työhön sitoutumisella on positiivinen yhteys opetuksen laatuun. (Penttinen ym. 2020, 4.)

Työelämä muuttuu jatkuvasti, tulevaisuudessa työnteon rakenteet ja toimintatavat sekä joustavuus ja innovaatiokyky ovat muutosten paineessa. Muutosten vaikutukset heijastuvat myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Eri sukupolvilla on myös erilaiset valmiudet kohdata muutosvaatimukset. Kuvassa 2 on kuvattuna työelämän megatrendit, jotka jo osittain näkyvät työelämän arjessa. Teknologia kehittyy entisestään ja tässä kehityksessä vanhempien sukupolvien voi olla vaikea pysyä mukana. Ilmastonmuutos asettaa vaatimuksia työhön ja työn vastuullisuuteen, väestön ikääntyminen ja monimuotoisuuden lisääntyminen on otettava huomioon sekä koko talousjärjestelmämme kestävyys, sen ollessa nyt kriisien ja epävakauden paineessa. Myös työtapojen ja ajattelutapojen muutos haastaa organisaatioita verkostoitumisen, hybridityön,

johtamistapojen ja työnteon moninaisuuden osalta. Kaikilla näillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, jos työhyvinvointia ei osata johtaa. (Manka & Manka 2023, 13–17.)



Kuva 2. Työelämän arvioidut muutokset vuoteen 2030 mennessä ja vaikutus työhyvinvointiin (mukaillen Manka & Manka 2023, 16)

Sopeutumisen taito on tärkeää työelämässä. Taito iloita niistä hyvistä asioista, joita työelämässä on hyvin sekä niiden asioiden hyväksyminen, joihin ei pysty vaikuttamaan, auttaa sopeutumaan työpaikan olosuhteisiin. Muutoksen tapahtuminen vaatii kuitenkin usein tyytymättömyyttä ja sen tiimoilta ponnisteluja muutokseen ja kehittymiseen. Työelämä tasapainottelee tyytymisen ja tyytymättömyyden välillä. On tärkeää löytää näiden tasapaino, ettei liika tyytymättömyys saa sijaa. (Holmgren 2023, luku 2.)

3.7 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työn ja muun elämän tasapainolla tarkoitetaan tilaa, jossa yksilön työ ja henkilökohtainen elämä ovat tasapainossa. Tämä kattaa vanhemmuuteen, lastenhoitoon, työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin sekä muihin elämänalueisiin liittyvät teemat. Tutkimukset osoittavat työn ja muun elämän tasapainon sekä työtyytyväisyyden välillä olevan vahvan yhteyden. Työn ja muun elämän tasapainoon pystyvät työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä ja sitoutuneimpia työhönsä. (Maharani & Tamara 2024, 3.) Erilaiset työn tauottamiseen liittyvät

pidemmät, yleensä palkattomat vapaat, ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi työntekijöiden jaksamisen ja sitoutumisen suhteen. Kun työurat pitenevät, voi näiden taukojen suosio edelleen kasvaa. Samoin tapahtunee myös osittaisille eläkejärjestelyille, joissa työntekijä vähentää työaikaansa mutta jatkaa vielä työelämässä. (Dale 2021, 19–20.)

Mellanen ja Mellanen (2020, 233–241) kirjottavat työn ja vapaa-ajan tasapainon hallinnasta, joka on varsinkin millenniaalien sukupolvelle noussut erittäin tärkeäksi pitovoimatekijäksi. Asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan erottaminen on vaikeaa, mutta tämän lisäksi kaikelta työltä halutaan nyt joustavuutta. Joustavuus tarkoittaa työaikojen tai työtapojen joustoa. Kaikissa töissä työaikojen joustavuus ei onnistu mutta organisaatioiden tulisi osata tuoda esille nämä ehkä itsestään selviltäkin tuntuvat syyt, jotta työntekijöille ei tule kuvaa siitä, että heihin ei luoteta. Joustavuus tarkoittaa myös koulutusmahdollisuuksien tarjontaa tai esimerkiksi joustavuutta palkattomien vapaiden myöntämisessä. Esihenkilötyössä on tärkeää, että asetetut säännöt ovat selkeät ja vuorovaikutus hyvää työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden toiveita pitää kuunnella, vaikka kaikkia ei voisikaan toteuttaa. Myös Manka ja Manka (2023, 14) kirjoittavat nuorista digiaikaan syntyneistä työntekijöistä, joille työ ja sen sisältö ovat tärkeitä mutta vapaa-aika nousee vielä tärkeämmäksi. Vapaa-ajan lisäksi odotetaan myös, että työstä saatu palkka on riittävä kattamaan halutut vapaa-ajan menot.

Nuoremmat sukupolvet arvostavat työn merkityksellisyyttä. Jos työtä tai työtehtäviä ei koeta merkittäviksi, vaihtavat nuoremmat helpommin työpaikkaa. Työn merkityksellisyyden kokemukset ovat aina yksilöllisiä ja usein riippuvaisia työntekijän omista henkilökohtaisista näkemyksistä. Jos työn ja vapaa-ajan näkemykset ovat ristiriidassa, vaikuttaa se työhön sitoutumiseen. (Mannermaa 2024, 92–96.)

Liian vaativa ja stressaava työ kuormittaa työntekijää ja voi vaikuttaa vapaaajalla palautumiseen. Vapaa-aika voi kulua pelkästään työstä palautumiseen, jolloin työn tekeminen voi muuttua suoriutumiseksi ja palautumista ei tapahdu pidemmälläkään vapailta tarpeeksi. Työpaikalla tulisi huolehtia palautumisesta ja palautumista tulisi tapahtua jo työpäivän aikana. Palautumista edistää muun muassa tauotus tai yhteiset vapaamuotoiset keskustelut työkavereiden

kanssa. Toisaalta myös työntekijä itse on osaltaan vastuussa vapaa-ajalla tahtuvasta palautumisestaan. (Holmgren 2023, 176–180.)

Kuntatyönantajien päiväkodin johtajille suunnatussa kyselytutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työaikaansa olivat ilahduttavan suuret. Tämä mahdollistaa työntekijöiden arjen sujuvuuden ja sillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Kyselyn mukaan jopa 99,5 % työaikoihin liittyvistä toiveista pystyttiin toteuttamaan. Monet päiväkodin johtajat, vastaajista 87 %, myös kysyvät mahdollisia toiveita aina ennen työvuorolistojen tekoa. (Krause & Paakkonen 2024.)

3.8 Palkkaus ja palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmän olemassaolo ja sen oikeanlainen käyttäminen on henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Palkitsemisen tapoja tulisi jatkuvasti kehittää, koska kekseliäiden ja erottuvien palkitsemisjärjestelmien avulla erotutaan kilpailijoista. Erottuminen on tärkeää työvoimasta kilpailtaessa, varsinkin julkisella sektorilla, jossa palkalla kilpaileminen on vaikeampaa. Palkitsemisen muodot jaetaan pehmeisiin ja koviin. Koviin palkitsemismuotoihin kuuluvat palkka sekä muut taloudelliset asiat. (Lehtonen ym. 2023, 193–199.) Martin ja Whiting (204–205) toteavat, että palkitseminen on edelleen useimmille työntekijöille tärkein asia työelämässä. Palkitsemisjärjestelmien tulisi ottaa huomioon lait ja asetukset, oikeudenmukaisuus ja olla suhteutettuna yrityksen tavoitteisiin. Palkitseminen on työyhteisöissä hyvinkin sensitiivinen asia, sen vaikutus on hyvin suora työmoraaliin, työn tuottavuuteen ja työmotivaatioon.

Mellanen ja Mellanen (2020, 306) kirjottavat, että palkkauksella on merkitystä vain tiettyyn pisteeseen saakka ja sen jälkeen se menettää merkityksensä. Tällaisen pisteen raja-arvo on aina yksilöllinen eikä se ole yksilölläkään muuttumaton, vaan se muuttuu elämäntilanteen mukaan. Jos palkka on raja-arvon alapuolella, on sen merkitys korostunut ja pienetkin korotukset vaikuttavat suuresti. Kuva 3 havainnollistaa palkan merkitystä. Mitä enemmän raja-arvoa lähestytään tai nousee sen yläpuolelle, sitä vähemmän palkalla enää on merkitystä.



Kuva 3. Palkan merkityksen muuttuminen suuruuden muuttuessa. (mukaillen Mellanen & Mellanen 2020, 307)

Oikeudenmukaisuus palkkauksessa on myös subjektiivinen kokemus. Oikeudenmukaista palkkaa on siten vaikea määritellä. Työn ja vastuun määrä sekä muiden saama palkka samasta työstä vaikuttaa omaan kokemukseen oikeudenmukaisesta palkasta. Osa työntekijöistä näkee palkan tasa-arvokysymyksenä, osa haluaa tasapäistettyä palkkausta ja osan mielestä tasapäistetty palkka ei motivoi parhaaseen suoritukseen. Organisaation pohdittavaksi jääkin, minkälainen palkkaus saa aikaan juuri omassa organisaatiossa parhaita tuloksia. (Mellanen & Mellanen 2020, 309–310.)

Kauhanen (2015, 119–121) jakaa palkitsemiskeinot aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Aineettomiin keinoihin kuuluvat urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioilla tarkoitetaan työtä itseään palkitsevana sekä omaa kehittymistä ja urapolkua. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat saatu positiivinen palaute, erilaiset tunnustukset ja statussymbolit. Taloudellinen palkitseminen liittyy palkkaan. Palkka voi olla kiinteä palkka tai sisältää erilaisia työhön ja työn vaativuuden kuuluvia osia. Tulososa on muuttuva palkanosa ja sitä maksetaan tuloksen mukaan, vaativuusosa on kiinteää palkkaa ja liittyy työn vaativuuteen. Taloudelliseen palkitsemiseen voi kuulua myös muita työntekijöille tarjottavia taloudellisia etuja, esimerkiksi vapaa-ajan vakuutus tai lisäeläke.

Joki (2021, 145–147) käyttää termeinä taloudellisia ja ei-taloudellisia palkitsemisen keinoja. Taloudelliseen kuuluvat rahapalkan lisäksi edellä mainitut eläke-edut ja lisävakuutukset sekä mahdolliset ravinto-, auto- ja puhelinedut. Ei-taloudellisiin kuuluvat positiivinen palaute ja tunnustukset, haastava työ itsessään, mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen.

Organisaation palkitsemiskeinojen tulisi perustua suunnitelmallisuuteen mutta palkitsemiskeinojen tulisi myös olla joustavia. Keinojen tulee tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä edistää haluttua organisaatiokulttuuria. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla saadaan nopeammin annettua kiitosta hyvästä työstä ja aineettomia keinoja onkin alettua sekä arvostamaan että käyttämään yhä enemmän organisaatioissa. (Kehusmaa 2023, 159.) Taylor ja Woodhams (2022, 82–84) nostavat esille HR:n roolin ja tuen palkitsemisprosessien läpinäkyvyyden esiin tuomisessa. HR:n tulee saada lähiesihenkilöt tietoiseksi kaikista palkitsemisen käytännöistä, jotta esihenkilöt osaavat käyttää näitä keinoja oikein ja oikeudenmukaisesti. Myös jatkuva koulutus asiasta on tärkeää.

Antoni ym. (2017, 59) tutkimus nostaa esille neljä asiaa palkitsemisen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen. Ensimmäinen suoritusperusteisen palkitsemisen jakamisen oikeudenmukaisuus koetaan tärkeäksi työmotivaation kannalta. Toiseksi yksilöllinen kilpailuhenkisyys vaikuttaa siihen, miten työntekijät reagoivat suoritusperusteisiin palkkioihin. Kolmanneksi yritykset voivat vaikuttaa pysyvyyteen tarjoamalla muita lisäetuuksia, kuten vapaaehtoisia sairausvakuutuksia. Neljänneksi nuoret johtajat ja työntekijät ottavat useammin taloudellisia ja eettisiä riskejä kuin vanhemmat.

Julkisella sektorilla rahallinen palkitseminen on vähäisempää kuin yksityisellä sektorilla. Aineettomaan palkitsemiseen tulisikin panostaa ja lisäksi palkitsemisen keinoja tulisi tuoda paremmin esille. Työntekijöillä voi olla vääriä mielikuvia palkitsemisjärjestelmän puuttumisesta, jos palkitsemisesta ei puhuta tai sitä ei näy toimintatavoissa. (Ylikorkala ym. 2018, 129–132.) Positiivinen palaute kuuluu myös palkitsemisen keinoihin. Tunnustuksen saaminen omasta työpanoksesta voi olla tärkeää ja motivoivaa. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat myös uraan ja itsensä kehittämiseen liittyvät toimet. (Joki 2021, 145.)

Kuntatyönantajien kesällä 2023 teettämässä palkitsemiseen liittyvässä tiedustelussa selvisi, että eri palkitsemismuotojen käyttö on lisääntymässä, koska henkilöstön saatavuudessa on ongelmia koko kunta-alalla. Kunnilla aineellisista palkitsemismuodoista liikunta- ja kulttuuriedut ovat laajasti käytössä. Muita tiedustelussa esille nousseita palkitsemismuotoja olivat erilaiset henkilöstöedut, tunnustuksen antaminen hyvästä työstä, työaikapankit, perheystävällisen työpaikan toimintamallit ja työsuhdepolkupyörät. (Kaukonen 2023). Ruskoaho (2023) kirjoittaa kohdennettujen palkankorotusten olevan keino ratkaista työvoimapulaa. Kunnilla on käytettävissä työehtosopimuksissa sovittuja paikallisia järjestelyeriä, joita voidaan kohdentaa tehtäviin, joissa työvoimapula on pahin.

Palkitsemisen vaikutuksen mittaaminen on haastavaa. Väärä palkitsemisstrategia voi aiheuttaa yllättäviä vaikutuksia sekä työntekijöiden työmotivaatioon, oikeudenmukaisuuden tunteeseen, että pahimmassa tapauksessa lähtövaihtuvuuden lisääntymiseen. Palkitsemisessä säästämisen vaikutuksia ei voi suoraan lukea tuloslaskelmasta, kuten palkkakustannuksia. Organisaatioissa tulisi olla tietoa palkitsemisen vaikutuksista henkilöstöön, ainakin ennen kuin palkitsemisstrategiaa muutetaan ja esimerkiksi saavutettuihin etuihin tehdään heikennyksiä. (Ylikorkala 2018, 61–65.)

3.9 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu jokaiselle organisaatiolle. Se voi olla sattumanvaraisesti rakentunut tai se voi olla johdettu organisaation strategiaa mukaillen. Kummassakin tapauksessa se on läsnä ja vaikuttamassa jokapäiväisessä toiminnassa, ohjaa toimintaa ja ajattelua sekä jopa sitä, mikä organisaatiossa on sallittua tai kiellettyä. (Mellanen & Mellanen 2020, 152–153.)

Organisaatioon muodostunut kulttuuri vaikuttaa siihen minkälaista vuorovaikutusta työyhteisössä käydään. Salliiko kulttuuri uusien asioiden pohdiskelun yhdessä ja erilaisten kysymysten esittämisen vai onko kulttuuri keskustelun hilljentävä, kuten joissain hierarkkisissa organisaatioissa. Vuorovaikutteinen, avoin kulttuuri mahdollistaa yhteistyön ja varmistaa tarpeellisen tiedon saannin. Tällä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. (Aho 2023, 212–215.)

Bridger (2022, 106–107) korostaa työntekijän äänen kuuluvuutta organisaatiokulttuurin vahvistajana. Työntekijöiden on tärkeä saada oma äänensä kuuluviin, jotta he voivat osallistua keskusteluihin ja vaikuttaa tuleviin asioihin ja organisaation toimintaan. Tämä kaikki vaatii kuitenkin luottamusta. Ilman luottamusta eivät työntekijät uskalla tuoda esille omia ajatuksiaan, varsinkaan jos he joutuvat pelkäämään mahdollisia seurauksia. Avainasemassa luottamuksen rakentamiseen ovat johto ja esihenkilöt. Keskeiset ominaisuudet luottamusta rakentavalle organisaatio- ja johtamiskulttuurille ovat avoimuus, sujuva viestintä ja tavoitettavuus.

Kaikille työntekijöille on muodostunut oma henkilökohtainen arvomaailma ja näkemys. Mitä lähempänä organisaatiokulttuuri on työntekijöiden arvomaailmaa, sitä suurempi merkitys organisaatiokulttuurilla on työntekijän sitoutumiseen. Arvomaailmaltaan kaukainen kulttuuri etäännyttää yrityksestä ja voi näin vaikuttaa lähtövaihtuvuuden lisääntymiseen. (Nikula 2022, 20–21.) Organisaatioiden tulisi yrittää huolehtia siitä, että työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet ovat linjassa yrityksen kanssa. Vaikka ihmiset pyrkivät valitsemaan työnantajan, joka vastaa heidän arvojaan, todellisuudessa kaikilla ei ole siihen mahdollisuutta. Siksi organisaatioiden on selkeästi luotava ja määriteltävä tavoitteensa ja varmistettava, että työntekijät ymmärtävät nämä tavoitteet ja voivat näin niihin sopeutua. (Norman 2022, luku 9.)

Erilaiset työnantajan järjestämät henkilöstötilaisuudet, kuten tapahtumat, kulttuurielämykset tai juhlat, ovat osa palkitsemisen keinoja. Ne ovat kuitenkin myös tilaisuuksia organisaatiokulttuurin muodostamiseen ja yhteishengen parantamiseen. Kun tilaisuutta järjestämään on muodostettu henkilöstöstä valittu työryhmä, lisää myös se yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Näilläkin keinoilla sitoutetaan työntekijöitä yritykseen. (Joki 2021, 147.)

Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat myös negatiivisesti kaikkeen suhtautuvat työntekijät. Näitä negatiivisuutta lietsovia henkilöitä on useissa työpaikoissa ja yllättävä kyllä he eivät yleensä halua edes vaihtaa työpaikkaa, vaikka kokevatkin työssään negatiivisuuden tunnetta. Negatiivisilla työntekijöillä työmotivaatio on alhaisempi ja työaika kuluu asioiden vellomiseen. (Mannermaa 2024, 99.) Yleensä työpaikan huono ilmapiiri paranee johtamiskäytännöillä. Negatiivisuutta lietsovan henkilön osalta näin ei kuitenkaan välttämättä käy. Silloin

tarvitaan rohkeaa ja määrätietoista puuttumista kielteiseen käyttäytymiseen. (Viitala 2020, luku 3.13.)

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miten hyvin se tukee työntekijöiden resilienssiä eli selviytymis- ja sopeutumiskykyä. Organisaatioilla voi olla reaktiivinen tai proaktiivinen ote ongelmien käsittelyssä. Reaktiivinen tapa tarkoittaa toimintaa, joka tapahtuu vasta jonkin tapahtuman tai tilanteen seurauksena, Proaktiivinen tapa tarkoittaa ennakoitua, etukäteen valmistautumista tai ongelmien ehkäisyä. Organisaatiot, jotka toimivat proaktiivisesti, tukevat työntekijöiden hyvinvointia toteuttamalla ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä, ennen kuin ongelmia ilmenee. (Thanki & Pestonjee 2024, 226–229.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Tämän työn toimeksiantajana on Kunta X. Toimeksiantaja ei halua nimeään mainittavan opinnäytetyössä. Kunta sijaitsee Uudellamaalla, Etelä-Suomessa ja kunnassa on asukkaita noin 29 000. Työntekijöitä Kunta X:llä on noin 1 200 ja kunnan organisaatio koostuu neljästä palvelukeskuksesta.

Kuntaorganisaatiot ovat lähivuosina olleet muutosten kourissa ja usein taloudellisesti ahtaalla. Kunta-alalla henkilöstön vaihtuvuus on jo muutaman vuoden ajan ollut suurta. Vaihtuvuus ilmiönä on ollut nousussa ja nähtävissä varsinkin Etelä-Suomessa pääkaupunkiseudun läheisyydessä sijaitsevissa kunnissa, jossa lähikunnat kilpailevat työntekijöistä. Valtakunnallisesti kuntasektorilla on haasteita tiettyjen ammattiryhmien saatavuudessa ja tämä haastaa kuntia miettimään omia pito- ja vetovoimaohjelmiaan. Toimeksiantajaa on jo muutaman vuoden ajan taistellut suuren lähtövaihtuvuuden kanssa. Huolestuttavaa on, että varsinkin uusien työsuhteiden osalta lähtövaihtuvuus on ollut suhteellisen suurta. Lähikunnat ovat myös saaneet houkutelua työntekijöitä itselleen valitettavan usein.

Kunta on organisaationa hyvinkin hajanainen ja monialainen. Tutkimus koko kunnan kannalta olisi hyvinkin mielenkiintoinen mutta opinnäytetyötä ajatellen, tulee työ rajata. Toimeksiantajalla suurimmat ongelmat työvoiman saamisessa ja pysyvyydessä ovat tällä hetkellä varhaiskasvatuksessa, joten tutkimus

rajattiin varhaiskasvatuksen alueelle. Kunnassa toimii 15 päiväkotia, joista yksi on ruotsinkielinen. Varhaiskasvatuksessa työskenteli 31.5.2024 393 henkilöä.

Vuonna 2023 toimeksiantajalla koko kunnan vakituisen henkilökunnan lähtövaihtuvuus oli kaiken kaikkiaan 9,1 % (v. 2022 13,5 %). Eläkkeelle siirtyneiden osuus oli 1,8 % (v. 2022 2,2 %). Varhaiskasvatuksen osalta vastaavat luvut olivat; lähtövaihtuvuus 11,5 %, eläkkeelle siirtyneiden osuus 2,5 %.

Opetushallituksen ylläpitämään, varhaiskasvatuksen tietovaranto Vardaan kerättyjen tietojen pohjalta nähtävässä vuosiraportissa toimeksiantajakunnassa vuonna 2022 vain 42,3 % määräaikaisesta henkilöstöstä täytti varhaiskasvatuksen lain määrittelemät kelpoisuusehdot. Tilaston mukaan varhaiskasvatuksen opettajista kelpoisia määräaikaisia oli 4,8–19 % ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajista 57,1 %. Kelpoisuusehdot täyttävien tilapäisten ja määräaikaisien työntekijöiden saaminen on haastavaa. (Vipunen s.a.)

Toimeksiantajalla on ollut vuodesta 2023 alkaen käytössä pito- ja vetovoimaohjelma, johon on talousarviossa varattu määräraha kunnanvaltuuston päätöksellä. Pito- ja vetovoimaohjelman tavoitteena on toteuttaa toimenpiteitä, joilla parannetaan kunnan henkilöstön työhyvinvointia ja joilla vahvistetaan kunnan työnantajakuvaa ja kunnan vetovoimaisuutta työnantajana. Ohjelmassa on myös sellaisia pito- ja vetovoimaa tukevia toimenpiteitä, jotka eivät edellytä lisämäärärahoja. Ohjelman myötä muun muassa rekrytointiviestintään ja perehdytykseen on panostettu.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada konkreettisia ehdotuksia siitä, millä tavalla lähtövaihtuvuutta voitaisiin pienentää, työntekijöitä voitaisiin sitouttaa ja korjaavia toimenpiteitä osattaisiin kohdistaa oikein. Kunnalla on pito- ja vetovoimatekijöiden parantamiseen käytössä suhteellisen niukasti rahaa ja olisi tärkeää käyttää nämä rahat tutkitusti oikeisiin asioihin. Opinnäytetyön tekijä työskentelee henkilöstöpalveluissa. Lähtövaihtuvuus näkyy selkeästi työtehtävissä ja näiden lähtövaihtuvuuden syiden ja sitouttamiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen kiinnostaa sekä oman työn kannalta, että ilmiönä opinnäytetyön tekijää. Vaihtuvuus kuormittaa koko organisaatiota ja henkilöstöpalveluita mutta tietenkin suurimmalta osin koko sitä työyksikköä ja esihenkilöä, johon vaihtuvuus kohdistuu. Sitouttamisen näkökulma on noussut entistä

tärkeämmäksi, koska varsinkaan nuoret eivät enää sitoudu samalla tavalla organisaatioihin kuin ennen. Kunnan tulee tehdä toimenpiteitä tämän eteen. Sitoutumisen kokemus voi olla erilainen eri työntekijöillä ja joskus hyvin pienetkin toimenpiteet voivat tähän vaikuttaa. Tällä tutkimuksella on tarkoitus saada esille toivottavasti myös niitä keinoja, joita työnantaja ei ole osannut tähän mennessä ottaa huomioon.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kun harkitaan sopivaa tutkimusmenetelmää, on tärkeää pohtia, mikä menetelmä auttaa parhaiten löytämään vastaukset tutkimuskysymykseen ja valitaan menetelmä sen perusteella. Kun halutaan tarkastella ilmiön laajuutta tai voimakkuutta, valitaan useimmiten määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä. Toisaalta, kun tavoitteena on ymmärtää tutkittavan ilmiön taustalla olevia näkemyksiä ja merkityksiä, laadullinen tutkimusmenetelmä sopii usein paremmin. Nämä kaksi erilaista tutkimusmenetelmää eivät ole toisiaan poissulkevia, niitä voidaan myös käyttää samassa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.3.) Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa tarvitaan tarkkaa ja yleistettävää tietoa, kuten käyttäytymismalleja, ominaisuuksien tai ilmiöiden selittämistä, vertailua tai ennustamista koskeviin tutkimuksiin. Määrällinen tutkimus valitaan, kun halutaan saada vastauksia kysymyksiin kuinka paljon tai kuinka usein jokin asia ilmenee. (Vilkkä 2021, 23–24.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin tilastolliseen analyysiin ja sillä saadaan yleistettäviä tuloksia, kun käytetään suuria otantajoukkoja. Koska tässä tutkimuksessa haluttiin saada yleistettävän tiedon sijaan tarkempaa, syvällisempää tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta, valittiin laadullinen tutkimus. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin sekundääriaineistona aiemmin kerättyä kvantitatiivista lähtöhaastattelukyselyjen aineistoa. Saatua tietoa tullaan hyödyntämään toimeksiantajalla mietittäessä vaihtuvuuden vähentämisen ja sitouttamisen toimenpiteitä.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus sopii parhaiten tutkimuksiin, joiden avulla halutaan ymmärtää syvällisesti ihmisten kokemuksia, näkemyksiä, motiiveja ja sosiaalisia

ilmiöitä. Se keskittyy merkitysten ja käsitysten ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus ei tavoittele yhtä totuutta tutkittavasta aiheesta. Kun tutkitaan ihmisten kokemuksia, ovat ne monitulkintaisia ja subjektiivisia eivätkä tulokset ole välttämättä yleistettävissä, koska laadullinen tutkimus on usein sidottuna yhteen paikkaan tai aikaan. (Villkka 2015, 118–122.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkittavan aiheen herättämiin ajatuksiin, tunteisiin, kokemuksiin ja merkityksiin. Tavoitteena on tuottaa monipuolista ja syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.) Laadullisen tutkimuksen yleisemmin käytetyt aineiston keruumenetelmät ovat haastattelut ja kyselyt sekä havainnointi ja dokumenteista kerätty tieto. Näitä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää sekä rinnakkain että vaihtoehtoisesti tai yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Kun tietoa kerätään laadullisella tutkimuksella haastatteluin, on tärkeää, että sitä kerätään oikeilta henkilöiltä. Haastatteluun valittavien tulee olla harkitusti valittuja, tarkoitukseen sopivia henkilöitä. Tutkijan tulee selvittää keneltä saadaan eniten tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa on myös pystyttävä osoittamaan, miksi juuri kyseiset henkilöt on tutkimukseen valittu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa haastattelukysymykset on suunniteltu tiettyjen teemojen tai aiheiden ympärille. Tutkija määrittelee etukäteen tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset teemat, ja haastattelukysymykset suunnitellaan näiden teemojen perusteella. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelussa pyritään keskustelemaan syvällisesti ja systemaattisesti näistä teemoista haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan ja syvällisen tiedonkeruun. Haastattelijalla on yleensä valmiiksi suunniteltu teemaluettelo tai kysymysrunko, mutta keskustelu voi silti edetä joustavasti haastateltavan vastausten mukaan. Teemahaastattelu on hyödyllinen menetelmä esimerkiksi silloin, kun tutkitaan ihmisten mielipiteitä, asenteita, kokemuksia tai näkemyksiä jostakin aiheesta. Se voi tuottaa laajaa ja syvällistä tietoa, jota voidaan hyödyntää tutkimuksessa monin eri tavoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–90.)

Ryhmähaastatteluissa tutkijalla on erilainen rooli. Yksilöhaastatteluissa tutkija yleensä ohjaa keskustelua, mutta ryhmähaastattelussa osallistujat voivat keskustella enemmän keskenään, sen sijaan, että vastaisivat tutkijalle. Tutkijan tulee osata suunnata keskustelua niin, että keskusteluissa saadaan esille myös erilaiset näkökannat. Monipuolisen keskustelun aikaansaaminen voi olla haastavaa. Tutkijan tulee pystyä myös ohjailemaan keskustelua niin, että kaikkien ääni tulee kuuluviin. Aktiiviset keskustelijat voivat helposti syrjäyttää hiljaisempien mielipiteitä. (Pietilä 2017, luku 2.)

Haastattelumenetelmää käytettäessä luottamuksen rakentaminen tutkijan ja haastateltavan välillä on tärkeää. Haastateltava voi jännittää tai hänen voi olla vaikea ymmärtää kysytyjä asioita. Tutkijan tulee pysyä vähentämään jännitteitä haastattelutilanteessa. Haastattelun ymmärrystä lisää hankalien käsitteiden välttäminen eli tutkijan tulisi puhua samaa kieltä haastateltavien kanssa, jotta tulkintavirheitä ei tapahtuisi. (Puusa & Juuti 2020, 107–109.)

5.2 Laadullisen tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineistoa kerättiin sekä ryhmähaastattelulla että yksilöhaastatteluilla, puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastateltavien valintaan ja määrään kiinnitettiin erityistä huomiota. Valintakriteerejä käsiteltiin toimeksiantajan kanssa. Haastattelukysymykset suunniteltiin miettimällä asioita teemoittain, teoria huomioiden. Näiden teemojen pohjalta luotiin kysymysrunko haastatteluja varten. Ryhmähaastattelulle oli omat hieman yleisemmällä tasolla olevat teemat ja kysymykset ja yksilöhaastatteluille omansa. Ryhmähaastattelun teemat olivat yleiset henkilöstökäytännöt ja mielikuva, vaihtuvuus, sitoutuminen ja rekrytointi. Yksilöhaastattelujen teemat olivat odotukset ja sitoutuminen, vaihtuvuus, rekrytointi ja perehdytys, johtaminen, urakehitys ja osaamisen kehittäminen, työtehtävät ja työympäristö, työyhteisö, työhyvinvointi, työ ja vapaa-aika, palkkaus ja palkitseminen sekä organisaatiokulttuuri.

Ryhmähaastatteluun valittiin kolme päiväkodin johtajaa. Valintakriteerinä oli yksikössä tapahtunut vaihtuvuus eli valinta oli tarkoitus tehdä sen perusteella missä päiväkodeissa oli suurimmat lähtövaihtuvuudet. Kuitenkin yksi kohteista haluttiin valita juuri sillä perusteella, että kyseisessä päiväkodissa on ollut hyvin vähän vaihtuvuutta. Alkuperäisen valintakriteerin toteuttamista vaikeutti se,

että missään yksittäisessä päiväkodissa ei lähtövaihtuvuus ollut huomattavasti suurempaa muihin verrattuna.

Ryhmähaastattelukutsu lähetettiin sähköpostilla valituille päiväkodin johtajille. Sähköpostikutsussa kerrottiin työn aihe ja pyydettiin osallistumaan ryhmähaastatteluun. Kutsussa mainittiin myös työtä varten saadusta tutkimusluvasta. Kaikki haastatteluun pyydettyt suostuivat haastateltaviksi. Ryhmähaastattelu pidettiin 21.5.2024. Haastattelu tehtiin Teams alustalla ja se äänitettiin. Äänitykseen pyydettiin haastattelun aluksi kaikkien suostumus. Kaikki ryhmähaastattelun osallistujat ovat alansa ammattilaisia, ja heillä on pitkä kokemus päiväkodin johtajana toimimisesta. Haastattelun aluksi käytiin läpi haastattelijan opinnäytetyön aihetta. Kiinnostava ja ajankohtainen aihe sai kaikki haastateltavat keskustelemaan vilkkaasti, eikä haastattelijajoutunut ohjaamaan keskustelua kovinkaan paljoa. Haastatteluun käytettiin täsmälleen koko siihen varattu tunti. Haastattelun ja haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen kesäkuussa selvisi, että yksi haastateltavista on irtisanoutunut tehtävästään.

Yksilöhaastatteluissa tutkimukseen otettiin mukaan suurimmaksi osaksi vakituisessa palvelussuhteessa olevia työntekijöitä, vain yksi haastateltava oli määräaikaissä palvelussuhteessa. Haastatteluihin valittiin työntekijöitä tehtävänimikkeillä varhaiskasvatuksen opettaja ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. Yksilöhaastatteluihin valittiin viisi varhaiskasvatuksen työntekijää. Tavoitteena oli alun perin kuusi haastattelua mutta tätä ei saatu toteutettua muutamien kieltäytymisten takia sekä aikataulullisista syistä. Haastateltavista kolme kuuluivat X-sukupolven edustajiin, yksi haastateltava oli millenniaali eli Y-sukupolven edustaja ja yksi Z-sukupolven edustaja eli 2000-luvun jälkeen syntynyt. Koska haastateltavien määrä oli pieni, ei vastauksista voida analysoida eri sukupolvien välisiä eroja, jotta haastateltavien vastaukset pysyvät anonyymeinä.

Vuonna 2023 toimeksiantajalla varhaiskasvatuksessa päättyneistä palvelussuhteista 18 oli varhaiskasvatuksen lastenhoitajia ja 11 varhaiskasvatuksen opettajia. Suurin pula toimeksiantajalla on kuitenkin pätevistä varhaiskasvatuksen opettajista, joten toimeksiantajan pyynnöstä sovittiin, että haastatteluun valitaan enemmän varhaiskasvatuksen opettajia. Toimeksiantajan kanssa myös mietittiin haastateltavien valintaa. Haastateltavat päädyttiin valitsemaan

arpomalla. Näin varmistetaan, että kaikenlaiset näkökulmat saadaan varmasti esille. Toinen vaihtoehto olisi ollut, että päiväkodin johtajat olisivat valinneet haastateltavat, mutta tässä nähtiin riskinä, että haastatteluun olisi valittu vain tiettyntyyppisiä henkilöitä. Haastattelukutsut lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Kutsujen yhteydessä kerrottiin haastattelun aihe ja pyydettiin osallistumaan haastatteluun sekä mainittiin työtä varten saadusta tutkimusluvasta. Kaksi kutsuttua kieltäytyi haastattelusta, joten uudet kutsut lähetettiin uudelleen arvotuille henkilöille. Kaksi kutsuttua eivät vastanneet sähköpostiin. Heidän esihenkilönsä kanssa käydyn keskustelun jälkeen nämäkin kutsut lähetettiin uusille, uudelleen arvotuille henkilöille. Kuudetta haastattelua ei tässäkään vaiheessa, vielä yhden yrityksen jälkeen, saatu toteutettua, joten haastateltavien määrä jäi viiteen.

Työnantajan kanssa sovittiin, että haastattelut tehdään työntekijöiden työaikana. Tämän katsottiin auttavan saamaan haastateltavia osallistumaan haastatteluihin. Yksilöhaastattelut suoritettiin työntekijöiden työpaikoilla, päiväko-deissa. Haastateltavina olivat neljä varhaiskasvatuksen opettajaa ja yksi varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. Kolme haastattelua pidettiin 24.5.2024 ja kaksi haastattelua 30.5.2024. Kaikki haastattelut tehtiin rauhallisessa tilassa, ilman häiriötekijöitä. Haastateltavat olivat varanneet huoneen haastatteluja varten. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin haastattelujen aluksi lupaa haastattelun nauhoittamiseen ja kaikki siihen myös suostuivat. Haastattelun aluksi kiitettiin haastateltavia osallistumisesta, esiteltiin vielä haastattelun aihe ja tietosuojaseloste, sekä korostettiin haastattelun luottamuksellisuutta. Haastatteluihin oli varattu aikaa noin tunti. Kaksi haastateltavaa toivoi haastattelun aluksi, että haastattelu saataisiin pidettyä nopeammin. Muuttuneen työtilanteen takia heillä ei ollut koko tuntia aikaa vapaana. Näin sovittiin mutta toisen haastateltavan kanssa kului kuitenkin lähes tunti, kun mielenkiintoinen aihe vei mennessään. Lyhyin haastattelu kesti 23 minuuttia ja pisin 1 tunnin ja 18 minuuttia.

Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse toimeksiantajan henkilöstöpalveluissa, korostettiin haastattelujen aluksi vastausten luottamuksellisuutta ja sitä, että aineistosta ei käy ilmi kenenkään yksittäiset vastaukset. Näin pyrittiin varmistamaan siitä, että haastateltavat luottavat haastattelutilanteeseen ja

haastattelijaan sekä uskaltavat vastata kaikkiin kysymyksiin kattavasti ja totuudenmukaisesti.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekundääriaineistona olemassa olevaa määrällistä aineistoa, lähtöhaastattelukyselyiden vastauksia. Sekundääriaineistossa vastauksia oli varhaiskasvatuksen osalta vähän mutta kaikki vastaajat olivat vastanneet avoimiin kysymyksiin monipuolisesti, joten aineiston analysoinnista katsottiin olevan hyötyä, vaikka vastauksia oli määrällisesti niukasti. Tästä tarkemmin tutkimuksen tulokset osiossa.

5.3 Laadullisen tutkimuksen analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analyysi ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Tutkija käynnistää analyysin yleensä jo tiedonkeruuvaiheessa. Tutkijan aiempi osaaminen ja tietämys vaikuttavat sekä tiedonkeruuseen että analyysiin. Tutkijan on kyettävä analysoimaan tutkimuksessa esiin tulevaa tietoa sekä hankkimaan lisätietoa tarvittaessa. Laadullisen aineiston analysoinnissa ei ole yhtä vakiintunutta menetelmää, mutta tyypillisesti analyysi on jatkuvaa koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.) Laadullisen aineiston analyysi on tyypillisesti joko induktiivinen tai deduktiivinen. Induktiivinen analyysi, josta käytetään myös nimeä aineistolähtöinen analyysi, viittaa menetelmään, jossa teemat ja käsitteet nousevat suoraan aineistosta. Deduktiivisessä analyysissä analyysi etenee yleisestä yksittäiseen, olemassa olevista teorioista liikkeelle lähtien. Teorialähtöinen analyysi on käytännössä samankaltainen kuin deduktiivinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–114.)

Tuomi & Sarajärven mukaan (2018, 104–107) analysoinnin ensimmäinen vaihe on aineiston rajaus, jossa tutkimus pyritään määrittelemään mahdollisimman tarkasti ja kapeasti, kuitenkin varmistaen, että kaikki relevantti tieto on käytettävissä. Toinen vaihe on litterointi, jossa aineisto käydään tarkasti läpi ja kirjoitetaan puhtaaksi. Litterointia voidaan tehdä koko aineistolle tai valikoiden tietyille teemoille. Kolmas vaihe sisältää aineiston luokittelun, teemoittelun ja tyypittelyn. Luokittelussa aineisto puretaan eri luokkiin, ja lopuksi lasketaan kunkin luokan esiintyminen aineistossa. Teemoittelussa pyritään ymmärtämään, mitä eri teemat kertovat, kun taas tyypittelyssä etsitään yhteisiä piirteitä teemojen välillä, joista voidaan muodostaa yleistyksiä tai joukkoja.

Tyypittelyssä tiivistetään tiettyjä näkemyksiä teemoista yleistyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107.) Ojasalon ym. (2015, 110) mukaan analysointi aloitetaan lukemalla ensin koko litteroitua aineisto. Sen jälkeen aineisto luokitellaan ja siitä etsitään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Aineiston purku tehdään tyypillisesti erillisiin teema-alueisiin. Tämä helpottaa analysointia. Tutkijan tulisi tehdä aineiston litterointi ja analysointi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Haastattelut ovat silloin vielä hyvin muistissa.

Vilka (2015, 137–138) kirjoittaa myös, että haastatteluaineisto tulee keräämisen jälkeen muuttaa tutkittavaan muotoon. Litterointi on saadun haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon, yleensä täysin sanasta sanaan. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksen tavoitteista. Litteroinnin avulla tutkimusaineiston analyysi, ryhmittely ja luokittelu helpottuu. Ruusuvuori ym. (2005) toteavat, että litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa tutkimuskysymykset ja -metodit. Litterointia tehtäessä tulee myös huomioida muun kuin tekstin purkaminen. Mahdolliset haastateltavan tahdottomat reaktiot, kuten äänenpainot, erilaiset ilmeet tai tauot voi olla syytä litteroida. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, jos tutkimuskohde on sellainen missä myös kommunikoinnin tapa olisi huomiotava. Myös Hirsijärvi ja Hurme (2022, luku 7.2.1) mainitsevat, että keskusteluanalyysia käytettäessä tulisi aineisto purkaa tarkasti aina tauot, äänenpainot ja muut haastateltavan reaktiot huomioiden.

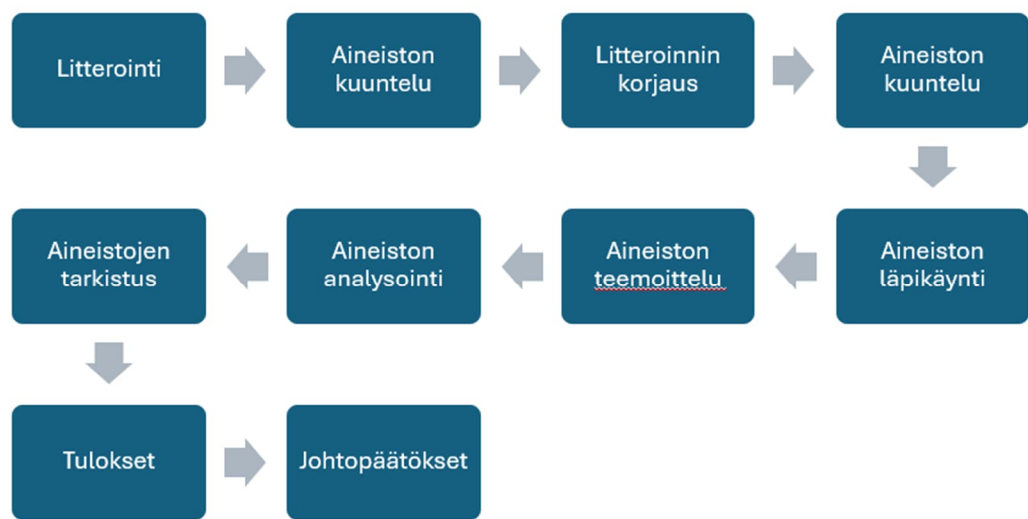
5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Teemahaastattelujen jälkeen kaikki haastatteluaineistot litteroitiin kokonaisuudessaan. Litteroinnit tehtiin heti haastattelujen jälkeen, samana iltana. Litteroinnissa käytettiin apuna Microsoft Wordin litterointi toiminnallisuutta. Litteroinnissa huomioitiin myös muutamia haastateltavien reaktioita esille nouseviin asioihin. Tutkittava asia on sellainen, että myös reaktiot haluttiin huomioida. Kun aineistot oli Wordin avulla litteroitu, kuunneltiin ne vielä kahteen kertaan läpi. Ensimmäisellä kerralla litteroitua tekstiä korjattiin puhutun mukaiseksi. Tekstiä jouduttiin muokkaamaan jonkin verran, koska litterointi ei ollut tunnistanut kaikkia sanoja oikein.

Korjausten ja uudelleen kuuntelun jälkeen luettiin tekstit läpi kertaalleen ja tehtiin korostusmerkintöjä teemoihin ja teoriaan viittaavista, sekä muista esille

nousseista asioista. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin ja käytiin läpi teemoittain sekä analysoitiin. Teemoittelussa apuna käytettiin Excel-taulukoita. Aineistosta nostettiin esille sekä samankaltaisuudet että toisistaan poikkeavat vastaukset. Lopuksi haastatteluaineistot luettiin vielä uudelleen kahteen kertaan ja tarkistettiin, että mitään olennaista ei jäänyt huomioimatta. Sekä ryhmähaastattelu- että yksilöhaastattelujen aineistoista etsittiin myös useimmin toistuneita sanoja tai asioita ja ne taulukoitiin. Etsintä tehtiin Excelin etsi-toiminnolla.

Kuvassa 4 on kuvattuna tässä työssä käytetty analyysipolku.



Kuva 4. Tutkimuksen analyysipolku

Työn analyysivaihe oli vaativin koko opinnäytetyössä. Analysointia tehtiin toukokuulta kesäkuun alkuun. Tämän jälkeen pidettiin kesätauko ja analysointi viimeisteltiin heinä-elokuun vaihteessa.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä, luvussa 6.1, käsitellään ryhmähaastattelun tulokset. Sen jälkeen yksilöhaastattelujen tulokset luvussa 6.2 ja viimeisenä sekundääriaineiston eli lähtöhaastattelukyselyiden tulokset luvussa 6.3.

6.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastatteluun osallistui kolme päiväkodin johtaa. Ryhmähaastattelussa oli neljä teemaa; Yleiset henkilöstökäytännöt ja mielikuva kunnasta, vaihtuvuus, sitoutuminen sekä rekrytointi. Tulokset käydään läpi alaluvuissa teemoittain. Haastattelukysymysten runko löytyy liitteestä 1.

6.1.1 Yleiset henkilöstökäytännöt ja mielikuva kunnasta

Aluksi kartoitettiin kunnan yleisiä henkilöstökäytäntöjä ja mielikuvaa kunnasta. Ensimmäinen kysymys oli: Millä perusteella työntekijät hakevat kunnalle töihin? Vastauksista nousi esille monia syitä. Hyvä työyhteisö ja sitoutunut henkilöstö nostettiin kuitenkin kaikkein tärkeämmäksi uusia työntekijöitä houkuttelevaksi asiaksi. Työhaastattelutilanteissa haastateltavat usein kysyvät työyhteisöjen toiminnasta. Työtahdin katsottiin myös olevan rauhallisempi ja selkeämpi kuin monissa muissa, varsinkin suuremmissa kunnissa. Yksi haastateltava totesi, että kunnassa ei ole ainakaan vielä niin paljon niin sanottua hankehumppaa kuin muualla. Lisäksi työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Kunnalla on myös pedagogisesti pätevä henkilöstö, jonka hakijat kokivat tärkeäksi. Myös hyvä johtaminen ja helposti lähestyttävät johtajat, jotka ovat näkyvänä osana arkea ja tavoitettavissa, koettiin tärkeinä tekijöitä. Esille nousi myös työmatka, joka on monille kunnassa tai lähistöllä asuville houkutteleva tekijä.

Seuraava kysymys oli, mitkä henkilöstökäytännöt ovat kunnassa toimivia? Toimiviksi henkilöstökäytännöiksi tunnistettiin rekrytointi. Rekrytointiprosessin kehittäminen koettiin tärkeäksi, sillä kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä hyvää rekrytointikokemusta. Hyvä rekrytointikokemus voi vaikuttaa työntekijän työpaikan valintaan, jos hän miettii kahden paikan välillä mutta se on tärkeä myös niille henkilöille, joita ei sillä kertaa valita. Toimivaksi käytännöksi mainittiin myös varhaiskasvatuksen perehdyttämiskäytännöt. Ne ovat monitasoisia ja arvostavia. Kuitenkin päiväkodin johtajan ajanpuute perehdytyksissä koettiin haasteellisena asiana. Perehdytyksen hallintaa haastaa myös eri pituiset työsuhteet. Pidemmät määräaikaiset tehtävät ja lyhyet sijaisuudet vaativat hie-man erilaisen perehdytyksen.

Osaamisen kehittämisestä nousi esille, että koulutuksia on hyvin saatavilla ja niihin pyritään osallistumaan. Ongelma on, että resurssipulan vuoksi koulutukseen menemisiä joudutaan perumaan. Peruutuksista saattaa tulla kunnalle lisäkustannuksia. Työntekijöitä ei saada irrotettua ryhmistä resurssipulan takia, vaikka koulutukseen on jo ilmoittauduttu. Palkitsemisen osalta yksi haastateltavista nosti esille, että erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja ei yleisesti koettu kovin tärkeäksi. Toinen haastateltava toisaalta piti niitä hyvinä ja vaikuttavina käytäntöinä. Aineellisista palkitsemisista esimerkiksi ePassi ja pitkään palveluksessa olleiden palkitseminen nousivat hänen mukaansa esille positiivisina asioina.

6.1.2 Vaihtuvuus

Vaihtuvuus teemassa kysyttiin, mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat työntekijöiden lähtövaihtuvuuteen? Työntekijöiden lähtövaihtuvuuteen vaikuttavat vastausten mukaan merkittävästi työyhteisön toimimattomuus ja tiimityön haasteet. Myös puutteelliset resurssit voivat saada työntekijät vaihtamaan työpaikkaa tai jopa alaa, erityisesti jos erityisen tuen lapsia on liikaa resursseihin nähdessä.

”nyt taas kipuillaan tässä kohtaa vuotta siitä, että saako kaikki päiväkodit sen resurssin mitä ne oikeasti tarvitsee ja tää liittyy just siihen no että, että voinko mä olla tiimissä, jossa on paljon tuen tarpeisia lapsia.”

Osaamisen tai työkalujen puute, ja resurssipulan takia hyödyntämättä jäävä osaaminen, vaikuttivat myös lähtöhalukkuuteen. Työntekijöiden uupuminen on yleinen syy lähtemiselle, samoin kuin lasten huoltajien aiheuttama liiallinen paine. Nämä seikat voivat vaikuttaa koko alan vaihtoon. Vaikuttamismahdollisuuksien puute työsuhteeseen liittyvissä asioissa, kuten lomissa, työajoissa ja vapaissa lisää myös lähtöhalukkuutta haastateltavien mukaan. Haastateltavat nostivat esille, että työvuorosunnitteluun nykyään liikaa kuluva aika ja tätä helpottaisi, jos lasten määrä olisi paremmin tiedossa ajoissa. Vanhemmilta myöhään tuleva tieto lasten hoitoajoista vaikuttaa työvuorosunnitteluun ja on kuormitustekijä myös työntekijöille, koska heitä joudutaan siirtämään paikasta tai tehtävästä toiseen pienillä varoitusajoilla.

Haastateltavat nostivat esille nykypäivän perheiden ja vanhemmuuden kuormituksen ja niiden tarpeiden moninaisuuden, joka näkyy varhaiskasvatustyössä. Perhearki on vaativaa ja perheet kaipaavat ja tarvitsevat enemmän tukea. Samoja haasteita kuormittavista perhetilanteista on myös kunnan työntekijöiden perheillä ja niihin tulisi pystyä vastaamaan esimerkiksi pyydettyjen lomien, vapaiden tai erilaisten työaikajärjestelyjen avulla. Lapsiperheiden paineet ja jaksaminen näkyvät päiväkodeilla myös lasten pidempinä hoitoaikoina.

6.1.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen teemassa kysyttiin, mitkä asiat saisivat työntekijät sitoutumaan kuntaan? Riittävä resursointi ja kaikkien varhaiskasvatuksessa olevien oheistöiden huomioiminen resurssien suunnittelussa olisi kaikkien haastateltavien mukaan tärkeää. Määräaikaisten työntekijöiden sitoutumista voisi parantaa selkeän työnkuvan parempi läpikäynti ja sen sisäistäminen. Varsinkin nuorempien työntekijöiden odotukset työstä ja itse työnkuva eivät välttämättä aina kohtaa, joten työsuhteen aluksi tämä läpikäynti olisi tärkeää ymmärryksen lisäämiseksi.

Yksi haastateltavista nosti esille, että selkeämpi ja ajantasaisempi kunnan kokonaisviestintä, erityisesti työntekijöitä tai työyksikköä koskevista asioista, nähdään myös olennaisena. Siinä on tällä hetkellä puutteita. Arvostuksen kokemus on merkittävä sitouttamisen keino; esimerkiksi kunnan järjestämässä erilaisissa tapahtumissa tulisi huomioida työntekijöiden aikataulut ja työvuorot. Yhteisöllisyys vahvistaa sitoutumista, samoin kunnan tukipalveluiden tuki, jonka tulisi toimia yhteistyössä yksiköiden kanssa myös aikataulullisesti. Työhyvinvoinnin parantaminen ja työnohjauksen hyödyntäminen ja laajentaminen nostettiin myös sitoutumista edistäviksi tekijöiksi.

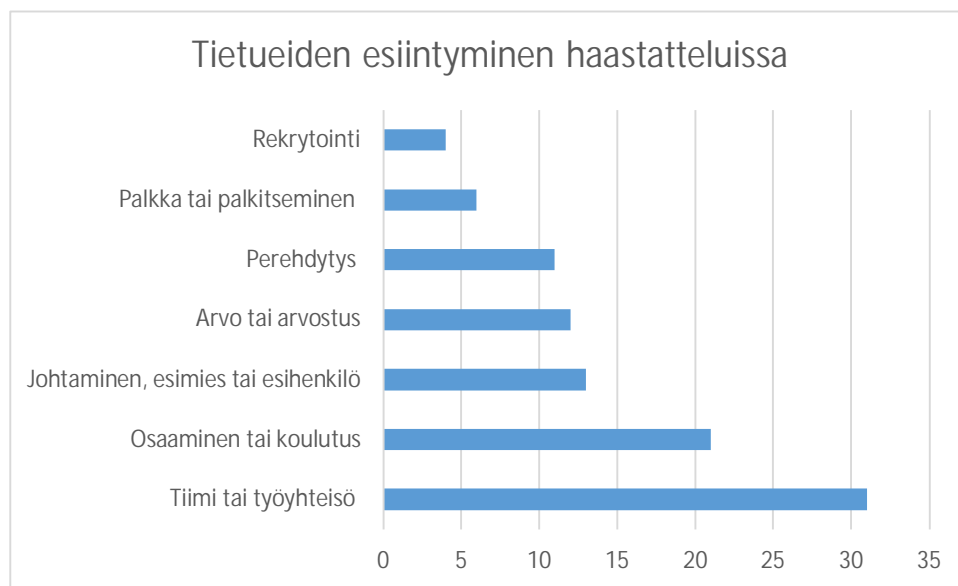
6.1.4 Rekrytointi

Rekrytointi teemassa oli yksi kysymys. Miten houkuteltaisiin uusia työntekijöitä? Ryhmähaastattelun ensimmäisessä kysymyksessä tulleiden vastausten lisäksi haastateltavat nostivat vielä esille työyhteisön tuen tärkeänä vetovoimatekijänä. Sitä pitäisi haastateltavien mukaan korostaa, samoin kuin vahvaa pedagogista osaamista. Lisäksi kunnassa on hyvin tarjolla varhaiskasvatuksen erityisopettajien tukea ja varahenkilöitä päiväkodissa, mikä ei ole yleistä

varhaiskasvatusalalla. Näiden tekijöiden esiin tuominen voi tehdä työpaikasta houkuttelevamman potentiaalisille työntekijöille.

6.1.5 Yhteenveto

Kuvassa 4 näkyy, kuinka monta kertaa kyseinen asia ryhmähaastatteluissa mainittiin. Eniten mainintoja sai tiimi tai työyhteisö. Sen tärkeyttä ja toimivuutta korostettiin kaikissa haastattelun kysymyksissä ja teemoissa. Osaaminen ja koulutus aihe nousi esiintymänä myös korkealle, koska se aiheutti paljon keskustelua resurssipulan takia. Koulutuksia on hyvin tarjolla mutta niihin on vaikea osallistua.



Kuva 4. Tietueiden esiintyminen ryhmähaastatteluaineistossa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ryhmähaastattelun osallistujat olivat hyvin yksimielisiä vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen eniten vaikuttavista tekijöistä. Vain erilaisten palkitsemiskeinojen vaikutuksesta oli selkeästi eri näkemyksiä.

6.2 Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastatteluihin osallistui viisi varhaiskasvatuksen työntekijää. Taustakysymyksenä kysyttiin, kuinka kauan haastateltava on ollut töissä kunnassa ja kuinka kauan hän on tehnyt työtä varhaiskasvatuksen parissa. Neljä haastateltavista oli työskennellyt varhaiskasvatuksen parissa pitkään, 23–35 vuotta. Näistä kolme haastateltavaa oli työskennellyt koko ajan toimeksiantajakunnalla ja neljäs haastateltava noin 4 vuotta. Yksi haastateltava oli ollut työssä sekä varhaiskasvatusalalla että toimeksiantajalla vuoden verran.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi teemoittain haastattelujen tuloksia. Ensin sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen liittyvät tulokset ja sen jälkeen tarkemmin haastatteluissa nousseiden eri henkilöstökäytäntöjen tuloksia. Haastattelukysymysten runko löytyy liitteestä 1.

6.2.1 Vaihtuvuus ja sitoutuminen

Vaihtuvuus aiheena mietitytti haastateltavia ja nosti esille monia tekijöitä. Kysymyksenä oli, mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat yleisesti ottaen lähtövaihtuvuuteen?

Resurssit nousivat esille eniten vastauksista. Resurssit tai niiden puute vaikuttavat moniin asioihin ja niillä katsottiin siten olevan joko sitouttava tai vaihtuvuutta lisäävä vaikutus. Kolme haastateltavaa vastasi, että resurssien ja myös sijaisresurssien puute vaikuttaa lähtöhalukkuuteen. Vähäiset resurssit nousivat esille myös kahden muun haastateltavan vastauksista työn kuormittavana tekijänä. Resurssilla on vaikutusta myös työyhteisön lomasuunnitteluun.

” kyllähän sitten niinku sijaisten saaminen on välillä ihan tosi vaikeata, että sitten venytään ja joustetaan että saadaan homma pyörimään.” Haastateltava 2.

”monella tapaa uuvuttava työ just että henkilökuntaa pitäisi olla enemmän.” Haastateltava 3.

Neljä vastaaja nosti vaihtuvuuden syyksi muuttuneen lapsiaineksin ja vanhemmuuden. Tätä pidettiin kuormittavana tekijänä ja asia vaikuttaa varsinkin halun vaihtaa kokonaan alaa.

”Erytisen tuen tarve ihan hirveästi lisääntynyt. Se että jos ajattelee, että koko talossa silloin vuonna kahdeksankymmentäyhdeksän niin saattoi olla 2 lasta. Niin nyt meillä on ryhmässä 8, että periaatteessa ne on ihan hirveästi lisääntynyt. Ja on semmoinen levottomuus ja pitkäjänteisyyden ja sinnikkyiden puute ja semmoinen on tosi paljon kasvanu ihan niinku viimeisen 10 vuoden aikana oikeastaan” Haastateltava 1.

Seuraavat asiat nousivat esille kahden vastaajan vastauksista vaihtuvuuden syiksi:

- Lomasuunnittelun ja vapaiden saannin vaikeus
- Työn kuormittavuus ja hektisyys, voi vaikuttaa alan vaihtoon
- Johtaminen ja yhteistyö esihenkilön kanssa
- Palkka
- Työn muutos. Paljon ylimääräistä kirjaamistyötä, työ muuttunut suunnitelmallisemmaksi, ei enää hetkeen heittäytymistä lasten kanssa
- Opiskelu ja työelämä ei aina kohtaa, koulutus liian teoreettista

”sitten just tää niin kun minkälainen meidän koulutus on niinku tähän työhön, niin koulutuksen pitäisi enemmän olla sitä käytäntöä. Koska nää nuoret jotka tulee niinku tänne töihin, saa ehkä tietynlaisen kuvan tästä työstä että teoria on tärkeätä, mutta sitten että olisi niinku ne harjoittelut pidempiä ja se niinku ehkä antaisi työkaluja enemmän ryhmien hallintaan.” Haastateltava 3.

Yksittäisistä vastauksista nousseita syitä ovat seuraavat:

- Työyhteisön toimimattomuus tai tapa tehdä töitä
- Kuluttava äänimaailma
- Vastavalmistuneen halu nähdä muita paikkoja
- Liian pienet määrärahat materiaalien hankintoihin
- Sitoutumisen aste heikentynyt yleensäkin työelämässä
- Henkilöstön kielitaidon puute kuormittaa muita

Yksi haastateltavista totesi, että pelkkä päiväkodin tai kunnan vaihto ei välttämättä kuitenkaan kiinnosta, koska työ on kuitenkin perusasioiltaan joka paikassa samanlaista.

” Paljon välillä ollaan puhuttu opettajien keskenkin siitä, että muuttuisiko mikään että vaihtaisi vaan taloa, tuskin.” Haastateltava 2.

Kysyttäessä mitkä asiat vaikuttavat siihen, että olet sitoutunut työskentelemään kunnassa, vastasi jokainen haastateltava tärkeimpänä sitouttamiseen liittyvänä asiana hyvän tiimin ja työyhteisön. Kaikkien haastateltavien

vastauksista nousi haastattelujen aikana sitouttamisen keinoina esille myös seuraavat tekijät:

- Hyvä johtaminen ja esihenkilön tuki
- Riittävät resurssit

” Se niinku työyhteisö tietysti jotenkin. Kun tulee tänne niin mä jotenkin koen, että mä tuun vähän niinku tavallaan toiseen kotiin, jos näin voi sanoa.” Haastateltava 4.

Kahden haastateltavan esille nostamia sitouttavia tekijöitä:

- Koulutettu, pedagogisesti osaava henkilöstö
- Koulutusmahdollisuudet

Muita, yksittäisiä, esille nousseita sitouttamiseen liittyviä tekijöitä ovat haastateltavien mukaan:

- Työympäristö, luonto lähellä
- Lämmin vastaanotto uusille työntekijöille
- Mentori nuorille ja/tai uusille työntekijöille
- Monipuolinen, liikkuva ja luova työ
- Lasten kasvun ja oivaltamisen seuraaminen

Sitoutumiseen vaikuttaa edellä mainittujen syiden lisäksi myös työpaikan sijainti. Kukaan haastateltavista ei ollut halukas pitkään työmatkaan.

6.2.2 Työnantajakuva, rekrytointi ja perehdytys

Kysyttäessä kunnan työnantajakuvasta, eivät kaikki haastateltavat osanneet ensin vastata kysymykseen. Neutraali tai positiivinen työnantajakuva nousi kuitenkin esille, kun asiasta keskusteltiin enemmän. Kolme haastateltavaa sanoi työnantajamielikuvan olevan positiivinen.

Toimeksiantajalle työntekijät aloittivat työskentelemään, koska asuvat joko kunnassa tai sen lähistöllä. Muutto kuntaan oli yleisin syy työpaikan valintaan. Toisaalta yksi haastateltava piti hyvänä asiana juuri sitä, että asuu naapurikunnassa ja saa työmatkan aikana etäisyyttä työasioihin. Kunta valikoitui työnantajaksi myös työyhteisön ja omien arvojen takia, totesivat kaksi haastateltavista. He olivat käyneet työhaastatteluissa myös muualla mutta hyvältä

tuntuva työyhteisö ja päiväkodin sijainti luonnon ja metsän vieressä vaikuttivat valintaan.

Rekrytoinnin osalta nousi esille sijaisten saatavuuden haasteet. Sijaisia ei aina saada palkattua, hakijoita ei yksinkertaisesti ole. Yksi haastateltavista kertoi, että hänelle oli rekrytoinnin yhteydessä tuotu esille sitä, että kunta kannustaa kouluttautumiseen ja hän piti tätä tärkeänä asiana. Rekrytoinnista ei haastateluissa noussut muita asioita esille.

Perehdytyksestä kysyttäessä, kaikki haastateltavat tiesivät, että kunnassa on olemassa perehdytyskansio / perehdytysrunko. Jokainen toi kuitenkin esille, että perehdytykseen on liian vähän aikaa. Kolme haastateltavista eivät enää muistaneet omaa perehdytystään. Vähiten aikaa kunnassa työskennelleet kaksi haastateltavaa sanoivat, että heidän oma perehdytyksensä oli joko vajaa tai jäi kesken kiireiden ja lomien vuoksi. He kuitenkin ymmärsivät asian ja kokivat kummatkin, että saivat tiimiltä tarvittavaa tukea. Esihenkilöllä ei kuitenkaan ollut tarpeeksi aikaa perehdytykselle.

Kaikki totesivat, että uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan ja tiimit perehdyttävät ja antavat tukea, mutta aikaa ja resursseja perehdytykseen on todella vähän. Kehitysehdotuksena nostettiin kolmessa vastauksessa esille resursien saanti ja ns. vierellä kulkija tai mentori. Yksi haastateltava nosti esille, että varsinkin nuorille tuen tarve perehdytykseen voi olla suuri. Toinen haastateltava mainitsi, että opiskelu ja todellinen työelämä ovat aika kaukana toisistaan ja siksi perehdytys vastavalmistuneiden osalta on tärkeää.

”Mutta kyllä se on vähän semmoinen työ tekijää opettaa. Sitten, jos tähän keskelle arkea tulee, niin valitettavasti aikaa on tosi vähän sille perehdytykselle.” Haastateltava 2.

Perehdytystä voidaan tarvita tietyiltä osin myös työtehtävien vaihtuessa, kertoi yksi vastaajista, joka oli siirtynyt isompien lasten ryhmästä pienimpiin. Eri ikäisten kanssa toimiminen vaatii erilaiset toimenpiteet ja ohjeistukset. Pidemmiltä vapailta, esimerkiksi perhevapailta palaavilla voi myös olla sama tilanne perehdytyksen suhteen.

6.2.3 Johtaminen

Kaikki haastateltavat pitivät helposti lähestyttävää ja hyvin saatavilla olevaa lähesihenkilöä tärkeänä. Kaikki myös kokivat, että saavat tarvittaessa tukea esihenkilöltään, eikä minkäänlaisia suurempia ongelmia noussut esille. Pidempään alalla työskennelleet työntekijät mainitsivat, että tuen tarve ei enää heillä ole niin suurta, verrattuna esimerkiksi vastavalmistuneisiin, mutta tietävät saavansa tarvittaessa tukea ja se on tärkeää.

” silloin kun mä tarvitsen tukea niin mä tiedän, mä voin kävellä tänne ja saan sen tuen, mutta en mä tarvitse koko aikaa semmoista” Haastateltava 1.

Kahden haastateltavan vastauksista nousi kehittämiskohteina toive jäməkäm-mästä otteesta tietyissä tilanteissa ja esihenkilön kommunikointitapa kiireisissä vuorovaikutustilanteissa. Kommunikointitapaan toivottiin kiinnitettävän huomioita, jotta kiireessä tapahtuvat kohtaamiset olisivat inhimillisempiä. Yksi vastaaja totesi, että esihenkilön läsnäoloa kaivattiin myös enemmän sekä ryhmässä että erilaisissa päiväkodin tilaisuuksissa.

Vastauksista nousi esille tasapuolisen kohtelun tärkeys johtamisessa. Varsinkin lomien ja muiden vapaiden suunnittelussa ja toteutumisessa mutta myös kaikilta muilta osin. Esihenkilön rooli on suuri työilmapiirin parantamisessa, jos siinä on ilmennyt haasteita. Johtaminen ja esihenkilö nousivat esille joko si-touttavana tai lähtövaihtuvuutta lisäävänä tekijänä kaikkien vastauksista.

” sehän on just kanssa yks syy sitten joko jäämiseen tai lähtemiseen, että tota on tosi tärkeää tuntea, että on niin kun jotenkin arvostettu ja niin kun kohdel-laan tasa-arvoisesti” Haastateltava 3.

Kunnan kokonaisjohtamisesta tuli hyvin vähän kommentteja. Haastateltavat kokivat saavansa hyvin tietoa esihenkilönsä kautta, eivätkä kaivanneet muuta. Yksi haastateltava totesikin, että he ovat täällä päiväkodissa omassa kuplas-saan, eivätkä kaipaa arjen keskellä muuta. Kokonaisjohtamisen osalta kaivat-tiin ainoastaan lisää resursseja päiväkodeille.

6.2.4 Koulutusmahdollisuudet

Kaikki haastateltavat kokivat, että koulutuksia on hyvin tarjolla ja kunta kannustaa kouluttautumiseen. Koulutuksiin pystyy myös halutessaan melko hyvin osallistumaan vaikkakin keskellä päivää oleviin koulutuksiin ei aina työtilanteen takia voi osallistua. Varsinkin webinaareja on ollut hyvin tarjolla korona-ajan jälkeen ja niitä voidaan katsoa yhdessä isommalla porukalla. Kaksi haastateltavista kertoi lukevansa paljon alan kirjallisuutta myös vapaa-aikana, ja toinen on myös käynyt pidemmän täydennyskoulutuksen vapaa-aikana. Työaikana siihen ei ole mahdollisuutta.

”aika hyvin on siis nyt varsinkin ollut korona ajan jälkeen webinaareja tosi paljon ja sitten tulee koko ajan joltain jotain ideaa ja linkkiä tai käykää katso-massa tai kuunnelkaa että aika hyvin on semmoisia niinku lyhkäisiä juttuja. Ja sitten toki tietenkin kannustetaan siihen.” Haastateltava 2.

”semmoista lisäkoulutusta mitä saa, koen sen tärkeäksi. Koen ehdottomasti.” Haastateltava 5.

Jokaisen haastateltavan kanssa on käyty säännöllisesti kehityskeskusteluja. Myös määräaikaisessa palvelussuhteessa olevalle oli pidetty kehityskeskustelu.

6.2.5 Työyhteisö

Työyhteisö on merkittävä tekijä työpaikalla viihtymiseen. Hyvä, avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri koetaan erittäin tärkeäksi. Näin vastasi jokainen haastateltava. Työyhteisön toimivuus ja tuki on merkittävin asia varhaiskasvatustyössä. Kaksi haastateltavaa nosti esille tärkeänä myös koulutetun ja pedagogisesti osaavan henkilökunnan. Kun kaikki työntekijät puhuvat ns. samaa kieltä, on työn tekeminen helpompaa. Hyvä ja toimiva työyhteisö ottaa myös uudet työntekijät hyvin vastaan. Kaikki haastateltavat antoivat työyhteisöstä hyvin samanlaisia vastauksia. Sen toimivuutta ja tärkeyttä korostettiin. Kaksi haastateltavista sanoi, että arvostaa toimivaa työyhteisöä enemmän kuin hie-man parempaa palkkaa.

”niinku työyhteisö on iso juttu. Se on kyllä se minkä mä luulen että on se suurin että kun se toimii” Haastateltava 5.

”Meidän tiimi on niin valtavan toimiva ja sitoutunut ja ammatillisesta asioihin suhtautuva, niin se on se meidän voimavara” Haastateltava 1.

Työyhteisön tuki haastavissa työtilanteissa nousi esille monessa kohtaa eri haastatteluja. Hyvä työyhteisö auttaa parantamaan työhyvinvointia ja helpottaa jopa palautumista. Yksi haastateltava kertoi, että työyhteisön kanssa vieteään myös vapaa-aikaa.

6.2.6 Työtehtävät ja työympäristö

Tehtäväkuvat vastaavat työtehtäviä haastateltavien mukaan. Kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa kertoi kuitenkin tekevänsä myös osittain talousapulaisille kuuluvaa työtä. Erityistä tukea tarvitsevien lasten ryhmissä on myös tehtävä vaatehuoltoa ja siivousta, jotta lasten arki saadaan sujumaan.

Kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa kertoi, että he eivät saa pidettyä määriteltyä suunnittelu-aikaa resurssipulan takia. Suunnittelu-aikaa pitäisi olla 5 tuntia viikossa. Suunnittelutyöhön varattu aika menee kuitenkin lapsiryhmässä, koska ryhmässä on paljon erityistä tukea tarvitsevia lapsia. Tämän takia suunnittelutyötä tehdään osittain kotona vapaa-ajalla. Vastaavaa ongelmaa ei ollut varhaiskasvatuksen opettajalla, joka työskentelee pienten, päiväunia nukkuvien, lasten ryhmässä mutta hänkin mainitsi kuulleensa tästä suunnittelutyön pitämisen haasteesta vaativammassa tai isompien lasten ryhmissä.

” pitäisi mieluummin olla sitä pedagogiikkaa miettimässä ja suunnittelua ja suunnittelemassa, arvioimassa ja kehittämässä. Mutta jotta se ryhmä toimii niin sieltä ei voi olla pois sieltä kuraeteisesta.” Haastateltava 1.

Kaksi haastateltavaa oli suhteellisen tyytyväisiä työtiloihin. Vaikka päiväkotien tilat koettiin osin vanhoiksi, olivat ne silti toimivia. Tarve useammille jakotiloille eli pienryhmätiloille nousi kahden vastaajan vastauksista. Positiiviseksi asiaksi nosti toinen vastaaja kuitenkin sen, että heillä ruokailulle on oma tila. Tämä auttaa pienryhmiin jakamisessa.

” on oma eteinen on oma lepo huone ja on oma leikki tila ja sitten on oma ruokala ja se on kyllä ollut iso plussa” Haastateltava 5.

Meteli nousi esille kuormittavana tekijänä, varsinkin pienimpien lasten kanssa toimiessa. Ulkotilat saivat myös positiivista palautetta kolmelta vastaajalta päiväkodeissa, joissa metsä ja luonto on lähellä. Tätä pidettiin tärkeänä tekijänä työpaikan valinnassa.

6.2.7 Työhyvinvointi ja työn ja vapaa-ajan tasapaino

Työergonomia nousi esille kaikkien haastateltavien kanssa työhyvinvoinnista kysyttäessä. Ergonomia tiedostetaan työssä tärkeäksi ja siihen on tarvittaessa saatavilla tukea ja opastusta. Kolme haastateltavaa nosti toimivan tiimin vaikutuksen jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Yksi vastaaja mainitsi, että positiivinen ilmapiiri tiimissä lisää hyvinvointia ja yksi vastaaja toi esille esihenkilön tuen. Toimiva lomasuunnittelu nousi esille kahden haastateltavan osalta työhyvinvointiin vaikuttavana keinona. Yksi haastateltava totesi myös, että resursseilla on vaikutusta ihan kaikkeen, myös työn ja vapaa-ajan tasapainoon.

” Siis on ollut, että just niinku ergonomiaan on ollut puhekin että voitaisiin pyytää työterveysfysioterapeutteja. Niinku vinkkejä että miten niinku toimii et selät kestäisi” Haastateltava 4.

Lapsiaineksella ja erityistukea tarvitsevien määrällä on kahden haastateltavan mukaan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Meteli on kuormittava tekijä varsinkin pienten lasten parissa toimiessa.

Tyhy- ja kehittämispäivät nousivat esille vain yhdessä haastattelussa. Niitä pidettiin hyvänä keinona sekä työhyvinvoinnin että yhteisöllisyyden kannalta. Toinen haastateltava sanoi, että kunnan järjestämät tapahtumat tai erilaiset ryhmäkokoukset ovat usein väärään aikaan työvuoroihin nähden.

Harrastukset auttavat työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa kahden haastateltavan mukaan. Erilaiset työjärjestelyt ja perhevapaat auttavat ja tukevat työn ja vapaan tasapainoa, kertoi yksi haastateltava. Hän piti myös

lomajärjestelyjen onnistumista tärkeänä. Kaksi haastateltavista kertoi, että töitä tehdään myös kotona, jos työaika ei riitä. Kolmas haastateltava totesi, että työt kuormittivat varsinkin työsuhteen alussa vapaa-aikaa, koska työasioista ei päässyt irtautumaan. Yksi haastateltava kertoi joutuneensa työuransa alussa harjoittelemaan työasioiden ajattelemisen lopettamista töistä lähdettyään. Hän mainitsi myös, että se ei ollut helppoa.

6.2.8 Palkkaus ja palkitseminen

Palkkaus teemassa kysyttiin, vastaako mielestäsi työstä saatu korvaus ja työn määrä toisiaan? Kaikki haastateltavat vastasivat heti ja epäröimättä, että palkka ei vastaa työn vaativuutta ja vastuuta. Yksi haastateltava totesi, että ala on valtakunnallisesti alipalkattu, mutta vanhemmat onneksi arvostavat tehtyä työtä. Esille nousi myös mukava työ, josta todella pitää ja sillä on enemmän merkitystä kuin palkalla. Yksi haastateltava kertoi kunnalla olevan huonompi palkka naapurikuntaan verrattuna. Hän kuitenkin arvostaa toimivaa työyhteisöä enemmän kuin parempaa palkkaa, koska palkkaero ei ole kovin suuri. Toinenkin haastateltava totesi, että palkka ei kuitenkaan ole vaikuttanut hänellä lähtöhalukkuuteen. Esille nousi kuitenkin kolmessa haastattelussa, että palkalla voi olla vaikutusta alan vaihtamiseen, varsinkin jos palkkaero suurenee.

” Tein itseni kanssa päätöksenä toki, että mä teen tuota työtä mitä mä rakastan ja otan ton rahan sen sijaan että mä tekisin jotain työtä mitä mä en voi siedää ja ottaisin enemmän rahaa” Haastateltava 4.

”opiskelukavereista moni vaihtanut eri tota niin alalle ja sanovat että pääsee paljon helpommalla ja saa paljon parempaa palkkaa.” Haastateltava 3.

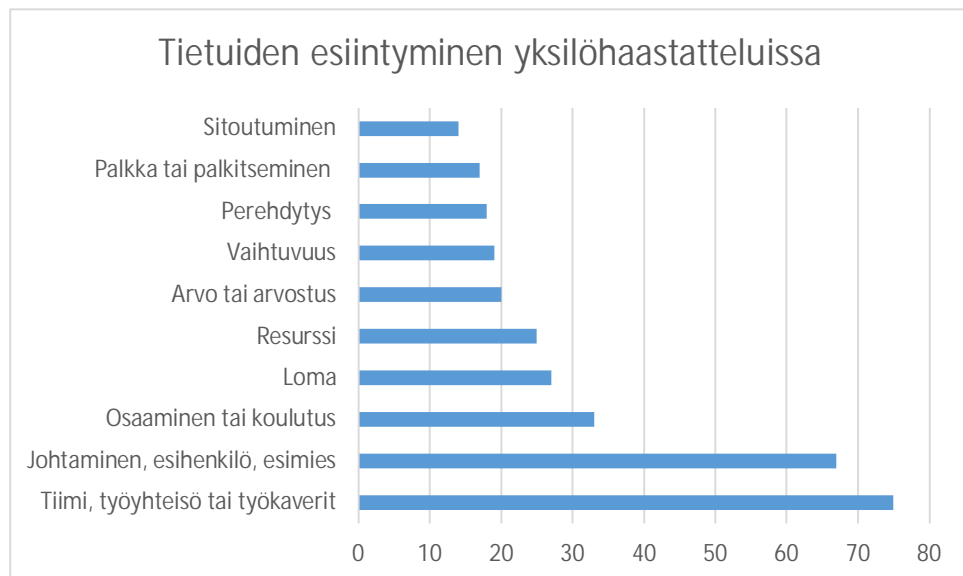
Aineettoman palkitsemisen osalta haastateltavat eivät heti osanneet nimetä mitä aineettoman palkitsemisen keinoja kunnalla tällä hetkellä on käytössä, vaikka haastattelija yritti käyttää erilaisia termejä asian ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Haastattelija joutui selventämään asiaa ja kertomaan esimerkkejä. Yksi haastateltava kertoi ilahtuneensa arvostuksen esille tuonnista, heidän tiimensä olivat kirjoittaneet ns. tsemppikuoret toisilleen.

Palkitsemisen osalta ePassia pidettiin yleisesti ottaen kaikkien mielestä hyvänä, vaikka yhdellä haastateltavalla se olikin jäänyt käyttämättä. Yksi haastateltava kaipasi ePassiin myös lounasetua. Työterveys on kunnassa muutama vuosi sitten rajattu hieman pienemmäksi ja tätä piti huonona asiana kolme haastateltavaa. Heidän mukaansa työterveyteen pääsi ennen helpommin ja myös tavallisissa flunssa tapauksissa. Muut kunnan henkilöstöetuudet eivät herättäneet keskustelua.

Yksi haastateltavista nosti esille vaaterahan tai työasun tarpeellisuuden. Joissain kunnissa ja kaupungeissa vaateraha on käytössä. Kuten haastateltava totesi, varhaiskasvatustyössä tarvitaan paljon erilaisia ulkoiluun tarvittavia vaatteita. Pienet lapset myös sotkevat työntekijöiden vaatteita ja ne kuluvat normaalia nopeammin.

6.2.9 Yhteenveto

Kuvassa 5 näkyy, kuinka monta kertaa kyseinen asia yksilöhaastatteluissa mainittiin. Litteroidusta aineistosta on analysoitu ja lasketettu eniten käytetyt termit.



Kuva 5. Tietueiden esiintyminen yksilöhaastatteluaineistossa.

Kaksi selvästi eniten mainintoja saaneet asiat olivat tiimi, työyhteisö tai työkaverit sekä johtaminen, esihenkilö, esimies. Resursseista puhuttiin myös haastatteluissa paljon mutta resurssi sanan tilalla käytettiin myös paljon muita

sanoja, kuten työntekijöiden määrä tai riittävä henkilöstö ja siksi resurssi ei määrällisesti noussut isommaksi.

Yksilöhaastattelujen tuloksista nousi hyvin samankaltaisia vastauksia sekä vaihtuvuuteen että sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat olivat selkeästi samaa mieltä monista asioista, mutta haastatteluista nousi lisäksi esille myös monia yksittäisiä asioita.

6.3 Lähtöhaastattelut

Sekundääriaineistona tässä tutkimuksessa on toimeksiantajalla tehty lähtöhaastattelujen vastaukset. Tutkimuksessa analysoitiin vastauksia, jotka annettu 1.1.2023–1.4.2024 välisenä aikana. Lähtöhaastatteluihin on vastattu Webropol-kyselyinä. Ajanjakson pituus on yli vuosi. Aika valikoitui vuotta pidemmäksi, koska vain näin saatiin riittävästi tutkimustietoa analysoitavaksi.

Lähtöhaastatteluihin oli vastannut varhaiskasvatuksen osalta 6 henkilöä, kun samalla aikavälillä lähteneitä varhaiskasvatuksen työntekijöitä oli 41. Lähtijöistä 15 % oli vastannut lähtöhaastattelukyselyyn. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden tehtävänimikkeistä ei ole tarkempaa tietoa, eli olivatko he varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, -opettajia tai –avustajia tai muita. Taustakysymyksistä selvisi, että kaikki vastaajat olivat naisia, yli 35-vuotiaita ja kaikki olivat lähteneet vakituisesta palvelussuhteesta. Palvelussuhteen pituus oli yhdellä vastaajista 1–5 vuotta ja viidellä vastaajista yli 10 vuotta.

Ensimmäinen kysymys taustatietojen jälkeen koski poislähdön pääasiallista syytä. Toisen työnantajan palvelukseen siirtyi 3 vastaajista, vanhuuseläkkeelle 2 vastaajista ja muualle 1 vastaajista. Muualle vastausta ei ollut tarkennettu. Vapaamuotoisista vastauksista ilmeni, että poislähdön syytä olivat eläkkeelle jääminen, väsyminen varhaiskasvatuksen työhön ja tarjottu mahdollisuus uudesta työstä. Päätökseen uuden työn vastaanottamiseen vaikuttivat työnkuvan muutokset, palkkaus ja työsuhde-edut. Kahdessa vastauksista poislähdön syynä oli se, että työ koettiin liian raskaaksi, eikä asiaan ollut näkyvissä parannusta. Lapsille ei ollut tarpeeksi aikaa, ongelmallisten lasten määrä lisääntynyt ja koettiin, että työntekijää ei kuunnella.

Kysymykseen ”Keskustelitko esihenkilösi kanssa lähtösi vaikuttaneista syistä?” tuli kyllä vastauksia neljältä vastaajista ja ei vastaus kahdelta vastaajista.

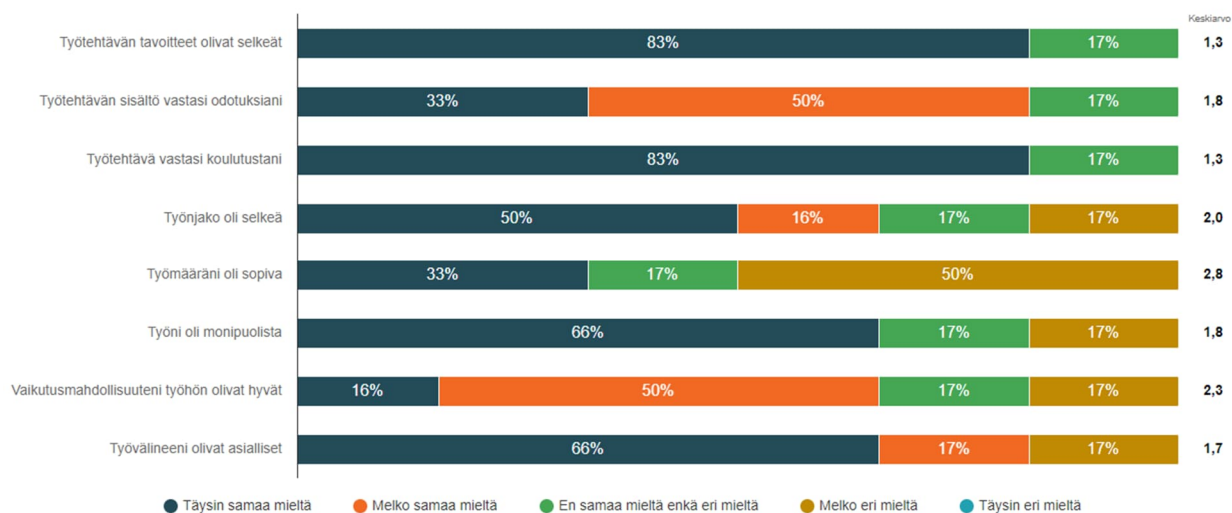
Kaikki vastaajat olivat vastanneet vapaamuotoiseen kysymykseen: ”Mitä työssäsi tai työyksikössäsi oli hyvää?” Vastauksista nousi esille seuraavia asioita. Hyvä työilmapiiri, huumori ja yhteishenki sekä sitoutunut henkilökunta. Monipuolinen ja itsenäinen työ, jossa hyvät vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Lapset, joiden kanssa ollut miellyttävää työskennellä ja joita kunnioitettiin. Pieni päiväkotia, jossa paljon hyvää.

Kysymykseen ”Mitä kehitettävää työssäsi tai työyksikössäsi mielestäsi olisi?” oli myös vastattu monipuolisesti kaikkien vastaajien toimesta. Vastauksissa nousi esille toive työyksikön paremmista tiloista pienryhmätoiminnan kannalta. Työntekijöiden kuuntelemiseen haluttiin kiinnitettävän enemmän huomioita ja työhön haluttiin joustavuutta esimerkiksi palkattomien vapaiden avulla. Toimintatapamuutoksia ei haluttu lisää esihenkilön vaihtuessa. Esihenkilötason sekä ylemmän tason johtamiseen tuli myös palautetta epä johdonmukaisesta johtamisesta ja ohjeistuksista, jotka eivät käytännön tasolla toimi. Ylimääräisten palaverin vähentäminen oli toiveena, jotta lasten kanssa työskentelyyn jäisi enemmän aikaa. Lain tiimoilta koettiin myös tulevan liikaa huomioitavia asioita.

Viimeiseen vapaamuotoiseen kysymykseen tuli vain yksi vastaus. Kysymys kuuluu: ”Onko kunnan henkilöstöpolitiikassa mielestäsi tarkistettavaa, mitä?” Vastaajan mukaan palkkauksessa oli parannettavaa. Paremmalla palkalla saisi helpommin pätevää henkilökuntaa.

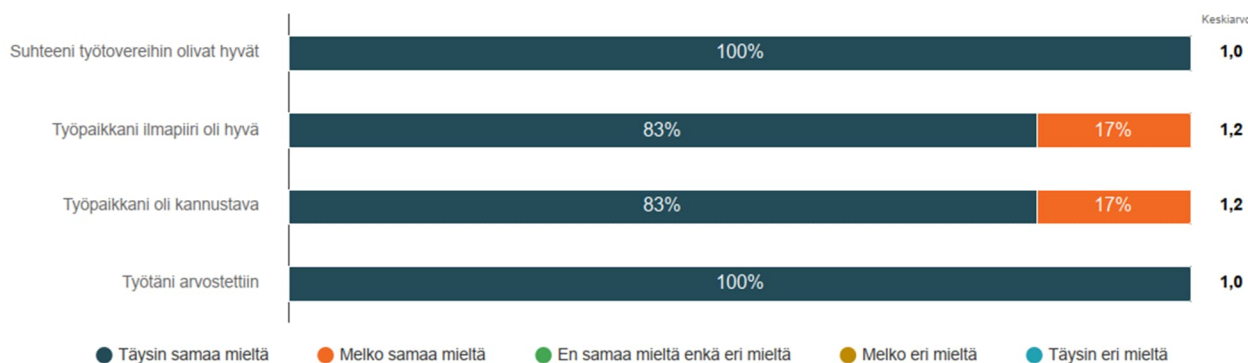
Seuraavaksi kuvataan kyselyssä olevien kuuden monivalintakysymysten tulokset.

Ensimmäinen kysymys koski työtehtäviä. (Kuva 6.) Työtehtävien tavoitteet ja niiden sisältö koettiin selkeäksi. Heikoin arvosana liittyi työmäärään. Puolet vastaajista katsoi, että työmäärä ei ollut sopiva.



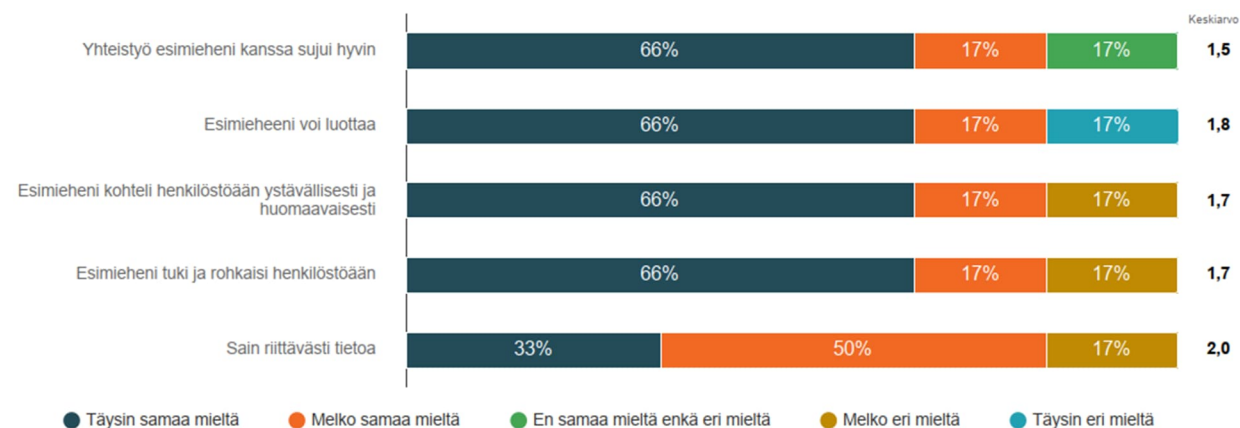
Kuva 6. Työtehtävät

Toinen monivalintakysymys (kuva 7) koski työyhteisöä, joka sai parhaimmat arvostukset koko kyselyssä. Kaikki vastaajat olivat joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että työilmapiiri ja suhteet työkavereihin sekä työn arvostus olivat kunnossa.



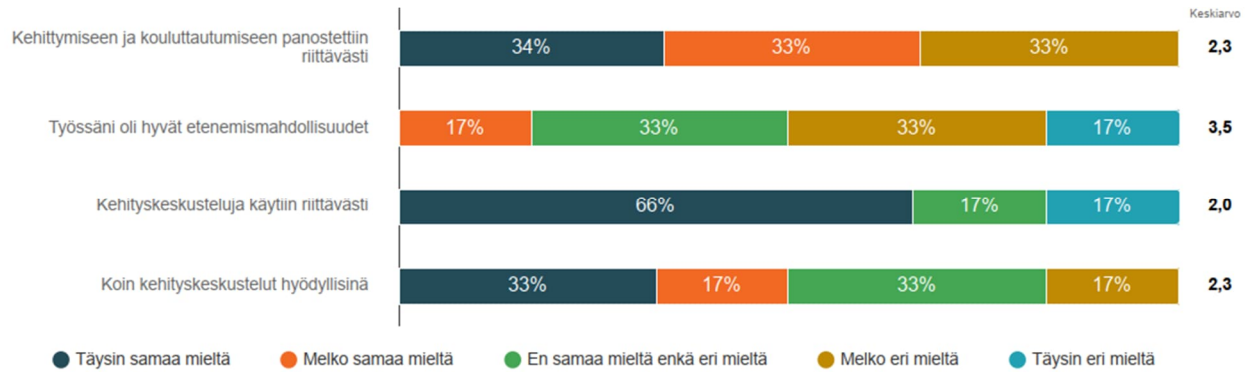
Kuva 7. Työyhteisö

Esihenkilötyö ja johtaminen kysymyksessä (kuva 8), esihenkilötyön osalta vastauksissa oli hajontaa. Suurin osa vastaajista oli tyytyväinen esihenkilötyöhön mutta yhdellä vastaajista oli ongelmia yhteistyössä esihenkilön kanssa.



Kuva 8. Esihenkilötyö ja johtaminen

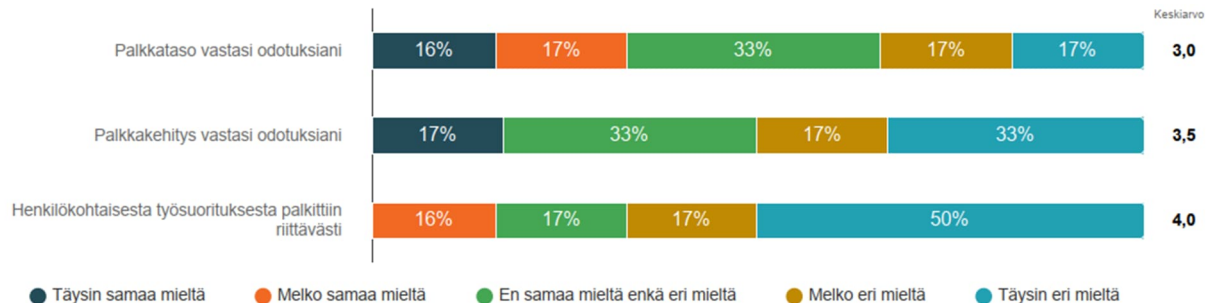
Kehittymismahdollisuudet kysymyksessä (kuva 9) etenemismahdollisuudet koettiin vastauksissa huonoksi. Kehityskeskusteluja ei käydä riittävästi kahden vastaajan mukaan, eivätkä kaikki vastaajat pitäneet niitä edes hyödyllisenä.



Kuva 9. Kehittymismahdollisuudet

Palkkaa koskevaan kysymykseen (kuva 10) oli vastattu hyvin vaihtelevasti.

Puolet eli 3 vastaajista olivat täysin samaa mieltä, että henkilökohtaisesta suorituksesta ei palkita riittävästi ja vain yksi vastaajista oli melko samaa mieltä.

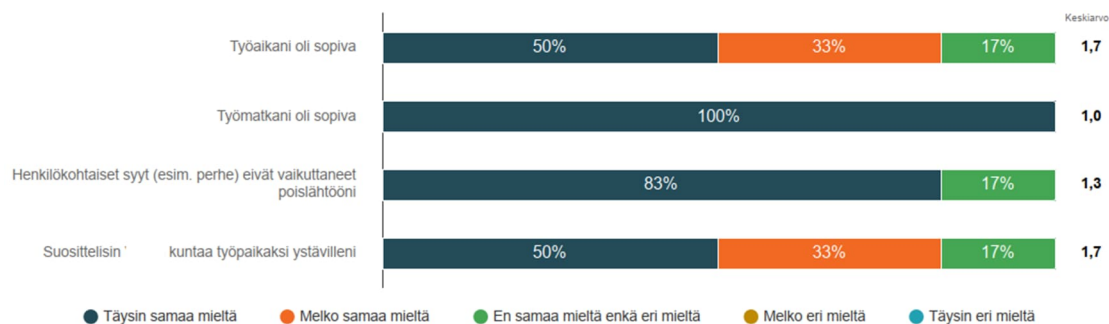


Kuva 10. Palkka

Muuta kysymyksessä (kuva 11) kysyttiin työajan ja työmatkan sopivuudesta.

Tämä oli viimeinen kysymys. Työmatkaa pitivät sopivana kaikki vastaajat.

Työajan sopivuuskaan ei saanut yhtään eri mieltä olevaa vastausta. Vastajilla henkilökohtaiset syyt eivät vaikuttaneet poislähtöön ja lähes kaikki suosittelisivat kuntaa työpaikkana.



Kuva 11. Muuta

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksista nousseet johtopäätökset ja toimenpidesuosituksukset sekä tuloksien kytkentä tutkimuskysymyksiin ja teoriaan. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat, miten henkilöstön sitoutumista voidaan lisätä ja miten vaihtuvuutta voidaan pienentää, sekä mitkä tekijät vaikuttavat lähtövaihtuvuuteen, ja mitä ja millaisia ovat sitouttavat henkilöstökäytännöt. Tutkimuksesta löydettiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista nousivat selkeästi esille toimivan työyhteisön tärkeys sekä riittävät resurssit. Näillä tekijöillä on vaikutusta sekä sitoutumiseen että puutteellisesti toimivina lähtövaihtuvuuden lisääntymiseen. Työyhteisön toimivuus ja työyhteisöstä saatava tuki on ratkaiseva työssä viihtymiseen ja sillä on selkeä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Varhaiskasvatuksen laadun ja toimivuuden kannalta resurssit ovat hyvin keskeisessä asemassa. Resurssit vaikuttavat sekä varhaiskasvattajien työhön että lasten saamaan hoitoon ja opetukseen. Liian vähäiset resurssit vaikuttavat lähtöhalukkuuden lisääntymiseen. Varhaiskasvatustyö on ajoittain hyvinkin kuormittavaa sekä äänimaailman osalta että työn hektisyyden ja työmäärän takia. Myös lapsiainees on muuttunut aiempaa haasteellisemmaksi ja erityisen tuen tarve on kasvanut huomattavasti. Työn liiallinen kuormitus on vaihtuvuutta lisäävä tekijä mutta riittäväillä resursseilla tätä kuormittavuutta voidaan hallita. Riittäväillä resursseilla on vaikutusta myös monien henkilöstökäytäntöjen toimivuuteen.

Toimivia ja sitouttavia henkilöstökäytäntöjä toimeksiantajakunnan varhaiskasvatuksessa ovat tulosten mukaan rekrytointi ja perehdytys, lähijohtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Näillä kaikilla henkilöstökäytännöillä on toimissaan työntekijöitä sitouttava vaikutus. Toimeksiantajan varhaiskasvatuksessa on panostettu rekrytointiin ja perehdytykseen. Panostukset rekrytointiprosessin toimivuuteen näkyivät tutkimuksen tuloksissa. Toimeksiantaja on panostanut muun muassa rekrytointi-ilmoitusten tekemiseen ja rekrytointimarkkinointiin. Erityispedagogiset tarpeet tulee myös huomioida rekrytoinneissa ja rekrytointimarkkinoinnissa. Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle on uusien rekrytointivideoiden tekeminen. Videoihin tulisi saada potentiaalisille hakijoille enemmän esille tuloksista nousseet, kunnassa hyvin toimivat ja yleisesti tärkeinä pidetyt seikat, työyhteisöjen toimivuus ja hyvä pedagoginen osaamisen taso. Ne ovat selkeitä vetovoimatekijöitä. Myös luonnon läheisyys päiväkodin ympärillä tietyissä päiväkodeissa on houkutteleva, esille tuotava tekijä. Tämä on hyvä huomioida, varsinkin kun kilpaillaan pääkaupunkiseudun kuntien kanssa.

Varhaiskasvatuksella on toimivat perehdytysprosessit ja prosessit ovat yhteneväiset koko varhaiskasvatuksella. Tuloksista nousi esille, että vaikka perehdytysprosessit ovat kunnossa, ei perehdytykseen ole aina tarpeeksi aikaa. Varsinkin esihenkilöiden käyttämä aika työntekijöiden perehdytyksessä jää liian pieneksi. Bridgerin (2022, 82) mukaan esihenkilön tuki ja läsnäolo perehdytysprosessissa on tärkeää työntekijöille ja todennäköisyys sille, että perehdytystä pidetään hyvänä, on 2,5 kertainen silloin, kun esihenkilön on selkeästi läsnä perehdytyksessä. Esihenkilön läsnäolo perehdytysprosessin aikana on selkeästi kehityskohde, koska esihenkilön läsnäolo auttaa uuden työntekijän sitoutumiseen. Perehdytyksen seuranta on myös tärkeää, jotta mahdollisiin puutteisiin voidaan puuttua ajoissa. Kehitysehdotuksena on perehdytysohjelman hankinta. Hyvin suunnitellulla perehdytysohjelmalla säästetään sekä perehdyttäjien aikaa että saadaan helposti ja näkyvällä tavalla jaettu perehdytystehtäviä tarvittaessa monelle eri henkilölle. Ohjelmalla voitaisiin myös vastata eri pituisten työsuhteiden vaatimiin erilaisiin perehdytysaasteisiin. Perehdytysohjelmassa perehdytyksen seuranta on myös läpinäkyvää.

Kevan (2024b) tilasto- ja tutkimustiedosta nousi esille varhaiskasvatuksen henkilöstön lisääntyneet sairauspoissaolot sekä pitkissä että lyhyissä

poissaoloissa ja varsinkin alle 30-vuotiaiden kohdalla. Kevan tutkimus korostaa nuorten työntekijöiden tuen tarvetta sekä tarvetta panostaa perehdytykseen ja johtamiseen. Opinnäytetyön tuloksista nousi myös esille, että nuoret tarvitsevat enemmän varsinkin esihenkilön tukea ja hyvää perehdytystä työuransa alussa. Kehitysehdotuksena tähän on mentori toimintamallin käyttöönotto. Toimintamallin avulla voidaan tukea varhaiskasvatuksessa toimivien työntekijöiden ammatillista kehittymistä sekä työssäjaksamista. Mentorina toimisivat kokeneemmat varhaiskasvatuksen opettajat. Vantaalla (2024) käytössä olevassa mallissa korostuu vertaistuki. Mallin on koettu lisäävän myös työhyvinvointia.

Lähijohtamisesta voidaan johtopäätöksenä todeta, että helposti lähestyttävä ja hyvin saatavilla oleva lähiesihenkilö on tärkeä tekijä työntekijöiden tyytyväisyydessä, työssä jaksamisessa ja sitoutumisessa. Esihenkilön johtamistavoilla ja läsnäololla on keskeinen merkitys. Huonosti toimiva esihenkilö alaissuhde lisää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Varhaiskasvatuksessa on panostettu esihenkilöiden koulutuksiin ja työntekijät kokivat saavansa tarvittaessa tukea esihenkilöltään. Kokeneemmat työntekijät tarvitsevat vähemmän tukea kuin vastavalmistuneet ja tämä tulee johtamisessa huomioida. Päiväkodin johtajien haastattelusta voidaan nostaa johtopäätös, että heidän strateginen ymmärryksensä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on hyvällä tasolla samoin kuin heidän pedagogiset taitonsa. Johtamisesta voidaan todeta, että on melko harvinaista, että tutkimuksessa ei noussut mitään suurempaa kritiikkiä johtamisen tiimoilta. Voidaan todeta, että toimeksiantajalla lähijohtaminen toimii hyvin.

Osaamisen kehittämiseen on toimeksiantajalla tulosten mukaan panostettu ja koulutuksia on hyvin saatavilla. Kouluttautumista pidetään myös tärkeänä vetovoimatekijänä. Resurssit kuitenkin vaikuttavat myös siihen, voidaanko koulutuksiin osallistua. Toimeksiantajan päiväkodeissa on tulosten mukaan hyvin käytettävissä varhaiskasvatuksen erityisopettajien osaamista pääkaupunkiseudun kuntiin verrattuna. Erityispedagogiset taidot ovat tärkeitä erityisen tuen ryhmissä. Osaamisen kehittämisessä ja myös rekrytoinneissa tulee erityispedagogiikan lisääntyneet tarpeet jatkossa huomioida. Tuloksista nousi esille osaamisen osalta myös resurssipulan vuoksi hyödyntämättä jäävä osaaminen. Riittäväillä resursseilla saadaan kaikki osaaminen paremmin hyödynnettyä

ja työntekijöiden turhautuminen voidaan estää. Turhautuminen voi johtaa vaihtuvuusaikeiden lisääntymiseen.

Työtehtävien osalta puutteena nousi esille omien töiden lisäksi tehtävät omaan tehtävään kuulumattomat lisätehtävät, kuten siivoustehtävät sekä sakan eli suunnittelu-, arviointi- ja kehittämistehtäviin tarvittavan ajankäytön riittämättömyys osalla varhaiskasvatuksen opettajista. Resurssoinnilla on vaikutusta myös näihin asioihin. Työympäristöön oltiin suhteellisen tyytyväisiä, vain jakotilojen määrää haluttiin osin lisätä. Riittävät jakotilat erityisryhmien tarpeisiin tuleekin huomioida kiinteistöjen peruskorjauksissa sekä uudisrakentamisen suunnittelussa.

Toimeksiantajakunta tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Tiivis oppilaitosyhteistyö on tärkeää rekrytoinnin ja kunnan tunnettavuuden lisäämisessä. Tutkimuksen tuloksista nousi esille nykyisen koulutuksen painotus teoriaan. Käytäntö ei välttämättä tule opiskelijoille tarpeeksi tutuksi opintojen aikana ja voi yllättää vastavalmistuneet ja saada heidät sen vuoksi jopa miettimään alan vaihtoa. Tähän haasteeseen voidaan vastata osin mentorointimallilla mutta myös tiivistämällä oppilaitosyhteistyötä. Keinoja yhteistyön kasvattamiseen voivat olla mm. organisaatiovierailut, käytännönläheiset projektit tai yhteiset kehittämishankkeet

Tuloksista nousi esille työhyvinvointiin vaikuttavat lomasuunnittelun haasteet sekä yleisesti lapsiperheiden kuormittuminen. Tämä kuormittuminen koskee myös työntekijöiden perheitä. Työntekijöiden lapsille tarjottu kesäleiritoiminta on keino tukea lapsiperheitä ja se nostetaan kehittämiseksi esille. Kesäleiritoiminta on käytetty kunnista ainakin Järvenpäässä (Järvenpäämedia 2024) ja Joensuussa (Tärkeissä töissä 2018) ja toiminnasta on saatu hyvää palautetta. Tällainen toiminta vaatii rahaa ja resursseja mutta se voisi olla myös merkittävä vetovoimatekijä. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuus lomien ja muiden vapaiden osalta kasvaisi, jos resursseja olisi enemmän. Työvuorosunnittelulla on tähän myös vaikutusta, joten toimeksiantajan tulee panostaa työvuorosuunnittelun kehittämiseen. Automatisointia ja työvuorojen optimoinnin mahdollisuuksia tulee nykyisen ohjelmatoimittajan kanssa miettiä. Työhyvinvoinnin osalta ergonomiaan on toimeksiantajalla panostettu. Panostuksia tulee kuitenkin tehdä lisää, jotta ergonomiosaaminen saadaan tuotua osaksi

jokapäiväistä lähityötä. Sillä on suuri vaikutus työssä jaksamiseen ja oikealla ergonomialla ehkäistään mahdollisia terveydellisiä haasteita. Työhyvinvoinnin osalta esille nousi melu, joka kuormittaa työntekijöitä. Lapsiainekseen ja lasten toimintaan ei työnantaja voi vaikuttaa, mutta melua voidaan ehkäistä erilaisilla ääntä vaimentavilla kalusteilla ja jakotiloilla.

Palkitsemisesta esille nousi yleinen tyytymättömyys koko alan palkkatasoon. Palkka ei kuitenkaan yksinään ole selkeästi vaihtuvuutta lisäävä tekijä. Toimeksiantajan tulee kuitenkin seurata naapurikuntien palkkatasoa. Lähtövaihtuvuus lisääntyy, jos palkkaero nousee liian suureksi. Haastatteluista ei noussut esille muita palkkaukseen liittyvää asiaa mutta lähtökyselyssä kysyttiin henkilökohtaisen työsuorituksen palkitsemisesta ja sen riittävydestä oltiin eri mieltä. Kunnissa on rajalliset resurssit henkilökohtaiseen palkitsemiseen mutta tulos on huomionarvoinen. Aineettoman palkitsemisen näkymättömyys nousi myös esille. Arvostuksen saaminen työstä koettiin tärkeäksi ja tätä arvostusta tulisi tuoda enemmän esille myös työnantajan puolelta. Tuloksissa esille nousutta vaaterahaa maksetaan joissakin kunnissa varhaiskasvatuksen työntekijöille. Toimeksiantaja on kuitenkin jo keväällä 2024 käsitellyt asiaa, eikä vaaterahaa ainakaan tällä hetkellä olla ottamassa käyttöön.

Henkilöstön riittävän kielitaidon osalta haastattelussa nousi esille riittävän kielitaidon tärkeys. Kielitaidottomat työntekijät kuormittavat muuta henkilöstöä. Kuitenkin Ignatius (2023) kirjoitti artikkelissaan, että helsinkiläisen päiväkodin johtajan mukaan kielitaidolla ei ole niinkään merkitystä, vaan pätevyydellä. Tästä asiasta haastattelussa nousi esille eriävä mielipide. Tähän voi olla selityksenä päiväkodin sijainti. Helsingissä lapsiaineksessa on enemmän maahanmuuttajia ja eri kieltä äidinkielenään puhuvia, joten kielitaidoista voi olla hyötyä. Toisaalta artikkelissa haastateltu henkilö oli päiväkodin johtaja, eikä työntekijä, joka työskentelee kielitaidottomien työntekijöiden kanssa. Artikkelin nosti joka tapauksessa esille kielikoulutuksen tärkeyden. Kaupunki tarjoaa sitä tarvitseville työntekijöille kielikoulutusta, jossa keskitytään opettelemaan juuri varhaiskasvatuksen sanastoa. Työnantajan tuki kielitaidon opettelemisessa voi tulevaisuudessa olla tärkeä vetovoimatekijä.

Tutkimuksesta nousi esille, että työntekijät ovat sitoutuneita omaan päiväkohtiinsa eivätkä niinkään toimeksiantajakuntaan. Kunta nähdään hieman

kaukaisena. On kuitenkin ihan normaalia, että ihminen sitoutuu lähityöyhteisöön, ei niinkään kuntaan tai muuhun taustaorganisaatioon. Lähityöyhteisön kanssa muodostetaan henkilökohtaisia suhteita ja lähityöyhteisöllä on suoria vaikutuksia jokapäiväiseen työhön. Toimeksiantajan tulisi kuitenkin pyrkiä parantamaan työntekijöiden sitoutumista myös kuntatasolla. Tutkimuksista nousi esille viestinnän tärkeys. Monipuolinen ja oikea-aikainen viestintä on tärkeää ja siinä on aina parannettavaa. Sähköinen viestintä tulee olla sellaista, että se tavoittaa ajoissa myös henkilöt, jotka eivät tee työtä tietokoneen äärellä. Toimeksiantajan tulee jatkossa huomioida kunnan eri tapahtumien järjestelyissä myös eri työntekijäryhmien erilaiset työajat ja työn tekemisen muodot, jotta jokainen työntekijä pystyy järjestettäviin tilaisuuksiin osallistumaan. Tässä on selkeä kehityskohde.

Huomionarvoista tuloksista on ryhmähaastattelun ja yksilöhaastattelujen hyvin samankaltaiset tulokset. Ryhmähaastatteluun osallistuneiden esihenkilöiden ja yksilöhaastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden näkemykset vaihtuvuuden syistä ja sitoutumisen keinoista olivat harvinaisen ja yllättävänkin samanlaiset. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että esihenkilöt tuntevat hyvin työntekijöidensä työn ja heidän ajatuksensa työstä ja työoloista. Ilahduttavaa oli nähdä, että tässä tutkimuksessa ei noussut esille mitään selkeitä, yksittäisiä epäkohtia vaihtuvuutta lisäävinä tekijöinä. Vaikka toimeksiantajan vaihtuvuus on ollut melko suurta, ovat tämän tutkimuksen mukaan asiat kunnassa suhteellisen hyvin.

Kuntatyönantajien vuoden 2023 palkitsemistiedustelun tuloksista nousee esille työvoiman saatavuuteen ja julkisten palvelujen tehokkuuden parantamiseen liittyvät asiat, jotka ovat nousseet keskeiseksi puheenaiheeksi kaikkialla Suomessa. Tulosten mukaan yleisesti tärkeitä henkilöstön saatavuuteen liittyviä kysymyksiä ovat muun muassa organisaation hyvä maine, toimiva työyhteisö, laadukas esihenkilötyö, merkityksellinen työ ja hyvä työhyvinvoinnin johtaminen. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2023a, 62.) Kaukonen (2024) kirjoittaa KT:n ja E2 Tutkimuksen selvityksestä koskien nuorten, alle 35-vuotiaiden, kunta-alan työntekijöiden käsityksiä kunta-alan houkuttelevuudesta. Peräti 89 % vastaajista arvostaa hyvää työilmapiiriä. Monipuolinen työnkuva, merkityksellinen työ ja työpaikan sijainti saivat myös yli 80 %. Duunitorin (2023) yhteistyössä Taloustutkimuksen kanssa tekemän kansallinen rekrytointitutkimuksen

mukaan naisten yleisimmät irtisanoutumisen syyt ovat, pettyminen johtamiseen, huono ilmapiiri ja kuormittava työ. Miesten osalta yleisimmät syyt olivat, vaihtelun kaipuu, pettyminen johtamiseen ja tyytymättömyys palkkaan. Opin- näytetyön tuloksista nousi esille samoja asioita, kuin yllä mainituissa tutkimuk- sista.

Psykologisella turvallisuudella on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen. Kun työntekijät kokevat työympäristönsä turvalliseksi ja kannustavaksi, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Tämä turvallisuus- tunne voi vähentää työntekijöiden halua vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta työntekijät saattavat harkita työpaikan vaihtoa, jos psykologinen turvallisuus on heikko ja työntekijät kokevat esimerkiksi pelkoa tai epävarmuutta työpaikal- laan. Sarkkinenkin (2019) toteaa, että psykologisesti turvalliset työpaikat ovat yhteistyötä ja innovatiivisuutta edistäviä. Toisten kunnioitus, avoin viestintä- kulttuuri ja virheiden hyväksyminen ovat yhdistävä tekijä menestyvien tiimien takana. Luovuus ja sitoutuminen lisääntyy, kun työpaikalla on tunne psykologi- sesta turvallisuudesta.

Haastattelutulosten ja sekundääriaineiston analyysitulosten lisäksi voidaan to- deta, että olemassa olevaa Webropol-pohjaista lähtöhaastattelukyselyä käyte- tään kunnassa huonosti. Lähtijät eivät välttämättä tiedä lähtöhaastatteluky- selyn mahdollisuudesta, vaikka linkki siihen löytyykin Intranetistä, eikä sitä heille osata tai muisteta kertoa. Toisaalta kaikki esihenkilötkään eivät välttä- mättä ole täysin tietoisia tästä mahdollisuudesta. Huomionarvoista on myös lähtöhaastattelujen läpikäynnin ja analysoinnin puute. Tällä hetkellä lähtö- haastattelukyselyn tuloksia pääsee tarkastelemaan vain henkilöstöpalvelut. Mitään prosessia ei kuitenkaan ole määritelty tämän tiimoilta. Vastaukset eivät tällä hetkellä välttämättä koskaan saavuta lähtijän esihenkilöä tai palvelukes- kusjohtajia, joten palautteen tiimoilta ei osata tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Toimeksiantajan kanssa tulee miettiä koko lähtöhaastattelukyselyiden pro- sessi uudelleen. Aivan ensimmäiseksi tulee määritellä prosessille vastuuyk- sikkö ja vastuuhenkilöt. Ehdotuksena vastuuyksiköksi on henkilöstöpalvelut. Tämän jälkeen tehdään tarvittavia muokkauksia kyselypohjaan. Esimerkiksi taustatietoihin tulee lisätä vastaajan palvelukeskus. Kun nämä on tehty, määri- tellään, millä tavalla ja miten tietoja käsitellään ja tietoa tuodaan

palvelukeskuksille. Tähän kuuluu olennaisesti yhteisten säännöllisten läpikäyntien määrittely ja aikataulutus palvelukeskusten johtajien ja tulosaluepäälliköiden kanssa. Itse prosessiin kuuluu lähdön syiden analysointi. Syiden ymmärtäminen voi vaatia syvällistä analyysiä siitä missä ongelmia on. Kun tämä on tehty, pyritään tunnistamaan ne asiat ja osa-alueet, joissa käytäntöjä voidaan parantaa. Lähtöhaastattelutietojen säilyttäminen ja vertailu tuleviin vastauksiin on myös tärkeää, jotta pystytään seuraamaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta ja tunnistamaan erilaiset trendit vaihtuvuudessa. Kokonaisuudessaan on tärkeää selkeä prosessin kuvaaminen ja tiedottaminen asiasta. Lähtöhaastatteluprosessiakin tulee jatkuvasti kehittää saadun palautteen ja tulosten perusteella.

Lausuntokierroksella oleva uudistuva esi- ja perusopetusta koskeva lakiesityksen on tarkoitus tuoda kaivattuja tukitoimia ja resursseja lisää. Myös ennakkoivia tukitoimia on tarkoitus vahvistaa sekä yhtenäistää oppimisen tukia valtakunnallisesti. Esityksessä on myös tarkoitus vähentää opetushenkilöstön hallinnollista työtä. Lain on tarkoitus tulla voimaan elokuussa 2025 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024.) Toivottavasti vireillä oleva lakimuutos tuo helpotusta ainakin erityistä tukea vaativien lasten osalta. Riittävät resurssit ja pienryhmätoiminnan tarve nousivat niin selkeästi esille haastatteluista.

7.2 Yhteenveto ehdotuksista kehittämistoimenpiteiksi

Yhteenvetona tutkimuksen johtopäätöksistä esitetään taulukossa 2 opinnäytetyön tekijän suositukset kehittämistoimenpiteiksi. Riittävää resurssointia ei tässä nostettu toimenpidesuosituksiksi, koska resurssointiin vaikuttavat sekä varhaiskasvatustilanne ja asetukset että kunnan taloudellinen tilanne ja päätöksenteko. Kuten tuloksista ja johtopäätöksistä korostuneesti ilmeni, on resursseilla suuri vaikutus työntekijöiden työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen sekä monien henkilöstökäytäntöjen toimivuuteen. Tämä huomioitavaksi toimeksiantajalle.

Taulukko 2 Kehittämistoimenpide-ehdotukset

Aihe	Toimenpidesuositus
Rekrytointi	Uudet rekrytointivideot, joissa korostuu kunnan

	<ul style="list-style-type: none"> - toimiva työyhteisö - työympäristö, luonnon läheisyys - pedagoginen osaaminen
Perehdytys	<p>Esihenkilön vahvempi läsnäolo perehdytysprosessissa</p> <p>Perehdytysohjelman hankinta -> perehdytyksen seuranta</p>
Perehdytys ja osaamisen kehittämisen	Mentori toimintamallin käyttöönotto
Oppilaitosyhteistyön tiivistäminen	Organisaatiovierailut, käytännönläheiset projektit, kehittämishankkeet
Työvuorosunnittelu	Suunnittelun kehittäminen. Automatisointi, työvuorojen optimointi
Työhyvinvoinnin tukeminen	<p>Melun ehkäiseminen kalusteilla ja jakotiloilla</p> <p>Enemmän jakotiloja erityistä tukea tarvitsevien lasten ryhmiin</p> <p>Panostus työergonomiaan</p>
Työntekijöiden perhe-elämän tukeminen	Työntekijöiden lapsille suunnattu kesäleiritoiminta
Viestintä ja tapahtumien järjestäminen	<p>Viestinnän tavoitettavuuden parantaminen</p> <p>Tapahtumien ajoittaminen eri työajat ja työn tekemisen muodot huomioiden</p>
Lähtökysely	Kyselyn uudistaminen ja seurannan tehostaminen

Muuttunut lapsiaines ja vanhemmuus ovat asia, johon toimeksiantaja ei voi vaikuttaa. Erilaisilla työhyvinvointia ja työn tekemistä tukevilla toimenpiteillä sekä riittäväillä resursseilla, voidaan varhaiskasvatuksen vaativaa työtä kuitenkin tukea tältäkin osin.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Vaihtuvuus ja sitouttaminen ovat aiheina mielenkiintoisia ja niitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Kuten johdannossa todettiin, aiempia tutkimuksia kunta-alan vaihtuvuudesta tai sitoutumisesta on melko vähän. Tässä tutkimuksessa eri sukupolvien välisiä eroja ei voitu analysoida haastateltavien

pienen määrän vuoksi mutta suurempaa otantaa ja esimerkiksi kvantitatiivista tutkimusta käyttäen saataisiin sukupolvien väliset erot tutkittua. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös selvittää, miten valitut sitouttamistoimenpiteet ja vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin ja siten vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen. Tämäkin tutkimus voitaisiin tehdä kvantitatiivisena kyselytutkimuksena.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi myös tutkia toimeksiantajakunnan toisen palveluskeskuksen tai kunnan esihenkilöiden vaihtuvuuden ja sitouttamisen syitä. Esimerkiksi teknisellä sektorilla syyt ovat luultavasti erilaisia. Muiden tutkimusten avulla saataisiin lisää työkaluja koko kunnan pito- ja vetovoimatekijöihin.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on tärkeää tutkimustyössä. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen mahdollisimman tarkka kuvaus. Tutkija kuvaa vaihe vaiheelta sitä, miten tutkimus on toteutettu. Aineiston keruu ja analysointivaiheet on syytä kuvata mahdollisimman tarkasti. Kuvauksen tarkkuus liittyy sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 232.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kolme avainasiaa ovat, uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Jos joku näistä ontuu, tutkimuksen kokonaisvaltainen merkitys kärsii. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.) Tutkijan on huolehdittava, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkimuskohteilla, henkilöille tai yrityksille, haittaa. Tutkimuksessa tutkija ei myöskään saa vääristää tutkimuksen tuloksia omilla näkökannoillaan tai mielipiteillään. Näiden lisäksi plagiointi eli toisten henkilöiden tai tutkijoiden tekstin tai ajatusten käyttäminen sellaisenaan, on kiellettyä. (Vilkkä 2020, 70–73.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa, tulokinnan yleistäminen viittaa prosessiin, jossa tutkija pyrkii tekemään päätelmiä ja johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista, jotka ovat sovellettavissa laajempaan kontekstiin kuin itse tutkimuksen kohteena olleet tapaukset tai osallistujat. Yleistämisellä tarkoitetaan niiden yleisten teemojen tai käsitteiden tunnistamista, jotka voivat olla sovellettavissa muihin vastaaviin tilanteisiin. Tulokinnan yleistäminen on yksi tapa lisätä tutkimuksen tulosten merkitystä. (Vilkkä 2015, 195–196.)

Objektiivisuus tieteellisessä tutkimuksessa tarkoittaa tutkijan kykyä erottautua tutkittavasta kohteesta niin, etteivät tutkijan omat oletukset ja ajatukset vaikuta tutkimuksen aikana tutkimuksen kohteisiin tai tutkimuksen tuloksiin. (Puusa & Julkunen 2020, luku 5). Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija on koko tutkimuksensa ajan noudattanut yleisiä eettisiä periaatteita eikä tutkimus missään vaiheessa aiheuta haittaa tutkimuksen kohteena oleville tai tutkimukseen muutoin liittyville osapuolille. (Puusa & Juuti 2020, luku 5).

Lähdekritiikki on tärkeää tutkimustyössä. Lähteitä tulee käyttää harkiten, koska käytetyt lähteet vaikuttavat sekä työn laatuun että luotettavuuteen. Aineistojen julkaisija, julkaisuvuosi tai paikka vaikuttavat lähteen luotettavuuteen. Julkaisuvuosi voi vaikuttaa tiedon ajantasaisuuteen. Julkaisijan taustatiedot auttavat arvioimaan julkaisijan ammattitaitoa julkaistavaan asiaan. Vertaisarvioidut artikkelit ovat yleensä sisällöllisesti laadukkaita, koska niitä on ollut arvioimassa vähintään kaksi ulkopuolista asiantuntijaa. (Vilkkä 2021, 120–121.)

7.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuslupa auttaa varmistamaan, että opinnäytetyön tekijä noudattaa eettisiä periaatteita ja tutkimuksen toteuttamiselle asetettuja sääntöjä. Tätä tutkimusta varten hankittiin toimeksiantajalta tutkimuslupa. Toimeksiantaja kunnassa on käytäntönä, että kaikkiin opinnäytetöihin ja muihin tutkimuksiin haetaan tutkimuslupa palvelukeskuksen johtajalta.

Teoreettiseen viitekehykseen valittiin pääsääntöisesti tuoreita lähteitä. Tuoreet lähteet tarjoavat luotettavaa tietoa tutkittavan asian nykytilanteesta ja mahdollistavat näkemysten suuntaamisen uusimpiin näkökulmiin. Koska toimeksiantajana on kunta, on lähteinä käytetty myös kunta-alaan liittyvää aineistoa. Vanhempia lähteitä on käytetty vain harkiten ja lähinnä tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto osiossa. Vanhempien lähteiden harkittu käyttö voi kuitenkin myös tarjota vahvempaa kontekstia ja ymmärrystä tutkimuksen suunnittelulle ja toteutukselle.

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi on tärkeää dokumentoida tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet ja näin on toimittu tässä tutkimuksessa. Haastateltaville kerrottiin jo haastattelukutsujen yhteydessä tutkimuksen tarkoitus ja se, miten aineistoa tutkimuksessa tullaan keräämään ja kuka aineistoa käsittelee. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi huolehdittiin itse haastattelun ammatillisesta ja eettisestä toteuttamisesta. Haastattelija varmisti, että haastattelutilanne on avoin, kunnioittava ja luottamuksellinen, jotta haastateltavat uskalsivat ilmaista ajatuksiaan ja kokemuksiaan vapaasti. Tällaiset toimenpiteet auttoivat luomaan turvallisen ympäristön ja edistämään avointa ja rehellistä keskustelua, mikä puolestaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat on myös itse työssä täysin anonymisoitu. Yksittäisen vastaajan vastaukset eivät tutkimuksessa tule näkyviin.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen osallistujien pieni määrä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä samoin kuin osallistujien kontekstisidonnaisuus. Tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa tutkimusympäristöön. Kuitenkin vertailtaessa vastaaviin, johtopäätöksissä mainittuihin tuoreisiin tutkimuksiin löytyi samankaltaisuuksia sekä vaihtuvuuteen että sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä.

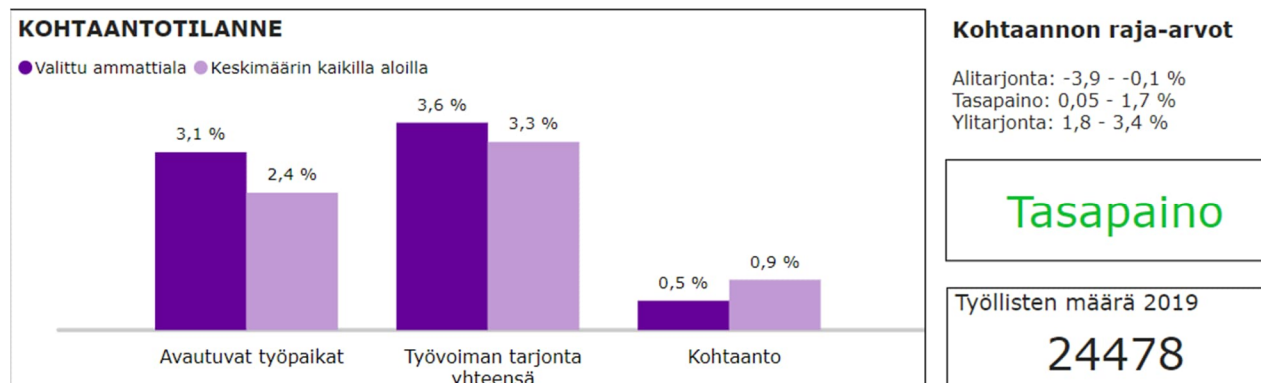
Haastattelijan on tärkeää pysyä neutraalina haastattelutilanteissa. Haastattelijalle itselleen tutkittava asia on tuttua omasta työstä, joten on tärkeää, että omia näkemyksiä tai ennakkoajatuksia ei tuoda esille. Haastattelutilanteissa oli muutamia hetkiä, kun omat ajatukset meinasivat tulla kysymysasettelussa esille mutta haastattelija huomasi tämän ennen kysymystä ja pystyi asettamaan kysymyksen neutraalisti. Kriittisesti ajatellen, omien ajatusten esille nousu voisi olla mahdollista myös tuloksissa mutta tässä tutkimuksessa tutkimuksen analysointi ja tulokset eivät sisällä mitään haastattelijan omia tulkin-toja, vaan ne ovat täysin haastatteluissa esille nousseita asioita. Tämä on ainakin ollut tutkimuksen tekijän selkeä tavoite koko analysoinnin ja tulosten esittämisen ajan.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada toimeksiantajalle tutkittua tietoa lähtövaihtuvuuden ja sitoutumisen syihin sekä nostaa esille kehittämiskohteita. Tavoitteisiin saatiin vastattua ja opinnäytetyön tekijä uskoo, että toimeksiantaja voi hyödyntää työstä saatuja tuloksia.

Opinnäytetyöprosessi alkoi helmikuussa aihe-ehdotuksen hyväksynnän jälkeen. Itse aihe oli jo mietinnässä aiemmin ja tutkimussuunnitelman tekemisen jälkeen huhtikuussa työ pääsi hyvään vauhtiin teoriaosuuden osalta. Teoriaosuuden kirjoittaminen vahvisti ja syvensi tietämystä tutkittavasta asiasta ja opinnäytetyön tekijän omat odotukset oppimisen suhteen täyttyivät. Opinnäytetyön tekeminen ja sen tulokset antoivat lisää tietoa ja työkaluja omaan työhön.

Tulevaisuuden työvoiman tarjonnan ja kysynnän vastaavuutta toisiinsa arvioidaan Opetushallituksen ja Osaamisen ennakointifoorumin (OEF) kohtaantotarkastelussa. Työvoiman riittävyttä tarkastellaan ylitarjonnan, alitarjonnan ja tasapainon näkökulmasta seuraavan 5–9 vuoden aikana, vuodesta 2019 vuoteen 2028. Kysyntäpuolella tarkastellaan avautuvien työpaikkojen määrää sekä huomioidaan ammattialojen työvoimatarpeen muutokset ja työvoiman siirtymät eri ammateista. Tarjontapuolella otetaan huomioon koulutuksesta valmistuneet, maahanmuuttajataustaiset, työvoiman ulkopuolella olevat ja työttömät. Verkkoraportin mukaan varhaiskasvatuksen opettajien ja johtajien kohtaantotilanne tulee olemaan tasapainossa vuonna 2028, kuvan 12 mukaisesti. (Opetushallitus s.a.)



Kuva 12. Varhaiskasvatuksen opettajien ja johtajien työvoiman kohtaanto vuonna 2028 (Opetushallitus s.a.)

Mikäli kuvattu kohtaantotarkastelussa näkyvä tasapaino varhaiskasvatuksen osalta toteutuu, tarkoittaa se sitä, että varhaiskasvatuksen työvoimapula voisi tulevaisuudessa helpottaa. Tähän on varmasti yhtenä selityksenä syntyvyyden aleneminen. On kuitenkin tärkeää puuttua tässä tutkimuksessa esille tulleisiin ja muihin tiedossa oleviin epäkohtiin varhaiskasvatustyössä, jotta työntekijät jaksavat pysyä ja toimia vaativalla alalla.

LÄHTEET

Aho, T. 2023. Kokeilukulttuuri. Johda kasvua joka päivä. Helsinki: Alma Talent.

Antoni C.H., Baeten, B., Perkins, J., Shaw, J.D. & Vartiainen, M. Reward Management. 2017. Linking Employee Motivation and Organizational Performance. Teoksessa Journal of Personnel Psychology (2017), 16, 57–60. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=f7721cd4-8e44-43ce-a5e4-d161234df498%40redis> [viitattu 24.4.2024].

Armstrong, M. 2021. Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management. Seitsemäs painos. London: Kogan Page.

Arvidsson, I., Leo, U., Oudin, A., Nilsson, K., Håkansson, C., Österberg, K. & Persson, R. 2023. Teoksessa Nilsson ym. (toim.) Sustainable Healthy Working Life for All Ages—Work Environment, Age Management and Employability. MDPI. E-kirja. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/books/reprint/6911-sustainable-healthy-working-life-for-all-ages-work-environment-age-management-and-employability> [viitattu 23.4.2024].

Berndtson, T. 2022. Työn joustoista rekrytointivaltti. *KT-lehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2022/5/tyon-joustoista-rekrytointivaltti-paijat-hameessa> [viitattu 20.5.2024].

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. & Vernon, G. 2023. International human resource management. Fifth Edition. London; New York, NY: Kogan Page Inc.

Bridger, E. 2022. Employee engagement. A practical introduction. 3.painos. London: Kogan Page Limited.

Dale, G. 2021. Flexible working: How to implement flexibility in the workplace to improve employee and business performance. London, United Kingdom ; New York, NY: Kogan Page.

Dessler, G. 2020. Human Resource Management. 16. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Duunitori. 2023. Kansallinen rekrytointitutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus> [viitattu 23.6.2024].

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Eklund, A. & Viitasalo, E. 2023. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. 3. painos. Espoo: Brik Impact Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 11.5.2024].

Heilala, C., Kalland, M., Lundkvist, M., Forsius, M., Vincze, L. & Santavirta, N. 2022. Work Demands and Work Resources: Testing a Model of Factors

Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early childhood education journal*. 399–409. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10643-021-01166-5.pdf> [viitattu 17.4.2024].

Heinrichs, K., Angerer, P., Li, J., Loerbroks, A., Weigl, M. & Müller, A. 2020. Changes in the association between job decision latitude and work engagement at different levels of work experience: A 10-year longitudinal study. *Work & Stress* 34, 111–126. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://web-p-ebscobhost.com.ezproxy.xamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=bf93d159-3704-4c57-8b1e-3e97c3de1fd1%40redis> [viitattu 19.4.2024].

Hietala, H., Kairinen, M., Kaivanto, K. & Schön, E. 2023. Työsopimuslaki käytännössä. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.4.2024].

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.4.2024].

Hom, P. W., Allen, D. G. & Griffeth, R. W. 2020. Employee retention and turnover: Why employees stay or leave. First edition. New York, NY: Routledge.

Holmgren, E. 2023. Tyytyväisyys: Vastavoima jatkuvaa venymistä vaativalle työlle. Jyväskylä: Tuuma. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.4.2024].

Ignatius, A. 2023. Päiväkodissa ratkaisee pätevyys, ei äidinkieli. *KT-lehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2023/5/tarkeinta-patevyys-ei-aidinkieli> [viitattu 30.4.2024].

Jain, A., Zwetsloot, G. & Torres, L. 2024. Sustainability, business responsibility and occupational health, safety and wellbeing in the future of work. *Safety science*, 174. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0925753524000535?via%3Dihub#s0015>. [viitattu 23.4.2024].

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Järvenpäämedia. 2024. Lasten Kesäleiri Järvenpäässä: Yhteisöllisyyttä ja Hauskanpitoa Keskustan Sydämessä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.jarvenpaamedia.fi/jarvenpaatarina/lasten-kesaleiri-jarvenpaassa-yhteisollisyytta-ja-hauskanpitoa-keskustan-sydamessa> [viitattu 29.6.2024].

Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kallio, K. E. 2023. Moderni johtaja: Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.4.2024].

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. 2021. "Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään" Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.karvi.fi/fi/arvioinnit/varhaiskasvatus/teema-ja-jarjestelmaarvioinnit/varhaiskasvatuksen-johtamisen-nykytila-vahvuudet-ja-kehittamiskohteet> [viitattu 20.5.2024].

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.4.2024].

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.4.2024].

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 11. p. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.4.2024].

Kaukonen, H-M. 2024. E2 Tutkimuksen selvitys paljastaa, että nuoret arvostavat koulutuksen mukaista työnkuvaa. *KT-lehti*. Verkkolehti Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2024/3/nuoret-arvostavat-koulutuksen-mukaista-tyonkuva> [viitattu 1.7.2024].

Kaukonen, H-M. 2023. Palkitseminen on nousussa. *KT-lehti*. Verkkolehti Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2023/6/palkitseminen-on-nousussa> [viitattu 30.4.2024].

Kaukonen H-M. 2024. Parantamalla työhyvinvointia voi säästää miljoonia. *KT-lehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2024/2/parantamalla-tyohyvinvointia-voi-saastaa-miljoonia> [viitattu 30.4.2024].

Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Keva. 2024a. Kevan kuntapäätäjäbarometri: Kuntien työvoimapula on helpottanut – hyvinvointialueilla kriisilukemat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kevan-kuntapaattajabarometri-kuntien-tyovoimapula-on-helpottanut--hyvinvointialueilla-kriisilukemat/> viitattu 14.5.2024].

Keva. 2024b. Varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on kohonnut riski työkyvyttömyyteen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/varhaiskasvatuksen-henkilostolla-on-kohonnut-riski-tyokyvyttömyyteen/> [viitattu 12.4.2024].

Krause, R & Paakkonen, N. 2024. Henkilöstön työvuoroitukset toteutuvat lähes aina. *KT-lehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2024/1/Henkiloston-tyovuoroitukset-toteutuvat-lahes-aina> [viitattu 6.5.2024].

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2023a. Henkilöstön saatavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen hyvinvointi- ja kunta-alalla: KT:n palkitsemistiedustelun 2023 tulokset. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2023/ktn-palkitsemistiedustelun-2023-tulokset> [viitattu 29.4.2024].

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2023b. Työn murros 2/2023: Työn murros tarkoittaa uuden oppimista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2024/tyon-murros-22023-tyon-murros-tarκοittaa-uuden-oppimista> [viitattu 14.5.2024].

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2024a. Henkilöstöjohtamisella turvataan organisaation menestystä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen> [viitattu 6.5.2024].

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2024b. Koulutusaste ja -ala. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/koulutus> [viitattu 6.5.2024].

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. 2024c. Selvitys: Nuoret ja ulkomaalais-taustaiset työntekijät arvostavat koulutustaan vastaavaa työnkuvaa kunta- ja hyvinvointialalla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2024/selvitys-nuoret-ja-ulkomaalaistaustaiset-tyontekijat-arvostavat> [viitattu 19.5.2024].

Kurtti, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2023/5/tarkeinta-patevyys-ei-aidinkieli> [viitattu 30.4.2024].

Laaksonen, H. 2022. Hyvän e-johtamisen rakennusaineet. Teoksessa Laaksonen, H & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 75–86.

Laitinen, J. 2021. Vaihtuvuus maksaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/vaihtuvuus-maksaa/> [viitattu 18.6.2024].

Lehto, K & Salin, S. 2022. Lähijohtajan haasteet nuorten ja ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa. Teoksessa Laaksonen, H & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 47–57.

Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.4.2024].

Lindström, S & Savaspuro, M. 2023. Kiitti mulle riitti. Näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista. Helsinki: Alma Talent.

Machado, C. 2022. Sustainable Human Resource Management: Policies and Practices. River Publishers. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.4.2024].

Maharani, A. & Tamara, D. 2024. The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. SA Journal of

Human Resource Management, 22. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.4.2024].

Manka, M-L. 2023. Työn ilo voimavarana, julistuksesta tekoihin. Teoksessa Hukari ym. (toim.) Work goes happy. Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea kustannus ja Media Oy, 198–214.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.4.2024].

Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot: Käsikirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.4.2024].

Martin, M. & Whiting, F. 2021. Human Resource practice. 8.painos. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.

Mellanen, A.& Mellanen, K. 2020 Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy.

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.4.2024].

Norman, P. 2022. HR. London: Knowledge Resources. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 19.4.2024].

Ntseke, T., Mitonga-Monga, J. & Hoole, C. 2022. Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. SA Journal of Human Resource Management. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.4.2024].

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollila, S. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 24–35.

Opetushallitus. 2023. Luupin alla: Millaisia ovat varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamistrendit? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2023/luupin-alla-millaisia-ovat-varhaiskasvatuksen-henkiloston-osaamistrendit> [viitattu 6.5.2024].

Opetushallitus s.a. Työvoiman kohtaanto ammattialoitain vuonna 2028. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot/tyovoiman-kohtaanto-ammattialoitain-vuonna-2028> [viitattu 11.5.2024].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Esi- ja perusopetuksen tukea koskeva lakiesitys lausuntokierrokselle. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://okm.fi/-/esi-ja-perusopetuksen-tukea-koskeva-lakiesitys-lausuntokierrokselle> [viitattu 26.5.2024].

Paggi, R. & Clowes, K. 2021. Managing generation Z: How to recruit, onboard, develop, and retain the newest generation in the workplace. Fresno, California: Quill Driver Books.

Pasko, R., Maellaro, R. & Stodnick, M. 2021. A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee relations*, 43(3), pp. 774–787. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/in-sight/content/doi/10.1108/ER-05-2020-0224/full/html> [viitattu 9.4.2024].

Penttinen, V., Pakarinen, E., von Suchodoletz, A. & Lerkkanen, M. 2020. Relations between Kindergarten Teachers' Occupational Well-Being and the Quality of Teacher-Child Interactions. *Early education and development*. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71340/Relations-between-kindergarten.pdf;jsessionid=B3EB1F3C57852AF9A58DCA70A3EE2EF6?sequence=2> [viitattu 19.4.2024].

Pietilä I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 13.5.2024].

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 189–201.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 15.4.2024].

Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 6.5.2024].

Rao, T. V. 2021. Human resource development insights. New Delhi: SAGE Publications India Pvt. Ltd.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 17.4.2024].

Routarinne, S. 2022. Rakentava vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus. Teoksessa Salonen ym. (toim.) *Work goes happy. Paremmän työelämän opas* Helsinki: Minea kustannus ja Media Oy, 212–233.

Ruskoaho, J. 2023. Kohdennetut palkankorotukset ovat osa työvoimapulan ratkaisua. *KT-lehti*. Blogi. Saatavissa: <https://www.kt.fi/blogi/2023/kohdennetut-palkankorotukset-osa-tyovoimapulan-ratkaisua> [viitattu 18.6.2024].

Ruskoaho, J. 2021. Vakituinen henkilöstö pysyy kuntasektorilla. *KT-lehti*. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2021/4/vakituinen-henkilosto-pysyy-kuntasektorilla> [viitattu 11.5.2024].

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.4.2024].

Saks, A. M. & Gruman, J. A. 2021. Advanced introduction to employee engagement. Cheltenham, UK: Northampton, MA. Edward Elgar Publishing.

Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työpiste. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen> [viitattu 1.6.2024].

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Shuck, B. 2019. Employee Engagement: A Research Overview. Routledge. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.4.2024].

Storey, J & Wright, P.M. 2023. Strategic Human Resource Management: A Research Overview. 2. painos. London: Taylor & Francis Group. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.4.2024].

Taylor, S. & Woodhams, C. 2022. Human resource management: People and organisations. 3. painos. London: Kogan Page.

Thanki, R & Pestonjee, D. M. 2024. Role of organizations to build resilient employees. Teoksessa Fotinatos-Ventouratos ym. (toim.) Resilience in modern day organizations. Abingdon, Oxon: Routledge.

Tikkamäki, K., Syvänen, S. & Loppela, K. 2022. Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 60–74.

Tilastokeskus 2024, Paakkonen, N. 2024. Työmarkkinatutkija. Haastattelu 16.5.2024. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2020. Human Resource Management. 11. painos. Harlow. Pearson Education Limited.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuskeskus s.a. Kasvatus, koulutus ja tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/opetus-ja-kasvatus/> [viitattu 11.7.2024].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Tärkeissä töissä. 2018. Kesäleiri työntekijöidemme lapsille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tarkeissoissa.fi/katso/kesaleiri-tyontekijoidemme-lapsille> [viitattu 29.6.2024].

Vantaa. 2024. Varhaiskasvatuksen opettajien mentorointitapaamisissa kuunnellaan, kannustetaan, itketään ja nauretaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/ajankohtaista/artikkeli/varhaiskasvatuksen-opettajien-mentorointitapaamisissa-kuunnellaan-kannustetaan-itketaan-ja-nauretaan> [viitattu 19.7.2024].

Varhaiskasvatuslaki. 13.7.2018/540.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.4.2024].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.7.2024].

Vilka, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Santa-lahti.

Vipunen s.a. Varhaiskasvatuksen henkilöstö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vipunen.fi/fi-fi/varhaiskasvatus/Sivut/Varhaiskasvatuksen-henkil%C3%B6st%C3%B6.aspx> [viitattu 6.5.2024].

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitseminen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

1. RYHMÄHAASTATTELU PÄIVÄKODIN JOHTAJILLE (3 JOHTAJAA)

Yleiset henkilöstökäytännöt ja mielikuva

- Millä perusteella työntekijät hakevat X kunnalle töihin?
- Mitkä henkilöstökäytännöt ovat kunnassa X toimivia?

Vaihtuvuus

- Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat työntekijöiden lähtövaihtuvuuteen?

Sitoutuminen

- Mitkä asiat saisivat työntekijät sitoutumaan X kuntaan?

Rekrytointi

- Miten houkuteltaisiin uusia työntekijöitä?

2. YKSILÖHAASTATTELU VARHAISKASVATUKSEN TYÖNTEKIJÖILLE

Taustakysymys

- Kuinka kauan olet työskennellyt X kunnassa ja kuinka kauan varhaiskasvatuksessa?
- Minkälaiseksi koet kunnan työnantajamielikuvan?

Odotukset ja sitoutuminen

- Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että tulit X kuntaan?
- Mitkä asiat vaikuttavat, että olet sitoutunut työskentelemään X kunnassa?

Vaihtuvuus

- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat yleisesti ottaen lähtövaihtuvuuteen?

Rekrytointi ja perehdytys

- Minkälaisen perehdytyksen olet saanut aloittaessasi?
- Millä tavalla uusien työntekijöiden tulo vaikuttaa työhösi?

Johtaminen

- Miten lähijohtaminen tukee sinun toimintaasi?
- Mitä kehitettävää lähijohtamisessa olisi?
- Minkälaisena näet kunnan kokonaisjohtamisen?

Urakehitys ja osaamisen kehittäminen

- Millaiset kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet sinulla on?
- Miten paljon olet käynyt X kunnassa koulutuksissa ja minkälaisissa ja miten arvostat niissä käyntejä?
- Onko kanssasi käyty kehityskeskusteluja?

Työtehtävät, työympäristö

- Miten määritelty tehtäväkuvasi vastaa tekemiäsi työtehtäviä?
- Voitko itse vaikuttaa työtehtäviisi?
- Minkälaiset työolosi ja työympäristösi ovat?

Työyhteisö

- Millainen työskentelyilmapiiri työyhteisössänne on?
- Miten merkittäväksi koet työyhteisön tuen?

Työhyvinvointi

- Minkälaiseksi koet oman työhyvinvointisi nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa?
- Millä tavalla työhyvinvointi teillä huomioidaan?

Työ ja vapaa-aika

- Miten kuvailisit nykyistä työn ja vapaa-ajan tasapainoasi?
- Miten kunta voisi edistää työn ja vapaa-ajan tasapainoa?
- Miten koet nykyiset työaikajärjestelyt?

Palkkaus ja palkitseminen

- Vastaako mielestäsi työstä saatu korvaus ja työn määrä toisiaan?
- Minkälaisia aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja tiedät kunnassa olevan ja mitä kaipaisit lisää?

Organisaatiokulttuuri

- Miten koet kunnan organisaatiokulttuurin tukevan sinua työssäsi?
- Millaisia mahdollisuuksia työntekijöille on osallistua organisaation kehittämiseen?
-

Nyt kun kaikki kysymykset on käyty läpi, tuleeeko jotain muuta mieleen aiemmin kysytyyn: Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat yleisesti ottaen lähtövaihtuvuuteen tai sitoutumiseen?

Mitkä näistä läpikäytyistä asioista ovat sellaisia joihin mielestäsi pitää panostaa ja mitkä vaikuttavat sinuun eniten?



Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonyymisoituna käyttää osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Terja Turunen

btetu002@edu.xamk.fi

045xxxxxxx

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Henkilöstön vaihtuvuus ja sitouttamisen keinot.

Terja Turunen

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Tietoja kerätään opinnäytetyötä varten eli vaihtuvuuden syiden ja sitouttamisen keinojen selvittämiseksi. Yksittäisiä henkilötietoja ei kerätä. Haastateltavien tietoja käsitellään vain haastattelujen sopimista ja pitämistä varten, muilta osin haastateltavat anonyymisoitetaan eikä haastateltavien tietoja kerätä tai tallenneta mihinkään.

Tietoja käsittelee ainoastaan Terja Turunen.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Haastateltavan tehtävänimike ja palvelussuhteen pituus ovat ainoat tiedot, jotka tallennetaan mutta nekin anonyymisti, ilman henkilötietoja. Esim. Haastateltava A – varhaiskasvatuksen opettaja, palvelussuhde alkanut 2011.

**6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?**

Tiedot kerätään haastatteluissa.

Sekundääriaineistona analysoidaan olemassa olevia lähtöhaastatteluja mutta täysin ilman henkilötietoja.

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Tietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille. Toimeksiantajaorganisaatiolle luovutetaan vain tutkimuksen tulokset. Kenenkään vastaukset eivät ole tunnistettavissa.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Opinnäytetyöhön käytettävää haastatteluaineistoa säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen tiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Kaikki haastatteluaineistot säilytetään koko aiemmin mainitun säilytysajan sähköisessä muodossa ja suojattuna kaksivaiheisen tunnistautumisen takana.

11. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Terja Turunen p. 0453274990.

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.



c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi