

# **Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2025

Minna Jaakkola

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Minna Jaakkola	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 62	Valmistumisaika 2025
Työn nimi <b>Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä</b>		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Varhaiskasvatuksen henkilöstöpulan vaikutukset laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen aiheuttavat huolta. Varhaiskasvatustyön veto- ja pitovoimatekijöiden selvittäminen on tarpeellista, jotta tilanteeseen voidaan vaikuttaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa veto- ja pitovoimatekijöitä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä oman yksikkönsä veto- ja pitovoimatekijöistä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana laadullisena tutkimuksena. Aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelulla. Haastateltavat olivat varhaiskasvatusyksiköistä, joissa pätevien työntekijöiden osuus oli yli 80%. Haastateltavat olivat varhaiskasvatuksen opettajia ja lastenhoitajia. Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan veto- ja pitovoimaa varhaiskasvatusyksiköissä lisäävät työyhteisön toimintakulttuuri, tiimityöhön sitoutuminen, toimiva johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Veto- ja pitovoimaa vähentävät työyhteisön ongelmat, puutteet johtamisessa sekä työn tekemisen edellytyksissä. Hyvään henkilöstötilanteeseen tutkituissa varhaiskasvatusyksiköissä vaikuttivat työyhteisön toimivuus, hyvä johtaja sekä varhaiskasvatusyksikön koko ja sijainti.</p>		
Asiasanat varhaiskasvatus, vetovoima, pitovoima, työyhteisö,		

## Abstract

Author(s) Minna Jaakkola	Type of Publication Master's thesis	Published 2025
	Number of Pages 62	
Title of Publication <b>Attractiveness and retention factors in early childhood education work communities</b>		
Degree, Field of Study Master of Social Services		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The effects of the staff shortage in early childhood education on the implementation of high-quality early childhood education cause concern. Findings of attractiveness and retention factors in early childhood education work are necessary to influence the situation. The aim of the thesis was to strengthen the attraction and retention factors in early childhood education in Vantaa. The purpose of the thesis was to find out the employees' views on the pull and hold force factors of their own unit.</p> <p>The thesis was implemented as applied qualitative research. The collection of data was carried out using thematic interviews. The interviewees were from early childhood education units, where the proportion of qualified employees was over 80%. The interviewees were early childhood education teachers and childminders. The obtained material was analyzed by content analysis.</p> <p>According to the results, the working culture of the working community, commitment to teamwork, effective management and support for well-being at work increase the attraction and retention power in early childhood education units. Attractiveness and retention factors are reduced by the problems of the working community, deficiencies in management and the conditions for doing work. For a good personnel situation in those surveyed in early childhood education units, the functioning of the work community, a good leader, and the size and location of the early childhood education unit are affected.</p>		
Keywords early childhood education, attractiveness, retention, work community		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Soveltavan laadullisen tutkimuksen lähtökohdat .....	2
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus.....	2
2.2	Vantaan kaupungin varhaiskasvatus .....	3
2.3	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	5
3	Varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoima .....	6
3.1	Varhaiskasvatustyön vetovoimatekijät .....	6
3.2	Varhaiskasvatustyön pitovoimatekijät .....	7
3.3	Varhaiskasvatustyön haasteet.....	9
4	Varhaiskasvatuksen työyhteisöt.....	11
4.1	Työyhteisö ja toimintakulttuuri .....	11
4.2	Tiimityö.....	12
4.3	Varhaiskasvatuksen johtaminen .....	13
4.3.1	Pedagoginen johtaminen .....	14
4.3.2	Jaettu johtajuus .....	15
4.4	Työhyvinvointi.....	16
5	Menetelmälliset lähtökohdat.....	18
5.1	Soveltava laadullinen tutkimus .....	18
5.2	Tiedonkeruumenetelmä.....	20
5.3	Tiedonkeruun toteuttaminen .....	20
5.4	Aineiston analyysi.....	22
6	Tulokset.....	27
6.1	Varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa lisäävät tekijät.....	27
6.2	Varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa vähentävät tekijät .....	35
6.3	Hyvään henkilöstötilanteeseen vaikuttavat tekijät varhaiskasvatusyksiköissä...41	
7	Pohdinta .....	47
7.1	Tulosten tarkastelu .....	47
7.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	51
7.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	53
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	55
	Lähteet .....	56

Liite 2. Saatekirje kollegalle

Liite 3. Saatekirje haastateltaville

Liite 4. Tietosuojailmoitus

Liite 5. Suostumuslomake

Liite 6. Aineistoanalyysin ylä- ja alaluokat tutkimuskysymyksittäin

## 1 Johdanto

Varhaiskasvatuksen henkilöstöpula on ollut otsikoissa viime vuosina. Varsinkin pääkaupunkiseudulla pula pätevistä henkilöstöstä on suuri. Sen lisäksi henkilöstöä poistuu alalta ja heitä on vaikea saada sitoutumaan töihin varhaiskasvatukseen. (Lehtinen ym. 2022; Ylä-Tuuhonen 2022; Aalto 2023.) Pääkaupunkiseudun isot kaupungit ovat havahtuneet varhaiskasvatuksen henkilöstöpulaan ja tehneet omia selvityksiä ja ohjelmia veto- ja pitovoiman parantamiseksi (Helsingin kaupunki 2023; Vantaan kaupunki 2022a). On tärkeää selvittää, mitä ovat ne konkreettiset asiat, jotka saavat työntekijät pysymään ja viihtymään työssään varhaiskasvatuksessa.

Lapsilla on oikeus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Laadukas varhaiskasvatus ei kuitenkaan voi toteutua, jos varhaiskasvatuksen työntekijät eivät ole alansa ammattilaisia. Samoin henkilökunnan suuri vaihtuvuus vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. (Lastensuojelun keskusliitto 2022.) Varhaiskasvatuksella on vaikutusta lapsen ja perheiden elämään, koska varhaiskasvatus on osa koulutusjärjestelmää. Laadukkaalla varhaiskasvatuksella voidaan vaikuttaa lasten ja perheiden hyvinvointiin sekä lapsen kehitykseen. Varhaiskasvatuksen laatu perustuu koulutetun henkilökunnan osaamiseen. (Vlasov ym. 2024, 2–3.)

Vaihtelu eri varhaiskasvatusyksiköiden välillä henkilöstön pysyvyydessä ja pätevyyydessä on suurta. Saarimaa (2022, 37–41) on tutkinut henkilöstön pysyvyyttä ja kelpoisen henkilöstön rekrytointia eri yksiköiden välillä Helsingin kunnallisessa varhaiskasvatuksessa. Tutkielmassa todettiin selviä eroja eri varhaiskasvatusyksiköiden välillä. Yksiköiden välisten erojen syitä on tutkittu vielä vähän.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan soveltavana laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa veto- ja pitovoimatekijöitä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Vetovoimatekijät vaikuttavat siihen, että pätevää henkilökuntaa saadaan rekrytoitua. Pitovoimatekijät vaikuttavat siihen, että rekrytoitu henkilökunta saadaan sitoutumaan tiettyyn yksikköön ja Vantaan kaupunkiin työnantajana. Tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä oman yksikkönsä veto- ja pitovoimatekijöistä.

## 2 Soveltavan laadullisen tutkimuksen lähtökohdat

### 2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Varhaiskasvatus on yhteiskunnallisesti merkittävä palvelu, jolla on vaikutusta lasten ja heidän perheidensä elämään. Laadukas varhaiskasvatus tukee lasten oppimista, kasvua ja kehitystä sekä auttaa lasten kotitaustoista johtuvien erojen tasaamisessa. Varhaiskasvatuksen avulla vanhempien on mahdollista käydä töissä tai opiskella. Lisäksi varhaiskasvatus toimii sosiaalihuollon ja lastensuojelun tukitoimena. Varhaiskasvatus toimii koulutusjärjestelmän osana ja luo pohjaa lapsille siirtyä perusopetukseen. (Vlasov ym. 2024, 1–2.)

Varhaiskasvatus on ollut monien uudistusten ja kehittämishankkeiden kohteena viimeisten kymmenen vuoden aikana. Muutokset alkoivat hallinonalan vaihdosta sosiaali- ja terveysministeriöstä opetusministeriöön. (Ranta. ym. 2021, 60.) Varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoimatekijät liittyvät muutoksiin suomalaisessa varhaiskasvatuksessa (Kangas ym. 2022, 83). Uusi varhaiskasvatuslaki (2018) sekä toimintaa ohjaava varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2016; 2019; 2022) ovat tulleet voimaan tänä aikana. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistuksen tavoitteena on yhtenäistää valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen laatua ja toteuttamistapoja (Fonsén ym. 2022, 92).

Samaan aikaan alaa on kohdannut suuri pula pätevistä henkilöstöstä. Suurin pula pätevistä varhaiskasvatuksen työntekijöistä on suurissa kaupungeissa ja pääkaupunkiseudulla (Aalto 2023; Ekström 2023). Näissä kaupungeissa pula johtuu osittain myös kasvavasta tarpeesta varhaiskasvatuspaikoille lasten määrän sekä varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nostamisen takia (Lahtinen 2022, 1–2).

Varhaiskasvatuksen henkilöstön kelpoisuuksista säädetään varhaiskasvatuslaissa (540/2018, 26–33§). Varhaiskasvatuslain mukaiset tehtävänimikkeet ovat varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. Näistä varhaiskasvatuksen sosionomi on uusi tehtävä. Varhaiskasvatuksen opettajan ja sosionomin tehtävien koulutusvaatimuksena on korkeakoulututkinto. Lastenhoitajan tehtävä taas vaatii opistoasteen koulutuksen. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 26–28§.) Varhaiskasvatuslaissa määritellään koulutustason nostaminen nykyistä korkeammaksi. Aiemmin varhaiskasvatuksen opettajia on ollut 1/3 henkilöstöstä ja lastenhoitajia 2/3.

*Varhaiskasvatuksen kasvatus-, opetus ja hoitohenkilökunnasta kahdella kolmasosalla tulee olla joko varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus sekä muilla vähintään lastenhoitajan kelpoisuus. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 37§).*

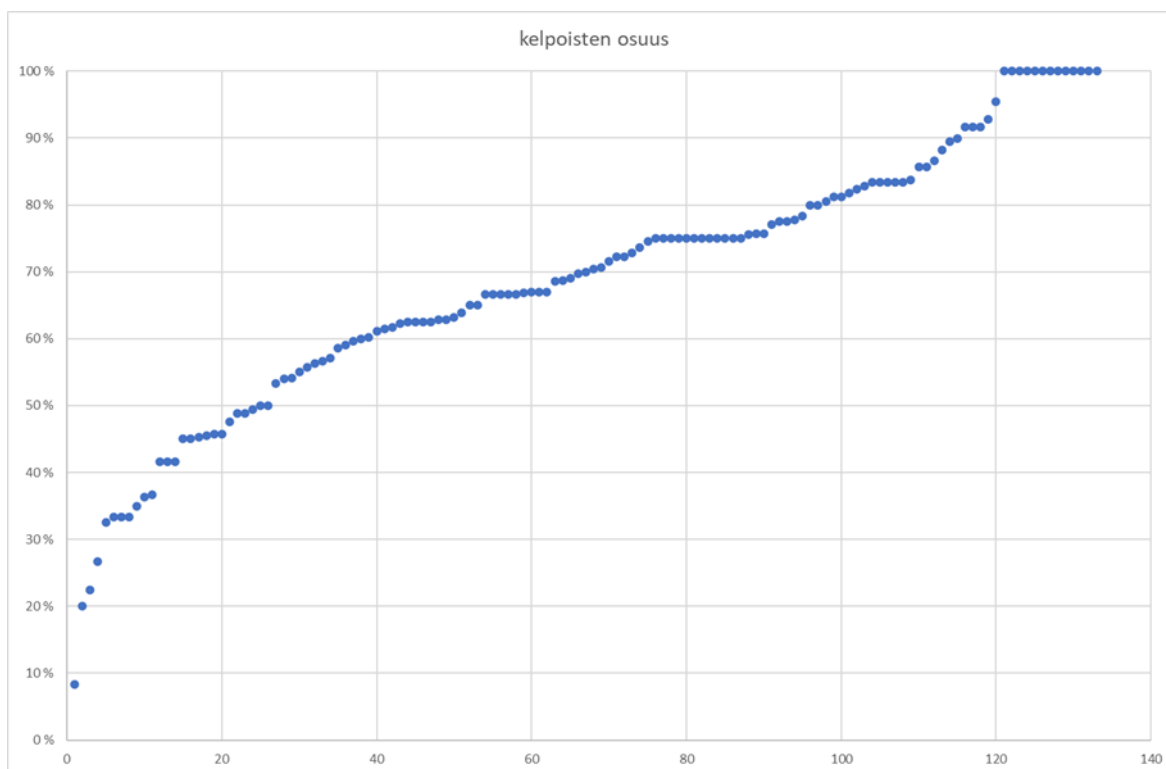
Laki muutti henkilöstörakenteen aiemmasta, nostaen henkilöstön osaamisvaatimuksia ja koulutusvaatimuksia korkeammaksi. Muutos tulee toteuttaa vuoteen 2030 mennessä (Varhaiskasvatustalain 540/2018, 74§.) Varhaiskasvatustalain määrittää myös, että varhaiskasvatustalain on huolehdittava riittävästä määrästä kelpoisuusvaatimukset täyttävää henkilöstöä, jotta varhaiskasvatustalain säädettyt tavoitteet voidaan saavuttaa (Varhaiskasvatustalain 540/2018, 25§).

Jotta varhaiskasvatus voi toimia, tarvitaan pätevää ja sitoutunutta henkilökuntaa. Vlasov ym. (2018, 46) toteavat Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) raportissa pätevän ja ammattitaitoisen henkilöstön vaikuttavan varhaiskasvatustalain laatuun. Kuntaliitto on myös ilmaissut huolensa pätevän henkilöstön riittävydestä (Lahtinen 2022, 3–6). Varhaiskasvatustalain laatuun vaikuttavia asioita ovat mm. henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä varhaiskasvatustalain johtamisen kehittäminen. Varhaiskasvatustalain moniammatillinen työtapa on alan vahvuus ja se mahdollistaa varhaiskasvatustalain tavoitteiden saavuttamisen sekä antaa hyvät lähtökohdat henkilöstön laaja-alaiselle osaamiselle. (Vlasov ym. 2024, 3–4.)

## 2.2 Vantaan kaupungin varhaiskasvatus

Opinnäytetyössä yhteistyökumppanina toimi Vantaan kaupunki. Vuonna 2023 Vantaalla oli varhaiskasvatustalain (10kk-6v.) lapsia 16000. Varhaiskasvatustalain lapsista 13530 eli 81% oli varhaiskasvatustalain. Vuonna 2023 kunnallisessa varhaiskasvatustalain olevien lasten määrä oli 11500, joista 11200 suomenkielisessä ja 300 ruotsinkielisessä varhaiskasvatustalain. Lisäksi varhaiskasvatustalain järjestettiin yksityisissä päiväkodeissa, joissa lapsia oli 1980. Kunnallisia päiväkoteja Vantaalla oli 134 ja yksityisiä 33. Varhaiskasvatustalain olevien vieraskielisten lasten osuus on kasvanut jatkuvasti ja oli tammikuussa 2024 34 %. Lasten tuen tarpeet ovat olleet kasvussa ja vuonna 2024 lapsista 20,5 % oli tuen piirissä. (Vantaan kaupunki 2024a.)

Vantaan kaupungin henkilöstömäärä vuonna 2023 oli 8165. Vuonna 2020 Vantaan kaupungilla työskenteli 2212 varhaiskasvatustalain työntekijää, joista 785 varhaiskasvatustalain opettajaa ja 1427 varhaiskasvatustalain lastenhoitajaa. Suurimmat saatavuushaasteet henkilökunnan osalta oli varhaiskasvatustalain ja opetuksessa. (Vantaan kaupunki 2024b.) Vantaan varhaiskasvatustalain huhtikuun 2024 tilastojen mukaan varhaiskasvatustalain opettajista 57 % ja varhaiskasvatustalain lastenhoitajista 80 % on päteviä. Vaihtelu eri alueiden ja yksiköiden välillä on suurta. (Vantaan kaupunki 2024a). Vantaan varhaiskasvatustalain pätevän henkilökunnan määrän vaihtelu eri toimintayksiköissä näkyy kuvassa 1.



Kuva 1. Kelpoisen henkilöstön osuus eri yksiköissä. (Vantaan kaupunki 2024c)

Pätevien työntekijöiden määrä eri yksiköissä pitäisi saada tasaisemmaksi, jotta varhaiskasvatuksen asiakkaat olisivat yhdenvertaisessa asemassa palvelun laadun osalta. Varhaiskasvatukseen laatuun vaikuttaa pätevä ja ammattitaitoinen henkilökunta (Vlasov ym. 2018, 46).

Vantaan kaupungin strategiassa yhtenä painopisteenä on johtaa merkityksellistä työtä vaikuttavalla johtamisella. Työn merkityksellisyyden kokemus lisää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota työhön. Vaikuttavan johtamisen perustana on valmentavan johtamisen työtapaa. Valmentavan johtamisen avulla johtajat kehittävät yhdessä työntekijöiden kanssa työtä ja työtapoja. Painopisteen avulla vaikutetaan työvoiman saatavuuteen strategiakaudella 2022–2025. (Vantaan kaupunki 2022b.)

Vantaan kaupunki haluaa lisätä henkilöstön veto- ja pitovoimaa. Kaupungin hallitus on hyväksynyt henkilöstön saatavuusohjelman, jonka tarkoituksena on parantaa osaavan työvoiman saatavuutta. Ohjelmassa keskitytään pitovoimaan, koska hyvin toimiessaan se parantaa myös vetovoimaa. Saatavuusohjelman tavoitteina ovat mm. tiedolla johtaminen, vetovoimaa tukeva lähijohtaminen, vetovoimaiset työyhteisöt sekä joustava työ ja työntekijän pysyvyyden varmistaminen. (Vantaan kaupunki 2022a.)

### 2.3 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tavoitteena on vahvistaa veto- ja pitovoimatekijöitä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Vetovoimatekijät vaikuttavat siihen, että pätevää henkilökuntaa saadaan rekrytoitua. Pitovoimatekijät vaikuttavat siihen, että rekrytoitu henkilökunta saadaan sitoutumaan tiettyyn yksikköön ja Vantaan kaupunkiin työnantajana. Tuloksia on mahdollista hyödyntää Vantaan varhaiskasvatuksen työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisessä.

Soveltavassa tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä oman yksikkönsä veto- ja pitovoimatekijöistä. Haastatteluiden avulla selvitetään, löytyykö näissä työyhteisöissä yhteisiä selittäviä tekijöitä sille, että pätevän henkilöstön määrä on keskimääräistä suurempi. Tulosten avulla saadaan uutta tietoa veto- ja pitovoimaa vahvistavista tekijöistä Vantaan varhaiskasvatuksessa.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät lisäävät varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa?
2. Mitkä tekijät vähentävät varhaiskasvatusyksiköiden veto- ja pitovoimaa?
3. Mistä työntekijät kokevat hyvän henkilöstötilanteen yksikössään johtuvan?

### 3 Varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoima

#### 3.1 Varhaiskasvatustyön vetovoimatekijät

Varhaiskasvatustyön hyvä lähtökohta on lapsuuden arvostaminen suomalaisessa yhteiskunnassa. Arvostus näkyy uusissa varhaiskasvatusta ohjaavissa asiakirjoissa, jotka toimivat pohjana laadukkaalle työlle varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksen opettajat kokevat pedagogisten periaatteiden ja ratkaisujen tuovan onnistumisen kokemuksia työssään. Muita hyvää arkea tukevia ratkaisuja ovat pienryhmätoiminta, yhteiset työtä tukevat rakenteet, selkeät vastuut sekä jaettu pedagoginen johtajuus. (Ukkonen-Mikkola & Fonsén 2018, 52.) Kevan (2024, 4) selvityksessä varhaiskasvatustyön merkityksellisyys ja vaikuttavuus yhteiskunnallisesta näkökulmasta nähtiin voimavaratekijänä. Työskentely lasten kanssa koettiin iloa tuovana asiana. Osaaminen ja esihenkilön tuki koettiin tärkeinä voimavaroina.

Varhaiskasvatustyön koetaan olevan työnä turvallinen, koska alan työllisyystilanne on niin hyvä. Vaikka työsuhde ei olisi vakituinen, työntekijät ovat luottavaisia työn jatkumiseen. Varhaiskasvatustyön henkinen merkityksellisyys ja palkitsevuus nähdään tärkeänä. Varhaiskasvatuksen työyhteisö on tärkeä voimavara työn tekemisessä. Työyhteisö tukee työntekijöiden jaksamista ja varsinkin kollegiaalinen tuki nähdään työtä tukevana voimavarana. (Hjelt & Karila 2017, 240–243.)

Varhaiskasvatuksen monista muutoksista huolimatta työ nähdään perusarvoiltaan tärkeänä työnä. Lapsilta saatu palaute ja itsensä toteuttaminen työssä ovat tärkeitä arvoja varhaiskasvatuksen työntekijöille ja tukevat alalle sitoutumista. Varhaiskasvatuksen työntekijät näkevät työn omien arvojensa mukaisena ja eettisesti tärkeänä työnä. Työyhteisön ja kollegojen kanssa jaetut yhteiset arvot tukevat työtä. Empatiakyky ja tunneäly ovat varhaiskasvatuksen työntekijöille tärkeitä ominaisuuksia. Lasten kanssa toimimisen ensisijaisuus ja lasten parhaaksi toimiminen ovat varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksissa keskeisiä työn osa-alueita. (Hanhikoski & Sévon, 2024, 65–68.)

Varhaiskasvatuksen opettajan kokemukset yhteisistä arvoista työssä, yhteisten pedagogisten arvojen mukaan toimiminen, ammatillinen itsetunto sekä työhön sitoutuminen vahvistavat positiivisia kokemuksia työtä kohtaan. Työskentely lasten kanssa, lasten oppimisen seuraaminen sekä lasten innokas osallistuminen toimintaan tuovat iloa varhaiskasvatuksen ammattilaisen työhön. Varhaiskasvatustyössä palkitsevaksi koetaan pedagogisten ideoiden keksiminen, erilaisten pedagogisten työtapojen osaaminen sekä mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan. Erilaiset vastuutehtävät, työn kehittäminen sekä sensitiivisyys lapsia kohtaan lisäävät työn palkitsevuutta. (Ukkonen-Mikkola & Fonsén 2018, 52–53.)

Varhaiskasvatuksen opettajan mahdollisuudet keskittyä työn keskeisiin alueisiin vahvistavat motivaatiota työtä kohtaan. Tällöin varhaiskasvatuksen opettajan innostus työtä kohtaan, työhön omistautuminen sekä työstä nauttiminen lisääntyvät. Pedagogisen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen lisäävät oman työn arvostusta. Mahdollisuutta keskittyä työn keskeisiin osioihin lisää varhaiskasvatuksen opettajan työajasta määritelty suunnittelu-, kehittäminen- ja arviointiaika. (Heikka ym. 2021, 5.)

Varhaiskasvatustyön keskiössä sekä ihanteena nähdään kuunteleva kasvattaja, joka toimii vuorovaikutuksessa lasten kanssa. Lapsen kohtaamisen yksilöllisyys, jokaisen tarpeiden huomioiminen ja yhteisten pedagogisten tavoitteiden mukaan toimiminen ovat työn keskeisiä elementtejä. Lapsen äärelle pysähtyminen, lapsen kohtaaminen ja havainnointi nimeään työn tärkeiksi tavoitteiksi. (Hjelt & Karila 2017, 244.)

Varhaiskasvatuksen työympäristön rakentamisesta ovat vastuussa työelämän edustajat. Hyvä työympäristö houkuttelee alalle ja tukee alalla viihtymistä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, palkan suuruus sekä suotuisat työolosuhteet vaikuttavat alalla viihtymiseen. Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten työ sujuu työpaikalla ja miten työhyvinvointi on huomioitu. (Karila ym. 2021, 17.) Varhaiskasvatuksessa työskentelevät ammattilaiset voivat vaikuttaa mielikuvaan alasta. Myönteistä kuvaa vahvistavat positiiviset kertomukset toimivasta arjesta eri viestinnän kanavissa. Huomion kiinnittäminen hyvään työelämän laatuun ja työhyvinvointiin lisää alan vetovoimaa. (Halttunen ym. 2024, 104–105.)

Työuran ensimmäiset vuodet ovat merkityksellisiä ammatti-identiteetin muodostumiselle. Sillä on suuri merkitys, miten uusi uransa alussa oleva työntekijä otetaan vastaan työyhteisössä. Vastuun saaminen sekä itsenäisesti työssä toimiminen tukevat ammatillista identiteettiä. (Hanhikoski & Sévon, 2024, 66.) Alan opiskelijoiden hyvä kokemus viimeisestä harjoittelusta vahvistaa alalle jäämistä. Samoin alan opiskelijoiden aiempi kokemus työstä varhaiskasvatuksessa lisää alalle suuntautumista. (Kantonen ym. 2020, 276–278.)

### 3.2 Varhaiskasvatustyön pitovoimatekijät

Al-Suraihi ym. (2021, 6) ovat tutkineet työntekijöiden vaihtuvuutta sekä työpaikan vaihtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Syitä työpaikan vaihtamiseen on useita. Niitä ovat mm. korkea työstressi, tyytymättömyys työhön, huono työympäristö, alhainen palkka, suuri työyhteisö sekä huono johtajuus. Organisaatiolle aiheutuu haittaa suuren työntekijä vaihtuvuuden takia ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota niihin toimintatapoihin, joilla työntekijät saadaan pysymään organisaatiossa. Työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen auttaa organisaatiota parantamaan työntekijöiden suorituskykyä sekä vähentämään vaihtuvuutta. Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon voidaan lisätä tarjoamalla koulutusta, kehittämällä

johtamisjärjestelmiä, parantamalla työtyytyväisyyttä ja lisäämällä työntekijöiden osallistumisen mahdollisuuksia. Palkan, palkkioiden ja muiden etujen todettiin lisäävät sitoutumista työhön.

Sitoutumista ammattiin varhaiskasvatuksessa vahvistaa kokemus siitä, että oma osaaminen on riittävää ja että on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Tiimityön näkeminen positiivisessa valossa vaikuttaa alan opiskelijoiden sitoutumiseen alalle. Kokemus johtajalta saadusta riittävästä tuesta vahvistaa myös alle sitoutumista. (Kantonen ym. 2020, 284–285.) Varhaiskasvatuksen ammattilaisten mahdollisuus hyödyntää osaamistaan vahvistaa alan pitovoimaa. Työssä jaksamista ja työyhteisöjen hyvinvointia tukee selkeä työhön liitetyvä vastuunjako. Mahdollisuus täydennyskoulukseen vahvistaa varhaiskasvatusalan pitovoimaa. (Karila ym. 2021, 18.) Työnkuvien selkeys sekä mahdollisuus toimia omien arvojensa mukaisesti tukevat varhaiskasvatuksen opettajien työidentiteettiä. Mahdollisuus työyhteisön ja muiden samassa tehtävässä toimivien tukeen vaikuttavat vahvistavasti ammatti identiteettiin. (Hanhikoski & Sévon 2024, 71–73.)

Työnimu vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Työnimuun vaikuttaa työn voimavarat, kuten palautteen saaminen ja osaaminen. Työnimu on vahvasti yhteydessä sosiaaliseen ympäristöön. Johtamisella voidaan vaikuttaa työnimuun, joka on oleellista organisaation menestyksen kannalta. (Ryynänen ym. 2020, 249.)

Varhaiskasvatustyötä aloittavien vasta valmistuneiden työntekijöiden tukeminen auttaa alalle sitoutumista. Johtajan tuki, hyvät perehdytyskäytännöt sekä työtehtävien selkeys tukevat työtään aloittavaa varhaiskasvatuksen työntekijää. Työyhteisön tuki, joka näkyy kannustavana ilmapiirinä ja positiivisen palautteen antamisena, vahvistaa alan pitovoimaa. Erilaiset mentorointirakenteet sekä perehdytyksen resurssointi lisäävät pitovoimaa. Varhaiskasvatustyöyhteisöiden yhteisöllisyyttä ja kollegiaalista tukea vahvistamalla sitoutuminen työyhteisöön vahvistuu. Työyhteisön hyvät tunne- ja vuorovaikutustaidot sekä työntekijöiden itsensä johtamistaidot tukevat hyvän toimintakulttuurin muodostumista, joka puolestaan vahvistaa veto- ja pitovoimaa. (Halttunen ym. 2024, 106–110.)

Varhaiskasvatustyössä pysymiseen ja alan vaihtoikeisiin vaikuttavat työn mielekkyys, emotionaalinen osallistuminen, hyvä johtajuus, moraalinen stressi ja ajan puute. Tunneside työyhteisöön, vastuullinen ja toimiva johtaminen sekä omien arvojen mukaan toimiminen vähentävät aikeita työn vaihtamiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä sekä mahdollisuus vaikuttaa työn suunnitteluun ja toteutukseen lisäävät pitovoimaa varhaiskasvatuksessa. Kestävän työilmapiirin luomisessa johtajalla on suuri merkitys. Sitoutuminen työskentelyyn lasten parhaaksi vahvistaa alan pitovoimaa. (Heilala ym. 2024, 69–70.)

### 3.3 Varhaiskasvatustyön haasteet

Havisalmi ja Reunamo (2023) ovat tutkineet kriisiytyneen henkilöstötilanteen ja epävakaan arjen aiheuttamaa varhaiskasvatuksen kaaosta. Tutkimuksessa selvitettiin oppimisympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat kaaokseen. Kaaokseen vaikuttavia asioita olivat puutteelliset resurssit sekä rakenteet. Vaihtuva henkilöstö sekä liian tiukat rakenteet ja aikataulut vaikuttivat negatiivisesti varhaiskasvatuksen toimintaan. Kaaos koettiin vahvimmin perushoidon tilanteissa, joihin kiinnitetään liian vähän huomiota. Näitä hetkiä on varhaiskasvatuksen arjessa kuitenkin paljon ja siksi kokopäiväpedagogiikkaa on syytä kehittää. (Havisalmi & Reunamo 2023, 52–65.)

Sohlstén-Nederström ym. (2022) toteavat varhaiskasvatuksen työntekijöiden stressin ja lasten itsesäätelyn haasteiden liittyvän toisiinsa. Lasten haasteet itsesäätelyssä saattavat lisätä työntekijöiden stressiä sekä vähentää sosiaalista tukea työssä. Tämä saattaa aiheuttaa haitallisen ketjureaktion, jos työntekijät eivät saa tukea esihenkilöltä tai muilta työkavereiltaan. Siksi on tärkeää huolehtia varhaiskasvatuksen työntekijöiden kuormitustekijöiden vähentämisestä ja riittävästä sosiaalisesta tuesta esihenkilön sekä työkavereiden taholta. (Sohlstén-Nederström ym. 2022, 212–214)

Heilala ym. (2021, 406) toteavat tutkimuksessaan, että työn kokonaiskuormitus sekä emotionaalinen kuormitus on varhaiskasvatuksen työntekijöillä korkea. Uuden lain tuomat muutokset henkilöstörakenteeseen uhkaavat aiheuttaa eripuraa henkilöstön kesken. Johtajan on tässä tilanteessa erittäin tärkeä tukea henkilöstöä oman työn kehittämisessä sekä auttaa uuden työroolin haltuunotossa moniammatillisessa tiimissä.

Arjen kaaos aiheuttaa työntekijöiden ja lasten välisessä ilmapiirissä kireyttä. Henkilöstön suhtautuminen lasten toimintaan muuttuu negatiiviseksi ja toisaalta lapset toimivat myös negatiivisemmin kaaos tilanteissa. Tällöin vuorovaikutuksen laatu heikentyy ja muuttuu epäsensitiiviseksi. Sosiaalisen oppimisympäristön vahvistaminen keskittymällä vahvuusperusteiseen pedagogiikkaan sekä lämpimään sensitiiviseen vuorovaikutukseen lisää hyvinvointia ja yhteistyötä. (Havisalmi & Reunamo 2023, 65.)

Varhaiskasvatuksen opettajat tunnistavat työssään useita eri rooleja ja tehtäviä päivän aikana. Työssä lasten kanssa tunnistetaan tapahtuvan useita keskeytyksiä, jotka johtuvat osittain työssä olevista rakenteista. Työntekijät ovat huolissaan omasta mahdollisuudestaan muuttaa toimimattomia rutiineja. (Ukkonen-Mikkola & Fonsén 2018, 54.) Varhaiskasvatuksen työntekijöiden työtä koskevat toiveet ja todelliset toimintamahdollisuudet ovat keskenään ristiriidassa (Hjelt & Karila 2017, 243). Heilalan ym. (2021, 405) tutkimuksen mukaan 62 % varhaiskasvatuksen opettajista harkitsee alan vaihtoa. Uransa alkuvaiheessa

olevien varhaiskasvatuksen opettajien alanvaihtamissyiden taustalla on todettu olevan puutteellinen tuki johtajalta (Sirvio ym. 2023, 100).

Sirvio ym. (2023, 94–100) tutkivat alalta poistuneiden varhaiskasvatuksen opettajien kokemuksia ammatin vaihtoon johtaneista syistä. Huono palkka suhteessa työn vaatimuksiin sekä etenemismahdollisuuksien puuttuminen alalla olivat keskeisimpiä syynä ammatinvaihtoon. Työn organisoinnin ja ennakkoinnin puutteet tilanteissa, joissa henkilökuntaa oli poissa, aiheuttivat ristiriitaa työntekijöille. Tällöin työntekijän tavoitteena olevan toiminnan ja todellisuuden välille muodostuu ristiriita, joka vahvistaa ammatin vaihtamispäätöstä. Tiimityössä ilmenevät vuorovaikutuksen haasteet työntekijöiden välillä, epäselvyys työtehtävistä sekä näiden tilanteiden puutteellinen selvittäminen nopeuttivat myös osaltaan ammatinvaihtamisaikkeitä.

## 4 Varhaiskasvatuksen työyhteisöt

### 4.1 Työyhteisö ja toimintakulttuuri

Varhaiskasvatuksen työyhteisö on moniammatillinen. Varhaiskasvatuksessa työskentelevillä ammattilaisilla on useita eri ammattinimikkeitä ja koulutustaustoja. Varhaiskasvatuksen henkilökunnan kelpoisuudet määritellään varhaiskasvatuslaissa ja päiväkodissa työskentelevien työntekijöiden nimikkeet ovat varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi ja varhaiskasvatuksen lastenhoitaja. (Varhaiskasvatuslaki 2018, 26–33§.) Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2022, 24) todetaan varhaiskasvatuksen toteutuvan vuorovaikutuksessa, jossa osallisena ovat varhaiskasvatuksen työntekijät, lapset sekä ympäröivä ympäristö. Varhaiskasvatuksessa painottuvat kasvatuksen, opetuksen ja hoidon ulottuvuudet.

Hyvin yhdessä toimiva työyhteisö tukee työssä viihtymistä ja motivaatiota. Samassa tehtävässä toimivat vertaiset toimivat työssäjaksamisen tukena. Toisaalta työyhteisöön kohdistuu emotionaalisia painotuksia, jotka voivat hankaloittaa vaikeiden asioiden käsittelyä sekä työn kehittämistä. (Hjelt & Karila 2017, 243–245.) Kun varhaiskasvatuksen työyhteisö toimii hyvin, se antaa mahdollisuuden ammatilliselle kehitymiselle ja siellä on turvallista käydä keskustelua sekä kehittää työtä. Tällöin voidaan puhua oppivasta yhteisöstä, jossa sovitaan yhteisistä toimintatavoista sekä siitä, miten tuetaan oppimista. (Kupila 2020.)

Toimintaympäristö vaikuttaa työhön. Päiväkodin tilojen toimivuus sekä arjen organisointi vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työnsä. Esihenkilön toiminnan tulee tukea työtä. (Kangas ym. 2022, 81–82.) Varhaiskasvatuksessa toimintakulttuuri muodostuu monista tekijöistä, joihin vaikuttavat tiedostetut ja tiedostamattomat asiat. Kaikki varhaiskasvatusyhteisön jäsenet vaikuttavat toimintakulttuurin muodostumiseen. Varhaiskasvatuksen laatu on riippuvainen siitä, miten toimintakulttuuri tukee varhaiskasvatuksen toiminnan tavoitteiden toteutumista. (Opetushallitus 2022, 31–32.)

Kankaan ym. (2022, 82–83) tutkimuksessa todettiin varhaiskasvatuksen kehittämiskohtina olevan yksiköiden toimintakulttuuri, se miten resursseja kohdennetaan sekä yksiköiden johtaminen. Muutokset työssä vähentävät työn mielekkyyttä, eikä työ lasten kanssa ole enää niin palkitsevaa. Ukkonen-Mikkola ym. (2020, 335) tutkivat uutta henkilöstörakennetta varhaiskasvatuksen tiimeissä. He totesivat tutkimuksessaan, että varhaiskasvatuksen henkilöstö on motivoitunutta kehittämään uutta moniammatillista henkilöstörakennetta, mutta siihen tarvitaan tukea mm. työn organisoimiseen.

Tulisi kiinnittää huomiota, että suunnittelulle, kehittämiselle ja arvioinnille on varattu aikaa. Moniammatillisen tiimityön toimivuutta sekä selkeitä vastuita ja rooleja tulisi vahvistaa.

(Havisalmi & Reunamo 2023, 64.) Yhteiset keskustelut, työn kehittäminen ja ammatillisuus tukevat yhteistä pedagogista työtä varhaiskasvatuksessa (Ukkonen-Mikkola & Fonsén 2018, 55). Työntekijöiden keskinäinen arvostus vaikuttaa työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Tiimissä toimiessa varhaiskasvatuksen työntekijät toimivat myös mallina lapsille erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Ranta & Uusiautti 2022, 82–83.)

#### 4.2 Tiimityö

Varhaiskasvatuksessa työskentely tapahtuu tiimeissä. Tiimissä on yleensä kolme työntekijää, joko yksi varhaiskasvatuksen opettaja ja kaksi lastenhoitajaa tai kaksi varhaiskasvatuksen opettajaa ja yksi lastenhoitaja. Tulevaisuudessa yhtenä tiimin jäsenenä voi toimia myös varhaiskasvatuksen sosionomi. (Ranta & Uusiautti 2022, 79.)

Hyvin toimivassa tiimissä työskentely on avointa, rentoa ja ratkaisukeskeistä. Varhaiskasvatuksen opettaja toimii tiimin ja pedagogiikan johtajana. Tiimin yhteiset keskustelut työn ja pedagogiikan toteuttamisesta ovat tärkeitä. Joskus keskustelut voivat olla haastavia, jos ratkaisuista ollaan erimielisiä. Johtajan tuki varhaiskasvatuksen opettajalle ja tiimille auttavat toiminnan ja pedagogiikan toteuttamisessa. Varhaiskasvatuksen tiimityö perustuu yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja sääntöihin. Tällöin niin varhaiskasvatuksen ammattilaiset kuin varhaiskasvatuksessa olevat lapset tietävät mitä heiltä odotetaan ja voivat hyvin. (Ranta & Uusiautti 2022, 81–82.)

Heikka ym. (2023, 1114–1115) totesivat tutkimuksessaan, että varhaiskasvatuksen opettajat käyttävät harvoin SAK-aikaa (suunnittelu-, arviointi- ja kehittäminen) moniammatillisen tiimityön ja tiimin pedagogisen toiminnan kehittämiseen. Toimiessaan tiimin pedagogisena johtajana olisi tärkeää huomioida tämä osa-alue SAK-aikaa hyödynnettäessä. Toisten opettajien tuki ja yhteiset pedagogiset keskustelut vahvistavat opettajan toimimista oman tiiminsä pedagogisena johtajana sekä auttavat kehittämään toimintaa varhaiskasvatussuunnitelman suuntaisesti.

Heikka ym. (2021, 1–12) tutkivat varhaiskasvatuksen opettajien lisääntynyttä suunnittelu-, arviointi- ja kehittämisäikää (SAK) sekä sen merkitystä työyhteisölle. Vuonna 2018 SAK-ajan määrä nousi 8 prosentista 13 prosenttiin varhaiskasvatuksen opettajien työajasta. Tutkimuksessa todettiin, että opettajien mahdollisuus suunnitella ja arvioida toimintaa tukee opettajien pedagogista osaamista sekä vahvistaa opettajien roolia. Lisääntynyt SAK-aika aiheutti kuitenkin varhaiskasvatuksen työyhteisöissä jännitteitä ilmapiiriin. Johtajan on tärkeää avata SAK-ajan merkitystä muulle henkilökunnalle onnistuneen pedagogiikan sekä tiimityön näkökulmasta.

Varhaiskasvatuksen tiimeillä tulisi olla tarpeeksi aikaa kehittää tiimityötä. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, kun työtä tehostetaan ja pätevää henkilökuntaa puuttuu. Alan tutkimuksissa on keskitytty eniten varhaiskasvatuksen opettajan työnkuvaan, rooleihin ja vastuisiin. Muiden tiiminjäsenten, lastenhoitajien ja uuden nimikkeen sosionomien työnkuvia ei ole juurikaan tutkittu. Eri koulutustaustojen tuomat ristiriidat ja kiistat pätevyyksistä näkyvät varhaiskasvatuksen tiimityöstä käydyssä keskustelussa. Olisi tärkeää lisätä eri ammattiryhmien välistä vuoropuhelua ja siten yhteisymmärrystä moniammatillisen tiimityön kehittämiseksi. (Karila & Kupila 2023, 12–14.)

### 4.3 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Varhaiskasvatuksen johtamisesta päiväkodissa vastaa päiväkodin johtaja (Varhaiskasvatustlaki 2018, 31§). Päiväkodin johtaja vastaa siitä, että varhaiskasvatustyötä voidaan päiväkodissa tehdä. Johtamisrakenteita ei ole määritelty kansallisella tasolla ja siten kunnat toiminnan järjestäjänä voivat ratkaista johtamisrakenteet niille sopivalla tavalla. Päiväkodin johtajan tehtäviä ei määritellä laissa, jolloin niiden määrittely on työnantajien vastuulla. Aiemmin päiväkodin johtajilla oli vain yksi päiväkotijohdettavanaan, mutta nykyään johtamiskokonaisuudet ovat suuria ja niihin voi kuulua useita eri toimipisteitä ja toimintamuotoja. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 19–20.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus 2022, 32–33) nimetään päiväkodin johtajan tehtäväksi varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin kehittäminen. Toimintakulttuurin kehittämisen kautta mahdollistuu varhaiskasvatustyön tavoitteiden saavuttaminen. Toimintakulttuurin kehittäminen tapahtuu erilaisissa rakenteissa, joissa johtajan tulee mahdollistaa ammatillinen keskustelu. Keskustelujen kautta henkilöstö yhdessä johtajan kanssa määrittävät ja muokkaavat työkäytäntöjä. Siten toiminnan tavoitteet muokkautuvat käytännön työksi.

Muutokset varhaiskasvatuksen lainsäädännössä sekä opetussuunnitelmatyössä vaikuttavat varhaiskasvatuksen johtamiseen. Päiväkodin johtajan työlle asetettuja tavoitteita ja odotuksia on paljon. Niihin ei kuitenkaan aina ole mahdollista vastata päiväkodin johtajan nykyisissä rakenteissa. Varhaiskasvatussuunnitelmien jalkauttamisessa on haasteita, jos päiväkodin johtajilla ei ole aikaa johtaa pedagogiikka, kehittää toimintaa ja tukea henkilökuntaa osaamisen kehittämisessä. Riittämätön aika johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 79–81.)

Varhaiskasvatustyön kompleksisuus läpäisee kaikki työn osa-alueet. Kompleksisuus vaikuttaa pedagogiikassa, käytännöissä, varhaiskasvatuksen ohjauksessa, henkilöstöresursseissa, tiloissa sekä vuorovaikutussuhteissa. Työn kompleksisuus haastaa

varhaiskasvatuksen johtamista, koska se vaatii johtajalta enemmän aikaa ja valmistautumista. Varhaiskasvatuksen johtamistehtäviin saatetaan ajautua, jolloin johtajan roolin ja tehtävien haltuunotto on vaikeampaa. (Gibbs 2021, 337–338.)

Varhaiskasvatuksen johtamisosaamisen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Varhaiskasvatuksen johtaminen on moraalisesti ja eettisesti haastavaa. Johtajat tarvitsevat henkilökohtaista sitoutumista alaan ja pedagogista ymmärrystä johtajanidentiteetin rakentumista varten. Varhaiskasvatuksen johtamiseen tarvitaan selvennystä, jotta johtaminen ei muodostuisi pelkästään hierarkkiseksi johtamiskäytännöksi, vaan kehittyisi kestäväksi johtamiseksi. Johtajuus vaihtelee varhaiskasvatusyksiköissä ja johtamisen tueksi tarvitaan järjestelmällisempää lähestymistapaa ja täydennyskoulutusta. Puutteet johtamisen ammatillisuudessa vaikuttavat johtajien omaan jaksamiseen työssä, aiheuttaen vaikeuksia suunnata toimintaa tulevaisuutta ja työn kehittämistä kohti. Puutteet johtamisessa saattavat vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin sekä vaihtuvuuteen alalla. (Heikkinen ym. 2024, 358–360.)

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muuttuessa korostuu tarve muutosjohtamiselle. Muutosjohtamisen tulee kohdistua käytännön työn organisointiin, uusiin toimintatapoihin ja työntekijöiden tukemiseen muutoksen ymmärtämisessä. Johtaja auttaa työntekijöitä luopumaan vanhasta tavasta ajatella ja toimia sekä samalla suuntaa ajatukset uutta toimintakulttuuria kohti. (Siippanen ym. 2021, 35.)

Fonsénin ym. (2022, 103–104) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen johtajat kokivat vahvuudekseen henkilöstön kuuntelemisen, sensitiivisen ja lämpimän johtamistyylin sekä henkilöstön osallistamisen päätöksen tekoon. Kehittämiskohtina taas varhaiskasvatuksen johtajat näkivät henkilöstön motivoinnin, sitouttamisen strategisiin tavoitteisiin sekä ristiriitatilanteiden ratkaisemisen. Uusien asioiden muokkaaminen toimintatavoiksi koettiin haastavana. Työhyvinvointiosaamisessa johtajat kaipasivat lisää osaamista.

#### 4.3.1 Pedagoginen johtaminen

Pedagogiikan johtaminen on tärkeä osa päiväkodin johtajan työtä. Päiväkodin johtaja johtaa pedagogiikkaa arvokeskustelun kautta, jossa määritetään työn tärkeimmät päämäärät eli lapsen etu sekä turvallisen ympäristön rakentaminen koko varhaiskasvatusyhteisölle. Yhteisöön kuuluvat niin lapset, perheet kuin työntekijätkin. Käytännössä pedagogiikan johtaminen tapahtuu toiminnan organisoinnin kautta, jolla mahdollistetaan työn tekeminen päiväkodissa. (Kuusiholma-Linnamäki ym. 2023, 51.)

Pedagogisen johtajuuden tärkeä tehtävä on tukea henkilökuntaa omaksumaan ja ymmärtämään varhaiskasvatusta ohjaavia asiakirjoja. Johtajat kokevat tehtäväkseen hyvän työilmapiirin luomisen sekä yhteisten keskustelun käymisen varhaiskasvatuksen tavoitteista.

Pedagogiikkaa tukevat rakenteet auttavat päiväkodin johtajaa sekä työyhteisöä työssään. Onnistuakseen johtamistyössä päiväkodin johtajat tarvitsevat tukea omalta esihenkilöltään organisaatioissa. Päiväkodin sisäiset sekä organisaation sisäiset rakenteet auttavat varhaiskasvatustyön toteuttamista varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman toteutuksen arviointi ja sitä tukevat käytännöt auttavat päiväkodin johtajaa työssään. (Ahtiainen ym. 2021, 132–134.)

Varhaiskasvatuksen johtajat ovat huolissaan alan jatkuvasta muutoksesta sekä osaamisestaan toimia pedagogisena johtajana. Arjen kokonaisuuksien hallinta vie johtamistyöstä liian ison osan ja siten näkemys kokonaisvaltaisemmasta johtamisesta jää saavuttamatta. Varhaiskasvatuksen johtajien tulisi ottaa huomioon muutokset toimintaympäristössä arvoja ja toimintakulttuuria kehitettäessä. (Fonsén ym. 2022, 105–108.) Pedagoginen johtajuus ja varsinkin sen puute vaikuttavat kaaoksen kokemukseen sekä ryhmän että yksittäisen työntekijän kohdalla (Havisalmi & Reunamo 2023, 64).

#### 4.3.2 Jaettu johtajuus

Pedagoginen johtaminen tapahtuu jaetun johtamisen kautta. Päävastuu pedagogiikasta on henkilöstöllä ja päiväkodin johtaja tietää miten ja miksi henkilökunta toimii sekä tukee heitä työssään. Jaetun johtajuuden edellytys on se, että päiväkodin johtajan luottaa siihen, että henkilöstö toimii yhteisesti sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Jaettu johtaminen edellyttää pedagogiikasta keskustelemisen rakenteita yksikössä, jolloin työtä voidaan kehittää. (Kuisi-Holma-Linnamäki ym. 2023, 51–52.)

Varhaiskasvatuksen työ tehdään tiimeissä, joiden johtajana toimii varhaiskasvatuksen opettaja. Se ei kuitenkaan poista varhaiskasvatuksen johtajilta kokonaisvastuuta pedagogiikan johtamisen ja jaetun johtamisen osaamisen kehittämistä. Johtajan tulee osata suunnitella jaetun johtajuuden toteutuminen käytännössä. (Fonsén ym. 2022, 108–109). Johtajan rooli yhteisöllisyyden ja osallisuuden tukijana on uuden henkilöstörakenteen ja moniammatillisen tiimin toiminnan edellytysten luomisen kannalta olennaisen tärkeää (Heilala ym. 2021, 406).

Riittävän selkeät yhteisesti sovitut toimintatavat jaetusta johtajuudesta vahvistavat varhaiskasvatuksen opettajan sitoutumista pedagogiseen johtajuuteen. Päiväkodin johtajan tulee luoda rakenteet, sopia vastuut sekä tukea varhaiskasvatuksen opettajia tässä tehtävässä. Tavoitteellinen ja pitkäaikainen työn kehittäminen, yhteiset keskustelut työstä sekä käsitteiden avaaminen koko henkilökunnalle tukevat varhaiskasvatuksen työyhteisön pedagogista ajattelua. Varhaiskasvatuksen opettajien asenteet, ammattitaito, halu kehittää sekä kyky johtaa tiimiä on todettu olevan oleellisia elementtejä jaetun johtajuuden onnistumiselle. (Heikka ym. 2021, 345.)

Varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat tukevat kaikkien varhaiskasvatuksen ammattilaisten yhteistä vastuuta työstä, jonka ei voi pelkästään ajatella kuuluvan johtajalle. Se näkyy opettajajohtoisuudessa, jolla tarkoitetaan opettajanvastuuta pedagogisen keskustelun ylläpitämisestä tiimissä. (Kupila 2020.) Varhaiskasvatuksen opettajien on tärkeää saada johtajan tukea toimiessaan tiimin pedagogisena johtajana. Kun heillä on päiväkodin johtajan antama tuki ja heidän pedagoginen osaamisensa tunnustetaan, se tukee tiimin johtajana toimimista. (Fonsén ym. 2023, 9–10.)

Valtuuttavalla johtamisella lisätään työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhön. Tällöin vastuuta ja vapautta lisätään. Esihenkilö varmistaa, että työtehtäville on riittävät resurssit ja mahdollisuudet. Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus on valtuuttavan johtamisen keskiössä. Hyvin toteutuessaan valtuuttava johtaminen toteutuu selkeästi määriteltynä tavoitteina, joihin pääsemisen tavat työntekijät voivat itse ratkaista. Esihenkilön kiinnostus työntekijöiden mielipiteistä tukee työntekijöiden autonomiaa. (Ryynänen ym. 2020, 247, 257.)

#### 4.4 Työhyvinvointi

Kangas ym. (2022, 78) toteavat tutkimuksessaan suurimpien epäkohtien varhaiskasvatuksessa liittyvän työhyvinvointiin sekä siihen, miten hyvin varhaiskasvatuksen opettajat kokivat pystyvänsä tekemään työnsä. Kuntien eläkevakuutuksen (Pekkarinen & Pulkkinen 2022) vuonna 2022 tekemän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden henkinen ja fyysinen työhyvinvointi oli laskenut verrattuna aiempiin 2020 ja 2018 tehtyihin tutkimuksiin. Melkein 20 % varhaiskasvatuksen työntekijöistä koki työhyvinvointinsa huonoksi. Lisäksi 23 % varhaiskasvatuksen työntekijöistä koki voimavaransa kohdata haasteita ja muutoksia työssä huonoksi. (Pekkarinen & Pulkkinen 2022, 13–17.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa kokemus varhaiskasvatustyön mielekkyydestä. Työn tekemisen riittävät resurssit sekä lasten hyvinvoinnin tukeminen vaikuttavat työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa. (Kangas ym. 2022, 82–83.) Kumpulainen ym. (2023, 89–90) toteavat tutkimuksessaan varhaiskasvatustyön olevan toisaalta hyvin sitouttavaa ja mukaansa tempaavaa, mutta samalla hyvin vaativaa ja stressaavaa. Pitkä työkokemus liittyy yllättäen korkeaan sitoutumiseen sekä pienempään uupumisen kokemukseen. Kokemus auttaa myös ymmärtämään työtä paremmin.

Kuormitustekijät varhaiskasvatuksessa ovat kasvaneet viime vuosina, joka käy ilmi Kevan tekemästä tutkimuksesta. Varsinkin henkisen kuormituksen kokemus on noussut. Jo 72 % koki henkistä kuormitusta työssään vuonna 2022, kun vuonna 2018 osuus oli 65 %. Varhaiskasvatuksen henkilöstöstä 55 % koki, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa tehdä työtään.

Kuormitusta lisäsi kokemus siitä, että työyhteisössä ei ole riittävästi työntekijöitä. Varhaiskasvatuksen kuormitustekijät ovat nousseet muita kunta-alan työntekijöitä nopeammin. Toisaalta työympäristön terveellisyys ja turvallisuus oli parantunut. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä tukee jaksamista ja noin puolet varhaiskasvatuksen työntekijöistä koki voivansa vaikuttaa työhönsä. (Keva 2024, 36–39.) Varhaiskasvatuksen kuormitustekijät vaikuttavat suoraan varhaiskasvatuksen laatuun ja sitä kautta lasten ja perheiden elämään. Siten työhyvinvointiin parantamiseen kannattaa panostaa. (Vlasov ym. 2024, 9.)

Varhaiskasvatuksen opettajien hyvinvointia ja motivaatiota työssä lisää toteutunut SAK-aika eli aika suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen. SAK-aikaa tulee olla 13 % työajasta. Toisaalta varhaiskasvatuksen opettajien poissaolo ryhmästä SAK-ajan takia aiheuttaa kuormitusta muille ammattiryhmille varhaiskasvatuksessa. (Heikka ym. 2021, 11.)

Varhaiskasvatuksen moniammatillisen tiimityön ja johtajuustaitojen kehittäminen ovat olennaisia asioita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Moniammatillisuus sekä erilaisten koulutusten tuoman osaamisen hyödyntäminen tulisi nähdä positiivisessa valossa. (Kumpulainen ym. 2023, 90.)

Työntekijöiden halu kehittää omaa osaamistaan ja sen myötä työskennellä paremmin palkatuissa ja arvostetummissa tehtävissä on yksi tekijä alalta poistumiseen. Olisikin tärkeää huomioida työntekijöiden osaaminen sekä antaa mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Kun työntekijä saa tukea työhönsä ja voi tehdä osaamistaan vastaa työtä, hänellä on paremmat mahdollisuudet toteuttaa arvojensa mukaista varhaiskasvatusta sekä kestää työssä olevia muutoksia paremmin. (Sirvio ym. 2023, 98–101.)

## 5 Menetelmälliset lähtökohdat

### 5.1 Soveltava laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin soveltavana laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada uutta tietoa ja näkökulmia tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatusten ja kokemusten kautta. Tutkimuksen kautta pyritään saamaan tietoa ja ymmärtämään niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat asioille heidän omassa ympäristössään. (Puusa ym. 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on kokonaisuus, josta ei yritetä löytää tilastollisia todennäköisyyksiä. Aineistoa tarkastellaan valitun teoriapohjan ja asetettujen tutkimuskysymysten valossa. Laadullinen aineisto on moninaista ja rikasta, joka on kerätty tietystä dokumentoidusta tilanteesta. Dokumentointi tulee olla tarkkaa ja pitää sisällään myös sen, miten haastattelija esittää kysymyksensä. (Alasuutari 2011.) Laadullisessa tutkimuksessa totuus tutkittavasta asiasta ei ole tutkimuksen tavoitteena. Tavoitteena on löytää tulkintoja asioille, joita ei voi heti havaita ihmisten kanssa toimiessa. Tällöin tehdään tulkintoja tutkittavien kokemuksista ja käsityksistä. Tutkimuksen avulla muodostetaan johtopäätöksiä ja konkreettisia ohjeita, malleja sekä tietoa tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021.)

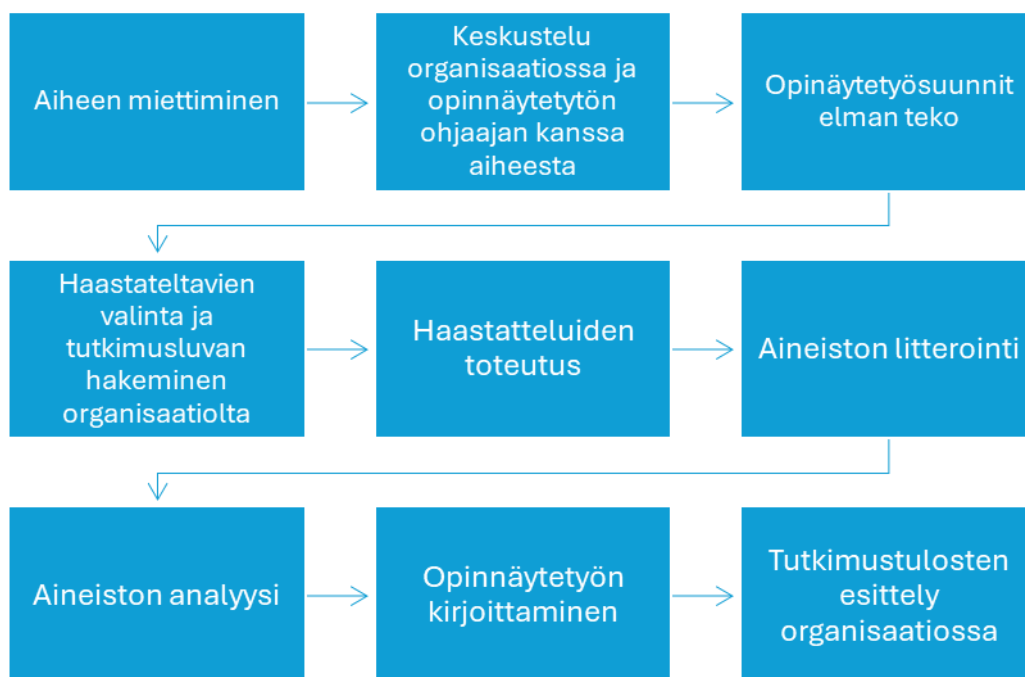
Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus saada yleistettäviä tuloksia. Tarkoitus on löytää uusia tapoja ajatella tutkittavasta asiasta ja mahdollisesti kyseenalaistaa aiemmat tiedot tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021.) Tutkimuksessa selvitetään olemassa olevaa ongelmaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusasetelma joustaa tutkimuksen edetessä. On mahdollista palata takaisinpäin ja muuttaa ennalta suunniteltua. Siitä huolimatta on tärkeää tehdä tutkimussuunnitelma ja edetä tiettyjen vaiheiden kautta. Tutkimussuunnitelman tekeminen alkaa kirjallisuuteen perehtymisellä ja sen jälkeen asetetaan tutkimuskysymykset. (Puusa ym. 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaamista tehdään jälkikäteen analyysivaiheessa, kun aineistosta nostetaan esiin tutkittavaan aiheeseen liittyvät asiat ja näkökulmat. (Alasuutari 2011.)

Tutkimus etenee kehämäisesti. Tutkimuksen tekijällä on jonkinlainen ennakkotieto tutkittavasta asiasta ja hän perehtyy aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen tutkimuksen tekijä saattaa muuttaa tai tarkentaa ennakkokäsitystään sekä sitä kautta tarkentaa myös tutkimuskysymystä sekä tutkimuksen tavoitetta tai rajausta. (Puusa ym. 2020.) Kirjallisuudesta kerätty teoriatieto on laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun tukena. Tutkijalla tulee olla selkeä ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja siitä tehdyistä aiemmista tutkimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa kirjallisen tuotoksen teko ei ole pelkkä tutkimuksen loppuvaiheen raportti vaan osa prosessia, jonka lopuksi kirjallinen tuotos valmistuu. Se on tärkeä osa ja siihen valmistautuminen on tärkeää. (Alasuutari 2011.) Kirjoittaminen etenee tutkimuksessa prosessina, johon liittyvät oleellisesti suunnittelu, valmistautuminen, luonnostelu, muokkaus ja viimeistely. Prosessia tukevat toiminnot, joita ovat lukeminen, ajattelevinen, keskustelu sekä itse kirjoittaminen. (Vilkkä 2021.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia veto- ja pitovoimatekijöistä. Opinnäytetyössä ollaan nimenomaan kiinnostuneita siitä, miksi tietyissä yksiköissä on hyvä tilanne pätevän henkilöstön suhteen. Opinnäytetyöhön valittiin niitä varhaiskasvatusyksiköitä, joissa pätevän henkilöstön määrä oli yli 80 %. Tieto yksiköistä saatiin Vantaan varhaiskasvatuksen hallinnosta. Yksiköitä valittiin kaikilta Vantaan varhaiskasvatuksen neljältä maantieteelliseltä alueelta, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva koko Vantaan tilanteesta.

Koko opinnäytetyöprosessin kuvaus on nähtävillä kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyöprosessi

## 5.2 Tiedonkeruumenetelmä

Haastattelu on menetelmänä joustava. Haastattelija voi esittää kysymykset, tarkentaa niitä sekä tarvittaessa vaihtaa kysymysten järjestystä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastatteluun voidaan valita henkilöitä, jotka tietävät jo tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tällöin kysymyksessä on harkinnanvarainen näyte. Haastattelija ohjaa keskustelua kysymyksillä, mutta antaa haastateltavalle tilaa. Tutkijan tulee valmistautua haastattelun tekemiseen ja miettiä omaa rooliaan tilanteessa etukäteen. Haastattelijan rooli, asetetut kysymykset sekä toiminta haastattelutilanteessa ovat merkityksellisiä seikkoja haastatteluaineiston luotettavuuden kannalta. (Puusa ym. 2020.)

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä haastattelun muodoista, jota kutsutaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelun teemat nousevat tutkimusongelman pohjalta ja niitä tarvitaan, jotta saadaan vastaus käsiteltävään tutkimusongelmaan. Teemat ilmaistaan haastateltavalle kysymyksinä. Tarkoitus on, että haastateltava kertoo teemoista oman näkemyksensä. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa haastateltavan aiheessa pysyminen. Teemahaastattelun kysymysten tekemistä auttaa se, jos haastateltavalla on tuntemusta aiheesta ja kohderyhmästä. Toisaalta kysymyksiä kautta haastateltavalle voi tulla käsitys tutkijan ennako-oletuksesta ja siksi kysymysten muotoiluun tulee kiinnittää huomiota. Haastattelun aluksi on hyvä selvittää haastateltavan taustatiedot, joilla on merkitystä tutkimuskysymyksen kannalta (Vilkkä 2021.)

Teemahaastattelussa runkona toimivat tietyt etukäteen mietityt teemat. Teemahaastattelurunkoa suunniteltaessa tehdään teema-aluerunko, joka muodostuu tutkimuksen teoriakäsitteiden pohjalta. Teemahaastattelun vuorovaikutustilanteessa on mahdollista saada selville haastateltavan tulkinnat sekä antamat merkitykset asioille. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Opinnäytetyössä aineiston keruu tapahtui teemahaastattelujen avulla. Opinnäytetyön haastattelujen teemat muodostettiin teoriapohjan perusteella. Ensimmäiseksi teemaksi nostettiin yksi tutkimuskysymyksistä, koska haluttiin kuulla haastateltavan vapaamuotoinen vastaus siitä, mistä he kokivat hyvän henkilöstötilanteen yksikössään johtuvan. Sen jälkeen käsiteltiin vielä erikseen teoriapohjassa olleet teemat ja tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelurunko on liitteessä 1.

## 5.3 Tiedonkeruun toteuttaminen

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa asiaa ja siksi tutkittavilla tulee olla tietoa ja kokemusta kyseisestä asiasta. Tutkimukseen valitaan henkilöt tietyin periaattein ja harkitusti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyössä haastateltaviksi valittiin

varhaiskasvatuksen työntekijöitä. Heillä on oman kokemuksensa kautta tietoa tutkittavasta aiheesta.

Kun tieto mahdollisista yksiköistä oli saatu, tutkimuksen tekijä oli yhteydessä sähköpostitse kyseisten yksiköiden johtajiin ja kertoi tutkimuksesta. Päiväkodin johtajille lähetetty saatekirje on liitteessä 2. Päiväkodin johtajia pyydetään selvittämään omasta yksiköstä vapaaehtoisia tutkimukseen osallistujia. Haastateltaville oli oma saatekirje, jonka johtaja toimitti haastateltaville (Liite 3) Tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan vähintään 5 varhaiskasvatusyksikköä ja jokaisesta 2 haastateltavaa. Haastateltavien työskentelyaika kyseisessä yksikössä tuli olla vähintään vuoden verran, jotta heillä oli tietoa kyseisen yksikön tilanteesta. Haastatteluiden avulla selvitettiin, löytyykö näistä työyhteisöistä yhdistäviä tekijöitä, jotka selittäisivät sitä, miksi niissä pätevän henkilöstön määrä on keskimääräistä suurempi.

Haastateltavien etsiminen onnistui hyvin. Viisi kuudesta valintakriteerit täyttäneen yksikön päiväkodin johtajista löysivät yksiköstään vapaaehtoisia haastateltavia. Kun haastateltavat ja heidän työyksikkönsä olivat selvillä, tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Vantaan kaupungilta. Tutkimuksesta tehtiin tietosuojailmoitus, koska tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja. Tietosuojailmoitus esitettiin haastateltaville ennen haastattelun alkua ja haastateltavat täyttivät suostumuslomakkeen. Tietosuojailmoitus ja suostumuslomake ovat opinnäytetyön liitteenä (Liitteet 4 ja 5). Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin pääasiassa paikan päällä haastateltavien työpaikoilla, jotta haastateltavien oli helppo osallistua. Yksi haastattelu toteutettiin TEAMS-kokouksena alkuperäisen paikan päälle sovitun haastattelun sijaan. Tiedonkeruu toteutettiin keväällä 2024.

Haastateltavana oli 10 työntekijää viidestä eri varhaiskasvatusyksiköstä ja kuudesta eri päiväkodista Vantaan eri varhaiskasvatusalueilta. Haastateltavana oli 8 varhaiskasvatuksen opettajaa ja 2 lastenhoitajaa. Heidän työskentelyaikansa kyseisessä yksikössä sekä työkokemus on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 1.)

<b>Työskentelyaika yksikössä</b>	1–4 v.	5–10 v.	11–20 v.
Haastateltavien määrä	3	4	3
<b>Työkokemus</b>	5–9 v.	10–19 v.	yli 20 v.
Haastateltavien määrä	4	2	4

Taulukko 1. Haastateltavien työskentelyaika yksikössä sekä työkokemus

Haastatteluaineiston keruun jälkeen aineisto puretaan tekstiksi eli litteroidaan. Haastattelut kirjoitetaan sanasta sanaan puhtaaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Litterointi on työtapana työläs, mutta se auttaa tutkijaa tutustumaan aineistoon ja käymään vuoropuhelua aineiston kanssa. Haastateltavan sanoja ei litteroinnissa muokata. (Vilkkä 2021.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin Microsoft Teams litterointitoimintoa. Haastattelut tallennettiin TEAMS-kouksina. Haastattelujen pelkkä ääni tallennettiin. Haastattelujen litteroinnissa hyödynnettiin TEAMSin automaattista litterointia. Litterointi suoritettiin sanasta sanaan, mukaan lukien täytesanat. Haastatteluiden jälkeen litteroinnit tallennettiin Word-dokumenteiksi ja litterointi tarkistettiin kuuntelemalla haastattelutallenne. Samalla litteroinnit muutettiin anonyymeiksi ja poistettiin kaikki tunnistettavuuteen liittyvät elementit. Haastattelut numeroitiin. Litteroitua haastatteluaineistoa muodostui 113 sivua. Opinnäytetyön tuloksissa käytetyistä litteroitujen haastatteluiden suorista lainauksista poistettiin täytesanat, jotta lainauksia oli helpompi lukea.

#### 5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysilla saatua aineistoa analysoidaan järjestelmällisesti ja puolueettomasti. Sisällönanalyysi perustuu kirjallisessa muodossa olevan tekstin analyysiin. Sisällönanalyysissa saatu aineisto järjestetään, jotta ilmiöstä voidaan muodostaa selkeä kuva jatkotyöstöä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi liittyvät olennaisesti toisiinsa. Tutkijan aikaisempi tieto ja kokemukset vaikuttavat aineiston keruuseen sekä sen analysointiin. Tämä on tutkijan hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon aineistoa analysoidessa. (Puusa ym. 2020.)

Kun aineisto on kerätty, tutkija perehtyy saatuun aineistoon lukemalla sen läpi useita kertoja. Samalla tutkija ryhmittelee ja yhdistää aineistosta löytyvät teemat teorian tietoon, jota hän aineistoa analysoidessaan hankkii lisää. Tutkijan kuvailee, tulkitsee ja pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Puusa ym. 2020.)

Kerätty aineisto on aluksi hajanaista ja sisällönanalyysin avulla sitä järjestetään, pelkistetään, teemoitetaan sekä tulkitaan. Sisällönanalyysin vaiheet eivät tapahdu peräkkäin vaan tulkintaa ja analysointia tapahtuu koko prosessin ajan. Aineistosta tiivistetään olennainen tieto, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Analyysin tulee olla perusteltua ja mahdollisimman totuudenmukaista. Analyysin eri vaiheet dokumentoidaan ja siten niihin voidaan tarvittaessa palata. (Puusa ym. 2020.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalysissa aineistoa lähestytään tutkimuskysymyksien ohjaamana. Ensimmäiseksi aineistosta karsitaan ylimääräiset asiat pois ja kerätään tutkimuskysymysten kannalta olennaisia asioita yhteen. Samaan kysymykseen vastaavat alkuperäiset ilmaukset alleviivataan ja niistä muodostetaan pelkistetyt ilmaukset. Kun kaikki alkuperäiset ilmaukset on kerätty, etsitään niitä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä sekä ryhmitellään löydetty asiat. Näin saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Litteroitu haastatteluaineisto tulostettiin ja luettiin moneen kertaan. Lukiessa alleviivattiin tutkimuskysymyksiin vastaavat kohdat tekstistä ja marginaaliin kirjoitettiin huomioita. Seuraavaksi tallennetuista tiedostoista kerättiin alleviivatut alkuperäisilmaisut erilliseen taulukkoon teemahaastattelujen teemojen mukaan. Jokaisen haastateltavan aineistosta muodostettiin oma taulukko. Alkuperäisestä ilmaisusta kirjattiin taulukkoon pelkistetty ilmaisu. Taulukossa 2 esimerkki aineiston käsittelytavasta.

Haastattelu 2 alkuperäiset ilmaisut. Mistä työntekijät kokevat hyvän henkilöstötilanteen yksikössään johtuvan?	
ALKUPERÄINEN ILMAISU	PELKISTYS
<i>tosii iso asia on. Ja kyllä se on meidän niin kun esimiehessä</i>	Esihenkilön vaikutus on suuri
<i>täällä on tosi vahva yhteishenki ja se että täällä kuunnellaan työntekijöitä, mutta toisaalta myös vaaditaan paljon sitoutumista siihen perustehtävään ja se tulee tosi voimakkaasti meidän johtajalta, että nimenomaan ne lapset on siellä keskiössä</i>	Yhteishenki Työntekijöiden kuunteleminen Vaaditaan sitoutumista perustehtävään Lapset ovat keskiössä
<i>täällä niin kun ainakin itse koen että täällä nimenomaan tehdään lasta. Tai tätä työtä niitten lasten, lasten hyväksi ja nimenomaan lasten takia ja jotenkin se että tota aina palautetaan tietyllä tapaa siihen perustehtävään tosi nopeasti</i>	Työtä tehdään lasten hyväksi ja takia.
<i>Meidän kasvattajien sitoutuminen. Niinku siihen työhön niin että se on jollain tavalla semmoinen, mikä vaikuttaa siihen...</i>	kasvattajien sitoutuminen

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisistä ilmaisuista ja pelkistyksistä

Seuraavassa vaiheessa kaikki pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin aiheiden ja haastatteluiden teemojen mukaan yhteen. Pelkistykset kerättiin taulukkoon kunkin haastateltavan kohdalle, jotta voitiin tarvittaessa palata alkuperäiseen ilmaisuun ja tarkistaa, että asia on ymmärretty oikein. Samaan aiheeseen liittyvät vastaukset koodattiin väreillä. Taulukossa 3 esimerkki aineiston käsittelytavasta.

Mistä työntekijät kokevat hyvän henkilöstötilanteen yksikössään johtuvan? TYÖYHTEISÖ, JOHTAMINEN, LAPSET TYÖN MOTIVATION TUOJANA, YHTEISTYÖ/AUTTAMINEN, ALUEEN JA YKSIKÖN VAIKUTUS	
<p>H3</p> <p>Pysyvä henkilökunta</p> <p>Pieni yksikkö</p> <p>Työntekijät tuntevat toisensa</p> <p>Ei jää yksin</p> <p>Autetaan, neuvotaan ja ohjataan uusia työntekijöitä</p> <p>Omatoinisuus</p> <p>Työntekijät saavat päättää ja vaikuttaa asioihin</p> <p>Johtaja puuttuu tarvittaessa</p> <p>Johtaja on tukena</p> <p>Johtaja antaa vastuuta</p> <p>Lapset ja perheet työn keskiössä</p> <p>Työn peruspilarit lasten kanssa toimimisessa, ei tietokoneen ääressä.</p> <p>Työpaikan hyvä henki</p> <p>Hyvän hengen huomaa jo ovella</p> <p>On hauska tehdä töitä</p> <p>huumori</p> <p>Mahdollisuus keskittyä lapsiryhmän kanssa olemiseen.</p>	<p>H4</p> <p>Vähän S2 lapsia</p> <p>Hyvä yhteishenki</p> <p>Mukavat työkaverit, jotka ottavat mukaan työyhteisöön.</p> <p>Päiväkoti ympäristön ja alueen vaikutus</p> <p>Henkilökunnan vaihtuvuus on pieni</p> <p>Lyhyt työmatka</p> <p>Hyvä ilmapiiri</p> <p>Autetaan muita.</p> <p>Ei puhuta pahaa toisista</p>
<p>H5</p> <p>Osaava ja pätevä henkilökunta</p> <p>Rento ja hyvä ilmapiiri</p> <p>Työntekijät tekevät työnsä hyvin</p> <p>Aina voi kysyä neuvoja</p> <p>Johtaja on rento</p> <p>Johtaja kuuntelee</p> <p>Johtaja antaa vastuuta</p> <p>Työssä on hauskaa</p> <p>On mukava tulla töihin</p> <p>Työntekijät ovat työstään innoissaan</p> <p>Alueiden erot.</p> <p>Pieni määrä S2 lapsia vaikuttaa talon vetovoimaan.</p> <p>Arvostus niitä työntekijöitä kohtaan, jotka jaksavat tehdä työtä monikulttuurisilla alueilla.</p> <p>Työkaverit ovat tärkeitä.</p> <p>Yhteiset arvot työkavereiden kanssa.</p> <p>Pienemmässä yksikössä on mahdollista tunnustaa/tuntea kaikki lapset ja vanhemmat</p>	<p>H6</p> <p>Pieni yksikkö</p> <p>Johtajan ammattitaito</p> <p>Johtaja kokemus</p> <p>Parempi palkka</p> <p>Yhteisöllinen työtapa</p> <p>Autetaan toisia</p> <p>Asiakkaat ovat yhteisiä</p> <p>Kokee olonsa hyväksytyksi ja luottavaiseksi</p> <p>Positiivista eri kulttuuritaustaiset työntekijät</p> <p>Auttavat ymmärtämään eri kulttuurisia lapsia ja asiakkaita</p> <p>Tunnetaan hyvin asiakkaat, kun päiväkodin koko on pieni</p> <p>Kunnioittava keskustelukulttuuri</p> <p>Toimivat kokouskäytännöt</p>

Taulukko 3. Esimerkki pelkistysten keräämisestä yhteen haastatteluteemojen mukaan.

Samaan aiheeseen liittyvät pelkistykset kerättiin erillisiin taulukoihin, joissa jatkettiin esiin nousseiden pelkistysten ryhmittelyä alaluokiksi ja yläluokiksi. Taulukossa 4 esimerkki aiheiston käsittelytavasta.

Pelkistykset	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Työpaikan hyvä henki Hyvän hengen huomaa jo ovella Hyvä yhteishenki	Työyhteisön hyvä ilmapiiri	TOIMIVA TYÖYHTEISÖ
On hauska tehdä töitä huumori		
Ilmapiiri työyhteisössä		
Hakeutuminen niihin työpaikkoihin, joissa on hyvä työilmapiiri		
Ei ole kuppikuntaisuutta tai selän takana puhumista.		
Rento ja hyvä ilmapiiri		
On mukava tulla töihin		
Positiivinen työympäristö		
Yhteiset arvot työkavereiden kanssa.		
Sitoutuminen työyhteisön arvoihin		
Työntekijät tekevät työnsä hyvin		
Työntekijät ovat työstään innoissaan	Henkilökunnan osaaminen	
Pedagogisesti taitavat työntekijät		
Hyvät pedagogiset keskustelut		
Vahva pedagogiikka		
Osaava ja pätevä henkilökunta		
Pätevät työntekijät toimivat vetovoimana toisille päteville työntekijöille.		
Ammattitaitoinen henkilökunta varmistaa ammatillisen toimintakulttuurin		

Taulukko 4. Esimerkki pelkistysten ryhmittelystä alaluokiksi ja yläluokaksi.

Aineistoanalyysin lopuksi kerättiin yhteen kaikki ne ylä- ja alaluokat, jotka vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kaikkien tutkimuskysymysten aineistoanalyysin ylä- ja alaluokat ovat opinnäytetyön liitteenä (Liite 6.). Opinnäytetyön tulokset esitellään luvussa 6 tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymyksistä on muodostettu luvun numeroidut alaotsikot. Numeroimattomina alaotsikoina toimivat tutkimuskysymyksiin vastaavat aineistoanalyysin yläluokat.

## 6 Tulokset

### 6.1 Varhaiskasvatustyöyksikön veto- ja pitovoimaa lisäävät tekijät

Analyysin perusteella varhaiskasvatustyöyksikön veto- ja pitovoimaa lisääviä tekijöitä löytyi neljä, jotka ovat aineiston analyysin yläluokkia. Nämä tekijät ovat työyhteisön toimintakulttuuri, tiimityöhön sitoutuminen, toimiva johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen.

#### Työyhteisön toimintakulttuuri

Veto- ja pitovoimaa vahvistavaan työyhteisön toimintakulttuuriin liittyi haastateltavien mukaan avoimuus ja auttamisen kulttuuri sekä kohtaaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä (taulukko 5). Työntekijöiden osaaminen sekä uusien työntekijöiden perehdytys ja mentorointi nousivat esiin haastattelussa toimintakulttuuriin vaikuttavina asioina. Tärkeänä nähtiin myös mahdollisuus vaikuttaa työhön.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKULTTUURI	Avoimuus ja auttamisen kulttuuri
	Kohtaaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä
	Työntekijöiden osaaminen
	Perehdytys ja mentorointi
	Mahdollisuus vaikuttaa työhön

Taulukko 5. Aineistoanalyysin tulokset, työyhteisön toimintakulttuuri

**Avoimuus ja auttamisen kulttuuri** nousivat haastattelussa esille veto- ja pitovoimaa vahvistavina asioina työyhteisöissä. Avoimuus työyhteisössä näyttäytyi haastateltavien mukaan yhteisenä keskustelukulttuurina, jossa työhön liittyvistä asioista voidaan yhdessä puhua. Yhteisille keskusteluille oli yksiköissä sovittu rakenteet, jotka tukevat työn tekemistä. Auttamisen kulttuuri nousi esiin kaikissa haastattelussa. Tällöin jokainen työntekijä saa apua, kun sitä tarvitsee. Työyhteisön työntekijöiden halua auttaa toisia työn tekemisessä kuvattiin useassa haastattelussa. Haastateltavat kokivat, että he eivät jää yksin tilanteissa. Apua ja tukea saadaan esihenkilön lisäksi työkavereilta. Auttamisen kulttuurin merkitys koettiin korostuvan uusien työntekijöiden kohdalla, jotka tulevat työyhteisöön. Työyhteisöstä koettiin välittyvän kokemus siitä, että aina saa kysyä ja autetaan sekä neuvotaan alkuun.

*Semmoinen toimintakulttuuri missä nimenomaan autetaan toinen toisiamme.*

*Voit kysyä keneltä vaan siitä vierestä, että onko teillä ollut tämmöistä juttua? Mitä minä voisin tämmöisessä tilanteessa tehdä, eikä kukaan katso nenää pitkiin vaan oikeasti autetaan toisia.*

*Täällä ei ole koskaan tullut semmoinen olo, että täällä jäisi pulaan, että vaikka olisi kuinka tiukka tilanne, niin kyllä joku auttaa.*

**Kohtaaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä** tuotiin haastatteluissa esiin pitovoimaa vahvistavina asioina. Merkitykselliseksi haastateltavat kokivat sen, miten työyhteisössä kohdataan muut ihmiset. Kaikkien ystävällinen ja tasapuolinen kohtelu koettiin tärkeänä. Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen nähtiin toimivan mallina lapsille ja siten tukevan lasten välistä vuorovaikutusta. Vaikka asioista oltaisiin eri mieltä, niistä pystytään keskustelemaan rakentavasti. Muiden kohtaaminen ja vuorovaikutuksen laatu vaikuttivat haastateltavien mukaan siihen, minkälainen kuva työyhteisöstä muodostuu.

*Vaikka asioista oltaisiin eri mieltä niin niistä ei riidellä, vaan niistä voidaan keskustella.*

*Vuorovaikutustaidot tietenkin on ihan tosi tärkeitä.*

**Työntekijöiden osaaminen** nähtiin tärkeänä asiana työyhteisön toiminnan kannalta. Haastateltavat toivat ilmi, kuinka tärkeää on alan koulutus ja koulutuksen tuoma varhaiskasvatustyön perustan ymmärrys. Haastateltavien mukaan työntekijöiden osaamista vahvistetaan lisäkoulutuksilla, työn kehittämishankkeilla sekä osaamisen jakamisella. Omaan osaamistaan pystyy haastateltavien mukaan hyödyntämään työssä. Monessa haastattelussa mainittiin tärkeänä osana työtä alan opiskelijoiden ohjaaminen ja opiskelijoiden harjoittelut. Opiskelijoiden harjoittelut auttoivat yksiköitä rekrytoinneissa, koska sitä kautta saatiin uusia työntekijöitä.

*Koulutusmyönteisyyttä siinä, että on mahdollisuus kouluttautua työn ohella.*

*Kyllä mä nostaisin myös sen harjoittelu päiväkotina olemisen myös siihen, että minkä takia sieltä saadaan napattua sitten niitä päteviä tai pätevöityä opettajia.*

*Kun me ollaan saatu näitä uusia, osa on koulutettu tässä yksikössä tai he on tehnyt oppisopimuskoulutusta... tai olleet täällä monet harjoittelut ja sen jälkeen työllistyneet*

**Perehdytys ja mentorointi** nousivat haastatteluissa tärkeinä pitovoimaan vaikuttavina asioina. Ne tukevat uutta työntekijää, kun hän aloittaa työn työyhteisössä. Uusien työntekijöiden perehdytys ja työyhteisön toimintatapoihin opastaminen koettiin kaikkien tehtäväksi. Samassa tehtävässä toimivien kollegojen tuki koettiin tärkeänä. Joissain yksiköissä oli sovittu oma talon sisäinen mentorirakenne uuden työntekijän aloittaessa. Positiivinen suhtautuminen uusiin työntekijöihin ja heidän vastaanottamisensa työyhteisöön nähtiin

monessa haastattelussa yksikön vahvuutena. Tällöin uusi työntekijä liitettiin osaksi olemassa olevaa työyhteisöä ja siten vahvistettiin yksikön pitovoimaa.

*On tullut uusia työntekijöitä, niin otetaan avosylin vastaan ja sillain positiivisesti. Jos tulee uusia ideoita niin ei vaan sillai, että ”Tässä talossa on aina tehty näin” ja sillä tavalla.*

*Ne uudet tulee niin vaikka se tuntuu aina että ei ehdi niin kauheasti perehdyttää, mutta ehkä sitten kuitenkin ehditään aika hyvin käydä sitä keskustelua, että miten täällä toimitaan ja näyttää tätä ohjata uusia työntekijöitä.*

Haastateltavat toivat ilmi, että työntekijöillä on tutkimuksessa olleissa yksiköissä **mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön**. Työntekijöiden osallisuuden kokemus koettiin tärkeänä, kun he pääsevät mukaan päättämään työtään koskevista asioista. Haastateltavat kuvasivat, että työtä koskevia päätöksiä tehdään yhteisen keskustelukulttuurin kautta, joka mahdollistuu työyhteisön palaverirakenteissa.

*Talon rakenteet tosi tärkeitä ja sitten on hyvinvointiryhmä ja johtoryhmän palaverit, jossa päästään käymään läpi semmoisia raameja, että miten toimitaan eri tilanteissa.*

*Me saadaan vaikuttaa näihin asioihin.*

*Vaikka työaikoja ei voi valita, mutta muuten työpäivän sisältöön saa itse vaikuttaa tosi paljon, mitä tehdään ja missä ollaan.*

### Tiimityöhön sitoutuminen

Haastatteluissa korostui se, että varhaiskasvatus on tiimissä tapahtuvaa työtä ja tiimityöhön sitoutuminen on edellytys työn onnistumiselle (taulukko 6). Tiimissä tulee sopia yhteisistä työtavoista ja löytää yhteinen näkemys pedagogiikasta. Tiimien työilmapiiriin tulee olla työtä tukevaa ja tiimien muodostamisen periaatteiden tulee työyhteisössä olla selvät.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TIIMITYÖHÖN SITOUTUMINEN	Tiimityö varhaiskasvatuksen perustana
	Yhteisesti sovitut työtavat tiimissä
	Yhteinen näkemys pedagogiikasta
	Ilmapiiri tiimissä
	Tiimien muodostamisen periaatteet

Taulukko 6. Aineistoanalyysin tulokset, tiimityöhön sitoutuminen.

**Tiimityö varhaiskasvatuksen perustana** nousi esiin haastatteluissa. Haastateltavat toivat ilmi, että jokaista tiimin jäsentä tarvitaan, jotta työ lasten kanssa onnistuu. Varhaiskasvatuksessa tiimissä on eri koulutuksen saaneita työntekijöitä, jotka toimivat omien ammattirooliensa ja tehtävänsä kautta. Toimivan tiimityön nähtiin tukevan myös arjen työhyvinvointia. Tiimin jäsenten vahvuuksien hyödyntäminen nähtiin tärkeänä, jolloin jokaisen osaaminen saadaan käyttöön. Jokaisen tiimin jäsenen osallisuus ja osallistuminen työhön tiimissä nähtiin tärkeänä. Se vaatii haastateltavien mukaan jokaiselta halua sitoutua tiimissä toimimiseen sekä motivaatiota tehdä työtä varhaiskasvatuksessa.

*Jokainen tietää sen oman paikkansa ja oman vastuunsa ja roolinsa siinä tiimissä.*

*Jokaiselle tiimin jäsenelle on tärkeää, että on se hyvä ja toimiva tiimi siinä ympärillä, koska se on niin iso osa sitä työhyvinvointia, koska niiden kanssa sä sen työn siellä teet.*

*Kaikki pääsee osalliseksi siinä tiimissä, että kaikki saa osallistua, kaikki saa tehdä omien vahvuuksien kautta sitä työtä, mikä on ihan älyttömän tärkeä.*

**Yhteisesti sovitut työtavat tiimissä** koettiin toimivan tiimityön edellytyksenä. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että edellytys työn onnistumiseen tiimissä ovat yhteisesti sovitut pelisäännöt. Yhteistyön tulee sujua ja siksi yhteiset keskustelut työstä ovat tärkeitä. Haastateltavat kertoivat, että yhteisille keskusteluille on mahdollisuus tiimipalaverissa, jotka ovat edellytys onnistuneelle varhaiskasvatus työlle. Keskusteluissa pyritään määrittämään yhteisen pedagogiikan raamit ja sopimaan siitä, miten toimitaan eri tilanteissa. Tiimityön tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen arvioinnin koettiin vaikuttavan oleellisesti yhteisen työn onnistumiseen. Haastatteluista osassa tuotiin ilmi sitä, että varhaiskasvatuksen opettaja tiimin johtajana on vastuussa siitä, että työn keskeiset asiat ja tavoitteet tulevat huomioiduksi.

*Miten me toimitaan ja mitä ne on ne pedagogiset keinot ja toimintatavat eri tilanteissa.*

**Yhteinen näkemys pedagogiikasta** ja sitoutuminen sovittuihin pedagogisiin työtapoihin tuotiin esiin tiimityön toimivuuteen vaikuttavina elementteinä. Osassa haastatteluista tuotiin esiin pienryhmätoiminta varhaiskasvatuksen työtapana, johon sitoutuminen koettiin tärkeäksi. Pienryhmätoiminnan koettiin mahdollistavan keskittymisen lasten kanssa toimimiseen ja mahdollistavan lasten rauhallisemman kohtaamisen.

*Pystyy toimimaan sen oman pienryhmän kanssa, että se ei ole se aikuisseuraa kuitenkaan se mitä varten tänne tullaan, vaan ne on ne lapset.*

*Onko meillä samanlainen näkemys siitä esimerkiksi, että miten me kohdataan lapsia.*

**Ilmapiiri tiimissä** korostui haastatteluissa. Tiimin hyvä työilmapiiri vaikuttaa siihen, että voidaan keskittyä itse työhön. Kun työ tiimissä sujuu, se vaikuttaa suoraan henkilökunnan jakamiseen. Haastateltavat kokivat, että tällöin päästään suoraan keskittymään siihen mitä työstä pitää sopia, eikä tarvitse käyttää aikaa työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta keskustelemiseen. Kun asiat saadaan toimimaan sujuvasti, ne toimivat myös poikkeustilanteissa esimerkiksi henkilökunnan poissaolotilanteissa. Joustavuus tilanteissa ja työssä varhaiskasvatuksessa koettiin tärkeänä. Tiimityön onnistumisen koettiin vaativan tiimin jäsenten joustavuutta ja erilaisten näkemysten yhteen sovittamista. Vaikka pelisäännöistä sopiminen koettiin tärkeänä, sopimuksista täytyi voida tarvittaessa joustaa. Haastateltavat kokivat avoimen ilmapiirin auttavan työn tekemisessä, koska silloin voidaan ottaa puheeksi asiat, jos ne eivät toimi. Avoimen ilmapiirin ylläpitäminen nähtiin vaativan uskallusta nostaa epäkohdat esille ja halua löytää rakentavasti niihin ratkaisuja.

*Semmoinen jousto ja tavallaan tilanne taju.*

*Ilmapiiri on semmoinen avoin, että siinä on sitten helppo sanoa, jos joku häiritsee tai vaivaa, että asioita voidaan muuttaa, koska mä en tykkää sitten siitä, että niitä vatvotaan jossain selän takana, että kun sitten niille ei voida tehdä mitään. Ne täytyy nostaa keskusteluun ja ei mekään todellakaan kaikki aina samaa mieltä olla, että niistä voidaan keskustella.*

**Tiimien muodostamisen periaatteet** olivat tutkimuksessa olleissa yksikössä erilaisia. Osassa yksiköistä tiimit olivat toimineet pitkään lähes muuttumattomina tai vähäisillä muutoksilla. Toisissa yksiköissä muutoksia tiimeihin tulee useammin, mutta jonkinlainen työrauha tiimeille koettiin tärkeänä. Tällöin tiimillä on aikaa muodostaa yhteinen tapa toimia. Haastateltavat toivat ilmi, että jos tiimit vaihdetaan joka vuosi, ei yhteistä työtapaa pääse syntymään. Tällöin työntekijöillä menee paljon energiaa tiimin työtapojen sopimiseen. Toisaalta tiimikavereiden vaihtuminen välillä nähtiin positiivisena asiana. Työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet tiimeihin nähtiin tärkeänä, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus esittää toiveita tiimien suhteen. Osa haastateltavista toi ilmi, että tiimien muodostamisessa on tärkeää se, että ne toimivat ja että tiimin jäsenten osaaminen huomioidaan.

*Tiimityöskentelystä, että se vie pitkään sen tiimin muodostaa se yhteinen, että jos niitä joka vuosi hajotetaan.*

*Nykyään saa olla siinä samassa tiimissä enemmän kuin sen 2 vuotta ettei koko ajan vaihdella mikä on huomattu, että eihän tiimi vuodessa löydä sitä uraansa. Mitä pidempään on ollut yhdessä niin sitä paremmin se työkin paranee sitä mukaa kun osataan tehdä ja tiedetään, miten toinen toimii.*

*Me saadaan kyllä vaikuttaa niihin tiimeihin.*

*Totta kai kaikki saa esittää niitä toiveita, mutta kuitenkin tavoitteena on se, että meillä on ne tasavahvat tiimit, jossa on niitä eri vahvuuksia.*

### Toimiva johtaminen

Toimiva johtaminen tuotiin haastatteluissa vahvasti esiin veto- ja pitovoimaa lisäävänä asiana (taulukko 7). Pedagogiikan johtaminen ja työn kehittäminen sekä johtajan apu ja tuki työntekijöille nousivat esille haastatteluissa. Työntekijöiden luottamus johtajaan sekä johtajan luottamus työntekijöihin ovat oleellisia asioita johtamisen näkökulmasta. Johtajalta saatu palaute sekä työntekijöiden palkitseminen nousivat haastatteluista esiin.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TOIMIVA JOHTAMINEN	Pedagogiikan johtaminen ja työn kehittäminen
	Johtaja auttaa ja tukee työntekijöitä
	Luottamus johtajaan ja johtajan luottamus työntekijöihin
	Päätöksenteko
	Palaute ja palkitseminen

Taulukko 7. Aineistoanalyysin tulokset, toimiva johtaminen.

**Pedagogiikan johtaminen ja työn kehittäminen** nousi useissa haastatteluissa esille. Haastateltavat kertoivat, että varhaiskasvatusyksikön johtaja vaatii, että työ tehdään hyvin. Johtajien koettiin kannustavan työn kehittämiseen. Lisäksi haastateltavat toivat ilmi, että johtaja haastaa työntekijät miettimään ratkaisuja pedagogiikan näkökulmasta. Johtajan vaikutuksen koettiin näkyvän yksiköissä siinä, miten toimintakulttuurin rakentamisessa oli huomioitu pedagogiset asiat. Pedagogiikan johtamisen koettiin vaativan sitä, että johtaja on yksikössä paikalla. Johtajien koettiin panostavan pedagogiikkaan ja heillä koettiin olevan pedagogisia ajatuksia.

*Hän on tietoinen siitä mitä me tehdään ja sitten hänellä on myös paljon pedagogisesti tosi hyviä ajatuksia.*

*Kannustaa kehittämiseen ja uusien keinojen kokeilemiseen ja mahdollistaa sen, että voidaan tehdä.*

**Johtaja auttaa ja tukee työntekijöitä.** Haastateltavat kertoivat, että varhaiskasvatusyksikön johtaja tukee työntekijöitä ja tiimejä työssään. Haastateltavat toivat ilmi, että johtajan tuki ei tarkoita sitä, että johtaja tekisi puolesta, vaan antaa mahdollisuuden toteuttaa työtä itsenäisesti. Tällöin työntekijät voivat luottaa siihen, että johtaja auttaa ja tukee heitä tarvittaessa. Haastateltavat kokivat hyvänä sen, että johtajan kanssa voi yhdessä keskustellen löytää ratkaisuja tilanteisiin. Varsinkin haastavien tilanteiden tiimeissä koettiin vaativan johtajan osallistumista tilanteen selvittämiseen.

*Sitten jos ei tiimi itse löytäisi niitä ratkaisuja niin sitten me kaikki tiedetään et meillä on kuitenkin se johtajan tuki, että voi tarvittaessa tulla sitten, jos on joku kinkkinen pulmakohda tiimissä niin johtaja voi tulla siihen sitten auttamaan sen solmun avaamisessa. Jos ei omin neuvoin sitä sitten saada.*

**Luottamus johtajaan ja johtajan luottamus työntekijöitä** kohtaan tuotiin haastatteluissa esille. Haastateltavat kokivat voivansa luottaa johtajaan, että hän hoitaa oman työnsä. Samoin koettiin, että johtaja viestii luottavansa työntekijöihin ja antaa heille vastuuta toimia tilanteissa. Johtajan koettiin antavan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa asioiden ratkaisemiseen ja kuuntelevan työntekijöiden ideoita. Johtajan arvostus työntekijöitä kohtaan koettiin kuuluvan johtajan puheessa ja näkyvän hänen toiminnassaan.

*Luottamus, että toisaalta saa vastuuta tai antaa vastuuta ja sitten luottaa työntekijöihin niin se on kanssa ihan tosi iso asia.*

*Just se suuri vapaus tuolla omassa ryhmässä toteuttaa sitä työtä. Tietysti tiettyjen raamien puitteissa.*

**Päätöksen teko** koettiin tärkeäksi johtajan toiminnassa. Johtajan toiminnan tulee olla selkeätä ja sillä tulee olla suunta. Haastateltavat toivat ilmi, että varhaiskasvatusyksiköiden johtajat uskaltavat olla johtajia ja tehdä päätöksiä. Toisaalta johtajien koettiin ottavan työntekijät mukaan päätöksen tekoon ja kuuntelevan työntekijöiden ideoita ja ajatuksia. Johtajien koettiin huolehtivan, että varhaiskasvatusyksiköissä arki sujuu. Johtajien tasapuolinen ja oikeudenmukainen toiminta tilanteissa koettiin tärkeänä.

*Kokouksessaan tehdään päätöksiä eikä ne asiat jää leijumaan.*

*Johtaja käy selkeästi ne asiat mitkä on tärkeitä ei jäädä jumiin jonnin joutaviin ja sitten että se kokous on keskustelemaa eikä niin että yksi puhuu ja 10 kuuntele.*

Johtajalta saatu **palaute työstä ja palkitseminen** koettiin lisäävän pitovoimaa. Haastateltavat toivat ilmi johtajalta saadun palautteen merkityksen. Varhaiskasvatusyksiköiden johtajien koettiin kertovan arvostuksestaan työntekijöitä kohtaan ja antavan työstä palautetta.

Osassa haastatteluista tuotiin esiin, että johtaja palkitsee hyvin tehdystä työstä henkilökohtaisilla lisillä sekä kertapalkkioilla. Henkilökohtaisten lisien vaikutus pitovoimaan näkyi haastateltavien vastauksissa.

*Johtaja arvostaa sitä meidän työtä, hän sanoittaa sitä meille että hän arvostaa sitä.*

*Hän on palkitseva johtaja, että ihan semmoista konkreettista palkitsemistakin tulee.*

### Työhyvinvoinnin tukeminen

Työhyvinvoinnin tukeminen näkyy haastatteluissa työyhteisön positiivisena ilmapiirinä, työn tekemisen edellytyksistä huolehtimisena ja joustoina esimerkiksi työajassa (taulukko 8).

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN	Positiivinen työilmapiiri
	Hyvät työn tekemisen edellytykset
	Joustot työssä

Taulukko 8. Aineistoanalyysin tulokset, työhyvinvoinnin tukeminen.

Työhyvinvointia tukee haastateltavien mukaan **positiivinen työilmapiiri** työyhteisössä. Työhyvinvointiin voivat vaikuttaa työntekijät itse omalla positiivisella asenteella sekä itsestä ja työkavereista huolehtimisella. Haastatteluissa kuvattiin sitä, että huolehditaan yhdessä työn tauoista ja siitä, että jokainen pääsee vuorollaan hengähtämään. Kanssakäymisen työ-kavereiden kanssa, yhdessä nauramisen ja mukavan yhdessä olon koettiin vahvistavan työhyvinvointia. Viralliset tyhyypäivät ja muu tyhytoiminta mainittiin haastatteluissa, mutta ne koettiin vähemmän tärkeinä kuin jokapäiväinen kanssakäyminen. Työnantajan tarjoamien Epassi ja muiden etujen arvostus tuli ilmi haastatteluissa.

*Työhyvinvointia on koko talon henki ja se ilmapiiri.*

*Kaikkihan riippuu omasta asenteesta, miten sä suhtaudut tähän työhön. Jos sulla on motivaatiota niin sitten moni asia onnistuu ja sä joustat ja asiat sujuu kivasti ja työyhteisössä hommat toimii.*

*Ehkä mä näkisin suurimpana siihen työhyvinvointiin ihan sen jokapäiväisen, että millä lailla kohdataan toisia.*

*Sitten kun me satutaan joskus harvoin tuonne yhtä aikaa kahville eikä ole mitään palaveria niin meillä on kyllä kauhean hauskaa. Yleensä sitten nauretaan ja herkkuja tuodaan tasaiseen tahtiin.*

**Hyvien työn tekemisen edellytysten** koettiin tukevan työhyvinvointia. Toimivat tilat tukevat osaltaan työhyvinvointia. Haastateltavat kuvasivat hyviä fyysisiä tiloja, joissa on tarpeeksi jakotiloja, ryhmätilat ja eteiset ovat toimivia. Haastateltavat toivat esiin työn resurssoinnin, tutut sijaiset sekä avustavan henkilökunnan merkityksen. Sujuva arki ja kiireettömyys työssä koettiin vahvistavan työntekijöiden hyvinvointia. Auttamisen kulttuurin koettiin tukevan hyvinvointia.

*Meillä on tilat täällä loistavat. Tämmöisiä pikku huoneita on monta ja ryhmätilat on isot että täällä on hyvät tilat mikä helpottaa paljon kanssa sitä työskentelyä, että ei tarvitse sitä koko porukkaa pitää siinä samassa tilassa.*

*Semmoinen yleinen kiireettömyys mitä me myös tässä talossa arvostetaan, että ei anneta sille kiireelle aikaa ja voimaa, niin se luo sitä hyvää oloa.*

**Joustot työssä** koettiin tukevan työhyvinvointia. Joustot työssä olivat haastateltavien mukaan käytännössä työvuoroihin tai lyhyempään työaikaan liittyvä. Lyhyemmän työajan tai neljä päiväisen työviikon koettiin auttavan esimerkiksi työn ja perheen yhteen sovittamista. Lomatoiveiden ja työvuorotoiveiden huomioimisen nähtiin tukevan osaltaan työhyvinvointia ja jaksamista.

*Jousto on yksi iso tekijä. Jousto työvuorojen suhteen, voidaan vaihdella tarvittaessa.*

*Lomia saa semmoisiin kohtiin, kun on itsellä tarvetta.*

*Jos on itsekin tarvinnut, vaikka tehdä lyhennettyä viikkoa pienen lapsen takia. Tai on ollut oman jaksamisen suhteen niin siihen annetaan myös mahdollisuus.*

## 6.2 Varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa vähentävät tekijät

Analyysin perusteella varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa heikentäviä tekijöitä löytyi kolme, jotka ovat aineiston analyysin yläluokkia. Varhaiskasvatusyksiköiden veto- ja pitovoimaa heikentäviä tekijöitä olivat työyhteisön ongelmat, puutteet johtamisessa sekä puutteet työn tekemisen edellytyksissä. Haastateltavien tiedot veto- ja pitovoimaa heikentävistä asioista tulivat joko omista kokemuksista aiemmista työpaikoista tai alalla olevien tuttujen kautta. Osa veto- ja pitovoimaa heikentävistä asioista liittyivät kaikkiin varhaiskasvatusyksiköihin myös vastaajien omaan yksikköön tai varhaiskasvatustyöhön yleensä.

## Työyhteisön ongelmat

Työyhteisön ongelmat näkyvät haastateltavien mukaan sitoutumattomuutena varhaiskasvatustyön tavoitteisiin, huonona työilmapiirinä sekä erimielisyyksinä henkilökunnan välillä (taulukko 9).

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TYÖYHTEISÖN ONGELMAT	Sitoutumattomuus varhaiskasvatustyön tavoitteisiin
	Huono työilmapiiri
	Erimielisyydet henkilökunnan välillä

Taulukko 9. Aineistoanalyysin tulokset, heikentynyt työmotivaatio

**Sitoutumattomuus varhaiskasvatustyön tavoitteisiin** nähtiin haastatteluissa heikentävän yksikön pitovoimaa. Tällöin työyhteisössä ja tiimityössä sovittuihin tavoitteisiin ja toimintatapoihin ei sitouduta. Käytännössä sitoutumattomuus varhaiskasvatustyön tavoitteisiin näkyi haastateltavien mukaan henkilökunnan vaihtuvuutena, huonona työmotivaationa ja työmoraalina. Pahimmillaan huono työmoraali saattoi haastateltavien mukaan näkyä siinä, miten lapsia kohdellaan. Osa haastateltavista toi ilmi nuorempien työntekijöiden erilaisen tavan ajatella työelämästä, jossa esimerkiksi vakituinen työpaikka ei enää ole tärkein asia. Perekasvatustyön merkitys sitoutumisen tukena koettiin tärkeänä. Jos perhekasvatusta ei tehdä kunnolla saattaa se vähentää työyhteisöön sekä alalle sitoutumista varsinkin uusien ja vasta valmistuneiden työntekijöiden osalta.

*Jos ei sitoudukaan niihin yhteisiin sopimuksiin tai jotenkin näkee, että se työmoraali ei ole ihan samanlainen, kun itsellä.*

*Kasvattajien tapa puhua lapsille. Erittäin rumaa kielenkäyttöä, semmoista alentavaa ja sarkasmin omaista vitsailua.*

*Perekasvatustyö on yksi varsinkin, jos sä tullet ihan uutena alalle ja monesti se todellinen arkikuva varhaiskasvatuksen arjesta välttämättä sen koulutuksen jäljiltä vielä ei ole ihan semmoinen realistinen. Jos ei sulla oikeasti ole siinä sitä tukea ja apua niistä konkareista siellä työyhteisössä ajamaan sua sinne sisään, niin kyllä siinä helposti jää sitten vähän irralliseksi eikä niin helposti kiinnity siihen eikä sitten välttämättä sitoudukaan samalla tasolla siihen työhön.*

**Huonon työilmapiirin** koettiin haastatteluissa vaikuttavan selvästi veto- ja pitovoimaa heikentävänä tekijänä. Huonon ilmapiirin koettiin näkyvän siinä, miten työntekijät otetaan vastaan ja miten toimitaan eri tilanteissa. Huonon työilmapiirin kuvattiin vaikuttavan työntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon työtä kohtaan. Huonon ilmapiirin koettiin näkyvän myös työntekijöiden toiminnassa suhteessa lapsiin sekä joustamattomuutena eri tilanteissa.

*Näkee hyvin nopeasti, kun sä avaat oven, että minkälainen on se ilmapiiri siellä ryhmässä ja talon sisällä.*

*Vaikka miten hienon askartelun sä teet lasten kanssa, mutta jos se ilmapiiri on huono, siitä ei ole mitään hyötyä. Eli se ilmapiiri on kyllä se kaikki a ja o että lapsi kokee olevansa hyväksytty ja tykätty.*

*Jos olis sellaisia työkavereita, jotka on tosi määrääviä et aina on tehty tällä tavalla, että ei jouta siitä miten työskennellään tai kohtelee epäasiallisesti muita.*

**Erimielisyydet henkilökunnan** välillä koettiin vaikuttavan heikentävästi pitovoimaan ja lisäävän siten työntekijöiden vaihtuvuutta. Erimielisyyksiin ja työilmapiiriin puuttumattomuus koettiin liittyvän huonoon johtamiseen. Henkilökunnan välisiin tilanteisiin ei jostain syystä ole puututtu ja sen koettiin vähentävän työyhteisön veto- ja pitovoimaa.

*On siis täällä ollut tiimitilanteita, joissa ei vaan tulla toimeen jostain syystä keskenään. Ja se kyllä sitten herkästi juuri siihen pitovoimaan, että helposti sitten tapahtuu sitä vaihtuvuutta.*

*Työntekijät huutaa lasten edessä toisille ja riitelee. Kuka nyt semmoiseen paikkaan haluaa mennä töihin, että jotenkin se kuulostaa tosi oudolta.*

### **Puutteet johtamisessa**

Puutteiden johtamisessa nähtiin haastatteluissa vaikuttavan veto- ja pitovoimaa vähentävästi. Puutteet johtamisessa näkyivät huonona johtamisena ja johtajan liian suurena työmääränä (taulukko 10). Haastateltavat kuvasivat vastauksissaan joko aiempia kokemuksiin huonosta johtamisesta tai alalla olleiden tuttujensa kokemuksia johtamisesta.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
PUUTTEET JOHTAMISESSA	Huono johtaminen
	Johtajan työmäärä

Taulukko 10. Aineistoanalyysin tulokset, puutteet johtamisessa.

**Huono johtaminen** koettiin haastatteluissa olevan sitä, että johtaja ei hoida omia töitään ja johtaminen puuttuu yksiköstä. Haastateltavat kuvasivat huonon johtamisen näkyvän siinä, että johtaja saattaa olla etäinen eikä hän ole paikalla. Tällöin johtaja ei kuuntele työntekijöitä työhön liittyvissä asioissa, eikä hänen tukeensa voi luottaa. Johtajan tietämättömyyden asioista sekä joustamattomuuden tilanteissa koettiin heikentävät työyhteisön veto- ja pitovoimaa. Johtajan tieto ja kokemus varhaiskasvatuksesta nähtiin vaikuttavan mahdollisuuteen johtaa varhaiskasvatustyöyksikköä hyvin. Johtajalta toivottiin haastatteluissa arjen säätämistä ja ettei sitä jätetä pikaviestien varaan tai työntekijöiden vastuulle. Samoin johtajan liiallinen omien tehtävien delegointi työntekijöille koettiin vähentävän pitovoimaa.

*Jos ei sulla ole sitä johtajan tukea siellä taustalla, että jos se johtaja ei tavallaan ole reilu ja tasapuolinen kaikkia kohtaan.*

*Mä havahdun todella siihen miten iso merkitys (johtajalla on), että kun tuntuu, että meillä ei ole kapteenia jotenkin laivassa.*

**Johtajan työmäärän** nähtiin vaikuttavan johtamisen laatuun. Osa haastateltavista koki, että oman yksikön johtajalla on työtä välillä liikaa. Johtajan työmäärään nähtiin vaikuttavan myös yksikön koko. Liian suuren työmäärän koettiin vähentävän johtajan mahdollisuutta pedagogiseen johtamiseen. Haastateltavat toivat ilmi, että tarve pedagogiikan johtamiselle korostuu silloin, jos henkilökunta ei ole pätevää. Jos päiväkodissa on hyvä henkilöstötilanne, sen koettiin toimivan, vaikka johtaja ei ehtisikään keskittyä pedagogiikan ja henkilöstön johtamiseen. Jos henkilöstötilanne on huono, tarvitaan johtajaa uusien tai epäpätevien työntekijöiden tueksi.

*Johtajien hukkuminen siihen työmääräänsä ja hekin joutuu niin paljon olemaan poissa, että kyllä se pedagogiikan johtaminen kaipaisi sitä, että se johtaja on siellä paikalla.*

*Kaikkein eniten sitä heikentävät, että jos ei johtajaa paljon näy ja hänen työaikansa ei riitä sille henkilöstölle.*

### **Puutteet työn tekemisen edellytyksissä**

Veto- ja pitovoimaa vähentävänä koettiin se, jos työn tekemisen edellytyksissä on puutteita. Puutteet näkyvät huonoina fyysisinä tiloina, liian tiukkoina resursseina, liian suurena työmääränä, haasteina työssä sekä työn vaatimukseen suhteessa liian pienenä palkkana (taulukko 11).

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
PUUTTEET TYÖN TEKEMISEN EDELLYTYKSISSÄ	Huonot fyysiset tilat
	Liian tiukat resurssit
	Liian suuri työmäärä
	Haasteet työssä
	Palkkaus suhteessa työn vaatimuksiin

Taulukko 11. Aineistoanalyysin tulokset, puutteet työn tekemisen edellytyksissä.

**Huonojen fyysisten tilojen** koettiin vaikuttavan heikentävästi veto- ja pitovoimaan. Fyysisten tilojen puutteet näkyvät siinä, jos ryhmällä ei ole omia tiloja tai tilat hankaloittavat muuten työn tekemistä. Lapsiryhmien liian pienten tilojen sekä päiväkodin liian pienen pihan koettiin vaikuttavan negatiivisesti yksikön veto- ja pitovoimaan. Samoin liian isojen yksiköiden koettiin vähentävän veto- ja pitovoimaa. Osassa haastatteluissa ruokasali päiväkodissa koettiin haastavana ja lisäävän meteliä. Tämä korostui niiden yksiköiden vastauksissa, joilla ei ole ruokasalia. Huonojen tilojen koettiin myös vaikuttavan negatiivisesti lasten käyttöön. Osassa vastauksista tuotiin esille kahden kasvattajan malli, jossa työskennellään osittain samoissa tiloissa toisen kasvattajaparin kanssa.

*Kyllä mä ajattelen niillä tiloilla olevan tosi suuri merkitys ainakin, että jos ne on oikeasti tämmöinen ääripää, että siellä se työn tekeminen laadukkaasti on tehty aika mahdolltomaksi.*

*Meidän talossa nähdään nää isot päiväkodit aivan kauhulla katselemme niitä. Mitä tässä nyt kuulee ja näkee niin kyllä sitä kauhulla ajattelee, että lähtisit taloon jossa et edes niitä työkavereita varmaan ihan heti oppisi kaikkia tietämään.*

*Se meteli tai melun tasokin on ihan erilaista siis noissa isoissa verrattuna tämmöiseen pieniin.*

**Liian tiukoilla resursseilla** työskentelyn koettiin kuormittavan henkilökuntaa. Henkilökunnan puutostilanteissa sijaisten saaminen ja avustavan henkilökunnan määrä koettiin vaikuttavan veto- ja pitovoimaa vähentävästi. Henkilökunnan poissaolojen koettiin vähentävän mahdollisuutta suunnitella työtä. Kun opettajien mahdollisuus suunnittelu-, arviointi ja kehittämisajan pitämiseen ei toteutunut, koettiin sen vaikuttavan työn tavoitteiden saavuttamiseen negatiivisesti. Samalla sen koettiin lisäävän riittämättömyyden tunnetta työssä suorittamisesta. Tiukojen resurssien ja henkilökunnan poissaolojen koettiin lisäävän stressiä

työssä. Resursseihin koettiin vaikuttavan myös se, jos henkilökunnan rekrytoinneissa on haasteita eikä saada pätevää henkilökuntaa. Silloin olemassa olevien pätevien työntekijöiden työn tekeminen hankaloituu, kun epäpätevän työntekijän osaaminen ei riitä työhön. Se saattaa aiheuttaa pätevän henkilökunnan siirtymisen toiseen yksikköön ja siten vähentävän pitovoimaa.

*Vaikuttaa että miten tiukalla ollaan. Kyllä se sitten kuormittaa, jos pitkään ollaan, että kuitenkin ryhmät on aika isoja.*

*Se kiire varmaan ja sitten ehkä se kun on poissaoloja niin sitten mennään tiukalla linjalla ja sijaisia ei voi aina tilata niin ehkä semmoinen stressi sitten vähentää sitä vetovoimaa.*

**Liian suuri työmäärä** ja tunne siitä, että ei ehdi tekemään työtään koettiin haastatteluissa vähentävän veto- ja pitovoimaa. Lisääntyneet paperityöt ja vaihtuvat ohjeet sekä täytettävät lomakkeet nousivat esiin osassa haastatteluja. Paperitöiden koettiin vievän aikaa lasten kanssa olemisesta. Tätä toivat esiin osa varhaiskasvatuksen opettajina työskentelevistä. Liian suuren työmäärän koettiin lisäävän riittämättömyyden tunnetta ja huonoa omaatuntoa tekemättömistä töistä. Nämä kokemukset korostuivat pitkään alalla olleiden työntekijöiden vastauksissa. Suuren työmäärän koettiin liittyvän varhaiskasvatustyöhön yleensä. Muuttuvat lomakkeet ja muut uudistukset lisäsivät osan mielestä työmäärää. Erilaiset lisääntyneet hankkeet ja niihin mennyt työaika suhteessa hyötyihin nostettiin esiin muutamassa haastattelussa.

*On tää työmäärä lisääntynyt aivan hurjasti. Suurin osa haluaisi keskittyä sen lapsiryhmän kanssa toimimiseen ja sitten on paljon muuta, että elät jatkuvasti semmoisessa pienessä aikapulassa.*

*Tää paperityö ja kaikki tuo tuolta ylhäältä tulee, on lisääntynyt niin hirveästi, että meinaa uupua siihen ja siihen että joutuu koko ajan päässä priorisoimaan sitä mitä teet ja sitten taistelee sen huonon omatunnon kanssa ja välillä pystyy sen hyvin, että mä teen ihan oikeita asioita nyt.*

**Haasteet työssä** aiheuttavat alan veto- ja pitovoiman vähentymistä. Haasteina koettiin lasten lisääntyneet tuen tarpeet ja liian suuret lapsiryhmät. Lasten lisääntyneiden tuen tarpeiden koettiin aiheuttavan työntekijöissä kuormitusta ja osaamattomuuden tunnetta. Lasten tuen tarpeiden huomioiminen resurssoinnissa koettiin tärkeäksi ja resurssien vähentäminen nähtiin uhkana lasten tuen tarpeisiin vastaamiselle. Osassa vastauksista tuotiin esille vanhempien vaatimusten lisääntyminen tai muuten haastavat vanhemmat.

*Lapsiryhmät muuttuu koko ajan haastavammaksi, lapsilla on enemmän haasteita.*

*Tuen tarpeiset lapset. Heidän tuen tarpeet alkaa olemaan niin suuria, että ei meinaa enää riittää taidot toimia heidän kanssaan.*

**Palkkaus suhteessa työn vaatimukseen** tuotiin esiin monessa haastattelussa veto- ja pitovoimaa vähentävänä asiana. Elämisen kustannukset pääkaupunkiseudulla ovat korkeat ja varhaiskasvatuksen työntekijöillä on haasteita selvitä työstä saadulla palkalla. Toisaalta osa haastateltavista toi esiin positiivisena asiana Vantaan tekemät palkankorotukset keväällä 2023.

*Se riittämättömyyden tunne ja kun se palkkaus ei ole suhteessa mikä ajaa ehkä ihmisiä pois alalta.*

### 6.3 Hyvään henkilöstötilanteeseen vaikuttavat tekijät varhaiskasvatusyksiköissä

Analyysin perusteella tutkittavien yksiköiden hyvään henkilöstötilanteeseen vaikuttavia tekijöitä löytyi kolme, jotka ovat aineiston analyysin yläluokkia. Hyvään henkilöstötilanteeseen vaikuttavia tekijöitä olivat toimiva työyhteisö, hyvä johtaja sekä yksikön koko ja sijainti.

#### Toimiva työyhteisö

Haastateltavat kokivat hyvän henkilöstötilanteen johtuvan siitä, että työyhteisö toimii hyvin. Toimiva työyhteisö vaikutti monilla haastateltavista siihen, että he olivat hakeutuneet ja jääneet kyseiseen varhaiskasvatusyksikköön töihin. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttivat työyhteisön ilmapiiri, pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta, perustehtävä työn keskiössä sekä yhteistyö ja auttaminen (taulukko 12).

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TOIMIVA TYÖYHTEISÖ	Työyhteisön hyvä ilmapiiri
	Pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta
	Perustehtävä työn keskiössä
	Yhteistyö ja auttaminen

Taulukko 12. Aineistoanalyysin tulokset, toimiva työyhteisö.

**Työyhteisön hyvä ilmapiiri** vahvisti haastateltavien mukaan selvästi veto- ja pitovoimaa. Ilmapiiriin huomaa heti yksikköön tullessa ja sen avulla työyhteisöön myös sitoudutaan. Yhteisen huumorin ja positiivisen suhtautumisen työhön koettiin vaikuttavat siihen, että töihin

on mukava tulla. Samalla ne vahvistavat työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteishenkeä. Työyhteisöissä työstä oltiin innoissaan ja työn tekeminen hyvin nähtiin tärkeänä arvona.

*Semmoinen rento hyvä meininki. Kaikki tekee työnsä hyvin.*

*Ja henki semmoinen kiva, että kun tulee sijaisia ne usein sitten jälkeinpäin sanoi että ovelta jo aistii että tänne on kiva tulla.*

**Pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta** vahvistaa haastateltavien mukaan varhaiskasvatussyksikön vetovoimaa. Tällöin työkavereihin tutustuu ja heidät tuntee hyvin. Työkavereiden tuntemisen koettiin auttavan työn tekemisessä ja vahvistavan yhteishenkeä. Työkaverit vaikuttavat siihen, miten työntekijä otetaan työyhteisöön mukaan. Työntekijöiden halun työskennellä yhdessä koettiin vaikuttavan työyhteisön toimivuuteen. Kaikki työntekijät koulustaustasta riippumatta nähtiin tärkeänä osana työyhteisöä. Jokaisen työpanosta tarvitaan, jotta työ saadaan tehtyä. Ammattitaito näyttäytyi haastateltavien mukaan yksiköissä vahvana pedagogiikkana ja pedagogiikasta keskustelemisena. Ammattitaitoinen henkilökunta vahvistaa ammatillista tapaa toimia sekä ammatillista toimintakulttuuria.

*Pedagogisesti tosi laadukas henkilökunta ja pysyvä.*

*On pysyvää henkilökuntaa, että se on varmaan yksi semmoinen syy*

*Kaikkien työpanosta tarvitaan ja se on selvää kaikille ja ei ole sitä semmoista kuppikuntaisuutta eikä selän takana puhumista.*

*Pätevät vetää puoleensa päteviä.*

**Perustehtävän työn keskiössä** nousi esille haastatteluissa. Perustehtävään sitoutumisen nähtiin vaikuttavan siihen, että työhön omassa yksikössä halutaan sitoutua ja työssä viihtyä. Lapset ja lasten hyvinvoinnin eteen työskentely koettiin tärkeänä. Lasten kanssa toimiminen ylipäätään nähtiin tärkeämpänä kuin muut asiat varhaiskasvatustyössä. Perustehtävään sitoutumisessa työntekijöitä auttoi johtajan tuki ja perustehtävän määrittely. Vahva näkemys perustehtävästä mahdollisti työntekijöille omien arvojen mukaan toimisen.

*Toisaalta myös vaaditaan paljon sitoutumista siihen perustehtävään ja se tulee tosi voimakkaasti meidän johtajalta, että nimenomaan ne lapset on siellä keskiössä.*

*Tietoisesti se muistuttaminen, että miksi täällä ollaan. Nyt ollaan töissä ja nyt työminä päälle.*

*Ja tajutaan se, että me ollaan kaikki täällä kaikkia lapsia varten.*

**Yhteistyö ja auttaminen** tuotiin haastatteluissa esille toimivan työyhteisön elementtinä ja tutkittavien yksiköiden vahvuutena. Yhteistyö nähtiin tärkeänä omassa tiimissä toimimisessa, mutta myös koko yksikössä toimittaessa. Eri tiimien välisen yhteistyön koettiin auttavan työn tekemisessä. Yhteistyön yhtenä elementtinä nähtiin joustaminen. Tämä tarkoittaa haastateltavien mukaan työntekijöiden joustavuutta suhteessa toisiin työkavereihin sekä omiin suunnitelmiin. Yhteisöllinen toimintakulttuuri tuli ilmi osassa haastatteluista ja sen koettiin tukevan työyhteisön yhteishenkeä. Asiakkaat nähdään yhteisinä ja sitä kautta työ on myös yhteistä. Työn tekeminen yhdessä ja toisten auttaminen tulivat ilmi suuressa osassa haastatteluista.

*Se vaatii kaikilta sitä sellaista ymmärrystä, että puhalletaan yhteen hiileen ja jotenkin se jousto tilanteessa sitten toimii.*

*Pystytään auttamaan, että sä et jää täällä yksin pätkäilemään asioita vaan täällä on joku, jolta sä voit kysyä ja neuvotaan ja ohjataan.*

### Hyvä johtaja

Haastatteluissa tuotiin esille hyvän henkilöstötilanteen syynä varhaiskasvatusyksikön hyvä johtaja (taulukko 13). Hyvän johtajan nähtiin lisäävän yksikön veto- ja pitovoimaa. Johtajan ammattitaito ja toimiminen varhaiskasvatusyksikön suunnan näyttäjänä olivat hyvän johtajan ominaisuuksia tutkittavissa yksikössä. Hyvä johtaja antaa tukea työlle ja on läsnä yksikössä.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
HYVÄ JOHTAJA	Johtajan ammattitaito
	Johtaja suunnannäyttäjänä
	Johtajan tuki työlle
	Johtajan läsnäolo

Taulukko 13. Aineistoanalyysin tulokset, hyvä johtaja.

**Johtajan ammattitaito** näkyy haastateltavien mukaan siinä, miten hyvin johtaja hoitaa oman perustehtävänsä. Tällöin johtaja uskaltaa olla johtaja ja puuttuu tarvittaessa tilanteisiin yksikössä. Johtajan kokemus ja näkemys pedagogiikasta koettiin tärkeänä. Johtajan sitoutuminen johtamaansa yksikköön sekä esimerkkinä toimiminen tuotiin esiin osassa haastatteluista. Haastatteluissa koettiin tärkeänä, että varhaiskasvatusyksikön johtaja

huolehtii siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Johtajan tulee olla perillä yksikön tilanteesta ja edistää yksikön toimintaa.

*Esimies on sellainen, jolla on niin kun ne langat käsissä. Hän on esimerkki ja keulakuva ja hän tuo niitä asioita alaspäin työyhteisössä, työntekijöille ja hän on vahva esimerkki muille ja vahva pedagogiikka tulee sitä kautta, että hän jalkauttaa niitä asioita meille.*

*Pitää huolta siitä, että meillä on toimintaedellytykset täällä olemassa ja että hän on oikeasti on meidän puolella.*

*Hän on tietoinen siitä mitä me tehdään ja sitten hänellä on myös paljon pedagogisesti tosi hyviä ajatuksia.*

**Johtaja toimii suunnannäyttäjänä.** Haastatteluissa tuotiin ilmi, että johtajalla tulee olla selkeä visio siitä, miten työtä tehdään ja hän toimii suunnan näyttäjänä työntekijöille. Tutkitavien yksiköiden johtajat toimivat haastateltavien mukaan sitoutuneesti ja pitkäjänteisesti yksikön toiminnan kehittämiseksi. Useimmat haastateltavat kokivat, että yksikön johtaja vaatii, että työ tehdään hyvin ja muistuttaa tarvittaessa perustehtävästä.

*Esimies on sellainen, jolla on ne langat käsissä ja hän hänellä on se vahva visio siitä että, miten tätä työtä tehdään.*

*Pystyy ohjaa sitä oikeaan suuntaan, jos mennään johonkin sivupoluille.*

*Pedagogiikka edellä mietitty kaikki asiat. Hän vaatii sitä ja haastaa meitä miettimään erilaisia asioita.*

**Johtajan tuki työlle** tuotiin esille haastatteluissa. Johtaja on työntekijöiden tukena ja puuttuu tilanteisiin tarvittaessa. Toisaalta johtaja antaa myös vastuuta ja luottaa työntekijöihin. Vaikka yksiköiden henkilökunta oli osaavaa, koettiin johtajan tuki tärkeänä oman työn vahvistajana. Johtajan kanssa työstä voitiin keskustella ja kysyä neuvoa.

*Johtaja on ollut kyllä semmoinen tosi tärkeä tuki siellä taustalla.*

*Esimies puuttuu tarvittaessa tilanteisiin ja tiedetään, että hän on tukena, mutta hän antaa paljon vastuuta täällä työntekijöille.*

*Aina saa tukea ja aina voi mennä kysymään ja hakee sitä näkökulmaa myös sieltä ulkopuolelta.*

**Johtajan läsnäolon** tärkeys nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Johtajan läsnäolon tulee olla niin fyysistä kuin psyykkistäkin. Johtajan näkyminen yksikössä koettiin tärkeänä. Haastateltavat toivat ilmi, että johtaja kuuntelee ja on saatavilla. Koettiin, että johtaja on helposti

lähestyttävä ja kiinnostunut siitä, mitä työntekijöille kuuluu. Läsnäolo yksikössä auttaa haastateltavien mukaan johtajaa pysymään perillä siitä mitä lapsiryhmille ja tiimeille kuuluu. Kun johtaja on perillä työntekijöiden ja tiimien tilanteesta, yksikön johtaminen onnistuu paremmin.

*Hän on tosi paljon läsnä täällä.*

*Aina saa tulla juttelemaan. Aina hän kuuntelee, vaikka hänellä olisi joku kesken niin kun useasti on, niin ei koskaan tule sellainen olo, että häiritsisi vaikka varmasti monesti keskeytetään.*

### Varhaiskasvatusyksikön koko ja sijainti

Haastatteluissa nousi esiin varhaiskasvatusyksikön koon vaikutus siihen, että yksikössä on hyvä henkilöstötilanne. Alueen vaikutus nousi esiin osassa vastauksista (taulukko 14).

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
VARHAISKASVATUSYKSIKÖN KOKO JA SIJAINTI	Päiväkodin ja varhaiskasvatusyksikön koko
	Alueen vaikutus

Taulukko 14. Aineistoanalyysin tulokset, varhaiskasvatusyksikön koko ja sijainti.

**Päiväkodin ja varhaiskasvatusyksikön koon** koettiin vaikuttavan siihen, että yksikössä on hyvä henkilöstötilanne. Tutkimuksessa olleiden päiväkotien koettiin olevan sopivan kokoisia ja siten niiden koko vaikutti veto- ja pitovoimaa lisäävästi. Tutkimuksessa mukana olleista varhaiskasvatusyksiköistä kaksi oli yhden päiväkodin yksiköitä ja kolmessa varhaiskasvatusyksikköön kuului kaksi päiväkotia. Tutkimuksessa mukana olleista päiväkodeista pienimmissä oli kolme ryhmää ja suurimmissa seitsemän ryhmää. Sopiva koko vaikutti haastateltavien mukaan siihen, että henkilökunnan on mahdollista tuntea kaikki lapset ja perheet. Pieni päiväkotia koettiin olevan helpommin hahmotettavissa ja hallittavissa. Pienemmässä päiväkodissa henkilökunnan on paremmin mahdollista tuntea myös työkaverit.

*Pieni talo, me paremmin tutustutaan kaikkiin perheisiin ja lapsiin, että kun me paikaan ja sijaistetaan niin sä tunnet ne lapset niin se on paljon semmoista kodinomaisempaa ja turvallisempaa lapsille ja perheille, että tuossa pihassakin niin mä tunnistan jo, että kuka isä kuka äiti.*

**Alueen vaikutus** nousi esiin osassa vastauksista. Tutkimuksessa olleista yksiköistä osassa nostettiin esiin se, millä alueella päiväkotij sijaitsee. Osassa haastatteluista koettiin, että oman päiväkodin asiakaskunta oli helpompi verrattuna toisiin alueisiin. Suuri määrä monikulttuurisia lapsia päiväkodissa koettiin osassa haastatteluista vähentävän veto- ja pitovoimaa. Muutamassa haastattelussa monikulttuurisuus taas koettiin rikkautena. Osalla haastateltavista kokemukset monikulttuurisuudesta yhdistettiin suurempaan työmäärään ja siksi koettiin omassa yksikössä olevan pienemmän määrän monikulttuurisia lapsia ja perheitä lisäävän oman yksikön vetovoimaa. Muutamassa haastattelussa monikulttuurisuutta ei nostettu ollenkaan esiin.

*Toisella alueella on paljon näitä S2 lapsia, kyllä se työ on erilaista verrattuna.*

*Maahanmuuttajataustaisia perheitä on meillä paljon, mutta mä oon kokenut sen tosi ihanaksi ja uudeksi maailmaksi. Avartaa maailmankuvaa.*

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli vahvistaa veto- ja pitovoimatekijöitä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Vetovoimatekijät vaikuttavat siihen, että pätevää henkilökuntaa saadaan rekrytoitua. Pitovoimatekijät vaikuttavat siihen, että rekrytoitu henkilökunta saadaan sitoutumaan tiettyyn yksikköön ja Vantaan kaupunkiin työnantajana. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä oman yksikkönsä veto- ja pitovoimatekijöistä. Tutkimuksessa etsittiin yhteisiä selittäviä tekijöitä sille, että pätevän henkilöstön määrä on tutkittavissa yksiköissä keskimääräistä suurempi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat: 1. Mitkä tekijät lisäävät varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa? 2. Mitkä tekijät vähentävät varhaiskasvatusyksiköiden veto- ja pitovoimaa? 3. Mistä työntekijät kokevat hyvän henkilöstötilanteen yksikössään johtuvan? Tutkimuskysymyksistä ensimmäiseen ja kolmanteen vastauksia ja yhdistäviä tekijöitä löytyi useita. Toiseen tutkimuskysymykseen veto- ja pitovoimaa vähentävistä tekijöistä saatiin joi-tain vastauksia, mutta osa vastauksista kohdistui varhaiskasvatukseen yleensä. Koska tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää mitä yhdistäviä tekijöitä näissä yksiköissä on, joissa henkilökuntatilanne on hyvä ja siinä onnistuttiin. Toinen tutkimuskysymys vahvistaa tietoa vetovoimatekijöistä, koska veto- ja pitovoimaa vähentävät tekijät ovat monelta osin lisäävien tekijöiden vastakohtia.

Opinnäytetyön tuloksissa esille tullut työyhteisön toimintakulttuuri oli yksi varhaiskasvatuk-sen veto- ja pitovoimaa lisäävistä tekijöistä. Toimintakulttuurin rakentamiseen vaikuttivat johtajan lisäksi kaikki työyhteisön työntekijät. Veto- ja pitovoimaa lisäävässä toimintakulttuurissa avoimuus ja auttamisen kulttuuri sekä vuorovaikutus työyhteisössä näkyivät tulok-sissa oleellisina asioina. Yhteinen keskustelu toimintatavoista ja työstä auttoi toimintakulttuurin rakentamisessa. Sitä kautta työntekijät pystyivät vaikuttamaan omaan ja työyhteisössä tehtävään työhön. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (Opetushallitus 2022, 32) toimintakulttuurista keskustelua sekä sen kehittämistä ja arviointia kuvataan laadukkaana varhaiskasvatuksen perustana. Opinnäytetyön tulosten kanssa saman suuntaisesti varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa nostetaan esille yhteinen keskustelu työstä. Kes-kustelun mahdollistajana varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa mainitaan johtajan rooli ja vastuu keskustelua ylläpitävien rakenteiden luomisesta työyhteisöön. Ukkonen-Mikkolan ja Fonsénin (2018, 52) tutkimuksesta ilmenee yhteiselle keskustelulle nimettyjen rakenteiden sekä vuorovaikutuksen merkitys. Yhteiset arvot ja pedagogiset toimintatavat sekä myö-tätunto ja inhimillisyys työssä lisäävät työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä.

Tiimityöhön sitoutuminen nousi opinnäytetyön tuloksissa esiin yhtenä varhaiskasvatustyön veto- ja pitovoimaa vahvistavana tekijänä. Varhaiskasvatuksen tiimit ovat moniammatillisia ja jokaisen tiimin jäsenen työpanoksen merkitys näkyi tuloksissa. Vastuiden ja roolien selkeys auttoivat tiimin työnjaossa. Tiimityön tulee sujua, jotta työtä varhaiskasvatuksessa on mahdollista tehdä. Työtavoista tulee voida keskustella ja sopia. Varhaiskasvatuksen opettajien rooli tiimin johtajana tuli ilmi osassa haastatteluita. Tuloksia tukevat Hanhikosken ja Sévonin (2024, 72) tutkimustulokset, joissa todetaan selkeiden työnkuvien tukevan työtä varhaiskasvatuksessa. Kun työnkuvat ovat selkeitä, ei päivittäisessä työssä tarvitse jatkuvasti neuvotella siitä, mitä työtehtäviä kullekin ammattiryhmälle kuuluu. Fonsénin ym. (2023, 18–19) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen opettajat toteuttavat tiimissä jaettua pedagogista johtajuutta, johon he tarvitsevat tukea johtajan taholta. Jaettu pedagoginen johtajuus mahdollistaa laadukkaan pedagogiikan toteutumisen. Tällöin varhaiskasvatuksen opettajan rooli tiimin johtajana mahdollistaa hyvän yhteistyön yhdessä tiimin muiden työntekijöiden kanssa. Rannan ja Uusiautin (2022, 83) tutkimuksen mukaan tiimissä toimiminen ei aina ole sujuvaa ja helppoa. Tiimin jäsenillä tulee olla taitoja, jotka tukevat yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Toimiva tiimi auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään, joka taas vahvistaa työssä viihtymistä. Tiimityölle tarvitaan päiväkodin johtajan tuki, jotta työllä on paremmat onnistumisen edellytykset. Heilalan ym. (2024, 60) tutkimuksen mukaan tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen vahvistavat yhteistä työtä.

Johtamisen merkitys nousi opinnäytetyön tuloksissa esiin varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä. Toimiva johtaminen näyttäytyi tuloksissa siten, että johtaja johti yksikön pedagogiikkaa, haastoi työntekijät kehittämään työtä ja toimi työntekijöiden tukena. Molemminpuolinen luottamus tuli vahvasti esiin tuloksissa. Tulokset ovat yhteneväiset aiempien varhaiskasvatuksen johtamisesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Heilala ym. (2024, 69–71) toteavat tutkimuksessaan, että vastuullinen ja toimiva johtaminen vähentää alanvaihtoaikaita varhaiskasvatuksessa. Johtaja voi vaikuttaa työyhteisöön tapaan arvioida ja kehittää työtä. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen, mikä puolestaan vähentää varhaiskasvatustyöhön työhön liittyvän moraalisen stressin kokemusta.

Veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä tuloksissa näkyi työhyvinvoinnin tukeminen. Työhyvinvointia tuettiin tutkittavissa yksiköissä positiivisella ilmapiirillä, hyvillä työn tekemisen edellytyksillä sekä joustoilla työssä. Työhyvinvointiin vaikutti eniten toimiva arki. Vlasov ym. (2024, 9) tuovat ilmi työhyvinvointiin panostamisen tärkeyden, koska työntekijöiden kuormitustekijät vaikuttavat suoraan varhaiskasvatuksen laadun kautta lapsiin ja perheisiin.

Opinnäytetyön tuloksissa veto- ja pitovoimaa vähentävänä tekijänä olivat työyhteisön ongelmat, jotka käytännössä näkyivät huonona ilmapiirinä ja henkilökunnan välisinä erimielisyyksinä. Tulosten mukaan työyhteisöjen ongelmien taustalla oli puutteellinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin varhaiskasvatuksessa. Havisalmen ja Reunamon (2023, 64–65) tutkimuksessa työntekijöiden stressi näkyy heikentyneenä vuorovaikutuksen laatuna sekä epäsensitiivisenä toimintana suhteessa lapsiin. Samoin Sohlstén-Nederströmin ym. (2022, 212–214) tutkimuksessa työntekijöiden stressin ja lasten itsesäätelyn haasteiden todetaan liittyvän toisiinsa. Työntekijöiden stressiä lisää se, jos he eivät saa tukea työkavereiltaan ja esimieheltä. Sirvion ym. (2023, 96) tutkimuksessa henkilökunnan väliset erimielisyydet ja haasteet keskinäisessä vuorovaikutuksessa ovat osasyynä alanvaihtoaikaisiin varsinkin silloin, jos erimielisyyksiä ei selvitetä. Vuorovaikutuksen haasteiden selvittämiseen kaivataan tukea johtajalta.

Puutteet johtamisessa tulivat tuloksissa esille veto- ja pitovoimaa vähentävänä tekijänä. Puutteet johtamisessa näkyivät johtajan ammattitaidon puutteena sekä huonona johtamisena. Tuloksissa ilmi tullut johtajan liian suuri työmäärä vaikutti johtajan mahdollisuuteen olla työntekijöiden tukena. Kuusiholma-Linnamäen ym. (2023, 80) tutkimuksessa tuodaan esille liian suurten johtamiskokonaisuuksien vaikutus päiväkodin johtajien mahdollisuuksiin tukea yksikön henkilöstöä riittävästi. Saman suuntaisia tuloksia johtamisen vaikutuksesta henkilöstön hyvinvointiin ja vaihtuvuuteen alalla tuovat ilmi tutkimuksessaan Heikkinen ym. (2024, 358–360). Havisalmen ja Reunamon (2023, 62–64) tutkimuksessa yhtenä syynä kaaoksen kokemukseen varhaiskasvatuksessa näyttäytyy puute johtamisessa ja varsinkin pedagogisessa johtamisessa. Kaaoksen välttämiseksi pedagogista johtamista tulee tapahtua niin varsinaisen johtajan taholta kuin tiimeissäkin.

Puutteet työn tekemisen edellytyksissä nousivat opinnäytetyön tuloksissa esille veto- ja pitovoimaa vähentävänä tekijänä. Konkreettisesti puutteet työn tekemisen edellytyksissä näkyvät huonoina fyysisinä tiloina, liian tiukkoina resursseina, liian suurena työmääränä ja muina haasteina työssä. Alan palkkaus tuli tuloksissa esille veto- ja pitovoimaa vähentävänä asiana. Kangas ym. (2022, 78–84) ovat tutkineet syitä siihen, miksi varhaiskasvatuksen opettajat miettivät alan vaihtoa sekä sitä, miten he kehittäisivät alaa. Tutkimuksen mukaan toimintaympäristö vaikuttaa työhön. Toimintaympäristön osana fyysiset tilat sekä arjen sujuminen vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työstä. Työn mielekkyys, työstä palautuminen sekä resurssien epäsuhtainen kohdentuminen vaikuttavat alan vaihtamishalukkuuteen. Mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen näyttäytyvät merkityksellisenä alalla viihtymisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tuloksissa toimiva työyhteisö näkyi yhtenä hyvää henkilöstötilannetta selittävänä tekijänä. Haastateltavat olivat selvästi oman yksikkönsä hyvästä tilanteesta tietoisia ja tyytyväisiä siihen. Ylpeys omasta työyhteisöstä vahvisti sitoutumista yksikköön. Työyhteisön toimivuus vahvisti tulosten mukaan nimenomaan pitovoimaa yksikössä, kun hyvin toimivaan työyhteisöön haluttiin sitoutua. Nämä tulokset ovat yhteneväiset Hjeltin ja Karilan (2017, 243) tutkimuksen kanssa, jossa työyhteisön todetaan toimivan yhtenä varhaiskasvatustyötä tukevana elementtinä. Työkaverit ja kollegat työyhteisössä toimivat työssäjaksamisen tukena sekä auttavat työntekijää oman työn tekemisessä.

Opinnäytetyön tuloksissa osaavat ja pysyvät työntekijät sekä yhteinen arvomaailma vahvistivat työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä tulokset ovat saman suuntaiset Heilala ym. (2024, 69) tutkimuksen kanssa. Tutkimuksessa todetaan, että yhteenkuuluvuuden tunne ja tunneside työyhteisöön lisäävät varhaiskasvatustyön pitovoimaa. Yhteisen arvomaailman sekä työstä keskustelun merkitys nousevat esiin Ukkonen-Mikkolan ja Fonsénin (2018, 54) tutkimuksessa. Jos arvomaailmat ja käsitykset työstä eivät ole yhteneväiset, saattavat ne aiheuttaa erilaisia pedagogisia toimintatapoja työssä.

Toimivan työyhteisön hyvä ilmapiiri tuli opinnäytetyön tuloksissa esiin yhtenä yhdistävänä tekijänä tutkittavissa yksiköissä. Jokaisen työntekijän oman asenteen ja toiminnan vaikutus työilmapiiriin näkyi tuloksissa. Työilmapiirin merkitys varhaiskasvatuksen työlle tulee esiin myös Rannan ja Uusiautin (2022, 83) tutkimuksessa. Kannustavan ja avoimen työskentelykulttuurin sekä ilmapiirin todetaan tukevan varhaiskasvatuksen työtä tiimeissä.

Tärkeänä asiana pitovoiman kannalta nousi opinnäytetyön tuloksissa esiin uusien työntekijöiden ja alan opiskelijoiden vastaanottaminen työyhteisössä. Sillä miten uudet työntekijät otettiin vastaan, oli suuri merkitys työyhteisöön sitoutumisen kannalta. Harjoittelupäiväkotina toimiminen nousi osassa haastatteluista esiin vetovoimaa lisäävänä tekijänä. Kantonen ym. (2020, 277–278) tutkimuksessa todetaan varhaiskasvatuksen opettaja opiskelijoiden harjoittelujen onnistumisen merkitys alalle jäämiseen. Opiskelijoiden tukeminen harjoittelun tavoitteiden saavuttamisessa todetaan vaativan toimivaa yhteistyötä oppilaitoksen ja harjoittelupäiväkodin välillä. Hanhikosken ja Sévonin (2024, 66) mukaan työuran ensimmäisten vuosien merkitys ammatillisen identiteetin muodostumiselle korostuu.

Hyvä johtaminen nousi opinnäytetyön tuloksissa esiin tutkittavia yksiköistä yhdistävänä ja hyvää henkilöstötilannetta selittävänä tekijänä. Vaikka tutkimuksessa olleiden yksiköiden johtajat toimivat hallinnollisina päiväkodin johtajina, eivät ne olleet suoraan työn arjessa jatkuvasti läsnä, heidän tukensa ja vaikutuksensa työhön tuli tuloksissa vahvasti esiin. Johtajan osaamisen ja ammattitaidon arvostus näkyi haastateltavien työntekijöiden vastauksissa. Johtajan perillä olo yksikön tilanteesta, yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä suunnan

näyttäminen nousivat esille tuloksissa yksikön hyvän henkilöstötilanteen selittäjänä. Johtajan riittävä läsnäolo yksikössä koettiin oleellisena hyvään henkilöstötilanteeseen vaikuttavana tekijänä. Tulokset hyvästä johtamisesta ovat samansuuntaiset Heilala ym. (2021, 406) tutkimuksen kanssa, jossa johtamisen laatu ja tyytyväisyys johtamiseen vaikuttavat työtyytyväisyyteen varhaiskasvatuksessa sekä siten estävät alan vaihtoaikkeitä. Johtajan tehtävänä on varmistaa työyhteisön yhteiset arvot, selkeä visio ja auttaa henkilökuntaa löytämään yhteinen suunta työssä. Samoin työn yhteinen kehittäminen sekä työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työhön lisäävät työssä viihtymistä.

Varhaiskasvatusyksikön koko ja sijainti tulivat esille tutkittavia yksiköitä yhdistävänä tekijänä sekä syynä sille, että yksiköissä oli hyvä henkilöstötilanne. Varhaiskasvatusyksikön sopiva koko ja nimenomaan se, ettei yksikkö ollut liian suuri, tuli tuloksissa vahvasti esille. Pieni yksikkö lisäsi tulosten mukaan mahdollisuutta tuntee työkaverit ja päiväkodissa olevat lapset sekä perheet. Alueen vaikutuksesta opinnäytetyön tulokset olivat osittain eriäväiset, mutta suurimmassa osassa yksiköistä koettiin oman alueen olevan yksi hyvää henkilöstötilannetta selittävä tekijä. Aiempia tutkimuksia varhaiskasvatusyksikön koon vaikutuksesta henkilöstötilanteeseen ei ollut. Yksikkökokoja on tutkittu lähinnä johtamisen näkökulmasta. Kuusiholma-Linnamäen ym. (2023, 80) tutkimuksessa todetaan liian suurten ja monesta toisistaan kaukana olevista päiväkodeista koostuvien yksiköiden hankaloittavan lähijohtamista. Opinnäytetyössä tutkittavissa yksiköissä lähijohtaminen ja johtajan läsnäolo mahdollistuivat sopivan kokoisen yksikkökoon myötä.

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekijä perehtyi ennen opinnäytetyön tutkimuksen tekemistä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeisiin Hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeissa tärkeimpiä huomioitavia asioita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimusta tehdessä kunnioitetaan ja arvostetaan aiempia tutkimustietoja. Huolehditaan, että kaikki tutkimukseen liittyvät luvat, suostumukset ja eettiset ennakoarvioinnit on tehty asianmukaisesti. Sovitaan tutkimuksen yhteistyökumppaneiden kanssa tutkimuksessa kerättävän aineiston omistusoikeudesta, käsittelystä ja säilytyksestä. Huolehditaan tietosuojaa, salassapitoa ja luottamuksellisuutta ohjeiden noudattamisesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Opinnäytetyössä noudatettiin kaikissa vaiheissa tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee kiinnittää uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Tutkimuksen tekijän tulee toimia jokaisessa tutkimuksen vaiheessa tarkasti ja läpinäkyvästi. Tutkimuksen vaiheiden tarkka raportointi ja huolellisuus aineistojen keräämisessä sekä analysoinnissa ovat edellytys tutkimuksen luotettavuudelle. Tutkimuksen

eettisyyttä arvioitaessa tulee huomioida, että tutkimuksen kohteena oleville henkilöille ei saa aiheutua haittaa. Tutkimuksen prosessin eteneminen sekä tehtyjen päätelmien syntyminen on luotettavuuden tarkastelun näkökulmasta tärkeää esittää tutkimuksesta laaditussa raportissa (Puusa ym. 2020).

Tutkimuksen aihe nousi varhaiskasvatusalan ajankohtaisesta tilanteesta ja tarpeesta. Aihe kiinnosti tutkimuksen tekijää ja keskusteluissa yhteistyöorganisaation kanssa aiheen tutkiminen todettiin tarpeelliseksi. Tutkimuksen teko aloitettiin aiheeseen ja siitä tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin perehtymällä. Lähteitä opinnäytetyöhön löytyi yllättävän paljon. Tuoreita tutkimuslähteitä varhaiskasvatuksesta niin suomalaisia kuin kansainvälisiä löytyi hyvin. Varhaiskasvatuksen tilanne ja tutkimuksen tarve näkyi selvästi lähteiden määrässä. Lähteiden etsimiseen käytettiin opinnäytetyötä tehdessä paljon aikaa, jotta opinnäytetyön tutkimukseen saataisiin mahdollisimman luotettava ja uskottava teoriapohja.

Tutkijan oma aikaisempi tieto tutkittavasta aiheesta auttaa tutkimuksen jäsentämisessä ja tutkimuksessa alkuun. Tällöin tutkijalla on tiedossa alan sanasto sekä toimintatavat, jolloin haastatteluiden suunnittelu on helpompaa. Tutkimuksen tekijän suhteellisen läheinen kontakti tutkittaviin on osa laadullista tutkimusta. (Puusa ym. 2020.) Vaikka tutkimuksen tekijä toimii päiväkodin johtajana samassa kaupungissa, huomioitiin tämä tutkimuksen teossa. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi valittiin sellaisia yksiköitä, joissa tutkimuksen tekijä ei itse työskentele. Tutkittivat yksiköt ovat kokonaisuudessaan vain tutkimuksen tekijän tiedossa ja aineistossa yksikköjä ei eritellä. Näin yksiköt ja niiden tutkimukseen osallistuvat työntekijät eivät ole tunnistettavissa. Vantaan kaupunki on iso työnantaja ja varhaiskasvatussyksiköitä on yli 70 ja päiväkoteja yli 120 (Vantaan kaupunki).

Tutkimukseen osallistuville tulee antaa riittävät tiedot, jotta he voivat annetun tiedon perusteella arvioida tutkimukseen osallistumista. Tutkimukseen osallistujan saama käsitys tutkimuksesta vaikuttaa siihen, minkälaisella panoksella hän osallistuu siihen. (Vilka 2021.) Tutkimukseen osallistuvien päiväkotien johtajille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja aiheesta. Saman viestin mukana oli saatekirje haastateltaville, jonka päiväkodin johtajat toimittivat heille. Tutkimukseen osallistujat valittiin vapaaehtoisuuden periaatteella ja heillä oli koko tutkimuksen ajan mahdollisuus peruuttaa osallistumisensa. Yhteydenotot tapahtuivat sähköpostitse ja siten haastateltavista saatavien yhteystietojen määrä pidettiin mahdollisimman pienenä. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, jolloin heille ei aiheutunut kulkemisesta aiheutuvaa ajallista haittaa työpäivän aikana. Ennen haastattelun alkua haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä tutkimuksesta. Haastateltaville esitettiin tutkimuksesta tehty tietosuojailmoitus ennen haastattelun alkua ja samalla heiltä pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Kirjalliset suostumukset säilytettiin asianmukaisesti ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelujen tallenteet tehtiin Microsoft TEAMS-kokouksina, jotka tallennettiin salasanalla suojattuun LAB ammattikorkeakoulun verkkoympäristöön. Tallenteet hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Haastattelujen jälkeen Microsoft TEAMSin automaattinen litterointi tarkistettiin kuuntelemalla haastattelutallenteet tarkasti ja korjaamalla mahdolliset virheet litteroinnissa. Samalla haastatteluaineisto muutettiin anonyymiksi, joka tarkoittaa tunnistettavien tietojen poistamista. Litteroitu aineisto säilytettiin asianmukaisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa se, että tutkimusraportti on kirjoitettu, niin että lukija voi seurata tutkijan tekemiä päätelmiä sekä niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pystyä arvioimaan omaa subjektiivisuuttaan sekä toimintaansa tutkimuksen eri vaiheissa. Tämä on tärkeää varsinkin silloin, kun hän on tutkittavan kohteen kanssa vuorovaikutuksessa. (Puusa ym. 2020.) Tutkimuksen tekijän oman kokemuksen ja ymmärryksen tuoma tieto varhaiskasvatuksesta sekä alan tilanteesta toi tutkimukseen syvyyttä. Toisaalta tutkimuksessa kiinnitettiin koko prosessin ajan huomiota siihen, ettei tutkimuksessa tehty tulkintoja tutkijan omiin päätelmiin perustuen vaan tutkimuksen tuloksiin ja tutkittuun teoretietoon perustuen.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen eri vaiheet sekä tuloksiin johtaneet päättelyketjut ovat mahdollisimman selvästi esitetty. Samoin tulosten siirrettävyys toiseen vastaavaan ympäristöön lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa ym. 2020.) Tutkimuksen tulokset, aineiston käsittely ja sisällönanalyysin eri vaiheet kuvattiin mahdollisimman tarkasti ja havainnollisesti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tämä oli tutkimuksen teon haastavin vaihe, koska tutkimuksen tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta näin laajan tutkimuksen tekemisestä. Tulosten käsittelyn aikana palattiin monta kertaa tarkastelemaan alkuperäistä aineistoa ja varmistettiin, että aineistonanalyysi on edennyt asianmukaisella tavalla. Tulosten luotettavuuden tarkastelua tehtiin koko prosessin ajan.

### 7.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön soveltavassa laadullisessa tutkimuksessa nousi vahvasti esille johtamisen merkitys varhaiskasvatuksen työyhteisön veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä. Johtajan läsnäolo ja tuki työntekijöille sekä suunnan näyttäjänä toimiminen varmistivat työyhteisön ammatillisuuden ja samaan suuntaan toimimisen. Toimivan työyhteisön keskiössä oli tutkituissa yksiköissä varhaiskasvatuksen perustehtävä, jossa toimittiin yhdessä lasten hyväksi. Tällöin työntekijöillä oli mahdollista toimia omien arvojen mukaisesti sekä toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta. Tutkituissa yksiköissä työyhteisön hyvä ilmapiiri ja auttamisen

kulttuuri vahvistivat työyhteisöön sitoutumista. Jokaisen työntekijän halu sitoutua yhteiseen toimintakulttuuriin, jossa ketään ei jätetä yksin, tuki työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Työyhteisössä työkavereilta ja johtajalta saatu tuki sekä muiden auttaminen näyttäytyivät vahvasti työyhteisön pitovoimaa lisäävänä asiana. Uusien työntekijöiden liittäminen osaksi yhteisöä, perehdyttäminen, auttaminen ja neuvominen alkuun, vahvistivat työyhteisöön sitoutumista. Tutkittujen yksiköiden hyvä henkilöstötilanne tuki uusien työntekijöiden perehdyttämistä, koska suurta vaihtuvuutta henkilöstössä ei ollut. Jos henkilökunnan vaihtuvuus on suurta, toimintatapoihin ja yhteisöön perehdyttäminen on työläämpää ja saattaa siten vaikeuttaa työyhteisöön sitoutumista. Tällöin perehdyttäminen sekä toimintatapojen kertominen ovat vahvemmin johtajan vastuulla.

Yhteisten keskustelujen sekä niitä mahdollistavien rakenteiden merkitys nousi esille monessa kohtaa opinnäytetyön tuloksissa. Varhaiskasvatuksen haasteena yhteisten keskustelujen osalta on se, että lapset ovat paikalla varhaiskasvatuksessa koko ajan ja siten keskusteluille on rajallisesti aikaa. Keskusteluille tulee kuitenkin löytää tilaa, koska koulutettujen työntekijöiden viihtymistä varhaiskasvatusyksikössä tuki tulosten mukaan mahdollisuus työstä keskustelemiseen sekä toiminnan kehittäminen keskustelujen pohjalta.

Puutteet työn tekemisen edellytyksissä nousivat opinnäytetyön tuloksissa esiin veto- ja pitovoimaa vähentävänä tekijänä. Jatkossa tulee kiinnittää huomiota hyvien työn tekemisen edellytysten varmistamiseen varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Näin tuetaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia ja mahdollistetaan laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen. Työn tekemisen edellytysten edistämiseen on johtajalla jonkin verran vaikuttamisen mahdollisuuksia. Niiden asioiden osalta, joihin johtaja ei voi vaikuttaa, tulee hänen tuoda mahdolliset puutteet työn tekemisen edellytyksissä esille organisaatiossa.

Varhaiskasvatusyksikön koon merkitys näkyi tutkimuksen tuloksissa siinä, että johtajalla oli tarpeeksi aikaa ja mahdollisuuksia tukea työntekijöitä sekä johtaa työyhteisöä oikeaan suuntaan. Tutkittujen yksiköiden työntekijät kokivat pienemmän yksikön lisäävän hallinnan tunnetta työstä, kun heidän oli mahdollista tuntea työkaverit ja asiakkaat paremmin. Jatkossa tuleekin kiinnittää huomiota siihen, että varhaiskasvatusyksiköiden koko ei kasva liian suureksi. Samoin tulee kiinnittää huomiota johtajien tukemiseen työssään, jotta he voivat tukea työntekijöitä ja varhaiskasvatuksen työyhteisöjä. Varsinkin niissä yksiköissä, joissa pätevä henkilökunnan määrä on vähäinen, pitäisi johtajalla olla enemmän aikaa ohjata ja tukea työntekijöitä työssään. Kun työntekijät voivat luottaa johtajaan ja siihen, että asiat hoituvat, he voivat omassa työssään keskittyä paremmin perustehtäväänsä.

Opinnäytetyön tuloksia ja tutkimuksessa mukana olleiden työntekijöiden näkemyksiä veto- ja pitovoimaa lisäävistä tekijöistä on mahdollista hyödyntää varhaiskasvatuksen

työyhteisöjen kehittämisessä. Tulosten avulla on saatu tietoa siitä, mitä asioita varhaiskasvatuksen työntekijät arvostavat työssään ja minkälaiseen työyhteisöön he haluavat sitoutua.

Johtopäätösten perusteella voidaan tehdä seuraavat kehittämissuositukset varhaiskasvatuksen veto- ja pitovoiman lisäämiseksi:

- Johtamisen merkitys varhaiskasvatuksessa tulee ymmärtää. Päiväkodin johtajan tulee näyttää yhteinen suunta työlle ja toimia työntekijöiden tukena.
- Yksikkökokoja tulee tarkastella kriittisesti ja pitää huolta siitä, etteivät ne kasva liian suureksi. Kun yksikkökoko on sopiva, johtajalla on aikaa ja mahdollisuus olla työntekijöille läsnä.
- Työn tekemisen edellytyksistä varhaiskasvatuksessa tulee huolehtia. Kun työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa, voivat työntekijät tehdä työtään varhaiskasvatuksessa tavoitteiden suuntaisesti ja siten toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta.
- Aikaa ja mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun työstä tulee järjestää yksikön rakenteissa. Yhteisten keskustelujen kautta työn kehittäminen mahdollistuu.
- Yhteistä toimintakulttuuria, jossa autetaan ja tuetaan toisia, tulee vahvistaa. Yhteinen toimintakulttuuri vahvistaa työyhteisön hyvää ilmapiiriä sekä auttaa uusia työntekijöitä liittymään työyhteisöön.

#### 7.4 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tekemisen aikana esille nousi alueen sekä monikulttuurisuuden merkitys varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaan. Aihetta olisi hyvä tutkia lisää, jotta alueiden eriytymisen ja monikulttuurisuuden vaikutuksesta varhaiskasvatuksessa tehtävään työhön saataisiin lisää tietoa. Vantaalla monikulttuurisuus on vahvasti läsnä, kun 34 % Vantaan varhaiskasvatuksessa olevista lapsista on eri kielisiä (Vantaan kaupunki 2024a). Siten kyseessä ei enää ole marginaalinen ilmiö, vaan Vantaan varhaiskasvatuksessa arjessa vahvasti läsnä oleva.

Toinen haastatteluissa esille noussut aihe oli alalle tulevien nuorten työntekijöiden jaksamisen sekä työelämään sitoutumisen tukeminen. Moni alalle opiskeleva ei jää varhaiskasvatukseen töihin. Tuoreessa Koivusalon ja Alasuutarin (2024, 20) tutkimuksessa varhaiskasvatuksen opettajaksi opiskelleista vain hieman yli puolet työskenteli varhaiskasvatuksessa viisi vuotta opiskelujen aloittamisen jälkeen. Varsinkin nuoremmat varhaiskasvatuksen opettajiksi opiskelleet olivat valmistumisen jälkeen siirtyneet töihin muille aloille tai opiskelemaan toista alaa (Koivusalo & Alasuutari 2024, 56). Jotta työntekijöitä riittäisi varhaiskasvatuksessa tulevaisuudessa, on tärkeää selvittää, miten nuorten työntekijöiden työtä varhaiskasvatuksessa voidaan tukea sekä siten lisätä sitoutumista työhön.

## Lähteet

Aalto, M. 2023. Karut luvut julki: Helsingin päiväkotien opettajista puuttuu yli puolet. Helsingin sanomat. Viitattu 14.1.2024. Saatavissa. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009973900.html>

Ahtiainen, R., Fonsén, E., & Kiuru, L. 2021. Finnish early childhood education and care leaders' perceptions of pedagogical leadership and assessment of the implementation of the national core curriculum in times of change. *Australasian Journal of Early Childhood*, Vol 46(2), 126–138. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1177/18369391211010971>

Alasuutari, P. 2011 *Laadullinen tutkimus 2.0*. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Ellibs

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. 2021. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, Vol 6 (3), 1–10. Viitattu 5.11.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

Ekström, R. 2023. Suuret kaupungit arvioivat tarvitsevansa varhaiskasvatukseen yli 9 000 uutta korkeakoulutettua ammattilaista lähivuosina. Suomenmaa. Viitattu 14.1.2024. Saatavissa. <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/suuret-kaupungit-arvioivat-tarvitsevansa-varhaiskasvatukseen-yli-9-000-uutta-korkeakoulutettua-ammattilaista-lahivuosina/>

Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. 2022. Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän Tutkimus*. Vol 20(1), 90–117. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa. <https://doi.org/10.37455/tt.95779>

Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C., & Repo, M. 2023. Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. *Educational Research (Windsor)*, Vol 65(1), 1–23. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2147855>

Gibbs, L. 2021. Leading through complexity in early childhood education and care. *Australasian Journal of Early Childhood*, Vol 46 (4), 335–341. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1177/18369391211050139>

Halttunen, L., Alila, K., Ekroth, A., Tervaspalo, K., Töytäri, A., Mähönen, M., Päiviö, A., Penttinen, S., Helminen, J., Nevanen, S., Rusi, M., Wallin, O., Rutanen, N., Sajaniemi, N., Kola-Torvinen, P. Kumlin, T. Niemi, J. & Kahiluoto, T. 2024. Koulutusten kehittämistä tutkimuksella, yhteistyöllä ja verkostoitumalla: Varhaiskasvatuksen koulutusten

kehittämisfoorumin toisen toimintakauden loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202406134622>

Hanhikoski, E. & Sevón, E. 2024. Early childhood education and care teachers' narratives of their professional identity. *Journal of Early Childhood Education Research*, Vol 13 (2), 55–77. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.58955/jecer.129076>

Havisalmi, J., & Reunamo, J. 2023. Mistä varhaiskasvatuksen kaaoksessa on kysymys? *Journal of Early Childhood Education Research*, Vol 12 (2), 51–70. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa. <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.120383>

Heikka, J., Hirvonen, R., Kahila, S., Pitkäniemi, H., Yada, T., & Hujala, E. 2023. Links between teachers' planning, assessment and development time and implementation of curriculum in early childhood education. *Early Years*, Vol 43 (4–5), 1102–1117. Viitattu 4.1.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1080/09575146.2022.2059067>

Heikka, J., Kahila, S., Pitkäniemi, H. & Hujala, E. 2021. Teachers' Time for Planning, Assessment and Development Connected to Staff Well-Being in Early Childhood Education. *Education in Childhood*. Viitattu 4.1.2024. Saatavissa. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.99103>

Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. 2021. Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*, Vol 24(3), 333–348. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623923>

Heikkinen, K-M. Ahtiainen, R., Fonsén, E. & Kallioniemi, A. 2024. Leadership as a profession in early childhood education and care, *Educational Research*, Vol 66 (3), 347–363. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2371352>

Heilala, C., Kalland, M., Lundkvist, M., Forsius, M., Vincze, L., & Santavirta, N. 2021. Work Demands and Work Resources: Testing a Model of Factors Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early Childhood Education Journal*, Vol 50 (3), 399–409. Viitattu 3.1.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01166-5>

Heilala, C., Lundkvist, M., Santavirta, N. & Kalland, M. 2024. The impact of perceived leadership quality, moral stress and participation on turnover intentions in ECEC sector. *Journal of Early Childhood Education Research* Vol 13 (3), 56–74. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.58955/jecer.144983>

Helsingin kaupunki. 2023. Henkilöstön työhyvinvointi sekä pito- ja vetovoima varhaiskasvatuksessa. Arviointimuistio. Viitattu 8.12.2024. Saatavissa.

[https://www.arviointikertomus.fi/sites/default/files/pdf/article-memo/2023/Muistio\\_Varhaiskasvatuksen\\_henkil%C3%B6st%C3%B6pula.pdf](https://www.arviointikertomus.fi/sites/default/files/pdf/article-memo/2023/Muistio_Varhaiskasvatuksen_henkil%C3%B6st%C3%B6pula.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Ellibs.

Hjelt, H., & Karila, K. 2017. Varhaiskasvatustyön paikantuminen työntekijöiden puheessa. Työelämän tutkimus, Vol 15 (3), 234–249. Viitattu 2.1.2024. Saatavissa. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85276>

Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H., & Fonsén, E. 2022. Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä: Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. Kasvatus & Aika, Vol. 16 (2), 72–89. Viitattu 4.11.2023. Saatavissa. <https://doi.org/10.33350/ka.109089>

Kantonen, E., Onnismaa, E.-L., Reunamo, J. & Tahkokallio, L. 2020. Sitoutuneet, epävarmat ja poistujat – varhaiskasvatuksen opettajaksi opiskelevien sitoutuneisuus työelämään opintojen loppuvaiheessa. Journal of Early Childhood Education Research, Vol 9 (2), 264–289. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa. <https://journal.fi/jecer/article/view/114133>

Karila, K., Alila, K., Penttinen, S., Forss-Pennanen, P., Hjelt, H., Mårtensson, A., Nevanen, S., Niiranen, J-P., Rusi, M., Rutanen, N. Töytäri, A. & Forss-Pennanen, P. 2021. Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämissuosituksen toimeenpanosuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-830-4>

Karila, K., & Kupila, P. 2023. Multi-professional teamwork in Finnish early childhood education and care. International Journal of Child Care and Education Policy (Seoul), Vol 17(1), 21–20. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.1186/s40723-023-00124-5>

Keva. 2024. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työkyky ja sen johtaminen: Työkyvyttömyysriskeistä ratkaisuihin. Kevan tutkimuksia 1/2024. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tutkimukset-ja-tilastot/kevan-tutkimuksia-1\\_2024\\_toimialatietoa\\_varhaiskasvatuksesta-1.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tutkimukset-ja-tilastot/kevan-tutkimuksia-1_2024_toimialatietoa_varhaiskasvatuksesta-1.pdf)

Koivusalo, E., & Alasuutari, M. 2024. Varhaiskasvatuksen opettajaopintoihin ja varhaiskasvatusalaan sitoutuminen. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 4.1.2025. Saatavissa. <https://doi.org/10.17011/jyureports/2024/51>

Kumpulainen, K.-R., Sajaniemi, N., Suhonen, E., & Pitkäniemi, H. 2023. Occupational well-being and teamwork in Finnish early childhood education. Journal of Early Childhood

Education Research, Vol 12 (2), 71–97. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.58955/jecer.v12i2.119784>

Kupila, P. 2020. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa yhteisössä. Teoksessa Huja-la, E., Turja, L., & Alijoki, A. 2020 Varhaiskasvatuksen käsikirja. E-kirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs,

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M. & Siippainen, A. 2023. Päiväkodin johtajan työ: Johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Viitattu 4.11.2024. Saatavissa. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi\\_2923.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_2923.pdf)

Lahtinen, J. 2022. Kuntaliiton selvitys varhaiskasvatuksen henkilöstön riittävydestä. Kuntaliitto. Muistio. Viitattu 14.1.2024. Saatavissa. [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Varhaiskasvatus\\_ty%C3%B6nte-kij%C3%B6iden%20riitt%C3%A4vyys%20%28002%29.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Varhaiskasvatus_ty%C3%B6nte-kij%C3%B6iden%20riitt%C3%A4vyys%20%28002%29.pdf)

Lastensuojelun keskusliitto. 2022. Lapsella on oikeus laadukkaaseen varhaiskasvatukseen. Poliittikasuositus 4/2022. Viitattu 8.12.2024. Saatavissa. <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2022/08/20220817PoliittikasuositusLapsellaOnOikeusLaadukkaaseenVarhaiskasvatukseen.pdf>

Lehtinen, D., Kinnunen, P & Jämsén, E. 2022. Ministeri Honkonen aikoo kutsua koolle varhaiskasvatuksen hätäkokouksen: ”Päiväkodit ovat kriisissä”. Yle. Viitattu 14.1.2024. Saatavissa. <https://yle.fi/a/74-20001180>

Opetushallitus. 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Helsinki. Opetushallitus.

Opetushallitus. 2019. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Helsinki. Opetushallitus.

Opetushallitus. 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Helsinki. Opetushallitus.

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2022. Julkisen alan hyvinvointi vuonna 2022. Kuntien eläkevakuutus. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.1.2024. Saatavissa. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen\\_alan\\_tyohyvinvointi\\_2022.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf)

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Ellibs.

- Ranta, S., & Uusiautti, S. 2022. Toimiva tiimityö onnistuneen varhaiskasvatuksen perustana. *Kasvatus*, Vol 53 (1), 79–85. Viitattu 4.1.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.33348/kvt.113950>
- Ranta, S., Sajaniemi, N., Eskelinen, M., & Lämsä, T. 2021. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen: Pedagogisen toiminnan edellytykset suomalaisessa päivähoidossa ja varhaiskasvatuksessa. *Kasvatus & Aika*, Vol. 15 (2), 60–72. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa. <https://doi.org/10.33350/ka.103194>
- Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämiseksi kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, Vol 18 (3), 246–261. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>
- Saarimaa, S. 2022. Eriytyykö päiväkotien henkilöstö Helsingissä? Kaupungin väestön sosioekonomisen eriytymisen yhteys päiväkotien henkilöstön kelpoisuuteen ja vaihtuvuuteen. Helsingin yliopisto. Maisteritutkielma maantieteessä. Viitattu 4.1.2024. Saatavissa. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202206102262>
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N. ja Mäkelä, M. 2021. ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”: Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- Sirvio, K., Ukkonen-Mikkola, T., Kangas, J., Hjelt, H., & Fonsén, E. 2023. “Äänestin jaloillani!” Ammatin vaihtaneiden varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmia työn ja toimintakulttuuriin muutokseen. *Työelämän Tutkimus*, Vol 21 (1), 84–108. Viitattu 4.1.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.37455/tt.111478>
- Sohlstén-Nederström, J., Lehto, E., Sajaniemi, N. & Lehto, R. 2022. Varhaiskasvatuksen henkilöstön sosiaalisen tuen, stressin ja koulutustaustan yhteydet 3–6-vuotiaiden lasten it-sesäätelyn haasteisiin. *Journal of Early Childhood Education Research*, Vol. 11 (2), 197–222. Viitattu 5.11.2023. Saatavissa <https://journal.fi/jecer/article/view/117003>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Ellibs.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 5.1.2024. Saatavissa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Ukkonen-Mikkola, T. & Fonsén, E. 2018. Researching Finnish early childhood teachers' pedagogical work using Layder's research map. *Australasian Journal of Early Childhood*, 43(4), 48–56. Viitattu 3.1.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.23965/AJEC.43.4.06>

Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R., & Wallin, O. 2020. Varhaiskasvatuksen työ muuttuu - muuttuuko asiantuntijuus? *Työelämän Tutkimus*, Vol 18 (4), 323–339. Viitattu 2.1.2024. Saatavissa. <https://doi.org/10.37455/tt.89217>

Vantaan kaupunki. 2022a. Henkilöstön saatavuusohjelma 2022–2024. Vantaan kaupungin hallituksen päätös 10.10.2022. Viitattu 2.1.2024. Saatavissa. <https://paatokset.vantaa.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=2618817&version=1>

Vantaan kaupunki. 2022b. Innovaatioiden Vantaa. Kaupunkistrategia 2022–2025. Viitattu 20.1.2024. Saatavissa. <https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20kaupunkistrategia%202022-2025.pdf>

Vantaan kaupunki. 2024a. Vantaan varhaiskasvatuksen arviointiraportti 2024. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa rajoitetusti. [https://vantaa.sharepoint.com/:p:/r/sites/Varhaiskasvatuksenintranet/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6791BE12-CC05-46E1-8EAD-5B18D154556B%7D&file=Varhaiskasvatuksen%20arviointiraportti%202024\\_fi-nal.pptx&action=edit&mobileredirect=true](https://vantaa.sharepoint.com/:p:/r/sites/Varhaiskasvatuksenintranet/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6791BE12-CC05-46E1-8EAD-5B18D154556B%7D&file=Varhaiskasvatuksen%20arviointiraportti%202024_fi-nal.pptx&action=edit&mobileredirect=true)

Vantaan kaupunki. 2024b. Henkilöstökertomus 2023. Viitattu 31.10.2024. Saatavissa. <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/henkilostokertomus/henkilostokertomus-2023-vuoden-tunnuslukuja>

Vantaan kaupunki. 2024b. Kelpoisen henkilöstön osuus varhaiskasvatusyksiköissä. Julkaisematon tilastomateriaali.

Vantaan kaupunki. Avoimet työpaikat varhaiskasvatuksessa. Kaupungin nettisivu. Viitattu 20.1.2024. Saatavissa. <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/avoimet-tyopaikat-vantaan-kaupungilla/rekrytointi/avoimet-tyopaikat-varhaiskasvatuksessa>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#Lidm46494959172096>

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. LAB Primo

Vlasov, J., Sarkkinen, T. & Harkomaa, S. 2024. Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen vaatii kestäviä poliittisia päätöksiä. Karvin policy brief- julkaisu. Viitattu 1.11.2024. Saatavissa. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi\\_Policy-brief\\_0124.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/Karvi_Policy-brief_0124.pdf)

Vlasov, J., Sundberg, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen T., Parri-la, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja suositukset. Helsinki: Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.

Ylä-Tuuhonen, M. 2022. Pula pätevistä varhaiskasvatuksen työntekijöistä huolettaa kunnissa. Kuntalehti. Viitattu 14.1.2024. Saatavissa. <https://kuntalehti.fi/uutiset/opetus-ja-kulttuuri/pula-patevista-varhaiskasvatuksen-tyontekijoista-huolettaa-kunnissa>

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä.

Minna Jaakkola

### Teemahaastattelu runko

- Taustatiedot: Ammattinimike, koulutus, työkokemus
  - Kuinka kauan olet työskennellyt tässä varhaiskasvatusyksikössä?
  
- Työyhteisö
  - Mistä koet oman yksikkösi hyvän tilanteen pätevän henkilöstön osalta johtuvan?
  - Mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisön veto- ja pitovoimaan?
  - Mitkä asiat omassa työyhteisössä vahvistavat veto- ja pitovoimaa?
  - Mitkä asiat työyhteisössä heikentävät veto- ja pitovoimaa?
  - Miten tiimityö vaikuttaa veto- ja pitovoimaan?
  - Miten työyhteisön toimintakulttuuri vaikuttaa veto- ja pitovoimaan?
  - Miten työhyvinvointi vaikuttaa veto- ja pitovoimaan?
  
- Johtaminen
  - Mitkä tekijät johtamisessa vahvistavat veto- ja pitovoimaa?
  - Mitkä tekijät johtamisessa heikentävät veto- ja pitovoimaa?
  
- Varhaiskasvatuksen nykytilanne
  - Mitkä tekijät varhaiskasvatuksessa vaikuttavat alan vetovoimaan?
  - Mitkä tekijät varhaiskasvatuksessa vaikuttavat alan pitovoimaan?
  - Muutokset varhaiskasvatuksessa: Mitä vaikutuksia uudella varhaiskasvatuslailla ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla on alan veto- ja pitovoimaan?
  - Muut muutokset, jotka ovat vaikuttaneet alan veto- ja pitovoimaan?

## Liite 2. Saatekirje kollegalle

Hei Kollegat,

Opiskelen YAMK-tutkintoa LAB-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä aiheesta ”Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä”. Olen yhteydessä teihin, koska teidän johtamien päiväkotien henkilöstöstä yli 80% on pätevää ja yksikössänne on siten hyvä henkilöstötilanne. Tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia veto- ja pitovoimaa vahvistavista tekijöistä varhaiskasvatuksessa.

Toivon, että pyytäisitte sellaisia yksikkönne työntekijöitä osallistumaan haastatteluun, jotka ovat työskennelleet yksikössänne yli 1 vuoden ajan. Toivoisin 2 haastateltavaa samasta yksiköstä ja he voivat olla molemmat varhaiskasvatuksen opettajia tai sitten toinen varhaiskasvatuksen opettaja ja toinen lastenhoitaja. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa yksikkönne tiloissa, jolloin ne vievät työntekijöiden aikaa mahdollisimman vähän. Arvioitu kesto yhden haastattelun toteuttamiselle on 30min-1 tunti.

Tässä vaiheessa toivon teiltä tietoa, että löytyykö yksiköstänne 2 haastateltavaa. Kun olen saanut tiedon tarvittavasta määrästä haastateltavia, haen Vantaan kaupungilta tutkimuslupaa. Tutkimuslupahakemuksessa tulee nimetä ne yksiköt, joissa tutkimus tehdään. Olen sopinut opinnäytetyön aiheesta varhaiskasvatuspäällikkö Lena Karlssonin kanssa.

Liitteenä saatekirje haastateltavalle.

Vastaan mielelläni mahdollisiin opinnäytetyötä ja haastatteluista koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Minna Jaakkola

### Liite 3. Saatekirje haastateltaville

Hei,

Opiskelen YAMK-tutkintoa Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen LAB-ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä aiheesta Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa veto- ja pitovoimatekijöitä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä oman yksikkönsä veto- ja pitovoimatekijöistä.

Kerään opinnäytetyöhön aineistoa haastatteleamalla Vantaan varhaiskasvatuksen työntekijöitä niistä yksiköistä, joissa on hyvä henkilöstötilanne. Päiväkotinne on valikoitunut tutkimuksen kohteeksi, koska henkilökunnasta yli 80% on päteviä. Olen kiinnostunut kuulemaan juuri teidän kokemuksistanne veto- ja pitovoimaa koskien.

Kutsun teidät osallistumaan haastatteluun. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna ja se tallennetaan haastateltavan luvalla. Tallennuksen tarkoituksena on helpottaa aineiston käsittelyä. Tutkimuksessa ei kerätä haastateltavien henkilötietoja ja tulokset raportoidaan anonymisti, jolloin yksittäisiä haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa. Haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja osallistuminen on mahdollista peruuttaa missä tahansa vaiheessa tutkimusta. Ennen haastattelun toteuttamista täytetään suostumuslomake, jossa kysytään haastateltavan suostumus haastatteluun osallistumiseen sekä tallentamiseen. Tällöin käydään myös läpi tutkimuksesta tehty tietosuojailmoitus.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua vuoden 2024 loppuun mennessä ja se julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Ystävällisin terveisin,

Minna Jaakkola

minna.jaakkola@student.lab.fi

## **OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA TIETOSUOJAILMOITUS**

**EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)**

**Artiklat 13 ja 14**

**Laatimispäivämäärä: 28.1.2024**

### ***Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus***

Tietoja kerätään ”Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä” opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa veto- ja pitovoimatekijöitä Vantaan varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä oman yksikkönsä veto- ja pitovoimatekijöistä.

### ***Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö***

Tutkimuksessa henkilötietoja (nimi, hetu, osoitetieto) ei kerätä missään vaiheessa. Laadullisen aineiston keruuta varten yhteydenotto tapahtuu sähköpostitse, joka muodostaa henkilötietorekisterin.

### ***Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste***

Rekisteröidyn suostumus, joka kysytään kirjallisella suostumuksella.

### ***Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet***

Henkilötietoja keräämme ainoastaan rekisteröidyiltä itseltään.

### ***Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle***

Henkilötietoja ei luovuteta muille osapuolille.

### ***Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle***

Kerättyjä tietoja ei siirretä tai luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle. Tietoja säilytetään organisaation tarjoamilla palvelimilla, jotka sijaitsevat EU:n sisällä.

### ***Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet***

Kerättyjä tietoja säilytetään korkeakoulun tietoturvallisilla palvelimilla salasanalla suojattuna jonne pääsy on vain opinnäytetyön tekijällä. Aineiston anonymisointi tapahtuu heti haastattelun toteuttamisen jälkeen. Suostumuslomakkeita säilytetään lukollisessa kaapissa ja ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on pääsy aineistoon.

## Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Anonymisoitu aineisto ja suostumuslomakkeet hävitetään asianmukaisesti heti opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

## Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

## Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

## Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin nimi: Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä.  
Kertatutkimus.  
Tutkimuksen kestoaika tammikuu 2024- toukokuu 2025.  
henkilötietojen säilyttämisen kestoaika 1/2024–5/2025.

## Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Minna Jaakkola

## Tutkimuksen suorittajat

Minna Jaakkola

Liite 5. Suostumuslomake

## **Suostumus koskien henkilötietojen käsittelyä ja opinnäytetyöhön osallistumista**

Minua on pyydetty osallistujaksi opinnäytetyöhön "Veto- ja pitovoimatekijät varhaiskasvatuksen työyhteisöissä" liittyvään aineiston keräämiseen. Opinnäytetyön tekijä on Minna Jaakkola ja hän tekee opinnäytetyötään LAB-ammattikorkeakoulussa. Tällä lomakkeella ilmoitan halukkuudestani osallistua opinnäytetyön aineiston keräämiseen.

Osallistumiseni edellä mainittuun opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumukseni tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumiseni, eikä minun tarvitse kertoa syytä päätökselleni. Suostumuksen peruuttamisesta tai osallistumisen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle mitään kielteisiä seurauksia. Jos keskeytän osallistumiseni, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan kuitenkin yhä käyttää opinnäytetyössä.

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja minulla on ollut myös mahdollisuus esittää opinnäytetyötä ja aineiston keräämistä koskevia kysymyksiä. Minulle on annettu aineiston keräämistä koskeva tiedote. Lisäksi minua on informoitu aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen annan suostumukseni osallistua edellä mainitun opinnäytetyön aineiston keräämiseen sekä suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla.

---

Osallistujan allekirjoitus

---

Osallistujan nimenselvennys

---

Päivämäärä ja paikka

Liite 6. Aineistoanalyysin ylä- ja alaluokat tutkimuskysymyksittäin

Tutkimuskysymys 1. Varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa lisäävät tekijät

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TYÖYHTEISÖN TOIMINTAKULTTUURI	Avoimuus ja auttamisen kulttuuri
	Kohtaaminen ja vuorovaikutus työyhteisössä
	Työntekijöiden osaaminen
	Perehdytys ja mentorointi
	Mahdollisuus vaikuttaa työhön
TIIMITYÖHÖN SITOUTUMINEN	Tiimityö varhaiskasvatuksen perustana
	Yhteisesti sovitut työtavat tiimissä
	Yhteinen näkemys pedagogiikasta
	Ilmapiiri tiimissä
	Tiimien muodostamisen periaatteet
TOIMIVA JOHTAMINEN	Pedagogiikan johtaminen ja työn kehittäminen
	Johtaja auttaa ja tukee työntekijöitä
	Luottamus johtajaan ja johtajan luottamus työntekijöihin
	Päätöksenteko
	Palaute ja palkitseminen
TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN	Positiivinen työilmapiiri
	Hyvät työn tekemisen edellytykset
	Joustot työssä

Tutkimuskysymys 2. Varhaiskasvatusyksikön veto- ja pitovoimaa vähentävät tekijät

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TYÖYHTEISÖN ONGELMAT	Sitoutumattomuus työyhteisöön
	Huono työilmapiiri
	Erimielisyydet henkilökunnan välillä
PUUTTEET JOHTAMISESSA	Huono johtaminen
	Johtajan työmäärä
PUUTTEET TYÖN TEKEMISEN EDELLYTYKSISSÄ	Huonot fyysiset tilat
	Liian tiukat resurssit
	Liian suuri työmäärä
	Haasteet työssä
	Palkkaus suhteessa työn vaatimuksiin

Tutkimuskysymys 3. Hyvään henkilöstötilanteeseen vaikuttavat tekijät varhaiskasvatusyksiköissä

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TOIMIVA TYÖYHTEISÖ	Työyhteisön hyvä ilmapiiri
	Pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta
	Perustehtävä työn keskiössä
	Yhteistyö ja auttaminen
HYVÄ JOHTAJA	Johtajan ammattitaito
	Johtaja suunnannäyttäjänä
	Johtajan tuki työlle
	Johtajan läsnäolo
VARHAISKASVATUSYKSIKÖN KOKO JA SIJAINTI	Päiväkodin ja varhaiskasvatusyksikön koko
	Alueen vaikutus