

Tiina Kääpä

TYÖMOTIVAATION EDISTÄMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

Opinnäytetyö
Sosionomi (ylempi AMK)

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät Tiina Kääpä	Tutkinto Sosionomi (ylempi amk)	Aika Kesäkuu 2017
Opinnäytetyön nimi Työmotivaation edistäminen varhaiskasvatuksessa		79 sivua 11 liitesivua
Toimeksiantaja Kotkan kaupunki, Varhaiskasvatus		
Ohjaaja Lehtori Miia Heikkinen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Motivaatio ohjaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatiota on tutkittu motivaatioon verrattuna vähän. Käsitteet työtyytyväisyys, työn merkitys ja työn ilo liittyvät vahvasti työmotivaatioon. Ammattitaitoinen henkilöstö varmistaa tavoitteellisen toiminnan toteutumisen varhaiskasvatuksessa, joka on osa lapsen kehityksen ja oppimisen polkua. Laadukkaana varhaiskasvatuksen varmistamiseksi tarvitaan työmotivaatiota, joka kohdentuu lasten hyvinvoinnin, kasvun ja kehityksen tukemiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda näkyväksi varhaiskasvatuksen toimintaympäristöstä nousevia työmotivaation edellytyksiä ja tarpeita. Työn avulla lisätään esimiesten ja työntekijöiden tietoisuutta toistensa toiveista sekä vastuusta. Tutkimuskysymys oli, miten työmotivaatiota voidaan edistää varhaiskasvatuksessa. Tavoitteena oli selvittää tekijät, jotka vaikuttavat varhaiskasvatushenkilöstön työmotivaatioon.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytettiin laadullisia sekä määrällisiä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Tutkimusosan rakenne muodostui teoriasta, jossa työmotivaatio jaetaan käynnistämiseen, ylläpitämiseen ja suuntaamiseen. Varhaiskasvatuksen työmotivaation edistämiseksi huomioon otettavien tekijöiden kartoittamiseksi tutkittiin Kotkan kaupungin varhaiskasvatusta. Päiväkodinjohtajien näkemyksiä ja toiveita kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla erikokoisissa ryhmissä, joihin osallistui koko perusjoukko. Lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien näkemysten ja toiveiden kartoittamiseksi laadittiin sähköinen kysely, johon vastasi noin kolmannes. Analyysimenetelmänä oli teorialähtöinen sisällönanalyysi.</p> <p>Tutkimuksen perusteella työmotivaatioon vaikuttavat tekijät muodostuvat taloudellisista, sosiaalisista, oppimiseen ja kehittymiseen, työn arvostukseen, työn sisältöön ja fyysiseen toimintaympäristöön liittyvistä syistä. Päiväkodinjohtajat kaipaavat tukea työmotivaation edistämiseksi, mutta sen koetaan olevan ensisijaisesti työntekijän vastuulla. Esimiestyöllä mahdollistetaan puitteet, joissa voi tehdä työtä ja kokea tulevaisuutta arvostetuksi. Henkilöstö pitää työtään keskimäärin melko motivoivana. Ammattiryhmät ja työsuhteen pituus vaikuttavat työmotivaation kokemiseen. Toimenkuvan tunteminen, osaaminen, mahdollisuus vaikuttaa työhön, työyhteisöön kuuluminen, oikeudenmukaisuuden kokemus, arviointiosaamisen hyödyntäminen, hyvä esimiestyö sekä luottamuksen kokeminen edistävät työmotivaatiota. Iloa työssä tuottavat lapset ja mahdollisuus tehdä työtä odotusten mukaisesti. Opinnäytetyöprosessin aikana käynnistettiin työmotivaation edistäminen lisäämällä keskustelua ja pohdintaa aiheesta. Tutkimustulosten avulla on luontevaa jatkaa tutkimusta ja kehittämistyötä varhaiskasvatuksen tavoitteiden mukaisesti.</p>		
Asiasanat työmotivaatio, motivaatio, varhaiskasvatus, johtajuus, työn ilo, tiimi		

Author (authors) Tiina Kääpä	Degree Master of Social Services	Time June 2017
Thesis Title Promoting Working Motivation in Early Childhood Education		79 pages 11 pages of appendices
Commissioned by Early Childhood Education, City of Kotka		
Supervisor Miia Heikkinen, Lecturer		
Abstract <p>Motivation guides the action to achieve goals. Work motivation has been studied less than motivation. The concepts of job satisfaction, the meaning and the joy of work are strongly related to work motivation. Qualified and motivated personnel ensure that early childhood education is targeted. Work motivation is needed to support the well-being, growth and development of children.</p> <p>The purpose of this thesis is to raise awareness of work motivation preconditions and needs emerging from the operating environment of early childhood education. It also increases the awareness of managers and personnel about each other's wishes and responsibilities. The research question was how to promote work motivation in early childhood education? The objective was to find out what are the factors influencing the work motivation of early childhood education?</p> <p>The thesis is a qualitative study using qualitative and quantitative data collection and analysis methods. The structure was formed from the theory, where work motivation is divided into start-up, maintenance and orientation. Early Childhood Education of Kotka was studied to survey the factors. The views and wishes of managers were collected through semi-structured interview in groups of different sizes, all attending. Nurses' and teachers views and wishes were collected using the Webropol questionnaire. About a third corresponded. The content analysis was based on theory.</p> <p>Economic, social, learning and development, work appreciation, the content of the work and the physical environment have an impact on work motivation. Managers long for support to promote work motivation, but it is primarily the employee's responsibility. Managers arrange a framework to enable personnel to work and experience their appreciation. On average, the personnel consider that their work is pretty motivating. The professional groups and the length of the employment affect the feeling of work motivation. Knowing a job, the possibilities to influence work, skills, belonging to the work community, the experiences of justice, the utilization of appraisal, good supervisory experience and the feeling of trust help to work motivation. Joy in the work brings the children and the opportunity to work as expected. During the thesis process, promoting work motivation was started by adding discussion and reflection on the topic. The results of the thesis make it natural to continue research and development in accordance with the goals of early childhood education.</p>		
Keywords work motivation, motivation, early childhood education, leadership, job satisfaction, teamwork		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	VARHAISKASVATUSTYÖ	8
2.1	Laadukkaan varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset tehtävät	8
2.2	Tavoitteellinen ja moniammatillinen varhaiskasvatustyö	11
2.3	Varhaiskasvatustyön johtaminen	13
3	TYÖMOTIVAATIO	15
3.1	Työn merkitys	16
3.2	Työsuorituksen johtaminen	18
3.3	Motivaatio	19
3.4	Työmotivaation osa-alueet	21
3.5	Työmotivaatioon vaikuttaminen	22
4	TUTKIMUKSEN KUVAUS	24
4.1	Tutkimuksen vaiheet	24
4.2	Tutkimuskysymys ja tavoitteet	25
4.3	Toimintaympäristö ja kohderyhmä	25
4.4	Laadullinen tutkimus	27
4.4.1	Aineistonkeruu	28
4.4.2	Analyysi	32
5	TULOKSET	33
5.1	Vastaajamäärät	33
5.2	Työmotivaation käynnistäminen	34
5.3	Työmotivaation ylläpitäminen	41
5.4	Työmotivaation suuntaaminen	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
6.1	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	55
6.1.1	Taloudelliset tekijät	55
6.1.2	Sosiaaliset tekijät	56
6.1.3	Oppiminen ja kehittyminen	57

6.1.4	Työn arvostus.....	58
6.1.5	Työn sisältö.....	58
6.1.6	Fyysinen toimintaympäristö.....	59
6.2	Työmotivaation edistämisen keinot varhaiskasvatuksessa.....	60
6.2.1	Käynnistäminen.....	60
6.2.2	Ylläpitäminen.....	63
6.2.3	Suuntaaminen.....	65
7	ARVIOINTI.....	69
7.1	Luotettavuus.....	69
7.2	Hyödynnettävyys.....	72
7.3	Itsearviointi.....	73
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET	
	Liite 1. Päiväkodinjohtajien ja henkilöstöpalveluiden työntekijöiden haastattelurunko	
	Liite 2. Kyselyn saatekirje	
	Liite 3. Kyselyn tulokset	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toteutettu Kotkan kaupungin varhaiskasvatukselle. Työskentelin prosessin aikana, vuosina 2015–2017, Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksessa lastentarhanopettajan, apulaisjohtajan, päiväkodinjohtajan sekä kehittämiskoordinaattorin tehtävissä. Varhaiskasvatuksen esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa oli käynyt ilmi, että työmotivaatioon vaikuttamiseen ja edistämiseen kaivattiin tukea, kuten keinoja ja toimintamalleja. Erityisesti henkilöstön odotusten, toiveiden ja tarpeiden ymmärrystä haluttiin lisätä. Varhaiskasvatuksen hallinto piti aihetta ajankohtaisena, tärkeänä ja mielenkiintoisena. Jo alkuvaiheessa tutkimuskysymykseksi muodostui: miten työmotivaatiota voidaan edistää varhaiskasvatuksessa?

Opinnäytetyön tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta kertonee sekin, että loppuvuodesta 2016 julkaistiin ensimmäinen suomenkielinen laaja teos työmotivaatiosta. Sinokki (2016, 17) toteaa teoksessaan työmotivaatiolla olevan suuri merkitys sekä työntekijälle, työyhteisölle ja organisaatiolle että koko yhteiskunnalle. Motivaation avulla saavutetaan asetettuja tavoitteita ja luodaan innovaatioita. Sinokin ajatuksia pohditaan erityisesti johtopäätösten yhteydessä. Varhaiskasvatusympäristöön sijoittuvia vastaavia julkaisuja ei ollut, mutta aihetta on tutkittu ja käsitelty esimerkiksi työhyvinvointiin liittyen.

Varhaiskasvatusta lähestyn Opetushallituksen 18.10.2016 määräämien ja uudistuneiden Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden näkökulmasta. Perusteet ovat ensimmäistä kertaa varhaiskasvatuksessa velvoittavia. Yhteiskunnallisesti tavoitteena on laadukas varhaiskasvatus, minkä vuoksi työmotivaation merkitys korostuu palvelun toteuttamisessa. Perusteiden pohjalla on 1.8.2015 voimaan tullut varhaiskasvatustililaki (19.1.1973/36), jonka 1. §:ssä määritellään varhaiskasvatuksen olevan suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa painottuu pedagogiikka. Laki ja perusteet ohjaavat kaikkia varhaiskasvatuksen toimintamuotoja eli päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena toteuttavaa varhaiskasvatusta. Tämä opinnäytetyö kohdistuu yleisimpään toimintamuotoon, joka on päiväkodeissa toteutettava varhaiskasvatus. (Opetushallitus 2016, 17.) Viitekehyksen avulla tuon näkyväksi, minkälaista osaamista varhaiskasvatuksessa työskenteleviltä edellytetään ja mihin työmotivaation tulee

kohdentua. Hyvä työmotivaatio on osa yhdenvertaisten kasvu- ja toimintaympäristön edellytysten kokonaisuutta.

Työmotivaation määrittelyssä, aineistonkeruun rakenteissa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa hyödynsin Moisalón (2011, 338–339) jaottelua työmotivaation kolmesta osa-alueesta, joita ovat työmotivaation käynnistäminen, ylläpito ja suuntaaminen. Käynnistäminen alkaa rekrytointitilanteessa tai toimenkuvaa muokatessa. Ylläpito on työntekijän motivaatioperustasta riippumatta motivaation päivittäistä ohjausta ja kehityskeskusteluissa tapahtuvaa laajempaa pohdintaa. Suuntaamisessa esimiehen tärkeä tehtävä on varmistaa, että oikeita asioita tehdään oikealla tavalla ja motivoiva elementti toimii.

Opinnäytetyössä keskityin henkilöstön työmotivaation edistämiseen Kotkan kunnallisessa varhaiskasvatuksessa. Lähtökohtana ei ollut selvitys motivaation tilasta, vaan kokemukset puutteellisista edistämisen keinoista sekä tavoite tarjota tasalaatuista varhaiskasvatusta. Tutkimukseen osallistuivat kunnallisessa varhaiskasvatuksessa työskentelevät lastenhoitajat, lastentarhanopettajat ja päiväkodinjohtajat. Ulkopuolelle rajasin perhepäivähoidon, varhaiseri-tyiskasvatuksen sekä hallinnon niiden erilaisen toimintaympäristön perusteella. Aineistonkeruun painopisteenä oli työn sisältö. Kiinnostus kohdistui suhtautumistapoihin ja kehittämiseen reunaehto- ja sisällillä. Ulkopuolelle rajasin lähtökohtaisesti fyysiset ja taloudelliset seikat, kuten tilat ja palkkaus, koska päiväkodinjohtajat ja kasvatushenkilöstö voivat vaikuttaa niihin niukasti. Haastattelin lisäksi Kotkan kaupungin henkilöstöpalveluissa työskentelevää työsuojelupäällikköä ja henkilöstösuunnittelijaa muodostaakseni aiheeseen työnantajan näkökulman sekä kuullakseni aiheen asiantuntijoiden näkemyksiä.

Yhtenä tavoitteena oli koota tietoa työmotivaatiota vahvistavista, edistäväistä ja heikentävistä tekijöistä varhaiskasvatuksessa. Toisena tavoitteena oli lisätä esimiesten ja henkilöstön tietoisuutta toistensa toiveista ja tarpeista työmotivaation edistämisen suhteen. Kolmantena tavoitteena oli tuoda esiin, miten näitä tekijöitä voidaan jatkossa huomioida varhaiskasvatuksen työntekijöiden työmotivaation edistämisen tukena. Näkökulma tavoitteiden saavuttamiseksi on ratkaisukeskeinen ja myönteinen. Opinnäytetyö tukee työmotivaation kohdentumista laadukkaan ja monipuolisen varhaiskasvatuksen rakentamiseen.

2 VARHAISKASVATUSTYÖ

Tässä luvussa määritellään varhaiskasvatuksen käsite sekä varhaiskasvatustyön tärkeimmät tehtävät ja tavoitteet, joiden toteuttamiseksi tarvitaan työmotivaatiota. Lisäksi luvussa kuvataan pedagogiikan ja henkilöstöjohtamisen merkitystä varhaiskasvatuksessa.

On ollut pitkä prosessi, että päivähoitojärjestelmä on kehittynyt nykyiseen muotoonsa. Muotoutumiseen ovat vaikuttaneet erilaiset ideologiset ja yhteiskunnalliset muutokset, joita lainsäädäntökin muutoksineen heijastaa. Nykyisen muotoisena järjestelmän luominen alkoi vasta lasten päivähoidosta annetun lain (36/1973) tultua voimaan 1973. Ohjausjärjestelmän näkökulmasta suuri muutos tapahtui, kun päivähoito ja varhaiskasvatus siirtyivät sosiaalipalvelusta osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää valtionhallinnon ohjauksen siirryttyä vuoden 2013 alusta sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön. (Alila & Kinos 2014, 8, 11.) Varhaiskasvatus on korvannut käsitteenä päivähoidon ja 2015 laki päivähoidosta muuttui varhaiskasvatuslaiksi.

2.1 Laadukkaan varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset tehtävät

Varhaiskasvatus vastaa omalta osaltaan lasten hyvinvoinnista ja on tärkeä vaihe lapsen kasvun ja oppimisen polulla. Sen tehtävänä on tukea ja täydentää kotien kasvatustehtävää. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet tukevat, ohjaavat ja edistävät laadukkaan ja yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen järjestämisen, toteuttamisen ja kehittämisen toteutumista koko maassa. Niiden arvoperusta pohjaa YK:n lapsen oikeuksiin, varhaiskasvatuslakiin ja YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevaan yleissopimukseen. Yleisperiaatteina ovat lapsen edun ensisijaisuus sekä lapsen oikeus hyvinvointiin, huolenpitoon ja suojeluun. Lapsen mielipide tulee huomioida, syrjintäkieltoa tulee noudattaa ja kohtelun tulee olla yhdenvertaista. (Opetushallitus 2016, 8, 18.)

Varhaiskasvatuslaki (36/1973) edellyttää laadunhallintaa ja laatuprosessien kuvausta kuntatasolla. Kehittävän työotteen tulisi olla läsnä jokaisen työntekijän toiminnassa päivittäin. Laatu toteutuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa arjessa. (Soukainen 2016, 183.) Myös Krogh ja Slentz (2011, 72) toteavat laadukkaalla varhaiskasvatuksella olevan pitkäkestoiset vaikutukset lasten koko-

naisvaltaisessa kehityksessä. Kuntakohtaiset ratkaisut ja laadunhallinta varmistavat lasten oikeuksien ja laadun toteutumisen kuntatasolla. Ammattitaitoiset esimiehet ja henkilöstö vastaavat toiminnan toteutumisesta yksikkötasolla.

Alasuutarin, Hautalan, Karilan, Lammi-Taskulan ja Repon (2015, 6–7) CHILDCARE -tutkimushankkeen yhteydessä todetaan, että varhaiskasvatukseen kohdistunutta kansainvälistä kiinnostusta yhdistää se, että varhaiskasvatuksen arvioidaan hyvin laajasti olevan poikkeuksellisen kannattava investointi tulevaisuuteen. Vaikka varhaiskasvatus Suomessa on laadukasta ja kohtuuhintaista, osallistuminen on vähäistä eurooppalaisessa mittakaavassa. Myös Euroopan Komissio (2015) on todennut varhaiskasvatuspalveluilla olevan iso merkitys koulutusjärjestelmässä sen osalta, miten lapsi myöhemmin osallistuu koulutukseen ja suorittaa koulunsa loppuun.

Karhula, Erola ja Kilpi-Jakonen (2016) ovat tutkineet ensimmäisinä Suomessa päivähoiton pitkäaikaisvaikutuksia ja todenneet päivähoiton olevan positiivisessa yhteydessä lasten kouluttautumiseen. Tutkimuksen perusteella syitä vähäiselle päivähoiton käytölle ovat olleet esimerkiksi kotihoidontuki, suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevat normit ja vahvat väitteet päivähoiton haitoista. Lasten osallistuminen varhaiskasvatukseen mahdollistaa lasten oikeuden laadukkaaseen kasvatukseen, perheen taloudellisen tilanteen kohentumiseen ja vanhempien psyykkisen hyvinvoinnin. Vaikutukset ovat erityisen suuret niillä lapsilla, joiden elinolot ovat vaikeat tai joilla on pulmia kehityksessä ja oppimisessa (Karila 2016, 5). Lain säätämisen tai kuntakohtaisten ratkaisujen kannalta lienee mahdoton tehtävä määrätä jokaiselle lapselle oikeus osallistua juuri hänen tarvitsemaansa määrään laadukasta varhaiskasvatusta (Rikberg 2016). Ei ole yhdentekevää, millainen henkilöstö lasten kanssa työskentelee ja millaisten tekijöiden varaan lapsen osallistuminen rakentuu.

Varhaiskasvatuksen esilläolo julkisessa keskustelussa tarjoaa mahdollisuuden tuoda varhaiskasvatuksen profiilia yhteiskunnallisesti näkyväksi riippumatta keskustelun sävystä. Keskusteluissa on korostettu laatua ja siihen kohdistuvia vaatimuksia, vuorovaikutuksen toteutumista sekä pedagogisen osaamisen kohdentumista tavoitteita sekä ammatti-identiteettiä tukevalla tavalla (Blomqvist 2017; Sinkkonen 2017). Monipuolisen tutkimustiedon ja keskustelun ylläpitämisen avulla on mahdollista vaikuttaa yhteiskunnallisiin normeihin ja väit-

teisiin varhaiskasvatuksen haitoista. Myös koulutuksen on hyvä valmistaa tulevaa varhaiskasvatushenkilöstöä toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa painopisteenä ovat leikki ja arjen toiminnoissa toteutuva pedagogiikka. Virtasen (2015) tutkimus perustui Reunamon (2014) orientaatioprojektin havainnointimateriaaliin. Tuloksena oli, että lasten kasvaessa, kasvattajien aika olla vuorovaikutuksessa yhden tai useamman lapsen kanssa vähenee. Tutkimuksessa havaittiin, että kasvattajat olivat hyvin harvoin vuorovaikutteisessa roolissa lasten leikeissä. Kasvattajista yli kolmannes jätti lapset sisällä leikkimään itsekseen tai keskenään. Erilaisissa opetustilanteissa lapset saivat suurimman osan aikuisten huomiosta. Tutkimus kertoo osaltaan siitä, että leikki työtapana on vielä haasteellinen ja aikuisjohtoinen.

Taguma, Litjens ja Makowiecki (2012) ovat tutkineet laatua OECD:n määrittelmien laatumääritelmien kautta. Tutkimuksen mukaan Suomi oli valinnut poliittiseksi painopisteekseen työvoiman pätevyyden, koulutuksen ja työolot varhaiskasvatuksen laadun edistämiseksi. Aikaisempien tutkimusten perusteella Taguma ym. totesivat työoloilla olevan merkitystä varhaiskasvatuksen työntekijöiden työmotivaatioon. Työtyytyväisyys heijastuu työtehtävien hoitamiseen, vuorovaikutukseen lasten kanssa sekä huomion antamiseen lapsille ja heidän kehityksensä edistämiseksi. Suomessa oli muihin OECD-maihin verrattuna hyvät työolot ja henkilöstön ja lasten välinen suhdeluku sekä korkeatasoinen opetus. Suomalaista varhaiskasvatusta kehoitettiin hyödyntämään vahvuksiinsa muun muassa parantamalla johtamiskoulutusta sekä hyödyntämään motivoinnissa jo olemassa olevan osaamisen tunnustamista.

Varhaiskasvatuksen vaikutuksia on tutkittu useilla tieteenaloilla, mikä mahdollistaa ilmiön moniulotteisen tarkastelun. Vaikuttavuustutkimusta on tehty etenkin kehitys- ja kasvatopsykologian, sosiaalipolitiikan ja taloustieteen alueilla. Kasvatustieteellisen tutkimuksen alueella on painotettu varhaiskasvatuksen laatutekijöiden merkityksen analyysia. Suomessa on viime aikoina painotettu tutkimustiedon merkitystä myös yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. 2000-luku on ollut Suomessa varhaiskasvatustalouden hallinnollisen, rakenteellisen ja sisällöllisen kehittämisen aikaa. Opetushallituksen tilannekatsaus toukokuussa 2016 oli muutosvaiheen puheenvuoro varhaiskasvatuksen kehittämisen ja merkityksen puolesta. (Karila 2016, 9).

Vuosilta 2006–2010 on koottu (Alila & Parrila 2011) katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin, joiden teemoiksi muodostuivat lapsen arki ja vuorovaikutus. Julkaisun tarkoituksena on ollut tuoda tutkimus lähemmäs kentän toimijoita ja näin edistää tiedon leviämistä. Tämän jälkeen vastaavaa katsausta ei ole julkaistu. Opetus- ja kulttuuriministeriön (Alila & Kinon 2014) kokoama taustaineisto varhaiskasvatuksen historiasta, nykytilasta ja suuntaviivoista antaa kattavan kuvan varhaiskasvatuksesta ja sen yhteiskunnallisesta merkityksestä. Hujala ja Turja (2011) toimittivat Varhaiskasvatuksen käsi- ja työkirjat varhaiskasvatuksen asiakirjojen ja kontekstin ymmärtämisen tueksi. Uusin painos (2016) sisältää esiopetussuunnitelman perusteita koskevia päivityksiä. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden uudistusten myötä käsikirja vaatii päivitystä, mutta palvelee edelleen monen ajankohtaisen aiheen jäsentämistä.

2.2 Tavoitteellinen ja moniammatillinen varhaiskasvatustyö

Pedagogiikalla tarkoitetaan varhaiskasvatustieteelliseen tietoon perustuvaa, ammatillisesti johdettua ja ammattihenkilöstön toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa lasten kehityksen ja oppimisen toteutumiseksi (Lastentarhanopettajaliitto 2017, 5). Päiväkodeissa työskentelee eri sukupolviin kuuluvia ammatillaisia erilaisilla koulutustaustoilla. On tunnettua, että heidän pedagogiset tulkintansakin vaihtelevat. (Karila 2017, 9.) Varhaiskasvatustyötä tehdään useimmiten tiimeissä, joihin kuuluu lastentarhanopettajia, lastenhoitajia sekä tarvittaessa avustajia. Mahkonen (2015, 17) toteaa varhaiskasvattajien olevan joko lapsen vanhempia tai alan ammattihenkilöitä. Tässä opinnäytetyössä kasvattajan käsitteellä tarkoitetaan lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan tehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Molempien tehtäviin kuuluu lasten hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta huolehtiminen. Pedagogiikan toteuttaminen kuuluu molempien päivittäisiin tehtäviin, mutta pedagogiikan, tavoitteiden määrittelyn ja niiden arvioinnin toteutumisen vastuu on lastentarhanopettajalla. Lastenhoitajan työssä painottuvat hoito- ja hoivatyö. Tiimityöskentely edellyttää yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä kehittää niitä.

Uudistuneet perusteet painottavat lastentarhanopettajien pedagogista vastuuta. Eri ammattiryhmien tehtävänkuvausten määrittely on osa toimintakulttuurin muutosta ja selkiyttämistä. Saarinen (2015) on selvittänyt kyselytutkimuksella lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien pedagogista vastuuta. Sen perusteel-

la toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan tiimissä. Pedagogista koulutusta pidetään merkityksellisenä vastuun perusteluna ja mahdollistajana. Linnaluoma (2011) toteaa haastatteluin tehdyssä tutkimuksessaan osan lastentarhanopettajista olevan sitä mieltä, että lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työtehtävien erot eivät näy selkeästi arjessa. Niikko (2010) on tutkinut teemahaastatteluin pitkän ja lyhyen ajan työsuhteessa olleiden lastentarhanopettajien käsityksiä työnsä tavoitteista ja tehtävistä. Niikko (2010, 10) toteaa tuloksissa esiintyneiden samanlaisuuden ja erilaisuuden tavoite- ja tehtäväkäsityksissä luovan haasteita pedagogiikan ja koulutusten tarkastelulle ja tutkimukselle.

Henkilöstön tulee jakaa ymmärrys oppimisen ja hyvinvoinnin edistämisestä parhaalla tavalla. Yhteisenä tehtävänä on luoda lapseen luottamuksellinen suhde. Avoin, arvostava ja tasavertainen kohtelu on tärkeää sovittaessa huoltajien kanssa lapsen varhaiskasvatuksen tavoitteista ja laadittaessa lapselle varhaiskasvatussuunnitelmaa. (Opetushallitus 2016, 18, 29.) Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kohtaavaa ja aktiivista henkilöstöä, sillä tarvitseva lapsi vaatii tarpeisiinsa vastaavan aikuisen rinnalleen. Parhaimmillaan aikuinen on samalla sekä lämmin ja saatavilla että lapsen kunnioituksen ansaitseva auktoriteetti. (Kalliala 2008, 17.) Myötätuntoinen ja sensitiivinen kasvattaja osaa arvioida, missä ja mihin häntä tarvitaan (Järvinen & Mikkola 2015, 23).

Suhde lapseen muotoutuu leikissä ja vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvatuksen keskeinen työtapana on leikki, jonka pedagoginen merkitys työntekijän tulee ymmärtää. Yhteisö kannustaa kaikkia aikuisia ja lapsia muun muassa kekseliäisyyteen ja luovuuteen (Opetushallitus 2016, 18, 20). Kalliala (2008, 55, 61) on tutkinut aikuisen ja lapsen kiintymyssuhdetta. Tutkimuksen perusteella harva kasvattaja osallistuu päiväkodissa lasten kuvitteluleikkiin, vaan mieluummin pelaa, rakentaa tai askarteleo lapsen kanssa. Kalliala lisää sekä lasten että aikuisten leikkitaidoissa olevan puutteita ja muistuttaa leikistä vetäytymisen olevan voimakas kannanotto. Kopperi (2014) on tehnyt kartoittavan tutkimuksen lasten kurjina pitämistä asioista sekä heidän yleisestä viihtymisestään päiväkodissa. Useimmat lapset kertoivat viihtyvänsä hyvin. Monet lapset kertoivat erityisesti haasteista vertaissuhteissa, kun vuorovaikutus toisten lasten kanssa esimerkiksi leikissä ei aina sujunut mielekkäällä tavalla. Sosiaalisten taitojen harjoittelu ja kehittäminen todettiin lapsille tärkeäksi.

Myös Helenius on tutkinut runsaasti leikkiä ja toteaa edelleen leikin tutkimuksen olevan haasteellista. Varhaiskasvatuksen henkilöstöltä vaaditaan ponnistuksia, jotta he ymmärtävät leikkiä. Heidän tulee hankkia jatkuvasti uusia taitoja leikkien ohjaukseen. Leikin ilmiön ymmärtämiseksi on pohdittava kysymyksiä, kuten mitä leikki on, miksi lapsi leikkii ja millaisia kasvatustavoitteita leikkisä voi tavoitella? (Helenius & Korhonen 2016, 69, 77.)

Kaikkien käytettävien työtapojen tulee olla pedagogisesti perusteltuja. Henkilöstön tulee tiedostaa, että heidän tapansa toimia ja olla vuorovaikutuksessa, välittyy mallina lapsille, jotka omaksuvat toimintakulttuurin arvoja, asenteita ja tapoja. Koska työmotivaation taso ja laatu näkyvät työsuorituksessa, niiden edistäminen ja valmiuksien vahvistaminen on tarpeellista erityisesti lasten hyvinvoinnin näkökulmasta. Toimintakulttuurin vaikutusten pohdinta ja sen epäedullisten piirteiden tunnistaminen sekä korjaaminen ovat tärkeä osa lapsen etua korostavan toimintakulttuurin kehittämistä. (Opetushallitus 2016, 28–29.)

Varhaiskasvatuksessa luodaan pohja laaja-alaiselle osaamiselle, joka muodostuu tietojen, taitojen, arvojen, asenteiden ja tahdon kokonaisuudesta. Laaja-alainen osaaminen on jaettu perusteissa viiteen osa-alueeseen, joita ovat ajattelu ja oppiminen, kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu, itsestä huolehtiminen ja arjen taidot, monilukutaito ja tieto- ja viestintäteknologinen osaaminen sekä osallistuminen ja vaikuttaminen. (Opetushallitus 2016, 21–22.) Henkilöstön tulee tuntea laaja-alaisen oppimisen kokonaisuus ja tiedostaa, millä tavalla he tukevat lapsia osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön omalla esimerkillä on suuri vaikutus siihen, miten lapsi osaamisen painoarvon omaksuu. Vaikka perusteet ovat velvoittavat, kasvattajat voivat käyttää arjessa paljon päätösvaltaa suhteessa lapsiin. Ammattieettisestikin on velvoittavaa, että työntekijä toimii joka tilanteessa lasten edun mukaisesti. Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen itsearviointi on keskeistä varhaiskasvatuksen laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä (Opetushallitus 2016, 60.) Tämä opinnäytetyö antaa välineitä kasvattajien työmotivaation ja työsuorituksen laadun arviointiin.

2.3 Varhaiskasvatustyön johtaminen

Varhaiskasvatuksessa pedagoginen johtamistyö kuuluu päiväkodinjohtajien tehtäviin. Tiimien ohjaamisesta ovat vastuussa lastentarhanopettajat. Hujala,

Heikka ja Halttunen (2016, 289, 296) kirjoittavat, että varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittymishaasteet nousevat sisällöllisistä ja rakenteellisista muutoshaasteista. Tutkimustieto laadukkaan varhaiskasvatuksen ja erityisesti henkilöstön merkityksestä lasten kehitykselle on maailmanlaajuisesti lisännyt kehittämistarpeita varhaiskasvatuksen johtajuudelle. 1990-luvun jälkeen johtajuuden rakenteissa on tapahtunut muutoksia ja johtajien alaisuuteen on tullut useita yksiköitä. Päiväkodinjohtajan alaisuuteen voi kuulua esimerkiksi yksi iso yksikkö tai useita erikokoisia ja eri toimintamuotoja toteuttavia yksiköitä. Johtaja voi olla hallinnollinen tai lapsiryhmävastuinen. Kunnat ovat itse arvioineet, millaisia perusteita ja ehtoja hallinnollinen johtajuus edellyttää.

Varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyvä käsitteiden määrittely on ollut moniselitteistä. Pedagoginen johtajuus, pedagoginen johtaminen ja jaettu johtajuus eivät ole edes tutkimuskirjallisuudessa yksiselitteisiä määritelmiä. Varhaiskasvatuksen pedagogisessa johtajuudessa on kyse organisaatiossa toteutettavan pedagogisen prosessin johtamisesta. Se kulkee rinnakkain henkilöstö-, talous-, päivittäis- ja hallintojohtamisen kanssa. (Fonsén & Parrila 2016, 23, 25.) Markkasen ja Teräväisen (2016) tutkimuksen mukaan pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa on laaja käsite ja tarkoittaa eri toimijoille eri asioita. Johtaja vastaa yksikkönsä kokonaisuudesta ja pedagogisista linjauksista, mutta vastuuta toteuttamisesta kantavat kaikki työntekijät omalla toiminnallaan.

Päiväkodinjohtajan työnkuva ja sen toteutuminen näyttävät eri tavoin henkilöstön ja johtajan arvioimana. Tutkimuksissa on tullut esille, että päiväkodinjohtajat ja henkilöstö painottavat johtajan työssä erilaisia asioita. Johtajat kertovat hallintoon kuuluvien tehtävien vievän eniten aikaa ja korostavat visioiden ja strategioiden luomista sekä kokonaisuuksien hallintaa. Henkilöstö toivoo johtajan tutustuvan paremmin arkeen ja työhön käymällä enemmän lapsiryhmissä. (Hujala ym. 2016, 298.) Rantalaihon (2016) kyselytutkimuksen perusteella johtajien tulee priorisoida työssään paljon, jolloin vaikutusmahdollisuudet heikkenevät ja työn imu vähenee. Johtajat kokevat kiireen vähentävän työntekijöiden kohtaamista ja pienentävän pedagogisen työn osuutta. Työn ja vapaa-ajan erottaminen auttaa parhaiten vähentämään kuormitusta.

Koko yhteisön fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta turvallisuudesta on pidettävä huolta. Varhaiskasvatuksen turvallisuuden johtamiselta edellytetään

toimivuutta ja sitoutuneisuutta ja luottamuksen rakentamista. Työyhteisöön syntyvät erilaiset työkäytänteet ja todellisuudet luovat pohjan jännitteille ja konflikteille. Jotta vältettäisiin jokaisen työntekijän tulkinta omista lähtökohdistaan, esimiehen tehtävä on pitää yllä arvoihin ja kasvatuskäsityksiin pohjaavaa pedagogista keskustelua sekä varmistaa hyvän ja laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen päivittäin. (Järvinen & Mikkola 2015, 73; Opetushallitus 2016, 31.) Periaatteiden ja pedagogisten painopisteiden vieminen toimiviksi arjen käytännöiksi edellyttää esimieheltä vankkaa pedagogista tietoisuutta ja kykyä asettaa raamit arjen työlle. (Järvinen & Mikkola 2015, 70.)

Kaikki yhteisön jäsenet vaikuttavat lasten hyvinvointiin vaikuttavassa toimintaympäristössä vallitsevaan toimintakulttuuriin, joka muotoutuu vuorovaikutuksessa. Toimintakulttuuri rakentuu vaikeasti tunnistettavista arvoista ja periaatteista, työtä ohjaavien normien ja tavoitteiden tulkinnasta, johtamisrakenteista ja -käytännöistä. Toimintakulttuurin johtaminen edellyttää pedagogiikan johtamista ja yhteiskunnallisen tilanteen tuntemista. Se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset henkilöstön hyvälle työolosuhteille, ammatillisen osaamisen ja koulutuksen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä pedagogiselle toiminnalle. Tärkeä kysymys on, millainen kulttuuri yksikössä on – mitä se rajaa pois ja mitä se mahdollistaa? (Fonsén & Parrila 2016, 25; Heiskanen & Salo 2007, 69; Opetushallitus 2016, 3; Parrila & Fonsén 2016, 66.)

3 TYÖMOTIVAATIO

Antonovskyn tutkimuksen koherenssin eli elämänhallinnan tunne tarkoittaa kykyä nähdä ympäristö ja eteen tulevat tilanteet ymmärrettävinä, hallittavina ja mielekkäinä. Vahva koherenssin tunne vaikuttaa työmotivaatioon ja on yhteydessä vähäisempiin fyysisiin ja psyykkisiin vaivoihin, stressinhallintaan ja työtyytyväisyyteen. (Antonovsky 1979; Sinokki 2016, 12.) Liian yksinkertaisessa työssä työntekijä turhautuu ja liian vaativassa hän ahdistuu kohdatessaan haasteita, jotka ovat oman osaamisen ylärajalla tai ulottumattomissa. (Moisalo 2011, 59.) Tässä luvussa kuvataan työsuorituksen johtamista ja työn merkitystä yksilölle. Työmotivaation käsitettä avataan ensin motivaatioteorioiden avulla, minkä jälkeen kuvataan Moisalon (2011) kolmeosaista jaottelua. Lisäksi luvussa tuodaan esille näkökulmia työmotivaatioon vaikuttamisesta.

3.1 Työn merkitys

Tutkimusten perusteella 1950-luvulla ja 1960-luvun alkupuolella syntyneiden ”ikäntyneiden” joukko ei monesti pidä työelämän muutoksista. Hiukan nuorempi, niin sanottu X-sukupolvi eli 1964 - 1979 syntyneiden joukko pitää niistä yleisemmin. Nuorimmat työelämässä nyt mukana olevista, niin sanottuun Y-sukupolveen kuuluvat, suorastaan vaativat muutoksia. Suhtautuminen varakuuteen ja sen hankkimiseen vaihtelevat sukupolvien välillä. (Suutarinen & Vesterinen 2010.) Työelämän monimuotoisuutta lisäävät eläkeläiset, joiden työssäkäynti on lisääntynyt kymmenen vuoden ajan. Suhtautuminen työhön ja työelämään on yksilöllistä. Joka ikäryhmään mahtuu erilaisia suhtautumistapoja ja työn tekemiseen ja työnantajaan. (Sinokki 2016, 31–32.)

Työn motivoivat merkitykset liittyvät työtyytyväisyyden käsitteeseen, jolla tarkoitetaan tilaa, jossa ihmisen odotukset ja toteutunut todellisuus kohtaavat mahdollisimman hyvin. Työssä tulee olla määrällistä ja laadullista haastetta, mutta se ei voi olla jatkuvaa ja kuluttavaa. Motivaatio on uhattuna, jos työntekijä ei ymmärrä työvaiheen merkitystä kokonaisuudessa. Työn merkitys vahvistuu, kun siitä saa ansaittua arvostusta. Työyhteisön antama kannustus ja arvostus ryhmän jäsenenä ovat tärkeitä. Tämä ilmenee usein hiljaisena yhteisöllisyytenä ja sen luominen ulkoapäin on haastavaa. (Moisalo 2011, 70, 346.)

Työ tarjoaa elannon lisäksi mahdollisuuden kehittyä ja kokea itsensä tärkeäksi. Se tarjoaa säännöllisen, elämää strukturoivan päivärytmin sekä sosiaalista kanssakäymistä. Työssä käyvät ihmiset ovat terveempiä ja tyytyväisempiä elämäänsä kuin työtä vailla olevat. Työssä käyvät kertovat myönteisistä työhön liittyvistä kokemuksista yleisemmin kuin kielteisistä. (Ahola 2011, 64.) Moisalo (2011, 23–26) kirjoittaa, että työn merkitys tulee tunnistaa ja ymmärtää, jotta ihmistä voi kannustaa tai ohjata hänen suoritustaan. Perheestä, työstä ja vapaa-ajasta muodostuu kokonaisuus, jota ihminen vaatii voidakseen hyvin. Jokaisella alueella tulee olla sisältöä, joka kompensoi muiden alueiden mahdollisia paineita. Jokainen muodostaa oman merkityksensä työlle, mikä asettaa haasteita esimiehelle tasapuolisuuden kokemusten varmistamisessa.

Tilastokeskuksen (2014) työolotutkimuksessa tuli ilmi, että aikaisempiin tutkimuksiin (Lehto & Sutela 2008) verrattuna yhä useampi koki irtisanotuksi tule-

misen uhkaa. Tutkimus osoitti, että epävarmuus ja työn niukkuus lisäävät työn arvostusta. Viisi vuotta aiempaan tutkimukseen verrattuna ansiotyö koettiin useammin erittäin tärkeäksi elämänalueeksi. Tyytyväisyys nykyiseen työhön ja osatekijöihin, kuten sosiaalisiin suhteisiin ja johtamistapaan, olivat kasvaneet.

Jarenko ja Martela (2015, 141–142) kirjoittavat hyväntekemisestä, joka tarkoittaa kokemusta siitä, että omalla työllä on myönteinen vaikutus maailmaan. Hyväntekemisen kokemus syntyy kolmea kanavaa pitkin. Ensimmäinen on missio eli organisaation tekemä hyvä. Työntekijöillä on halu kokea, että heidän työnantajansa on niin sanotusti hyvien puolella ja tuottaa jotakin hyvää maailmalle. Toinen on impakti eli oman henkilökohtaisen työpanoksen kokonaisuudelle tuottama hyvä ja merkitys muille ihmisille. Kolmas on auttaminen eli kokemus siitä, että oma henkilökohtainen työ hyödyttää työtovereita. Hyväntekemisen kokemuksilla on voimakas motivaatiota vahvistava vaikutus.

Moisalo (2011, 71) pitää väheksytyä työn ilon ymmärtämistä tärkeänä esimiestyössä ja työn ohjaamisessa. Työn ilo liittyy elämään ja yleiseen hyvinvointiin. Työstään innostunut työntekijä voi kokea inspiraation hetkiä. (Sinokki 2016, 14.) Joissakin toiminnoissa ei tarvita ulkoisia palkkioita, vaan toiminta itse on motivoitumisen lähde. Keskittyneisyys, syventyminen ja sitoutuminen toimintaan ovat merkkejä flow-tilan kokemisesta. Tällöin tarkkaavaisuus ei riitä epäolennaisten asioiden ajatteluun eikä ongelmien murehtimiseen. (Salmimies 2007, 87–88.) Optimaalinen flow-kokemus syntyy, kun työntekijän taidot vastaavat käsillä olevaa tehtävää ja hän on innostuneena paneutunut kyseessä olevaan haasteeseen. Csíkszentmihályi on todennut tutkimuksissaan, että ihminen on onnellisimmillaan juuri tällaisina hetkinä. (Csíkszentmihályi 1990; Sinokki 2016, 14.) Tutkimusten mukaan työssä koettu innostus ja flow vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden vapaa-ajan laatuun. He ovat työpäivän jälkeen energisempiä ja vähemmän uupuneita kuin stressaantuneemmat kollegansa. (Jarenko & Martela 2015, 49.)

Suhonen, Alijoki, Nislin, Syrjämäki, Kesäläinen ja Sajaniemi (2016) ovat tutkinut työn imua eli tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jolle tyypillistä on omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen. Sillä kuvataan olevan myönteinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin, työssä suoriutumiseen, koko työyhteisön toimintaan ja tuottavuuteen. Tutkimuksen mukaan työn imun kokemis-

la ja työssä jaksamisella on yhteys työntekijöiden ikään ja pätevyyteen. Nuoremmat osoittivat vanhempia työntekijöitä vähemmän omistautuneisuutta ja ammatillista itsetuntoa. (Nislin, M. 2016; Suhonen ym. 2016, 14, 19–20.)

3.2 Työsuorituksen johtaminen

Työn valvominen on vaikeampaa, kun työn tulos ei ole konkreettinen. Työpäikällä oleminen ei välttämättä tarkoita työn tekemistä eikä työn tekeminen aikaan saamista. Kiireisiltä näyttävät tai kiirettä valittavat eivät aina ole kiireisimpiä tai aikaansaavimpia. (Sinokki 2016, 27.) Rekrytointivaiheessa tulisi pystyä arvioimaan hakijan varhaiskasvatusosaamista. Moisalo (2011, 166) toteaa, että haastattelussa tehty päätelmä työntekijän sosiaalisuudesta ei kerro välttämättä todellista tilannetta. Vaikutuksen tehnyt ulospäin suuntautuneisuus saattaa osoittautua rasitteeksi työyhteisön kannalta. Hiljaisempi saattaa sen sijaan osoittaa työasioissa huomattavaa aktiivisuutta ja sosiaalisuutta.

Työsuoritus koostuu kolmesta elementistä, joita ovat mahdollisuus, kyky sekä halu tehdä työtä. Mahdollisuus pitää sisällään fyysisen ympäristön sekä johtamisen ja esimiestyön. Kykyyn tehdä työtä liittyvät ihmisen terveys ja ammatitaito. Halu tehdä työtä muodostuu motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Halu tehdä työtä täytyy suunnata toivottuun suuntaan ja uusi työntekijä on pyrittävä saada mahdollisimman nopeasti mukaan arjen prosesseihin. Sitoutumattomuudesta työhön kertoo, jos juuri yksikköön tullut työntekijä alkaa suunnitella siirtymistä toiseen tehtävään. Tällöin voidaan nähdä henkilövalinnan tai perehdytyksen epäonnistuneen. (Moisalo 2011, 161, 163.)

Organisaation kulttuuri kehittyy pitkälti esimiehen toiminnan ympärille. Työyhteisöissä odotetaan toimivia ihmissuhteita ja sujuvaa keskustelua. Kun työyhteisössä vaalitaan osaamista ja tietoa, myös yhteistyö sujuu, tieto kulkee ja ilmapiiri on arvostava. Työstään nauttiva saa usein innostuksensa tarttumaan. Vaikka asenne, arvot ja motivaatio ovat pitkälti yksilöllisiä, syntyy työyhteisöihin myös yhteistä asennetta ja motivaatiota. (Virtanen & Sinokki 2012, 179.)

Viestinnän merkitys vähenee, mitä enemmän ihminen löytää sisältään halun tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Kukaan ei pysty täysin sisäisesti ohjaamaan itseään, joten jostakin ulkoa täytyy tulla tieto siitä, miten ja mitä työtä

tehdään. Aina tulee tilanteita, joissa ollaan usean vaihtoehdon välillä tai tarvitaan palautetta tehdystä työstä. Parhaita tuloksia on saatu positiivisten kannusteiden avulla. Sähköpostilla pystyy nopeasti saavuttamaan laajan lukijakunnan, mutta sen kaksisuuntainen ominaisuus toteutuu harvoin. Työsuoritetta tulisi ohjata sähköisten välineiden kautta vain lyhyessä tiedottamisessa eikä niiden tulisi korvata arjen normaalia esimiesjohtamista. Vastaanottajan tunteiden havainnoinnin tulisi toteutua. (Moisalo 2011, 73–75.)

Johtajan tehtävä on auttaa perustehtävän kirkastamisessa ja varmistaa puitteet, joissa varhaiskasvatustyötä voidaan toteuttaa. Vastuu suorituksesta on yksittäisillä työntekijöillä. Järvilehto (2015, 11) kirjoittaa, että on päästävä tilanteeseen, jossa työntekijät haluavat nähdä niin paljon vaivaa, että päivittävät jatkuvasti osaamistaan sekä ymmärrystään osaamisalueestaan. Tämän ihmisen voi saada aikaan johtamalla sisäistä motivaatiota.

3.3 Motivaatio

Motivaatio on psyykkinen tila ja toiminnan voiman lähde, joka ohjaa henkilön virkeyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi tätä toimintaa ylläpidetään. Motivaation rakentuminen pohjautuu pitkälle yksilön omaan arvomaailmaan ja tunne-elämään. (Sinokki 2016, 60–61; Repo & Kettunen 2012, 94.) Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee, mitä vaaditaan ja odottaa passiivisesti ulkoa tulevia ohjeita. Ulkoisina motivaation lähteinä toimivat palkkiot ja rangaistukset. Sisäisesti motivoitunut on työnteossa mukana innostuneesti ja koko persoonallaan. Hän on aloitteellinen, etsii itselleen tekemistä ja saa aikaan tuloksia. Jotta raha ja palkkiot motivoisivat, on niiden oltava yhteydessä sisäisiin motivaation lähteisiin. (Jarenko & Martela 2015, 43; Sinokki 2016, 62.)

Motivaatio käsittää tavoitteisiin liittyvän valinnan ja päätöksenteon. Ennen päätöksentekoa olevaa tilaa kutsutaan motivaatioksi ja se kuvaa sekä aikomusta toimia että sen voimakkuutta. Motivaatiota voidaan kuvata myös toiveina, tavoitteina, tarpeina ja haluina. Päätöksenteon jälkeinen tila eli muutoksen toteutusvaihe vaatii tahtoa. Tavoitteen saavuttamiseksi vaaditaan tahtotilaa, ponnistuksia, päätöksessä pysymistä ja itsesäätelytaitoa. Hyviä ohjeita ja

neuvoja voidaan antaa, mutta viime kädessä hän itse ratkaisee, minkä arvon ohjeille antaa, mitä niille tekee ja sitoutuuko vai ei. (Salmimies 2007, 81–83.)

Salmimies (2008, 76–78) kirjoittaa sisäisen motivaation kasvavan, jos tarve tyydyttyä kohtuullisesti toiminnassa. Ajatus perustuu kenties tunnetuimpaan motivaatioteoriaan eli Maslow'n (1954) tarvehierarkiateoriaan. Sen mukaan motivaatio syntyy viiden perustarpeen eli tason pohjalta, joita ovat alhaalta ylöspäin katsottuna fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostetuksi tuleminen ja itsensä toteuttaminen. Sisäinen motivaatio syntyy yksilöllisesti, alimmalla tyydyttämättömällä tarvetasolla ja etenee ylempien tarpeiden tyydyttämiseen. Jotta motivoituminen jatkuisi, on ponnistelun johdettava tyydytykseen. Ponnistelua helpottaa tavoitteiden selkeys ja välitavoitteet. On pohdittava, mikä on tyydyttämätön tarve, joka aktivoi ihmisen toimintaan.

Teorioita motivaatiosta on tehty jo sata vuotta, ja tieteenhaarasta on löytynyt vastakkaisia teorioita ja tulkintoja. Herzbergin (1971) teoria perustuu Maslow'n tarveteoriaan ja siinä vaihtelevat hygieniat- että motivaatioarvojen suhde. Muita yleisesti käytössä olevia motivaatioteorioita ovat muun muassa sosiaalisen Banduran sosiaalisen oppimisen teoria (1977), Adamsin tasa-arvoisuuden teoria (1965), Latham ja Locken tavoiteteoria (1979), Vroomin odoteteoria (1964), Adlerfeldin ERG-teoria (1972), McClellandin suoritusteoria (1961) ja Thorsrudin ja Emeryn yhteistyöteoria itseohjautuvuudesta (1971). (Moisalo 2011, 338, 340, 342.)

Peltonen ja Ruohotie (1987) jakoivat teoriat kolmeen ryhmään, joita olivat tarveteoriat, yllyketeoriat ja prosessiteoriat. Tarveteoriat selittävät sisäisiä ja yllyketeoriat ulkoisia syitä käyttäytymiselle. Prosessiteoriat selittävät yksilöllisiä eroja sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin reagoimisessa. Tämän päivän organisaatioissa keskeinen vaikuttava oppi on innovaatioteoria, jossa työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja pysyä hyvässä työmarkkinakunnossa. Taloudellisia seikkoja enemmän työntekijöitä motivoi halu kehittyä ja käyttää asiantuntemustaan ja luovuuttaan. Kehityksen tukena käytetään monipuolista ja monialaista yhteistyötä. (Sinokki 2016, 58, 76.)

3.4 Työmotivaation osa-alueet

Moisalon (2011, 338–339, 342) mukaan työmotivaatiossa on kolme osa-alueita: työmotivaation käynnistäminen, ylläpito ja suuntaaminen. Käynnistäminen lähtee jo rekrytointitilanteesta tai toimenkuvaa muokatessa. Rekrytoinnissa tulisi olla useampi kuin yksi haastattelija riittävä laajan kuvan saamiseksi. Ylläpito tarkoittaa työntekijän motivaatioperustasta riippumatta motivaation päivittäistä ohjausta ja ainakin kehityskeskusteluissa tapahtuvaa laajempaa pohdintaa. On huomioitava, että työntekijää motivoivat tekijät saattavat muuttua nopeastikin ja ilman ulkoista vaikutusta. Suuntaamisessa esimiestyön tärkeä vaihe on varmistaa, että oikeita eli toimenkuvan mukaisia asioita tehdään oikealla tavalla. Erilaisten projektien ja työryhmien riski on, että ne vievät liikaakin innokkaan työntekijän aikaa. Työmotivaation keskeiset tekijät ovat jaettavissa taloudellisiin syihin, sosiaalisiin syihin, oppimiseen ja kehittymiseen, työn arvostukseen ja työn sisältöön.

Työn sisältöön liittyvät työtehtävät ja työn merkitys yksilölle. Taloudellisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat kaikki asiat, joilla on taloudellista suoraa arvoa. Joillakin ihmisillä taloudelliset syyt ovat esillä läpi työelämän. Yleistä on vetovoiman väheneminen, kun perustarpeet tyydyttyvät eli velkaa ei ole enää hoidettavana. Palkkauksen tasot ja taloudelliset edut ovat pitkälti työehtosopimuksessa ja organisaation päättämiä. (Moisalo 2011, 342–344.)

Sosiaaliset suhteet riippuvat työn luonteesta ja henkilökohtaisista eroista. Työyhteisön sisällä voi olla rakenteita, jotka estävät ulkopuolisen mukaan tulon. Sosiaalisten motivaatiotekijöiden edistämisen vaikutuskeinoja ovat työn suunnittelu, työnkierto ja yksilöllisten tarpeiden tunteminen. (Moisalo 2011, 344–345.) Varhaiskasvatuksen käytännöissä korostuvat yhteisölliset toimintatavat sekä yhteistyö ja kollegiaalisuuteen perustuva päätöksenteko. Oppimisessa on olennaista, miten omaksuu toimintaympäristöön ja kulttuuriin kuuluvat ajattelutavat ja käytännöt. Varhaiskasvatuksessa kasvatusyhteisön sosiaaliset rakenteet kehittävät osaamista, tietoa ja oppimista. (Kupila 2011, 303.)

Kehittymiseen ja oppimiseen on luotava tarve ja siihen on oltava mahdollisuudet sekä rakenteet. IT-taidot voivat olla joskus esteenä kehittymiselle, vaikka motivaatiota muuten olisi. Kehittyminen edellyttää esimieheltä osaamisen joh-

tamista sekä kehityskeskustelutyökalujen käytön arviointia ja suunnittelua. (Moisalo 2011, 345.) Sinokki (2016, 25) kirjoittaa digitalisaation edellyttävän työntekijöiltä jatkuvaa uuden oppimista. Valmiudet näihin muutoksiin vaihtelevat eri-ikäisillä ja eri taustoista tulevilla työntekijöillä.

Moisalo (2011, 346–348, 352) kirjoittaa, että työn arvostuksen motivaatiokäytön mahdollisuuksia ei ole ymmärretty riittävän hyvin. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi nimikkeillä, työvuosien muistamisella, viihtyisien työtilojen järjestämisellä, työvälaineiden päivittämisellä, esimiehen riittävä huomiolla, johtamisjärjestelmillä, aikailemattomuudella luvatuissa hankinnoissa, harrastusmahdollisuuksilla, vuosipäiväpalkkioilla, riittäväillä tukipalveluilla ja suoralla viestinnällä. Tärkein arvostuksen muoto on arvostaa työsuorituksen perusteella. Arvostus ansaitaan tavoitteisiin pyrkimisellä ja niiden saavuttamisella.

3.5 Työmotivaatioon vaikuttaminen

Työmotivaatioon vaikuttaminen on ehkäisevää ja siihen voivat vaikuttaa sekä esimies että työntekijä. Decin ja Ryanin 1980-luvun itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Työmotivaation edistäminen perustuu siihen, että pyritään tavoitteellisesti ennakkoiden vähentämään työssä huonojen osa-alueiden vaikutusta vahvistamalla suotuisia. (Doshi & McGregor 2015.)

Motivaatio kohdistuu yleensä johonkin toimintaan tai asiaan. Johtajan tehtävä on saada työntekijän toimintahalu kohdistumaan niihin tavoitteisiin, jotka työnantajan päämäärien kautta työntekijälle on asetettu. Repo ja Kettunen (2012, 97) toteavat asian olevan mahdollista, mutta helpommin sanottu kuin tehty. Salmimiehen (2007, 83–85) mukaan motivaatioon vaikutettaessa, tulee vaikuttaa uskomuksiin ja asenteisiin. Asenne näkyy toiminnan laadussa ja on motivaatiota hitaammin muuttuva reaktiovalmius. Se on opittu suhtautumistapa, johon ihmisen arvomaailma kytkeytyy. Sitä voi kuitenkin muuttaa. Motivaatio liittyy johonkin tiettyyn tilanteeseen kerrallaan ja vaikuttaa vireystilaan. Käyttäytymisen taustalla vaikuttavat uskomukset ja se, missä määrin henkilö itse uskoo pystyvänsä muuttamaan käyttäytymistään. Hyviä ohjeita ja neuvoja voidaan antaa, mutta työntekijä antaa ohjeille arvon ja arvioi sitoutumisensa.

Moisalo (2011, 337–338) pitää Maslow'n (1954) tarvehierarkiaa toimivana 2000-luvun Suomessa. Moni työssä käyvä on taloudellisessa ahdingossa. Ylemmät tarpeet saavat näin ollen odottaa tai niille on vähän aikaa. Muiden työmotivaatiota tutkineiden tavoin Moisalo toteaa työntekijän päättävän itse omasta työmotivaatiostaan. Hän lisää kuitenkin yritysten johdon voivan manipuloinnin keinoin pyrkiä vaikuttamaan työmotivaatioon. Tämä tapahtuu rakentamalla olosuhteita, joissa työntekijä voi kokea itsensä motivoituneeksi. Sinokki (2016, 25) kannustaa vahvistamaan yhteisöllisyyttä, sillä yhteisten innostuksen lähteiden löytyminen työyhteisössä synnyttää voimakkaan positiivisen ryhmähengen ja motivaation yhteisiin tavoitteisiin pyrkimiseksi. Pohjanheimo (2012, 160) muistuttaa kaikissa tilanteissa yhteistyössä toimivan yksilöt eivätkä kulttuurit. Ratkaisevaa on erilaisten ihmisten yhteistyökyky. Vaikutettaessa yksilöiden työmotivaatioon, vaikutetaan työyhteisöön.

Pohjanheimo (2012, 298–299) kirjoittaa, että esimiehen tehtävä on varmistaa, että yksikkö onnistuu annetussa tehtävässä. Esimiehen on osattava asiansa ja tunnettava johdettavansa, joihin on tarkoitus vaikuttaa. Hänen tulee kysyä, mitä työntekijä arvostaa, mihin hänen työmotivaationsa perustuu, miksi hän tekee tätä työtä ja mitä odotuksia hänellä on tulevalta? Pohjanheimon mukaan näitä tietoja kertyy arkisissa tilanteissa sekä tarkemmin kehityskeskusteluissa. Onnistumisessa tarvitaan halua kohdata ihmiset sekä herkkyyttä lukea odotuksia ja tilanteita. Moisalo (2011, 350) pohtii, että työntekijä ei ehkä ole itsenkään miettinyt, mikä hänelle on työssä tärkeää ja motivoivaa. Apuna arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi lyhyttä listausta keskeisistä motivaatiotekijöistä tai arviota nykytilasta ja ihannetilasta. Materiaalia voidaan käyttää kehityskeskustelun tukena tai koko yksikön kyselynä.

Motivaatio on todennäköisempää, jos henkilö kokee olevansa oikealla alalla (Sinokki 2016, 13). Uudistunut Vasu velvoittaa työntekijöitä, joten suorituksen johtamistakin on muutettava. Kasvattajilta edellytetään kokonaisuuksien hallintaa ja esimerkiksi leikkiin heittäytymistä enemmän kuin ennen. Työn tekeminen ”persoonalla” muuttaa merkitystään. Tämä voi johtaa siihen, että uudet velvoitteet saavat jotkut työntekijöistä pohtimaan alan sopivuutta itselleen. Aholan (2011, 75) mukaan ihmisen toiminta on parhaiten ohjattavissa hänen omien tavoitteidensa kautta. Ihminen sitoutuu parhaiten voidessaan vaikuttaa tavoitteeseen ja sen saavuttamisen suunnitteluun.

Motivoiva voima muodostuu siitä, että osaaminen, kyvyt ja taidot vastaavat suhteellisen hyvin työtehtävän vaatimuksia. Kun tarpeet tyydyttyvät kohtalaisesti, sisäinen motivaatio kasvaa. Turhaumaa sietämällä työntekijä jaksaa ponnistella kauempana olevien tavoitteiden saavuttamiseksi. Optimistinen työntekijä uskoo, että epäonnistuminen johtuu olosuhteista, joiden muuttaminen on mahdollista. Jos ihmisellä on hyvä omanarvon tunto, hän kykenee suhteuttamaan työn muuhun elämään eikä ole toisten ihmisten palautteiden varassa. (Salmimies 2007, 92–93.)

4 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimustyön vaiheista, tavoitteista sekä menetelmistä. Lisäksi kuvataan kohderyhmää ja toimintaympäristöä.

4.1 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimusprosessi alkoi aiheen valinnalla ja sopimusten teolla talvella 2016 yhteistyössä Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulun eli nykyisen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kanssa. Kotkan kaupungin tutkimuslupa hyväksyttiin keväällä 2016 tutkimussuunnitelman valmistuttua.

Syksyllä 2016 haastattelin päiväkodinjohtajia päivähoitoalueittain. Haastatelluista kerättyä tietoa hyödynsin laatiessani lastenhoitajille ja lastentarhanopettajille suunnattua sähköistä kyselyä. Kysely toteutettiin vuodenvaihteessa 2016 - 2017. Analyysivaiheessa alkuvuodesta 2017 haastattelin Kotkan kaupungin henkilöstöpalveluiden henkilöstösuunnittelijaa ja työsuojelupäällikköä asiantuntijoiden tiedoksiantona.

Konsultoin prosessin edetessä ratkaisujeni tueksi työelämä- ja opinnäytetyöohjaajiani. Prosessin ja tulokset esittelin oppilaitoksen seminaarissa toukuussa 2017. Tein lisäksi tulosten levittämisestä ja kehittämistyön jatkamisesta suunnitelman varhaiskasvatuksen hallinnon kanssa.

4.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tutkimuksen pääkysymys oli, miten työmotivaatiota voidaan edistää varhaiskasvatuksessa. Lisäksi haluttiin selvittää työmotivaatiota edistävät, vahvistavat ja heikentävät tekijät.

Ensisijaisena tavoitteena oli edistää työmotivaatiota kotkalaisessa varhaiskasvatuksessa laadukkaana varhaiskasvatuksen turvaamiseksi. Tutkimus on perusta työmotivaation edistämiseksi tehtävälle kehittämistyölle, joka on osa henkilöstön ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä sekä esimiestyötä. Tavoitteena oli lisätä esimiesten ja henkilöstön tietoisuutta toistensa toiveista ja tarpeista. Tavoitteena oli koota monipuolista tietoa työmotivaatiota edistävästä, vahvistavasta ja heikentävästä tekijöistä sekä niiden huomioinnin keinoista. Lisäksi läpi tutkimusprosessin pyrittiin tukemaan varhaiskasvatuksen ajankohdasta toimintakulttuurin muutosta.

4.3 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet velvoittavat jokaisen varhaiskasvatuksen järjestäjän laatimaan paikallisen varhaiskasvatussuunnitelman, joka otetaan käyttöön elokuussa 2017. Kotkassa kehittämistyöstä vastaavat vasutyöryhmät sekä kehittämissuunnittelija. Myös muulle varhaiskasvatushenkilöstölle, lapsille ja heidän perheilleen tarjotaan mahdollisuus osallistua uuden vasun tekemiseen. (Eskola 2017.) Opinnäytetyön avulla voidaan kartoittaa, mitä uudessa varhaiskasvatussuunnitelmassa korostettuja asioita henkilöstö pitää tärkeänä tai työmotivaatiotaan heikentävänä.

Kotkan kaupungin työntekijöille teetettiin syksyllä 2016 työilmapiirikysely, johon vastasi noin 1600 työntekijää eli hieman yli puolet henkilöstöstä. Tulokset jaettiin vastualueittain ja yksi erinomainen tulos saanut yksikkö oli päiväkotiti. Päiväkodinjohtaja ja henkilöstö kertoivat hyvän ilmapiirin luomisessa auttavan hyvän perehdytys, suvaitsevaisuus erilaisuutta kohtaan, joustavuus, lojaalisuus, toisten auttaminen, saumaton yhteistyö ja nopea tarttuminen mahdollisiin hiertäviin asioihin. (Vehkaluoto 2017.) Ilmapiirikyselyn (Kotka 2016) tavoitteena oli parempi työyhteisö. Teemat liittyivät työyhteisön toimivuuteen, kehittämisaktiivisuuteen, työyksiköiden väliseen yhteistyöhön, esimiehen toimin-

taan, johdon toimintaan, kuormitustekijöihin, työn hallintaan, tehtävien ja tavoitteiden tuntemiseen, työstressiin ja työn iloon. Tuloksia tarkastellaan johtopäätöksissä suhteessa tämän opinnäytetyön tuloksiin.

Kotkan kaupungin henkilöstöpalveluissa on panostettu viime vuosina työhyvinvointiin ja työmotivaation edistämiseen. Konkreettisia esimerkkejä ovat erilaiset vertaisryhmät, koulutukset, liikuntaryhmät, ilmapiirikysely, hyvinvointiviihkeitä sekä sairauspoissaoloihin puuttuminen. Työterveysneuvotteluissa ja niihin liittyen psykologin ja masennushoitajan kanssa voidaan käsitellä motivaatiota ja työhön orientoitumista. Keväällä 2017 alkoi Virtaa työhön ja arkeen - vertaisryhmä, jossa asetetaan tavoitteita omalle työlle ja työuralle, kartoitetaan osaamista, hankitaan taitoja vastoinkäymisten hallintaan, pohditaan stressinhallinnan keinoja, lisätään hyvinvointia sekä mietitään ratkaisuja työn ja muun elämän tasapainoon. Ryhmässä keskitytään ratkaisukeskeisyyteen ja yksilön omiin vaikuttamismahdollisuuksiin. (Larvi & Vanhala 2017.)

Moniin koulutuksiin kuuluu oman työn ja itsensä johtamisen pohtimista. Myös substanssiosaamisen koulutukset edistävät työntekijän oman osaamisen tarkastelua yksilönä tai ryhmässä. Kaupungin yhteiset tyhy-tapahtumat edistävät työmotivaatiota myönteisen työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta. Kotkalaiset työyhteisöt ovat saaneet valmennusta tai työnohjausta esimerkiksi konfliktitilanteiden yhteydessä. Esimiestyötä on tuettu paljon esimiesvalmennusten, esimiesten vertaisryhmien ja esimiesinfojen muodossa. Tuoreena toimintatapana ovat puolivuositain järjestettävät perehdytyspäivät, joilla lisätään työntekijöiden tietoisuutta oman työnsä merkityksestä Kotkan kaupungin tasolla. Uutena palkitsemismuotona Kotkan kaupungilla on hyty-palkkio, jonka avulla esimies voi kiittää, palkita tai kannustaa työntekijöitä normaalista työstä poikkeavan, toiminnallisen projektin tai muun yksittäisen tavoitteen onnistumisesta. Lisäksi edellisenä vuonna palkittiin äänestyksen perusteella vuoden vertaisesimies ja vuonna 2017 vuoden työyhteisö. (Larvi & Vanhala 2017.)

Kotkan kaupunki panosti henkilöstöstrategiansa 2013–2016 mukaisesti ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämiseen. Kotkan varhaiskasvatuksessa henkilöstön koulutus painottuu lähivuosina uudistuneiden ohjaavien asiakirjojen mukaisiin asioihin. (Kotka 2015; Eskola 2017.) Valtakunnallinen koulutustar-

jonta on laaja. Henkilöstön taustat sekä kyvyt omaksua uutta poikkeavat toistaan, joten toimintakulttuurinkin muutos tapahtuu vähitellen.

Kotkan kaupungin varhaiskasvatusta toteutetaan luonto- ja kaupunkiympäristössä. Kaupunki on jaettu kolmeen erikokoiseen päivähoitoalueeseen. Alueilla on omat alue-esimiehensä. Päiväkodinjohtajan alaisuudessa voi olla yksi päiväkotiki, useita erikokoisia päiväkotiki, päiväkotiki ja esiopetus tai näiden yhdistelmiä. Tutkimushetkellä osa johtajista oli lapsiryhmävastuisia ja kahden päiväkodinjohtajan alaisuudessa oli avoin varhaiskasvatus. Päiväkodit ovat avoimna 6.30–17.00 sekä tarvittaessa 6.00–18.00. Vuorohoitoa on tarjolla kahdessa päiväkodissa, joista toiseen on keskitetty yöhoito. (Kotka 2017.)

Tutkimushetkellä Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksessa oli 24 päiväkotikiyksikköä. Huhtikuussa 2017 kaksi yksikköä suljettiin ja henkilöstö sekä lapset siirtyivät uuteen päiväkotikiin. Esimiesten haastattelujen ajankohtana päiväkodinjohtajia oli 17. Kyselyn aikana johtajia oli 16, sillä yksiköiden hallintoalueita yhdistettiin tilapäisesti. Kyselyn aikana työsuhteessa oli 332 lastenhoitajaa ja lastentarhanopettajaa. Vakituksessa työsuhteessa olevia lastentarhanopettajia oli 100 ja lastenhoitajia 135. Yli viiden kuukauden pituisessa työsuhteessa oli 18 lastentarhanopettajaa ja 24 lastenhoitajaa. Alle viiden kuukauden työsuhteessa työskenteli 55 työntekijää, joista kahdeksan työskenteli lastentarhanopettajan ja 47 lastenhoitajan työtehtävissä.

Varhaiskasvatusryhmissä oli tutkimushetkellä yhtä kasvatusvastuullista työntekijää kohden seitsemän kolme vuotta täyttänyttä tai neljä alle kolmevuotiasta lasta. Ryhmässä voi olla läsnä korkeintaan kolmea kasvatusvastuullista työntekijää vastaava määrä lapsia. (Varhaiskasvatuslaki 5. §, 5a. §.) Tiimeissä oli lastentarhanopettajia, lastenhoitajia ja avustajia. Tavoitteena oli, että jokaisessa tiimissä olisi vähintään yksi lastentarhanopettaja.

4.4 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on laadullinen kokonaistutkimus, jonka avulla pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja antamaan tulkinta ilmiöstä (Kananen 2014, 18). Tutkimuskohteena oli koko perus- eli kohdejoukko (Vilkkä 2007, 51). Opinnäytetyössä tarkastellaan Kotkan kunnallisessa varhaiskasvatuksessa esiintyviä työmoti-

vaatioon liittyviä merkityksiä ja niiden avulla pyritään muodostamaan mahdollisimman kattava kuvaus kehittämisen tueksi.

Kanasen (2014, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, eivätkä tutkittavan kokemukset tulekaan koskaan täysin ymmärretyiksi. Työntekijöille suunnatun kyselyn tutkittavat ominaisuudet olivat laadullisia eli työntekijöiden mielipiteitä, asenteita, kokemuksia ja tuntemuksia, joiden tulkinta perustui tausta-aineistoon, teoriaan ja tutkijan valintoihin. Toisen käden aineistona käytettiin myös Kotkan kaupungin työilmapiirikyselyn (Kotka 2016) tilastotuloksia.

Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen. Pikemminkin pyrkimyksenä on löytää tosiasioita. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisten menetelmien avulla tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Vilka 2015, 118, 120.)

Aineistonkeruussa ja analyysissä hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kanasen (2014, 18) mukaan ilmiö ratkaisee sen, mikä on paras tutkimusote. Hirsjärvi ym. (2009, 137) toteavat määrällisten ja laadullisten menetelmien erojen tekemisen olevan haastavaa. Tutkijan tulee pohtia, mikä menettely tuo parhaiten selvyyttä käsiteltäviin ongelmiin. Laskennallisten tekniikoiden avulla voidaan tarkastella laajaa laadullisen tutkimuksen aineistojoukkoa, johon voi muuten olla vaikea saada otetta. Tässä laadullisessa tutkimuksessa määrälliset menetelmät tukivat ilmiön hahmottamista ja kuvaamista tehden myös aineiston käsittelystä ja tarkastelusta luotettavampaa.

4.4.1 Aineistonkeruu

Tutkimuksen perusjoukko muodostui kaikista Kotkan varhaiskasvatuksessa lastentarhanopettajina, lastenhoitajina ja päiväkodinjohtajina työskentelevistä henkilöistä. Heikkilän (2004, 43) mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, jos yksi kolmasosa perusjoukosta tulisi otokseen. Aluksi tutkimuksessa harkittiin kyselyn otosta alueittain ja vakituisille työntekijöille, mutta tilaajan toiveesta ja kadon minimoimiseksi otanta laajennettiin kaikkiin työntekijöihin. Koska viitekehukseen valitussa Moisalon (2011) jaottelussa työmotivaatiota

tarkastellaan rekrytointiprosessista lähtien, oli olennaista kuitenkin erotella alle ja yli viiden kuukauden työsuhteessa olevat vastaajat. Kotkan varhaiskasvatuksen työntekijöiden rekrytointiprosessin laajuus ja sisältö riippuvat tulevan työsuhteen pituudesta. Alle viiden kuukauden työsuhteisiin työntekijät valikoidaan rekrytointijärjestelmän kautta sen mukaan, ketä on vapaana. Joitakin työntekijöitä on etukäteen haastateltu, jolloin heistä on ennakkotietoa. Yli viiden kuukauden ja vakituisiin työsuhteisiin rekrytoidaan hakuprosessin kautta

Teemahaastattelut

Päiväkodinjohtajien odotuksia, toiveita, tarpeita sekä heidän käyttämiään keinoja kartoitettiin teemahaastatteluin. Haastattelut toteutettiin kolmen, kuuden ja kahdeksan hengen päivähoitoalueiden mukaisissa ryhmissä. Ryhmähaastattelu haastaa vastaajia pohtimaan uudella tavalla ja on luotettavampi sekä helpompi toteuttaa kuin yksilöhaastattelu (Raitanen 2015). Ryhmähaastattelut toimivat jo itsessään työmotivaatiota edistävinä tapahtumina, sillä johtajia haastettiin pohtimaan yhdessä työmotivaation vaikuttamisen keinoja ja siihen liittyviä toiveita. Ryhmähaastattelun tavoite on keskustelun aikaansaaminen ja sen edistäminen. Haastattelijan rooliin kuuluu pääasiassa puheenvuorojen jakaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 62.)

Teemahaastattelua varten laadittiin puolistrukturoitu lomake (liite 1), jossa pääteemoina olivat työmotivaation käynnistäminen, ylläpito ja suuntaaminen sekä toiveet tutkimukselta. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä (Vilka 2015, 124). Vaikka teemahaastattelussa riittää, että kysymysten aihepiirit on etukäteen mietitty eikä kysymyksiä ole tarkasti etukäteen määritetty (Eskola & Vastamäki 2010, 28), teemojen alle oli tehty suunnitelma kysymyksistä asiassa pysymisen ja tutkimuksen kannalta tarpeellisen tiedon keräämisen varmistamiseksi. Jaottelusta kerrottiin haastattelutilanteen alussa ja määriteltiin tutkimuksessa käytetty työmotivaation käsite, sillä haastattelurunnon juonellisuus vähentää haastateltavan epävarmuuden tunnetta haastateltavaa kohtaan. (Vilka 2015, 124, 134.) Kaikki ryhmähaastattelutilanteet kestivät noin tunnin ja ne nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

Myös henkilöstöpalveluiden työntekijöiden haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Tavoitteena oli selvittää, mitä Kotkan kaupungilla oli tehty työmotivaation edistämiseksi. Larvia ja Vanhalaa haastateltiin lisäksi asiantuntijoiden roolissa, sillä kumpikin työskenteli aikaisemmin Työterveyslaitoksen tutkijoina ja kouluttajina. Haastattelun runkona käytettiin johtajien haastattelurunkoa soveltaen. Tutkimustulokset eivät olleet vielä julkisia, mutta haastattelun avulla oli mahdollista syventää tulosten ymmärrettävyyttä ja kontekstia.

Kysely

Lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien odotusten, toiveiden, tarpeiden, näkemysten, kokemusten ja suhtautumisen selvittämistä varten laadittiin sähköinen Webropol -kysely. Kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa tavallinen aineiston keräämisen tapa. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkö on henkilö ja häntä koskevat asiat, kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. Kyselylomake sopii tutkimuksiin, joissa käsitellään arkaluonteisia asioita, joten se sopi hyvin henkilökohtaisen työmotivaation kartoitukseen. (Vilkkä 2015, 94; Vilkkä 2007, 28.) Työntekijöiden yksilöhaastattelu olisi ollut aikataulullisesti haastavaa. Houkuttelevaa olisi ollut haastatella heitä ryhmässä vastavuoroisuuden ja vaikuttavuuden vuoksi. Roolini varhaiskasvatuksessa sekä ryhmäpaine olisivat kuitenkin todennäköisesti estäneet luotettavan ja rehellisen tiedon tavoittamisen haastatteluissa.

Saatekirje kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot eli mistä on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Sillä motivoidaan vastaamaan kyselyyn. (Vehkalahti 2014, 47–48.) Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse ja teknisistä syistä oli helppointa lähettää se kaikille Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijöille. Saatekirjeessä ja sähköpostin otsikossa viitattiin lastenhoitajille ja lastentarhanopettajille suunnattuun kyselyyn. Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin tarkennuksena työntekijän ammatti sekä työsuhteen muoto ja pituus.

Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu eli jokaiselta kyselyyn vastanneelta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 28.) Kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihdot näkyvät liitteessä 3, jossa esitetään myös tilastollisen analyysin tulokset prosentteina ja keskiarvoina.

Kyselylomake sisälsi avoimia, strukturoituja sekamuotoisia sekä monivalinta-kysymyksiä. Kysymysmuodoissa oli vaihtelua vastaajan mielenkiinnon säilymiseksi, mutta pyrittiin pitämään asteikot loogisina toisiinsa nähden. Avoimista kysymyksistä vain osa oli pakollisia, jotta vastaaja ei olisi tuntenut itseään pakotetuksi tai jättänyt vastaamista kesken. Kysymyksissä pyrittiin rajaamaan palkkaukseen ja tiloihin liittyviä seikkoja ulkopuolelle, koska niihin vaikuttamisen mahdollisuudet ovat niukat. Avoimissa vastauksissa vastaajan oli kuitenkin mahdollista tuoda niitä halutessaan esille. Avoimilla kysymyksillä haluttiin myös varmistaa vastaajien ymmärrys aiheesta.

Strukturoidut kysymykset mahdollistavat vastausten vaihtoehtojen määrien laskemisen (Kananen 2014, 75.). Strukturoiduilla kysymyksillä selvitettiin esimerkiksi vastaajien taustatietoja. Osa kysymyksistä oli sanallisia asteikoita, joissa oli neljä erilaista kysymysosaa jatkavaa vaihtoehtoa. Osa oli neljäportaisia Likertin asenneasteikoita, joissa järjestysasteikko muodostui vaihtoehtoista: täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä, melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Viides neutraali vaihtoehto, joka on tyypillisesti ”ei samaa eikä eri mieltä”, jätettiin pois tarkempien vastausten saamiseksi. Yleensä neutraali vastaus on olemassa, jotta vastaaja ei esimerkiksi jätä kyselyä kesken (Vehkalahti 2014, 36). Varmistukseksi oli kysymyksiä, jotka täydensivät toisiaan.

Kyselyn runko muodostui viidestä osasta, joita olivat taustatiedot, Moisalon (2011) määrittelemät työmotivaation kolme osa-aluetta sekä toiveet tutkimukselta. Kysymyksissä hyödynnettiin työmotivaation teoreettista viitekehystä, Varhaiskasvatussuunnitelman perusteita, päiväkodinjohtajien ryhmähaastatteluja sekä tilaajan esittämiä toiveita. Käynnistämisen osassa kerättiin tietoa työntekijän senhetkisestä kokemuksesta työn motivoinnin suhteen, toimenkuvan tuntemisesta ja selkeydestä, työn merkityksestä, työn tavoitteiden hahmottamisesta sekä työn ja henkilökohtaisen arvomaailman kohtaamisesta. Lisäksi haettiin tietoa, miten työntekijä koki keskustelut esimiehen kanssa pehdyttämisen ja työmotivaation edistämisen kannalta.

Ylläpitämisen osassa kartoitettiin työntekijän kokemuksia työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja omista vaikutusmahdollisuuksista sekä kiinnostusta lisä- ja vastuutehtäviin. Pyrittiin selvittämään, miten arvokasta, kiinnostavaa ja mielekästä työtä työntekijä koki tekevänsä ja minkälainen palaute häntä motivoi.

Työntekijöiltä kysyttiin, mitkä asiat olivat tuottaneet työssä iloa. Suuntaamisen osassa kerättiin tietoa arviointiosaamisesta, työn mahdollisuuksien kokemisesta sekä osaamisen ja työn vastaavuudesta. Tietoa kerättiin työnantajaan kohdistuvista toiveista työmotivaation heikkenemisen ja edistymisen suhteen.

4.4.2 Analyysi

Koska aineistonkeruumenetelmät eivät anna suoria vastauksia tutkimuskysymyksiin, aineistoa on tarpeen analysoida menetelmien avulla. Analyysiin kuuluu aineistoon tutustuminen, sen järjestäminen ja luokittelu, analysointi ja tulkinta sekä keskustelu aineiston kanssa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9.) Aineistoa oli paljon. Sen erilaisia muotoja tuli yhdistää kokonaisuudeksi, jotta kysymyksiin oli mahdollista vastata. Kokeilujen kautta aineiston sisällönanalyyssissa painottui teorialähtöisyys, jossa luokittelun pääasiallisena kehyksenä käytettiin Moisalon (2011) teoriaa työmotivaation kolmesta osalueesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi Vasu ja varhaiskasvatuksen tavoitteet ohjasivat luokittelua. Aineisto litteroitiin ja tiivistettiin koodaamalla, jotta sitä oli mahdollista käsitellä. Haastatteluaineiston koodauksessa käytettiin Word-tekstinkäsittelyä, jonka jälkeen aineisto yhdistettiin kyselyn avointen vastausten Excel-taulukon koodaukseen. Teorialähtöisessä lähestymistavassa aineistosta jäljitettiin teorian ilmenemismuotoja ja merkityksiä. Aineistolähtöistä tapaa käytettiin, kun aineistosta nostettiin ilmaisuja siinä esiintyvien tois-
tojen ja painotusten perusteella. (Kananen 2008, 104.)

Litteroinnin tarkkuustaso määräytyy tutkittavan ilmiön mukaan. Mitä rajatumpi ilmiö on, sitä tarkempi litteraatiokin yleensä on. (Ruusuvuori 2010, 426.) Haastatteluaineiston litteroinnissa kiinnostuksen kohteena ei ollut yksityiskohtainen tieto siitä, mitä haastattelutilanteessa tapahtui. Erityisesti kiinnostuksen kohteena olivat johtajien kertomat asiat käyttämistään motivointikeinoista sekä toiveista ja odotuksista henkilöstön ja tutkimuksen suhteen.

Kyselyn suljettujen kysymysten analyysissa käytettiin Webropol-ohjelmaa. Ammattiryhmät ja työsuhteet eriteltiin kyselyn tulosten analyysissa. Erittelyä käytettiin silloin, kun kysymyksen sisällön ymmärrys ja merkitys vaihteli ammattiryhmittäin tai erilaisessa työsuhteessa. Työn motivoinnin kokemista on ristiintaulukoitu eri muuttujien kanssa Webropolin avulla sekä manuaalisesti

teemoittain. Tilastotieteen menetelmiä käytettiin esimerkiksi riippuvuus- ja syy-seuraussuhteiden selvittämisessä.

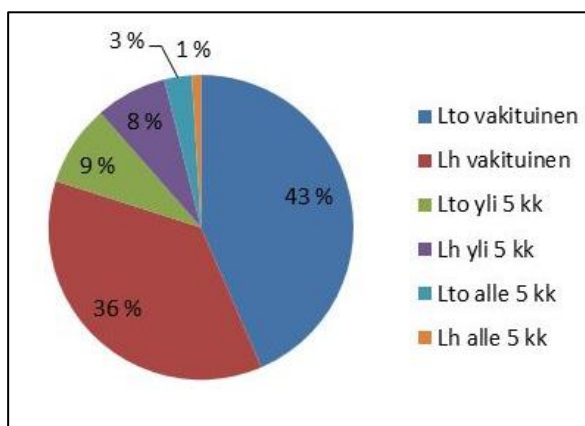
Haastattelujen, kyselyn ja muun toisen käden aineiston analyysin perusteella etsittiin yhtäläisyyksiä ja suhteita asioiden välillä. Tulkinnassa käytettiin valintoja, jotka oli tehty jo tutkimuksen viitekehystä muodostaessa. Aineistosta olisi noussut paljon muutakin mielenkiintoista tietoa. Tärkeintä analyysissä oli kuitenkin pyrkiä vastaamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman selkeästi, kattavasti, johdonmukaisesti ja luotettavasti.

5 TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen vastaajamääristä sekä ryhmähaastattelujen ja kyselyn tuloksista. Tulokset on esitelty Moisalón (2011) jaottelun mukaisesti. Käynnistämisen ylläpitämisen ja suuntaamisen keskeisistä tuloksista on laadittu alalukujen alkuun yhteenvedot, jotka täydentyvät lukujen edetessä.

5.1 Vastaajamäärät

Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksessa työskenteli tutkimuksen kyselyn aikana 332 työntekijää lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan tehtävissä. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, mikä tarkoittaa koko perusjoukon mukaan ottamista tutkimukseen (Vilkká 2007, 52). Ryhmähaastattelussa katoa ei ollut lainkaan, sillä kaikki haastateltavat päiväkodinjohtajat tulivat paikalle ja osallistuivat haastatteluun. Kyselyssä vastausprosentti oli 31,33 prosenttia.



Kuva 1. Vastaajien osuudet kyselyssä

Kuvassa 1 näkyvät eri ammattiryhmien ja työsuhteiden osuudet vastaajissa. Tilaajaa ajatellen vastaajat on eritelty myös päivähoitoalueittain (liite 3), mutta tutkimuksen kannalta huomio vertailussa kiinnittyy ammattiryhmiin ja työsuhteiden muotoihin liittyviin eroihin. Aktiivisimmin työntekijät vastasivat kyselyyn suurimmalla alueella. Lastentarhanopettajien vastausprosentit olivat keskimäärin jokaisella alueella korkeammat kuin lastenhoitajien.

5.2 Työmotivaation käynnistäminen

Työmotivaatiossa on kolme osa-aluetta: työmotivaation käynnistäminen, ylläpitäminen ja suuntaaminen. Käynnistäminen lähtee jo rekrytointitilanteesta tai toimenkuvaa muokatessa. (Moisalo 2011, 338.)

Keskeisten tulosten yhteenveto

Haastattelutilanteessa hakijan hyvä motivaatio näkyy ulospäin suuntautuneisuutena, hyvänä valmistautumisena sekä kiinnostuneisuutena ja tietoisuutena ajankohtaisista asioista varhaiskasvatuksessa. Työmotivaation arviointiin oli olemassa vähän välineitä ja johtajat kokivat siinä toisinaan epävarmuutta.

Työelämässä motivoitunut työntekijä on oma-aloitteinen, kehittämismyönteinen ja pyrkii ilmaisemaan mielipiteensä. Hän pitää yllä sensitiivistä vuorovaikutusta lasten kanssa ja motivaatio kohdentuu varhaiskasvatustyön sisältöön. Mitä motivoivammaksi työntekijä työnsä koki, sitä tietoisempi hän koki olevansa työnsä merkityksestä kuntatasolla. Hän myös piti tällöin varhaiskasvatuksen arvoja ja tavoitteita omien näkemystensä suuntaisina. Työn motivointi ja työntekijän ikä tai vakituiset työvuodet eivät korreloineet selkeästi keskenään. Motivaation tason vaihtelua pidettiin luonnollisena.

Työmotivaation käynnistämisen ensisijaisena keinona pidettiin keskustelua. Työntekijän ja esimiehen välisillä keskusteluilla oli myönteinen vaikutus motivaatioon. Keskustelut toimenkuvasta ja odotuksista edistivät työmotivaatiota. Työntekijän realistinen näkemys motivaatiostaan nopeutti edistymistä. Käynnistämisessä pidettiin kannattavana koko tiimin tai työyhteisön huomiointi.

Rekrytointi

Haastattelutilanteessa työmotivaatiosta otettiin selvää esimerkiksi kysymällä, mitä haastateltava pitää varhaiskasvatuksessa tärkeinä ja ajankohtaisina asioina, mitä hän haluaisi kehittää ja mitä hän kertoi haluavansa antaa työyhteisölle ja lapsille. Ulospäin suuntautunut, katsekontakti ja tilanteessa läsnä olominen kiinnittivät myönteisen huomion, kuten seuraavissa tulee esille:

Eihän kukaan halua palkata sellasta työntekijää, josta jo niinkun ensitapaamisella välittyy sellanen kuva, ettei niinku kauheest kiinnostu. Ku kuitenkin semmosiiki löytyy, joita kiinnostaa. (Päiväkodinjohtaja 15)

Et jos siä oot ihan naama nyrpällä siin, ni ei voi kauheest kuvitella, et siä oisit hirveen motivoitunu tulee meille duunii. (Päiväkodinjohtaja 1)

Hyvin motivoituneen hakijan kerrottiin olevan innostunut ja esittävän innovatiivisia ajatuksia. Hän on ottanut asioista selvää etukäteen ja tieto tulee esille luontevasti vastauksissa. Haastateltavan esittämien tai esittämättä jättämien kysymysten perusteella arvioitiin, halusiko haastateltava juuri kyseiseen paikkaan töihin ja kohdentuiko motivaatio työn sisältöön. Halukkuutta oli tarkennettu toisinaan kysymällä asiaa suoraan.

Ja et mitä kysymyksii se esittää. Et onko kiinnostunu nimenomaa työstä vai onks niinkun tietynlaiset muut työn ulkopuolel olevat asiat kiinnostavampii. Tai työhön liittyvät, mut loma ja vapaa-aika tai tälläset niinkun, et ne on päällimmäisen mielel. (Päiväkodinjohtaja 17)

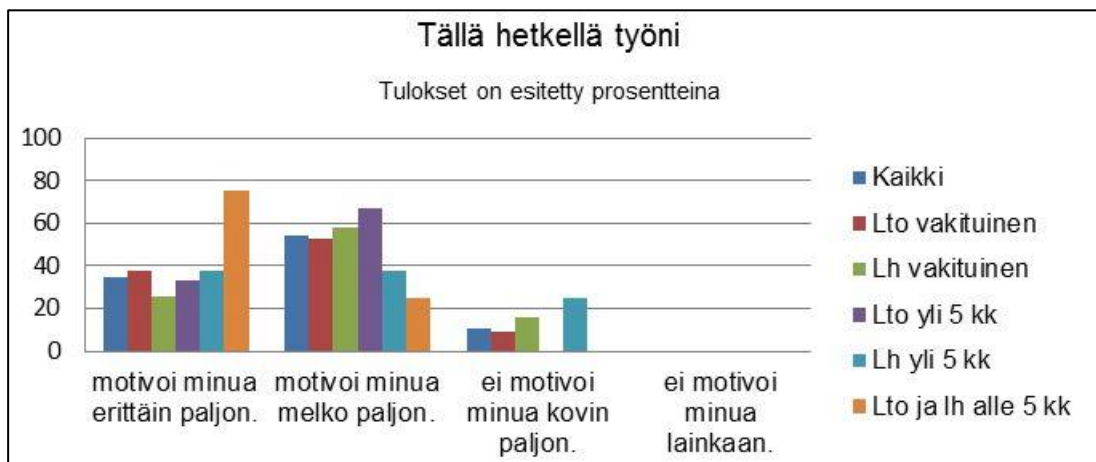
Moni johtajista toi esille, että henkilö voi esittäytyä haastattelutilanteessa toisenlaisena kuin lopulta työelämässä. Hakija saattaa olla luontaisesti taitava puhuja. Toinen hakija voi olla hyvinkin motivoitunut, mutta ei osaa ilmaista itseään. Vastuun tulkinnasta kuvattiin olevan päiväkodinjohtajalla itsellään.

Työmotivaation taso ja arviointi

Työelämässä päiväkodinjohtajat kertoivat tunnistavansa motivoituneen työntekijän innokkuudesta, kehittämismyönteisyydestä, kiinnostuneisuudesta ja oma-aloitteisuudesta. Työmotivaation päiväkodinjohtajat kertoivat näkyvän

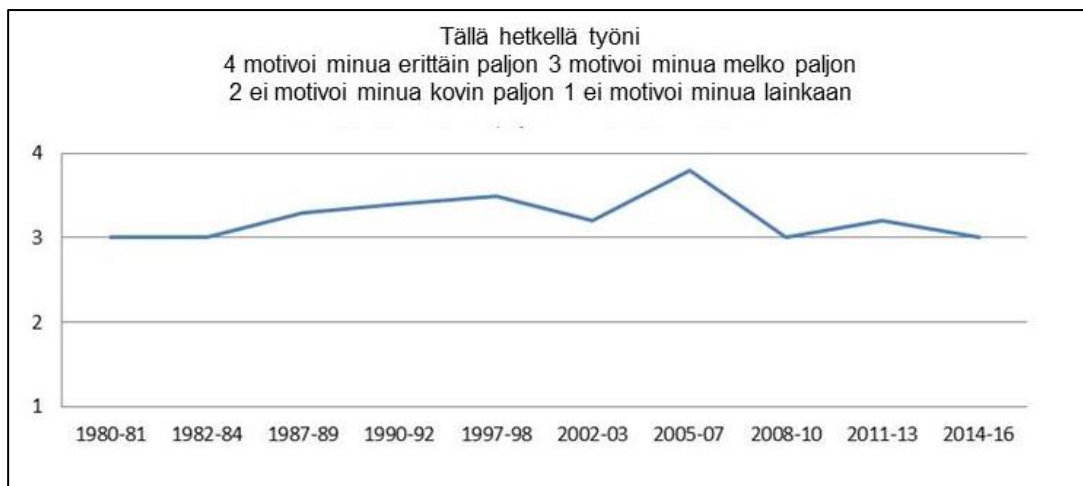
parhaiten vuorovaikutuksessa lasten, perheiden ja työyhteisön kanssa. Motivoituneen työntekijän kuvailtiin olevan hereillä, jolloin hän on fyysisesti ja psyykkisesti läsnä, tekee keskustelunavauksia ja kuuntelee toisia aktiivisesti. Työyhteisöltä tullut palaute tuoreesta henkilövalinnasta kertoi päiväkodinjohtajalle paljon. Työmotivaatio tuli melko hyvin ilmi kehityskeskustelussa. Ihanteellisinta oli, jos työntekijä itse otti jaksamisensa tai motivaatiopulansa puheeksi.

Arvioita työntekijöiden työmotivaatiosta johtajat kertoivat tekevänsä havainnoinnin ja keskustelun avulla. Esimerkkinä heikentävästä tekijästä käytettiin työntekijän henkilökohtaista kuormittavaa elämäntilannetta. Johtajat olivat kohdanneet tilanteita, joissa työntekijä on alun perin hakeutunut varhaiskasvatukseen halustaan tehdä päivätyötä, jolloin motivaatio työtä kohtaan ei ole syntynyt työn sisällöstä. Luonnollisena pidettiin sitä, että jokaisella työntekijällä työmotivaation taso vaihtelee.



Kuva 2. Työn motivointi kyselyn ajankohtana.

Kyselyyn vastanneista kasvattajista 35 prosenttia koki työnsä motivoivan erittäin paljon ja 54 prosenttia melko paljon. Kuvasta 2 käy ilmi, että alle viiden kuukauden pituisessa työsuhteessa olevat työntekijät pitivät työtään motivoivimpana. Heidän ryhmänsä vastausprosentti oli kuitenkin hyvin pieni (7,3 %). Vastauksissa oli ammattiryhmittäin hyvin vähän eroa. Lastentarhanopettajat pitivät työtään hieman motivoivampana kuin lastenhoitajat.



Kuva 3. Työsuhteen vakinaistamisvuodet suhteessa työn motivointiin.

Vapaavalintainen kysymys liittyi siihen, milloin työntekijä oli saanut vakituisen toimen. Tähän vastasi vakituisesta henkilöstöstä 85 prosenttia. Vastaajat olivat saaneet toimensa 1977–2016 välisenä aikana (kuva 3). Päiväkodinjohtajat kertoivat havainneensa motivaation laskua toimen saaneiden kohdalla. Heidän mukaansa työntekijän ikä ja työmotivaatio eivät liittyneet toisiinsa. Tämä tulee esille seuraavissa esimerkeissä:

Sen oon huomannu, et sil ei oo mitää merkityst, kuin kauan siä oot tehny sit työtä. Sil motivaation kadottamisella. On sellasii ihmisii mullakii töissä, jotka pitäis jäädä eläkkeelle, mut ei haluu. Ja siis se motivaatio on ihan tapissaa ja tekee niin täysil sitä työtä. Sit on sellasii, jotka on just vast tullu ja miettii, et miks ne on täl alalla. (Päiväkodinjohtaja 3)

Sitä on niinku ihmetelly, et miten toinen eläkkeelle lähtevä voi olla niinku viimesee päivää asti motivoitunu ja toinen alottaa jo vuotta aikasemmin päivien laskemiset... Se on sen henkilön motivoiminen siihen ryhmää, se on niin haastavaa ja niin, et on oikee miettiny, et mistä ne palikat löytää siihe. Koska sehän vaikuttaa sit siihe ryhmän toimintaa. (Päiväkodinjohtaja 14)

Heikon tai puutteellisen työmotivaation johtajat kertoivat tunnistavansa siitä, että uusi työntekijä ei etsi oma-aloitteisesti tietoa, odottaa valmista, selittelee tietämättömyyttään ja vetoaa toistuvasti uuden työntekijän rooliin. Heikosti motivoitunut uusi tai pitkäaikainen työntekijä on vuorovaikutuksessa enemmän aikuisten kuin lasten kanssa eikä vastaa lasten aloitteisiin. Heikosta motivaatiosta kertoo joidenkin johtajien mukaan myös se, että työntekijä laskee tekevänsä työajan äärimmäisen tarkasti. Hän ei tee perustehtävän lisäksi mitään ylimääräistä, kuten ota vastuutehtäviä hoitaakseen. Henkilön heikosta moti-

vaatiosta kertoo kiinnostus oheistoimintaan. Lähes kaikki johtajat kertoivat kohdanneensa työntekijöitä, joilla oli heikko tai heikentyvä työmotivaatio. Osa päiväkodinjohtajista kertoi työmotivaation arvioinnin olevan välillä vaikeaa. Vaikka motivaatio olisi kohdallaan, työntekijä ei välttämättä hallitse vielä työtään eikä selviä työssä eteen tulevista tilanteista. Työntekijän innokkuutta on vaikea nähdä, jos henkilö ei saa esitettyä mielipidettään työyhteisössä.

Johtajat suosittelivat harkitsemaan työntekijän elekielen tarkkailua ja tulkintaa, mutta olivat huomanneet heikosti motivoituneen työntekijän osoittaneen eleillään vastustusta häntä ohjatessa. Heikosti motivoituneen oli havaittu välttelevän epämieluisia työtehtäviä ja jättävän noudattamatta sääntöjä. Työntekijä saattoi suorittaa vain kapeaa osa perustehtävästä. Näitä kuvattiin seuraavasti:

Jääkin laittamaa vaatteit kuivumaa kuivauskaappii, kääntelee ja vääntelelee ja saa ajan kuluu. Ja on ihan asiassa ja tekee kovasti. Tai joku kävelee päivän aikan ihan hirveest, mut ei saakaa mitää aikaa. Ei välttämättä itekää tajuu tekevänsä sellasta näennäistä. (Päiväkodinjohtaja 10)

Leikkitilanteissa siinä, et huutaa niin kun huoneen toisesta päästä sille lapselle, et älä tee sitä. (Päiväkodinjohtaja 4)

Voi saada olla jopa ihan niin rauhassa, että lapsetkaa ei niinku pyöri ympäril. (Päiväkodinjohtaja 15)

Johtajat olivat havainneet, että tiimissä saatettiin juuttua johonkin epäkohtaan ja käyttää siitä valittamiseen runsaasti aikaa. Kun asia tuli hoidetuksi, tilalle tuli uusi epäkohta. Tässä tilanteessa esimiehellä tuli olla aikaa ottaa selvää, mitä valittamisen taustalla oli. Toisinaan kyse oli ollut heikosta työmotivaatiosta.

Toimenkuvan selkiyttäminen

Johtajat kertoivat hyödyntävänsä toimenkuvan ja kaupungin vaatimusten läpikäyntiä perustehtävän kirkastamisessa. Tätä pidettiin erittäin tärkeänä työmotivaation käynnistämisen kannalta. Keskusteluilla haluttiin varmistaa työntekijän tietävän roolinsa yksikössä sekä työtehtävän, johon hänet on palkattu. Kehityskeskustelut nähtiin mahdollisuutena, mikäli ajankohta vastasi tarvetta.

Päiväkodinjohtajat kertoivat käyvänsä toimenkuvan läpi haastattelussa tai uuden työntekijän aloittaessa, kehityskeskustelussa tai muussa tilanteessa tarpeen mukaan. Osa sanoi pitävänsä toimenkuvan läpikäymistä tärkeänä, mutta kertoi sen jäävän toisinaan kokonaan tekemättä. Osa totesi, että olisi hyvä katsoa, ketkä tarvitsevat muita enemmän perehdytystä ja konkreettista ohjausta. Usean yksikön johtajan haasteena todettiin olevan, ettei yksittäisten työntekijöiden rinnalla kulkemiseen riitä aikaa. Johtajat totesivat varhaiskasvatustyön edellyttävän työntekijältä runsaasti oma-aloitteisuutta. Työntekijöiden ammattitaitoon luotettiin olettaen, että edellisessä yksikössä on käyty toimenkuva läpi. Todettiin, että talon toimintakulttuuriin ja arvomaailmaan perehdyttäminen on tärkeää työntekijän tauoista riippumatta.

Kyselyn perusteella vakituinen henkilöstö tunsu toimenkuvansa parhaiten ja tiesi, mitä heiltä odotetaan. Toimenkuvasta keskusteluun ja sen vastaavuuteen tehtävänkuvan kanssa tyytymättömmimpiä olivat yli viiden kuukauden työsuhteessa olleet lastentarhanopettajat. Kaupungin strategisten linjojen merkityksen tiedostamista oman työn kannalta pidettiin hieman puutteellisena.

Tavoitteet ja arvomaailma

Lastenhoitajat pitivät varhaiskasvatuksen arvomaailmaa eniten näkemystensä kaltaisena. Työtään erittäin motivoivana pitävät kokivat varhaiskasvatuksen arvomaailman enemmän omien näkemystensä kaltaisena (ka 3,4) kuin melko motivoivana (ka 3,2) tai ei kovin motivoivana työtään pitävät (ka 2,1).

Kyselyn kuudennessa kysymyksessä valtaosa väittämistä perustui Vasun arvomaailmaan ja oppimiskäsitykseen. Vastaajien näkemykset olivat samansuuntaisia perusteiden tavoitteiden kanssa. Vuorovaikutustaitoja, lapsen matemaattisen ajattelun edistämistä, kielen kehityksen tukemista, suunnitelmallisen havainnoinnin ja arvioinnin kehittämistä, kasvattajan näkemysten ja toiminnan merkitystä lapsen kehitykselle, yhteistyötä huoltajien kanssa sekä ympäristökasvatusta pidettiin tärkeinä. Huomionarvoista oli, että teknologiakasvatus ei ollut kaikkien vastaajien mielestä varhaiskasvatuksen tehtävä. Tästä täysin tai lähes samaa mieltä oli 41 prosenttia kaikista vastaajista. Yksi väittämistä oli, että kasvattajan tärkein taito on hallita ryhmää. Tästä lähes tai täysin samaa mieltä oli 71 prosenttia vastaajista. Työtään erittäin motivoivana pi-

tävät työntekijät pitivät ryhmän hallinnan taitoja tärkeämpinä kuin vähemmän motivoivana työtään pitävät. Työnsä erittäin motivoivana kokevat pitävät vastaajista useimmin teknologiakasvatusta varhaiskasvatuksen tehtävänä.

Noin kolmannes (32 %) vastaajista piti lasten yksilöllisten tarpeiden huomiointista haastavana tai lähes mahdottomana. Työntekijät, jotka eivät pitäneet työtään kovin motivoivana, kokivat lasten yksilöllisen huomiointin haastavimmaksi. Lähes kaikki (97 %) olivat sitä mieltä, että kasvattajan työmotivaation tasolla on merkitystä lasten hyvinvointiin.

Muut käynnistämisen keinot

Myönteistä lähestymistapaa pidettiin lähtökohtana ennen epäkohtiin puuttumista. Työntekijää pyrittiin tukemaan, kannustamaan ja antamaan palautetta tehdystä työstä. Keskustelua pidettiin tärkeimpänä välineenä ja johtajat sovelsivat keskusteluihin omaa kokemustaan, Kotkan kaupungin varhaisen puuttumisen mallia sekä kehityskeskustelulomaketta. Keskustelut saattoivat tulla yllättäen arjessa, jolloin valmistautumisaikaa ei ollut.

Lähes puolet (47 %) työntekijöistä koki esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen pitävän yllä heidän työmotivaatiotaan. Reilu kuudennes (15 %) vastaajista oli sitä mieltä, että keskustelut esimiehen kanssa eivät vaikuta heidän työmotivaatioonsa. Loput (38 %) vastaajista kokivat keskustelujen edistävän heidän työmotivaatiotaan. Mitä motivoivampana työntekijät työtään pitivät, sitä motivoivampana he pitivät esimiehen kanssa käytäviä keskusteluja. Kukaan vastaajista ei pitänyt keskusteluja esimiehen kanssa työmotivaatiota heikentävinä.

Johtajat näkivät työmotivaation lähtevän ensisijaisesti työntekijästä itsestään. Koulutukseen ohjaaminen, työnkierto ja yksikön vaihto mainittiin keinoista käynnistää motivaatio. Työmotivaation vaikuttamisen koettiin olevan haasteellista ja monesti kokeilun kautta tapahtuvaa, kuten seuraavissa kerrotaan:

Kannustus. Ja jos löytää ees jonkuu pienen jutun, et tää sujuu sult tosi hyvin, ni sekii on varmaa sitte. Tai uskoisin tai toivoisin ainaki, et se auttais. (Päiväkodinjohtaja 6)

Toi on kyl hankalimpii asioita esimiehenä olemisessa, jos ei työntekijällä oo motivaatioo. Motivaatiota kun ei voi oikein tällä tavalla ojentaa sulle. (Päiväkodinjohtaja 4)

Ja kyl muitten työntekijöittenkii motivaatio vaikuttaa jonkuu uuen työntekijän motivaatioo. Jos ne on kaikki, ni äkkiähän siihen menee mukaa. Tai sit toisinpäin. Jos kaikki on motivoituneit ja innostuneit, ni helppohan siihen on uida. (Päiväkodinjohtaja 1)

Sen ihmisen merkityksellisyyttä ja tarpeellisuutta sille työyhteisölle. Jos ei sille oookaa vaikka kukaa kymmenee vuotee sanonu, että kiva, ku siä oot muuten meidän työyhteisön jäsen. (Päiväkodinjohtaja 11)

Johtajat eivät ole päivittäin seuraamassa yksittäisten työntekijöiden arjen työtä. Tiimipalavereihin osallistumalla he kertoivat saavansa mahdollisuuden tunnistaa ja kuulla tiimin toiveita sekä odotuksia. Yhteisön voimaa pidettiin merkittävänä ja kannustuksen tuli kohdistua yksittäisiin työntekijöihin henkilökohtaisesti sekä yhteisön kautta. Varhaisen puuttumisen merkitystä korostettiin, sillä sekä innostuksen että motivaation oli havaittu tarttuvan herkästi koko tiimiin.

5.3 Työmotivaation ylläpitäminen

Ylläpito tarkoittaa työntekijän motivaatioperustasta riippumatta motivaation päivittäistä ohjausta ja ainakin kehityskeskusteluissa tapahtuvaa laajempaa pohdintaa. On huomioitava, että työntekijää motivoivat tekijät saattavat muuttua nopeastikin ja ilman ulkoista vaikutusta. (Moisalo 2007, 339.)

Keskeisten tulosten yhteenveto

Mitä motivoivampana työntekijä piti työtään, sitä enemmän hän koki työniloa. Eniten iloa tuottivat lapset, työyhteisö sekä perheiden kanssa tehtävän yhteistyön sujuminen. Työyhteisöllä oli suuri merkitys työmotivaation kannalta ja erityisesti tiimin yhteistyöltä odotettiin paljon. Tärkeimpänä vaikuttajana työntekijät pitivät itseään. Mitä motivoivampana työntekijä piti työtään, sitä enemmän hän koki voivansa vaikuttaa työyhteisön yleiseen työmotivaatioon. Työkaverin heikko työmotivaatio koettiin työtä ja omaa motivaatiota kuormittavana tekijänä. Muita työmotivaation kannalta merkittäviä tekijöitä olivat työn sisältö, lapsiryhmä ja esimies.

Mitä motivoivampana työntekijä piti työtään, sitä myönteisemmin ja ratkaisukeskeisemmin hän suhtautui muutos- ja poikkeustilanteisiin sekä osoitti kiinnostusta lisä- ja vastuutehtäviin. Päiväkodinjohtajat kokivat oman innostuneen ja sitoutuneen esimerkkinsä auttavan työyhteisöä suhtautumisessa.

Ylläpitämisen tärkein keino oli vahvistaa luottamuksellista ja arvostavaa työilmapiiriä. Esimiehen osoittama kiitos sekä suullinen palaute tehdystä työstä ja onnistumisista motivoivat työntekijöitä. Motivaatiota piti yllä työntekijän kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa työhön. Eniten näitä kokemuksia oli vakituisella henkilöstöllä.

Työnilo

Vastanneista yli puolet (58,5 %) oli kokenut työniloa usein. Kolmasosa (33,5 %) oli kokenut työniloa toisinaan ja kahdeksan prosenttia harvoin. Kukaan ei vastannut, ettei olisi kokenut työniloa lainkaan. Mitä motivoituneempia työntekijät olivat, sitä useammin he tunsivat työniloa. Työntekijät, jotka eivät pitäneet työtään kovin motivoivana, olivat tunteneet kuluneen syyskauden aikana työniloa joko toisinaan (50 %) tai harvoin (50 %). Melko motivoivana työtään pitäneet kokivat työniloa usein (48 %), toisinaan (48 %) tai harvoin (4 %). Erittäin motivoivana työtään pitäneet kokivat työniloa usein (94 %) tai toisinaan (6 %).

Lapset tuottivat työssä eniten iloa. Vastauksissa mainittiin iloiset työpäivät, kohtaamiset ja keskustelut lasten kanssa. Lasten uusien asioiden oppimisen, onnistumisen kokemusten ja kehityksen seuraaminen koettiin mielekkäänä. Lasten kiintymys, innokkuus, motivoituneisuus, osallisuus, tyytyväisyys, myönteisyys, läheisyys ja halu oppia mainittiin vastauksissa. Lasten välitön palaute, hyvinvointi, elämänilo, erilaiset persoonallisuudet, ihmettely ja liikunnan riemu tuottivat iloa. Työhön toivat iloa oman innostuksen tarttuminen lapsiin, mahdollisuus huomioda lapset yksilöllisesti ja kiireettömästi, lasten ideoiden toteuttaminen, lasten havainnointi sekä lasten luottamuksen saavuttaminen.

Toiseksi useimmin esiintyi työyhteisön merkitys. Iloa tuottivat koko työyhteisön ja tiimin huumori, nauru, iloisuus, tuki, yhdessä tekeminen ja onnistunut yhteistyö. Hyvä, mukava, lämmin, arvostava, reilu, avoin, luottamuksellinen ja kannustava työilmapiiri tuotti työntekijöille iloa työssä. Tiimin toimivuus, amma-

tillisuus, myönteisyys ja motivoituneisuus sekä esimiehen vastuunkanto ja palaute korostuivat etenkin monessa lastentarhanopettajan vastauksessa. Työkavereiden innostuneisuus tuotti vastaajille iloa omassa työssä. Seuraavissa vastauksissa tulee esille, miten yhteisöllisyyden kokemukset lisäsivät työniloa:

Ihanat työkaverit. Hyvä tulla aamulla tähän ihanaan taloon! (Lastenhoitaja 99)

Vaikeistakin haasteista on selvitty yhteisellä päättävällisyydellä ja huumorilla sekä kärsivällisyydellä ja avoimuudella. (Lastenhoitaja 101)

Vanhempien tyytyväisyys, perheiltä saatu palaute tehdystä työstä, luottamuksellinen suhde ja keskustelut vanhempien kanssa tuottivat monelle työniloa. Muita iloa tuottavia asioita olivat oman toiminnan merkityksen näkeminen, onnistumisen kokemukset, toiminnan kehittäminen, työympäristöön vaikuttaminen, arki, erilaiset oppimisympäristöt, toimivat käytännöt, heittäytyminen ja vaihtelevuus. Mielekkäinä koettiin mahdollisuudet kouluttautua, hyödyntää ja kehittää ammattitaitoa sekä kokea ammattiympäristöä. Lastentarhanopettajien vastauksissa korostuivat onnistunut toiminta lasten kanssa, yhdessä suunnitellut ja toteutetut projektit sekä oman erityisosaamisen hyödyntäminen. Yksi vastaajista kuvasi työn olevan hänelle enemmän voimavara kuin työtä.

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Vastaajia pyydettiin valitsemaan 12 vaihtoehdoista viisi työmotivaatioon eniten vaikuttavaa tekijää. Vastaajista 89 prosenttia valitsi työyhteisön viiden tekijän joukkoon. Toiseksi yleisin valinta oli työn sisältö ja kolmanneksi työntekijä itse. Eniten työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi oli useimmin vastattu työntekijä itse, toiseksi työn sisältö, kolmanneksi työyhteisö, neljänneksi lapsiryhmä ja viidenneksi esimies. Vähiten merkitystä oli säädöksillä ja tyhy-toiminnalla. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, vaikuttaako työmotivaatioon annettujen vaihtoehtojen lisäksi jokin muu asia. Kysymykseen vastasi 34 prosenttia. Vastauksissa mainittiin matala palkka, vertaistoimintamahdollisuudet, palaute, osallisuus, siviilielämä, dokumentointi, resurssit, avohuolto, tilat ja melu.

Rahallista palkitsemista ei pidetty mahdollisena. Kiitoksen ja palautteen koettiin lisäävän kokemusta arvostetuksi tulemisesta vaativaa työtä tehdessä.

Lapsiryhmän koko ja tilapäisylytykset vaikuttivat useiden työmotivaatioon. Motivaatiota edistivät resurssit, jotka mahdollistivat työn tekemisen, kuten lasten yksilöllisen huomioinnin ja dokumentoinnin, odotusten mukaisesti. Tilojen tuli tukea toimintaa. Työmotivaatiota edisti mahdollisuus vaikuttaa toimenkuvan sisältöön. Huoltajien kiinnostus varhaiskasvatuksen sisältöön ja riittävä avo- huolto koettiin motivoivina. Avoimessa kohdassa myös täydennettiin vaihtoehtoista tehtyjä valintoja. Työyhteisön motivaatiota edistävää merkitystä korostettiin. Myönteistä oli, jos tiimissä tai koko työyhteisössä oli keskusteleva kulttuuri, yhteiset näkemykset, tunne tuen saatavuudesta, hyväksyntää, kehittämismyönteisyyttä, vastuuntuntoa sekä avoimuutta ja rentoutta ihmisten välillä.

Muutostilanteet

Ryhmäkokoon liittyvät lait ja säädökset ovat muutosesimerkkejä, jotka eivät ole työntekijöiden tai johtajan suoran vaikuttamisen alla. Reunaehtoja toiminnalle asettavat myös tilat ja lähiympäristö. Johtajat kertoivat lähestyvänsä keskustellen, jos työntekijä tai työyhteisö jumiutuu reunaehtoihin ja se alkaa heikentää työmotivaatiota. Keskustelussa pidettiin tärkeänä perustehtävän kir- kastamista: mitä perustehtävään kuuluu ja onko mahdollista tehdä jotakin sen päälle. Yhdessä tuli miettiä, mitä voidaan tehdä olosuhteiden muuttamiseksi, jotta työtä olisi parempi ja mukavampi tehdä. Esimiestyön kuvattiin olevan muutostilanteessa muun muassa kiukun ja epävarmuuden tunteiden vastaan- ottoa. Esimieheltä edellytettiin päätöksentekokykyä ja ratkaisukeskeisyyttä.

Päiväkodinjohtajat pitivät omaa motivoitunutta ja sitoutunutta esimerkkiään tärkeänä muutostilanteissa. Myönteisen esimerkin ja puheen avulla hänen oli mahdollista pitää kannustavaa ilmapiiriä yllä työyhteisössä. Reunaehtoihin liit- tyvissä muutostilanteissa johtajat tekivät suunnitelman henkilöstön kanssa. Käytännöt vaihtelivat seurannan ja arvioinnin suunnitelmallisuuden suhteen. Toimintamallimuutoksissa pyrittiin käyttämään harkintaa ja seuraamaan ennen päätöksiä esimerkiksi lapsimääriä dokumentoinnin perusteella. Työntekijöiden kerrottiin kokevan muutostilanteet eri tavoin, kuten seuraavissa esimerkeissä:

*Toinen aattelee, et ei täs mitää ja toinen on, et täst ei tuu mitää.
(Päiväkodinjohtaja 9)*

Sitte se täytyy hyväksyä, että joillaki ihmisillä se muutoksen läpivieminen vie pitemmän aikaa. Et seki pitää ymmärtää, et nyt sillä on toi motivaatio tos hukassa ja sillee tsemppaamalla elää toivossa, et se sieltä löytyy. Ei siin paljo muuta voi tehdä. (Päiväkodinjohtaja 5)

Ja joskus se (motivaatio) ei löydy. Sit kannattaa vaihtaa työpaikkaa. Tai työtä. (Päiväkodinjohtaja 7)

Työtään erittäin motivoivana pitäneet työntekijät vastasivat olevansa lähes tai täysin samaa mieltä (ka 3,7) siitä, että he innostuvat muutos- ja poikkeustilanteissa kehittämään toimintaa ja uusia ratkaisuja. Melko motivoituneet olivat vain hieman (ka 2,9) innostuneempia kehittämisestä kuin heikosti motivoituneet (ka 2,8). Muutos- ja poikkeustilanteissa mikään ammattiin tai työsuhteen pituuteen liittyvä ryhmä ei innostunut kehittämisestä muita ryhmiä enemmän.

Lisä- ja vastuutehtävät

Kyselyssä kysyttiin, minkälaiset lisä- ja vastuutehtävien motivoivat vastaajia. Avoimeen kysymykseen vastasi 37 prosenttia. Koulutukset nähtiin lisä- ja vastuutehtävinä ja ne motivoivat molempia ammattiryhmiä. Lisä- ja vastuutehtävät nähtiin virkistävänä vaihteluna arkeen ja niiden toivottiin olevan omia taitoja, vahvuusaluetta tai kiinnostusta vastaavia. Mitä vähemmän työ motivoi vastaajaa, sitä vähemmän hän halusi ottaa vastaan lisä- ja vastuutehtäviä. Työn vaihtelevuus motivoi lähes saman verran työn motivoinnista riippumatta.

Lastenhoitajia motivoi toiminnan itsenäinen suunnittelu ja lapsen yksilölliseen kehitykseen vaikuttaminen. Osa lastenhoitajista osallistui mielellään yhteisiin järjestelyihin, kuten tyhy-toimintaan. Toiveena oli yhteistyö yli yksikkörajojen. Lisä- ja vastuutehtävät aiheuttivat ristiriitaisiakin tunteita:

Vastuu toisaalta motivoi, uuden oppiminen. Mutta on myös kuormittava tekijä. (Lastenhoitaja 48)

Toisinaan tuntuu hienolta, että voin jakaa ammattitaitoani ja oppia uutta tehdessäni työtä opiskelijoiden kanssa. (Lastenhoitaja 45)

Lastentarhanopettajat motivoituivat saadessaan mahdollisuuden tehdä päätöksiä ja osallistua kehittämistyöhön. He kertoivat motivoituvansa lisä- ja vastuutehtävistä, joilla oli sisällöllinen merkitys työn ja käytäntöjen toimivuuden kannalta. Tehtäviä otettiin mielellään vastaan, mikäli niihin oli riittävästi työ-

aikaa. Ajan järjestymisen tarvetta perusteltiin sillä, että tehtävät haluttiin hoitaa kunnolla ja välttää huonoa omaatuntoa lapsiryhmästä poissa oltaessa. Esimiehen osoittamat vastuutehtävät nähtiin luottamuksen osoituksena. Moni mainitsi tuen tarpeen lapset. Kiinteät pienryhmät ja vastuu projekteista sekä suurehkoista tapahtumista olivat mieluisia vastuutehtäviä.

Vuosien myötä olen oppinut enemmän ja enemmän arvostamaan käytännön työtä. On paljon monenlaista tukea tarvitsevia lapsia. Ei ole ihan sama, minkälainen henkilö heidän kanssaan on työskentelemässä. Työ on mielekästä ja motivoivaa. (Lastentarhanopettaja 19)

Tällä hetkellä voimavarat täysin päivittäisessä selviytymisessä. Lisä- ja vastuutehtäviin ei ole voimia. (Lastentarhanopettaja 51)

Kuten edelliset lainaukset osoittavat, osa vastaajista ei motivoitunut lisä- ja vastuutehtävistä tai ei kokenut siihen olevan resursseja. Myöskään palkassa ei koettu huomioitavan tehtäviä ja oman työn kuormittavuuden epäiltiin kasvavan hallitsemattomaksi. Lisäksi osa ei kokenut kehittämistyötä motivoivana, koska hyvienkään kehitysehdotusten ei koettu etenevän hallinnon tietoon.

Arvostus ja palaute

Puolet vastaajista kertoi esimerkin esimieheltä saadusta motivoivasta palautteesta. Molemmat ammattiryhmät mainitsivat useimmiten esimiehen antaman kiitoksen sekä kokemukset siitä, että esimies oli osoittanut luottavansa työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon. Kehityskeskustelut mainittiin useissa vastauksissa motivoivina ja antoisina.

Lastenhoitajat olivat saaneet säännöllisillä keskusteluilla esimiehen kanssa vahvistusta sille, että olivat toimineet oikein. Esimies oli osoittanut tyytyväisyyttä, kun lastenhoitaja oli tuonut konkreettisesti koulutuksesta saamansa opin käytäntöön. Lastenhoitajat olivat kokeneet motivoivana, kun esimies oli mahdollistanut itsenäisen työn tai erityisosaamisen hyödyntämisen yksikössä. Motivoivaa oli ollut, kun esimies oli huomioinut lastenhoitajan tehneen hyviä pedagogisia ratkaisuja, olevan lasten kanssa aidosti läsnä, pärjäävän hyvin haastavissa tilanteissa tai hyödyntävän pitkää työkokemustaan. Hyvältä oli

tuntunut saada tunnustusta siitä, että oli hoitanut vastuutehtäviä hyvin tai ollut ryhmän tukena muutos- tai poikkeustilanteessa.

Lastentarhanopettajien vastauksissa esimieheltä saatu motivoiva palaute liittyi enimmäkseen osaamiseen, mikä näkyy seuraavissa esimerkeissä:

Ammatillisuuteni on esimieheni mukaan huikeaa. Olen pystynyt kehittämään sekä omaa ammattitaitoani että taloni toimintaa myönteisesti. (Lastentarhanopettaja 11)

Tiedän että hyppäsit suuriin saappaisiin, mutta olet onnistunut työssäsi hyvin. (Lastentarhanopettaja 34)

Lastentarhanopettajat olivat saaneet esimieheltä kiitosta ryhmäraajat ylittävästä työstä. Useat olivat kokeneet esimiehen osoittaneen luottamusta sijoittamalla ryhmään tuen tarpeen lapsia. Motivoivana oli koettu, kun esimies oli kiinnostunut tehtävästä työstä sekä seurannut ja antanut palautetta toiminnasta. Motivoivaa palautetta oli saatu yksikön yhteisistä tapahtumista vastaamisesta. Lisäksi kerrottiin tilanteista, joissa esimies oli huomionnut kehittämishalun, ahkeruuden, rauhallisen työtteen sekä taidon puuttua ongelmakohtiin. Motivoivana pidettiin esimiehen antamaa palautetta muun työyhteisön kuullen. Palautetta oli pyydetty ja sitä toivottiin edelleen lisää. Palautetta toivottiin selvästi omaan työhön ja ammattitaitoon liittyvistä asioista, jotka ovat oman vaikuttamisen alla. Esimiehen ilmeet, eleet, kuuntelu, myönteisyys ja kannustus koettiin epäsuorana palautteena. Joku vastaajista ilmaisi, ettei palautteella ollut merkitystä, koska hän ei päässyt tekemään osaamistaan vastaavaa työtä.

Osallisuus ja vaikuttaminen

Henkilöstö oli täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että heidän työnsä on mielenkiintoista ja arvokasta. Keskimäärin määräaikaiset työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön vakituisia vähemmän. Yli viiden kuukauden työsuhteessa olevat lastentarhanopettajat eivät kokeneet kehittämisideoiden esittämistä työyhteisössä yhtä helpoksi kuin vakituiset työntekijät. Yli viiden kuukauden työsuhteessa olevat lastenhoitajat kokivat kehittämisideoiden ilmaisun hieman helpommaksi kuin muut vastaajat. Mitä motivoituneempi työntekijä oli, sitä arvokkaampaa ja mielenkiintoisempaa työtä hän koki tekevänsä.

Kehittämismyönteisyyttä ja osallisuus olivat yhteydessä työn motivoinnin kokemiseen. Työtään erittäin motivoivana pitäneet kokivat eniten voivansa vaikuttaa työhön, työyhteisöön ja ammattitaitoonsa. Mitä enemmän työ motivoi, sitä enemmän esimiehen kannustus ja palaute lisäsivät työmotivaatiota. Mikäli työntekijä ei kokenut työtään kovin motivoivana, hänen ei ollut kovin helppo ilmaista kehittämisideoitaan työyhteisössä. Hän oli kuitenkin keskimäärin lähes samaa mieltä siitä, että tunsu kuuluvansa työyhteisöön.

Ylläpitämisen keinot

Päiväkodinjohtajat pitivät kannustamista ja kiittämistä tärkeimpinä esimiehen keinoina työntekijöiden työmotivaation ylläpitämiseksi. Osa kertoi havainneensa työmotivaation parantumisesta, kun työntekijälle oli muodostunut tunne mahdollisuudesta kehittää omaa työtään. Keinona tähän oli ollut työntekijän kuunteleminen ja kiinnostus hänen kehittämisideoitaan kohtaan.

Johtajat halusivat tukea työntekijöitä tilanteissa, joissa työntekijät kokivat hankaluutta. Tueksi oli ohjattu myös toista tiimiä. Päiväkodinjohtajat pitivät lisäksi tärkeänä omasta työmotivaatiostaan huolehtimista. Siihen oli auttanut omilta esimiehiltä saatu kiitos ja kannustus.

Työmotivaation ylläpitämisen todettiin vaativan esimieheltä työolosuhteiden mahdollistamisessa toteutuvaa oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Näiden määrittelyä oli pyritty tekemään myös yhdessä henkilöstön kanssa. Työvuoroista ja niihin liittyvistä poikkeamista sekä perusteluista tuli johtajien mielestä pystyä keskustelemaan. Henkilöstölle erityisen tärkeiksi oli havaittu lommat, jotka esimiehen toivottiin myöntävän ajoissa ja tasapuolisesti. Osa johtajista oli osoittanut kiinnostuneisuutta esimerkiksi kiertämällä aamuisin ryhmissä ja kysymällä ryhmän sekä työntekijöiden henkilökohtaisia kuulumisia. Palkitsemista oli hyödynnetty ylläpitämisessä vaihtelevasti. Osa oli jakanut vuosittain rahallisia palkkioita ja huomannut niiden myönteisen vaikutuksen motivaatioon. Yleisin palkitsemiskeino oli myönteinen palaute, jota annettiin henkilökohtaisesti esimerkiksi kehityskeskustelussa sekä muun työyhteisön kuullen.

Kotkan varhaiskasvatuksessa on puolivuositain henkilöstön suunnittelupäivä, jolloin koko henkilökunta on yhtä aikaa paikalla ja lasten hoito on järjestetty

yksikön ulkopuolella. Moni johtaja kertoi syyskauden suunnittelupäivän sisällön liittyvän pedagogiikkaan ja toiminnan kehittämiseen. Kevätkauden suunnittelupäivässä keskitytään syksyä enemmän työyhteisöllisiin asioihin. Suunnittelupäivää pidettiin hyvänä arvioinnin ajankohtana. Moni toi esille, että suunnittelupäivän sisältö on usein liiankin täysi. Suunnittelupäivien sekä tyhytoiminnan oli huomattu lisänneen yhteisöllisyyttä ja samalla työmotivaatiota.

Kyselyssä lähes puolet vastasi voivansa vaikuttaa työyhteisön yleiseen työmotivaatioon melko paljon. Noin kolmannes vastasi voivansa vaikuttaa erittäin paljon ja viidennes kertoi voivansa vaikuttaa vähän. Vakituinen henkilöstö vastasi voivansa vaikuttaa yleiseen työmotivaatioon enemmän kuin määräaikainen. Yleisimmiksi vaikuttamiskeinoiksi mainittiin oma iloinen ja myönteinen asenne, omien työtehtävien hoitaminen kunnolla, aktiivisuus ja innostuneisuus. Kunnioittamista, tasapuolisuutta ja avoimuutta sekä asioiden yhdessä tekemistä pidettiin tärkeinä.

Muita keinoja yleisen motivaatioon vaikuttamiseksi olivat työkavereiden kannustaminen, kiittäminen, vahvuuksien huomaaminen, rohkaiseminen, kuuleminen ja kehuminen. Lisäksi pidettiin tärkeänä yhteistyö- ja auttamishalukkuuden osoittamista, hyvää ja kohteliasta käytöstä, jokaisen työpanoksen arvostamista, työkaverin voimavarojen huomiointia, osaamisen jakamista, epäkohtien esiin nostamista oikea-aikaisesti, toimintatapojen muuttamista, joustavuutta sekä sovitusta kiinni pitämistä. Työyhteisössä tuli voida keskustella pedagogiikasta, tavoitteista, arvoista ja normeista. Tuli lisätä tietoisuutta, että asiat voi tehdä monella tavalla ja päästä samaan lopputulokseen. Työyhteisöä tukemalla, vahvuuksien, onnistumisten ja ilonaiheiden huomaamisella, huumorilla ja hyvällä meiningillä sekä oman työmotivaation ylläpitämisellä oli koettu voitavan vaikuttaa yleiseen työmotivaatioon.

Mitä motivoivampana työntekijä työtään piti, sitä enemmän hän koki voivansa vaikuttaa työyhteisön yleiseen työmotivaatioon. Esteiksi mainittiin useissa vastauksessa työyhteisön muutoshalukkuus ja -pelokkuus, kuten seuraavassa:

...Joskus tuntuu, että kauan samassa talossa olleet ovat tottuneet tekemään asioita aina samalla tavalla. Heille se on tuttua ja turvallista. Joidenkin henkilöiden kohdalla mieltii, miksi he ovat valinneet lastenhoitoalan. Jatkuvan valituksen sijaan voisi mieltiä

rakentavia uudistuksia. Joskus pienetkin muutokset käytännön työssä voivat lisätä motivaatiota. (Lastentarhanopettaja 19)

Henkilökemioihin, perusluonteisiin ja asenteisiin ei koettu voitavan vaikuttaa. Kireät välit työyhteisössä ja kielteinen suhtautumistapa koettiin työmotivaatiota rajoittavina tekijöinä. Jotkut uusista työntekijöistä mainitsivat, ettei heitä otettu vakavasti ammattitaidosta huolimatta. Esille nousi myös koettu kuormittavuus tilanteissa, joissa työyhteisössä oli havaittu puutteita työmotivaatiossa:

Jos työkaveri ei ole motivoitunut, joudun itse tekemään enemmän töitä, mikä taas kuormittaa itseäni eikä ole enää jaksamista tsemppata muita. (Lastenhoitaja 17)

Jokainen tuo hyvän tuulen ja huonon tuulen aamulla mukanaan. Tarviiko kaikkien tuta, jos sulla on huono päivä. (Lastenhoitaja 26)

Usein kuulee sanottavan ”ei kuulu minun työnkuvaani” pienistä ylimääräisistä asioista, jotka vaikuttaisivat oleellisesti työhön. Esim. vanhempien muistutus, vaikeista asioista puhuminen (pomon homma). (Lastentarhanopettaja 34)

Johtajien mielestä työntekijä voi vaikuttaa oman ja koko työyhteisön työmotivaation ylläpitämiseen olemalla aktiivinen ja kiinnostunut ajankohtaisista ammatillisista asioista. Opiskelun oli havaittu edistävän työmotivaatiota ja kehittämishalua. Keskustelussa nousi esille sekä esimiehen että yksilön vastuu:

Kyllä yksilöllä on myös vastuu siitä ihan päiväkodinjohtajaa myöten, et se motivaatio pysyy. Jos tuntuu, et tää maistuu puulta, ni mitä mä voisin tehdä toisin? Jos olosuhteita ei voi muuttaa, niin asennetta voi. (Päiväkodinjohtaja 5)

Semmonen, et pitää muuten itsestään huolta. Joskus saattaa joku asia heikentää jaksamista ja vaikuttaa motivaatioon. Esimies tukee ja auttaa työssä ja yrittää tehdä työolosuhteet sellaiseksi, että on hyvä tehdä töitä. (Päiväkodinjohtaja 9)

Haastattelussa todettiin, ettei kaikilla työyhteisössä voi olla samanaikaisesti sama motivaatiotaso. Parhaimmillaan henkilökemiat olivat tehneet tiimistä niin toimivan, että motivaatio oli kertaantunut ja oli syntynyt työn imua. Heräsi pohdintaa, voisivatko työntekijät valita tiimikaverinsa? Kokemuksia oli siitä, että etukäteen hyvältä vaikuttanut tiimi oli osoittautunut toimimattomaksi.

5.4 Työmotivaation suuntaaminen

Suuntaamisesta Moisalo kirjoittaa, että esimiestyön tärkeä vaihe on varmistaa, että oikeita eli toimenkuvan mukaisia asioita tehdään oikealla tavalla ja siinä toimii motivoiva elementti. Erilaisten projektien ja työryhmien riski on, että ne vievät liikaakin innokkaan työntekijän aikaa. (Moisalo 2011, 339.)

Keskeiset tulokset

Oikeiden asioiden tekemisen varmistaminen edellyttää keskustelua valtakunnallisista ja kunnallisista tavoitteista, linjauksista ja säädöksistä. Tärkeänä pidetylle yhteiselle keskustelulle ei ollut löydetty riittävästi aikaa. Johtajat kokivat osaamisvajeen heikentävän työmotivaatiota ja sen korjaamisen edellyttävän työntekijän omaa aktiivisuutta. Motivaation tasosta riippumatta kasvattajat kokivat osaamisensa keskimäärin riittäväksi.

Oman työskentelyn arviointia ja sen hyödyntämistä toiminnan kehittämiseksi ei koettu luontevaksi. Lastentarhanopettajat kokivat sen vahvempana kuin lastenhoitajat. Hyvä työmotivaatio vaikutti myönteisesti arviointiosaamisen kokeamiseen.

Päiväkodinjohtajat pitivät motivoinnissa tärkeänä eriarvoisuuden kokemusten ehkäisyä. Kasvattajat toivoivat motivaation heikentyessä työnantajan tai lähiesimiehen reagoivan ja auttavan löytämään motivaatio työhön. Hyvän motivaation toivottiin tulevan huomatuksi. Hyvä motivaatio toi jaksamista työhön.

Oikeiden asioiden tekemisen varmistaminen

Johtajien mukaan puhumalla varmistetaan oikeiden asioiden tekeminen oikealla tavalla. Yhteisiä sopimuksia ja pedagogisia linjauksia pidettiin tärkeinä. Varhaiskasvattajan käsikirjaa käytettiin keskustelun tukena ja tarvittaessa työn perusteluun. Säädöksiin, lakeihin sekä uusiin opetus- ja varhaiskasvatussuunnitelmiin vedottiin tarvittaessa. Tietoisuutta kaupungin linjauksista ja yksikön tavoitteista pidettiin yllä tiedottamisen, palavereiden ja suunnittelupäivien avulla. Osalla keskustelu linjauksista ja tavoitteista ei ollut säännöllistä. Joissakin yksiköissä toimintasuunnitelmat oli johdettu kaupungin strategiasta, mi-

kä oli auttanut perustehtävän selkiyttämässä ja motivaation suuntaamisessa. Asiakaspalautetta kerrottiin tulevan, jos yksiköissä tehdään jatkuvasti väärä asioita. Myös työntekijöiden kerrottiin itse tietävän tehdessään asioita, joita ei pitäisi. Työkaverit puuttuivat tiimin epäsuotuisaan toimintaan, jolloin palaverissa muistutettiin sovituista asioista. Johtajat toivoivat, että yksiköissä autettaisiin yli ryhmärajojen eikä tavoiteltaisi henkilökohtaista tai oman ryhmän etua.

Oman työskentelyn arviointi ja sen hyödyntäminen toiminnan kehittämässä ei ollut kaikille kasvattajille luontevaa, ja noin viidennes vastaajista hyödynsi sitä säännöllisesti toiminnan kehittämiseen. Lastenhoitajat kokivat oman työskentelynsä arvioinnin ja sen hyödyntämisen kaiken kaikkiaan haastavammaksi kuin lastentarhanopettajat. Kukaan ei vastannut avoimeen kohtaan, jossa oli mahdollisuus tarkentaa, mistä haastavuus arvioinnissa johtui. Mitä motivoivampana työntekijä piti työtään, sitä luontevampaa arviointi oli. Hajontaa oli eniten melko motivoivana työtään pitävien joukossa.

Muutama johtaja oli tehnyt osaamiskartoitusta. Se oli tuonut esille työntekijöiden osaamistarpeita esimerkiksi säädösten tuntemiseen tai pedagogiikkaan liittyen. Motivaatiota oli edistänyt, kun kartoituksessa työntekijät olivat saaneet tuoda esille, minkälaista osaamista pitivät tärkeänä. Kyselyn perusteella työntekijät olivat itse täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että työtehtävät vastasivat heidän osaamistaan ja heidän oli mahdollista tehdä työtään varhaiskasvatuksen tavoitteiden mukaisesti. Johtajat kertoivat pyrkivänsä kohdentamaan koulutuksia työntekijöiden kehittämistarpeiden mukaan. Koulutukseen ohjaamista perusteltiin lapsiryhmän tarpeilla ja kehityskeskusteluilla. Vaikuttamiskeinojen kuvattiin olevan vähäisiä, jos työntekijä ei ole motivoitunut edistämään osaamistaan. Yksi osaamisen vahvistamisen keinoista oli tiimin vaihto.

Vastaajien mukaan hyvä tiedonkulku ja viestintä lisäävät työmotivaatiota. Lähes samaa tai melko eri mieltä oltiin siitä, että työssä tulisi olla mahdollisuus edetä. Työnsä erittäin motivoivana kokeneiden mielestä (ka 3,4) esimies tunnisti ja osasi ohjata heidän kehittämistarpeitaan. Sama keskiarvo oli melko motivoivana työtään pitävillä 2,9 ja ei kovin motivoivana työtään pitävillä 2,3.

Työmotivaatioon liittyvät tarpeet

Kehityskeskusteluissa ilmaistuja etenemistoiveita ja koulutushalukkuutta haluttiin tukea. Joskus työntekijät kertoivat halustaan vaihtaa alaa. Päiväkodinjohdajat tunnustivat varhaiskasvatuksen kapeat etenemismahdollisuudet. He kertoivat pohtineensa, miten hyvin motivoituneen työntekijän tarpeisiin vastattaisiin siten, että se ei aiheuttaisi eriarvoisuuden kokemuksia työyhteisössä. Motivoituneille työntekijöille oli helpompi antaa vastuuta kuin toisille ja he olivat tuki esimiehelle. Osa oli havainnut, että motivoituneiden työntekijöiden myönteinen vaikutus näkyy työyhteisössä ja heidän kehittämisehdotuksiaan kuunnellaan vastaanottavaisemmin kuin esimiehen. Myös johtajat kokivat motivoituneiden työntekijöiden kehittämisehdotukset myönteisemmiksi ja ratkaisukeskeisemmiksi kuin heikosti motivoituneiden. Yksiköissä oli käytetty toimintatapaa, jossa tiimeistä tulee jäseniä työryhmiin ja vastuutehtäviin kiertävässä järjestyksessä. Näin oli vähennetty kilpailutilanteita ja saatu vastuuta jakautumaan tasaisesti. Osallistuminen ei johtajien mukaan motivoinut jokaista, mutta useimmiten muiden innokkuudella oli ollut myönteinen ja kannustava vaikutus.

Jos työntekijän työmotivaatio on heikko, lähes kaikki työntekijät toivoivat työnantajaltaan ja esimieheltään kannustusta ja luottamusta. Useimmat toivoivat, että työmotivaation laskuun reagoitaisiin. Toiveena oli perusteltu ja avoin keskustelu kahden kesken sekä apu syiden ja ratkaisujen löytämiseen. Esimieheltä odotettiin kuuntelua, kiitosta, rehellisyyttä, jämäkkyyttä, johdonmukaisuutta, oikeudenmukaisuutta, ammatillisuutta, arvostuksen osoitusta, sopimuksista kiinni pitämistä ja kiinnostuksen näyttämistä tehtävään työhön. Esimiehen toivottiin olevan pedagoginen tuki ja esimerkki epävarmuusalueella toimittaessa. Uusien toimintamallien kokeilussa ja arvioinnissa kaivattiin esimiehen mukana oloa ja kiinnostusta. Vastauksissa painottui halu saada esimieheltä useammin sanallista palautetta ja apua näkemään hyvät asiat työntekijän työssä.

Keinoiksi motivaation kohentamiseen ehdotettiin koulutukseen ohjaamista, ryhmäkokojen miettimistä ja lasten näkemistä kokonaisina hoitosuhteesta riippumatta, työpisteen vaihtamisen ehdottamista ja taloudellisesti monipuolisen toiminnan mahdollistamista lasten kanssa. Esimiehen toivottiin mahdollistavan suotuisat työolosuhteet ja huomaavan, että työ on vaativaa ja kuormittavaa. Esimiehen tuli varmistaa asioihin vaikuttamisen mahdollisuus esimerkiksi kier-

tävien palaverivuorojen muodossa. Hoitovurojen ja varahoidon varaamista ehdotettiin toteutettavaksi sähköisesti, jotta yksiköissä olisi työrauha. Henkilöstöön toivottiin panostusta ja sijaisten palkkaukseen riittävästi varoja.

Esimiehen tai työnantajan toivottiin huomaavan sekä kertovan huomioistaan, jos työntekijän työmotivaatio on hyvä tai edistymässä. Toiveena oli, että työssä pysyisi tällöin mahdollisimman paljon pysyviä elementtejä. Lastenhoitajat kaipasivat kiittämistä, tukea, palkitsemista, kehuja, tunnustusta ja palautetta. Toivottiin myös keskustelua sekä mahdollisuuksia kehittyä lisää esimerkiksi koulutusten muodossa. Määräaikaiset työntekijät toivoivat pääsevänsä myös koulutuksiin. Lastentarhanopettajat toivoivat esimiehen luottavan heidän kykynsä tehdä ratkaisuja ja päätöksiä. Vastauksissa ilmeni, että pettymykset ja luottamuspula esimiehen sanaan heikensi hyvääkin työmotivaatiota.

Toiveet tutkimukselta

Kyselyyn vastanneet toivoivat tutkimuksen lisäävän avointa ja kehittävää keskustelua. Vastaajat toivoivat rehellistä tietoa muiden kommenteista, näkemyksistä ja työmotivaation tilasta. Heitä kiinnosti tietää, mistä eriävät näkemykset johtuivat. Toiveena oli, että tutkimuksen aihe herättäisi henkilöstön ja esimiesten mielenkiinnon, tuloksiin reagoitaisiin ja ymmärrys työmotivaation merkityksestä kasvaisi. Tutkimuksen toivottiin tuovan esiin kehittämiskohteita sekä tarjoavan edistämisen tueksi käytäntöjä uusia sekä toimiviksi todettuja ideoita, ehdotuksia ja ratkaisumalleja. Työntekijöiden ja esimiesten toivottiin huomaavan, että työntekijät voivat itse vaikuttaa työmotivaatioonsa ja, että pienilläkin asioilla lisätään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Esimiesten odotettiin saavan tietoa heidän toimintansa vaikutuksesta työntekijöihin, ja heidän kauttaan lapsiin ja perheisiin. Kannustuksen, palautteen, palkitsemisen, työn arvostuksen ja tiedonkulun vahvistamista kaivattiin tutkimuksen myötä työpaikoille. Varhaiskasvatuksen kehittämiseen kaivattiin kunta- ja vastuualueetasolla inhimillistä ja henkilöstön näkemyksiin pohjautuvaa näkökulmaa ja taloudellista panostusta. Tutkimuksen toivottiin edistävän keskustelua pedagogiikasta sekä antavan voimia ja tukea jaksamiseen ennen eläkkeelle siirtymistä. Ehdotuksena oli jatkotutkimus esimerkiksi vuoden kuluttua.

Johtajat kaipasivat tietoa keinoista, joilla he voivat edistää eri tasoilla olevaa työmotivaatiota. He pitivät tarpeellisena lisätä keskustelua, mitä työntekijät vähintään odottavat. Toiveen selvittämiseen toivottiin välinettä. He kaipasivat tietoa siitä, mikä työntekijöitä motivoi, mitkä asiat lisäävät työniloa ja mikä saa työntekijät sitoutumaan työskentelyyn varhaiskasvatuksessa. Odotuksena oli, että työntekijät huomaisivat motivaation olevan ensisijaisesti heistä lähtöisin.

Yli puolet kasvattajista toivoi tulosten julkistamista sähköisesti eli sähköpostitse ja/tai intrassa. Pedagogisessa iltapäivässä ja/tai aluepalaverissa tulosten julkistamista toivoi neljännes. Johtajat olivat henkilöstötilaisuuden kannalla ja työntekijöistä sitä kannatti kuusi prosenttia. Kaikki toivoivat tulosten löytymistä helposti esimerkiksi verkkoasemalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa vastataan johtopäätösten ja pohdinnan muodossa tutkimuskysymyksiin. Tarkastelua ja tulkintaa tehdään tutkimuksen analyysin sekä teorian, aikaisempien tutkimusten ja asiantuntijoiden näkemysten valossa.

6.1 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Aineisto oli jaoteltavissa Moisanon (2011, 342) esittämiin työmotivaation keskeisiin osa-alueisiin eli taloudellisiin syihin, sosiaalisiin syihin, oppimiseen ja kehittymiseen, työn arvostukseen eli statukseen sekä työn sisältö. Näiden lisäksi oman osa-alueen muodostivat fyysiseen ympäristöön liittyvät syyt, vaikka ne oli lähikohtaisesti rajattu ulkopuolelle sisällöllisen painopisteen painottuessa. Myös palkkaukseen liittyvät syyt tulivat esille rajauksesta huolimatta.

6.1.1 Taloudelliset tekijät

Henkilöstöä motivoi se, että lapsilla on käytössään monipuolisia välineitä leikkiä ja toimintaa varten. Sijaisresurssien tulee olla riittävät, jotta työ voidaan kokea tehdyksi hyvin ja odotusten mukaisesti. Matalapalkkainen työ vaikuttaa työmotivaatioon. Varhaiskasvatuksesta keskustellessa nousee herkästi esille kutsumustyön käsite. Tällä kyselyn vastauksissakin esiintyneellä käsitteellä

viitataan muun muassa siihen, että työhön on hakeuduttu ja pysytty siellä sisällöllisistä syistä, vaikka palkka ei ole houkutteleva.

Kotkan henkilöstöpalveluiden henkilöstökertomuksen 2015 mukaan varhaiskasvatuksen vakituisten työntekijöiden keskimääräinen palvelusaika oli 18,4 vuotta ja määräaikaisten 0,3 vuotta. Tämä on hieman enemmän kuin koko kaupungilla, jonka keskiarvo vakituisilla työntekijöillä oli 15,7 vuotta ja määräaikaisilla 0,7 vuotta. (Kotka 2015.) Työmotivaation edistämisen avulla voidaan lisätä työvuosia. Työssä viihdytään ja sitä pidetään turvallisena. Taloudellinen hyöty on varmuus työstä, jonka asiakaskunta ei lopu. Kuukausittaisen palkan varaan uskaltaa rakentaa tulevaisuutta, kuten ottaa lainaa ja perustaa perhettä. Päiväkodinjohtajat ovat havainneet työsuorituksessa näkyvän, jos motiivina on muu kuin sisällöllinen syy. Sisäiset motivaatiotekijät näyttävät varmistavan varhaiskasvatustoiminnan laadun toteutumisen ulkoisia tekijöitä paremmin.

Rahallista palkitsemista ei pidetä varhaiskasvatushenkilöstön keskuudessa todennäköisenä. Osa johtajista käyttää palkitsemismahdollisuutta ja pitää sitä vähintään hetkellisesti työmotivaatiota edistävänä. Johtajat kaipaavat palkitsemiskeinoja, joista hyötyy koko työyhteisö. Ulkoista palkitsemista voitaisiin lisätä, mutta sen tulisi olla yhteydessä sisäisen motivaation kohteisiin.

6.1.2 Sosiaaliset tekijät

Työilmapiiri vaikuttaa voimakkaimmin työmotivaatioon. Toisten huomiointia arvostetaan ja ilmapiirin toivotaan olevan avoin ja hyväksyvä. Huumoria, rentoutta ja vastuullisuutta pidetään varhaiskasvatushenkilöstön keskuudessa hyvän ja motivoivan työilmapiirin ominaisuuksina. Larvi ja Vanhala (2017) kehoittavat päiväkodinjohtajia panostamaan työilmapiirin laatuun, sillä esimerkiksi tunteet ja työn ilo tarttuvat.

Varhaiskasvatuksen esimiehet ja työntekijät tiedostavat oman käytöksensä, puheensa ja suhtautumisensa merkityksen, mutta kokevat vaikuttamisen esteenä olevan ulkopuolisia rajoittavia tekijöitä. Myös henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttaa työmotivaatioon ja tämä vaikutus tunnistetaan hyvin. Keskustelun avoimuus työntekijän tilanteesta vaihtelee henkilön ja työyhteisön ilmapiirin mukaan. Nakarin (2003, 197) tutkimuksen perusteella työhyvinvointia

voidaan parhaiten edistää ja pitää yllä pitämällä työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyvänä. Kun työssä voi hyvin, myös vapaa-aika on laadukkaampaa. Jos ilmapiirin jokin osatekijä pääsee huonoksi, se voi johtaa työyhteisön kierteseen, jossa negatiivisuus yleistyy ja johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen.

Työmotivaatiota vahvistavaa on tunne tiimiin ja työyhteisöön kuulumisesta sekä työkavereiden tuesta. Arvostettavana pidetään sitä, että jokainen hoitaa omat työtehtävänsä kuormittamatta muita. Toisia ollaan valmiita tukemaan rajallisesti ja oman työn hallittavuuden säilymisen ehdoilla. Lapsilla on paljon tarpeita, joten tiimin jäseneltä odotetaan energiaa ja vastuunkantoa oman työn hoitamiseen sekä hyvään työsuoritukseen.

6.1.3 Oppiminen ja kehittyminen

Oppimisen ja kehittymisen kannalta on edullista, jos työntekijä ottaa asioista itse selvää ja osoittaa aktiivisuutta. Oma-aloitteisuus edistää oman työnkuvan hahmottamista. Esimies tukee kehittämismyönteisyyttä omalla esimerkillään ja ohjaa kiinnostuksen kohdistumista varhaiskasvatuksen tavoitteita kohti. Kehittämiseen ja oppimiseen innostaa työyhteisö, jossa ei etsitä virheiden tekijöitä. Vertaisoppimista pidetään hyödyllisenä ja motivoivana. Kotkan kaupungin teettämän työilmapiirikyselyn mukaan varhaiskasvatuksen vastuualue kokee työyksikön kehittämisaktiivisuuden keskimäärin hieman kaupungin keskiarvoa korkeammaksi (Kotka 2016).

Tunne työyhteisöön kuulumisesta edistää oppimista ja kehittymistä. Heikosti työhönsä motivoituneet kokevat muita harvemmin kuuluvansa työyhteisöön eikä heistä tunnu helpolta vaikuttaa työn sisältöön tai ilmaista kehittämiskehdoituksiaan työyhteisössä. He kokevat työn vaihtelevuuden keskimäärin yhtä motivoivana kuin heitä motivoituneemmat työntekijät. Kehittämisinnostus muutos- ja poikkeustilanteissa sekä kiinnostus lisä- ja vastuutehtäviin sen sijaan edellyttävät työn motivointia. Vaihtelusta pitävät heikosti motivoituneet kokevat työtehtävänsä vastaavan melko hyvin osaamistaan, mutta eivät koe vahvasti mahdollisuutta tehdä työtään varhaiskasvatuksen tavoitteiden mukaisesti.

Suunnitelmallinen arviointi ja dokumentointi ovat uusia asioita varhaiskasvatuksessa. Niitä pidetään tärkeänä, mutta oman työn arviointia ei osata vielä

riittävästi hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Arviointiosaaminen on edellytys oppimiselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Sen edistämisen avulla työyhteisöissä voidaan keskustella työstä ja pedagogiikasta yhä ammatillisemmin.

6.1.4 Työn arvostus

Lapsilta, perheiltä, tiimiltä, työyhteisöltä, lähiesimieheltä ja ylemmiltä esimiehiltä saatu palaute vahvistaa arvostetuksi tulemisen kokemuksia, mikä motivoi kasvattajia erittäin paljon. Se, että vastapuoli ottaa työntekijän ja hänen tarpeensa vakavasti, lisää tunnetta arvostuksesta. Kuntatason osoittama arvostus ja kunnioitus varhaiskasvatuksessa tehtävää työtä ja asiantuntemusta kohtaan koetaan mielekkäänä ja kehittävänä. Johtajat tiedostavat arvostuksen osoittamisen tärkeyden ja pyrkivät osoittamaan sitä säännöllisesti ja tasapuolisesti. Varhaiskasvatuksessa arvostetaan erityisesti suullista palautetta, joka liittyy tehtyyn työhön ja ratkaisuihin. Rahallisen palkitsemisen sijaan työntekijät toivovat esimieheltään kiitosta tehdystä työstä ja ratkaisuista. Tiimien kesken annettu kiitos lisää arvostuksen tunnetta ja yhteenkuuluvuutta.

Kasvattajat antavat luottamukselle runsaasti arvoa ja se lisää kokemuksia työn arvostuksesta. Lasten luottamuksen saavuttaminen tuo työhön iloa. Työyhteisön luottamus toteutuu parhaiten, kun sitä ei tarvitse miettiä erikseen. Ilmapiiri on luottamuksellinen, kun työntekijä uskaltaa ehdottaa uusia ideoita tai pyytää apua. Työkaverin työtä arvostetaan silloin, kun hän pyrkii tekemään sen kunnolla. Päiväkodinjohtajat kokevat saavansa tietoa työntekijöiden työmotivaatiosta kehityskeskusteluissa, koska luottavat kehityskeskusteluiden rehellisyyteen. Johtajat jakavat vastuuta herkemmin niille työntekijöille, joiden luottavat hoitavan annetut tehtävät varmasti vaaditulla tavalla. Erityisesti kiireessä valinnan helppous ratkaisee.

6.1.5 Työn sisältö

Lapset tuovat työhön eniten iloa ja vaikuttavat varhaiskasvatuksen työntekijöiden työmotivaatioon myönteisimmin. Motivoivaksi koetaan se, että lapsille on aikaa. Kotkan varhaiskasvatuksessa vahvistetaan parhaillaan pienryhmäpedagogiikkaa, jossa työntekijän on mahdollista olla intensiivisessä vuorovaikutuksessa lasten kanssa (Eskola 2017). Pienryhmissä toimiessa vuorovaikutus-

ta tiimin kanssa on vähemmän kuin koko tiimin ja lapsiryhmän kesken työskennellessä. Pienryhmätoiminnan vaatimus voi heikentää työmotivaatiota, jos työssä motivoi eniten työyhteisö ja työkavereiden läsnäolon tuoma tuki. Vuorovaikutus lasten ja perheiden kanssa voi heikentyä, jos työmotivaatio ei kohdistu sen ylläpitämiseen tai kehittämiseen. Koska työmotivaatio on osista muodostuva kokonaisuus, voi esimerkiksi optimaalinen työaika tai yksikön sijainti kohentaa elämäntilannetta niin paljon, että työsuorituskin paranee ja motivoiva voima alkaa löytyä myös työn sisällöstä.

Työn kuormittavuus syntyy riittämättömyyden tunteesta, työn hallinnan haasteista, osaamisvajeeesta, ongelmien kasautumisesta, huonosta ilmapiiristä, huoltajien vaativuudesta, ryhmien koosta sekä työyhteisön yleisestä heikosta motivaatiosta. Etenkin osa lastentarhanopettajista kokee kirjallisten asiakirjojen ja suunnitelmien tekemisen työläänä. Uudistuneet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet edellyttävät dokumentointia, jonka toteutumisen vastuu on lastentarhanopettajilla. Kirjaamisen velvoittavuus työmotivaatiota heikentävänä tekijänä on riski ja kehittämistä edellyttävä osa-alue. Lisäksi esimerkiksi teknologiakasvatus jakaa mielipiteitä. Ryhmänhallinnan taitoja pidetään tärkeinä, mutta ne eivät nouse perusteissa (Opetushallitus 2016) itsessään tavoiteltavana asiana. Lasten osallisuutta on pyrkimyksenä lisätä ja aikuisen roolia muuttaa. On tärkeää avata käsitteitä, kuten hallintaa, jotta toiminta on tasalaatuista ja lasten edun mukaista. Työmotivaatioon vaikuttaa myönteisesti, mikäli työntekijä kykenee näkemään hyödyn perusteiden velvoittamissa asioissa.

6.1.6 Fyysinen toimintaympäristö

Hyvien, riittävien ja monipuoliseen varhaiskasvatustoimintaan soveltuvien tilojen koetaan mahdollistavan toimintaa ja lisäävän työmotivaatiota. Lähiympäristön liikunta- ja retkeilymahdollisuudet lisäävät työn iloa. Materiaalien, kuten pelien ja muiden välineiden, monipuolisuudelle annetaan arvoa.

Vaikka työntekijä olisi motivoitunut, hän saattaa kokea melun työssään rasitteena. Työmotivaatio saattaa auttaa suuntaamaan huomion työn myönteisiin asioihin, jolloin meluun on mahdollista asennoitua tekijänä, jota voi minimoida käytännön ratkaisulla. Motivaatio vaikuttaa myönteisesti myös vuorovaikutukseen, jonka avulla voidaan ymmärtää varhaiskasvatuksen äänimaailman syitä.

Tilapäisylitykset koetaan työmotivaatiota heikentävinä. Niillä tarkoitetaan varhaiskasvatuslain mukaisesta kasvattajien ja lasten välisestä suhdeluvusta poikkeamiseen. Poikkeaminen voi olla lyhytaikaista ja epäsäännöllistä. Osa kasvattajista kokee, että poikkeustilanteissa päätöksiä tekevät esimiehet eivät huomioi riittävästi henkilöstön jaksamista ja lasten tarpeita.

6.2 Työmotivaation edistämisen keinot varhaiskasvatuksessa

Miten työmotivaatiota voidaan edistää varhaiskasvatuksessa? Tähän tutkimuksen pääkysymykseen vastataan seuraavissa kappaleissa. Moisalon (2011) jaottelu auttaa hahmottamaan, mitä asioita tulee missäkin vaiheessa huomioida työmotivaation edistämiseksi.

6.2.1 Käynnistäminen

Jarenko ja Martela (2015, 203) kannustavat pitämään rekrytoidessa teknistä osaamista yhtä tärkeänä kriteerinä kuin innostusta työhön ja sopivuutta työyhteisöön. Päiväkodinjohtajat pitävät rekrytoidessa työmotivaation tason arviointia tärkeänä, mutta haastavana. Larvi ja Vanhala (2017) arvelevat kommunikointitaitojen olevan välttämättömyys lasten ja tiimin kanssa työskennellessä. Epävarmuus osaamisesta haastattelussa ei aina kerro motivaatiosta työtä kohtaan. Suosittelijoiden käyttö on hyödyllistä havaintojen ja arvioiden tueksi.

Kotkan varhaiskasvatus panostaa vuorovaikutusta vahvistavaan koulutukseen (Eskola 2017). Johtajat pitävät vuorovaikutusta jopa tärkeimpänä työvälineenä, sillä hyvät sekä puutteelliset vuorovaikutustaidot näkyvät lasten kanssa työskennellessä ja heijastuvat tiimiin ja koko työyhteisöön. Tämä liittyy paitsi taitoihin ja kykyyn, myös haluun toteuttaa varhaiskasvatusta perustehtävän vaatimalla tavalla. Työntekijän tulee kyetä kohtaamaan lapset sensitiivisesti ja vastaamaan toiminnallaan oikea-aikaisesti lasten tarpeisiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2016, 28–29) velvoittavat henkilöstöä olemaan mallina lapsille olemalla vuorovaikutuksessa lasten, työyhteisön, perheiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Toimintakulttuuria on kehitettävä oppivan sekä leikkiin ja vuorovaikutukseen kannustavan yhteisön mukaisesti. Henkilöstö rohkaisee lapsia ryhmän jäsenenä toimimiseen. Työyhteisön tavoitekeskustelun on tärkeää keskittyä vuorovaikutukseen.

Työmotivaation käynnistäminen edellyttää paitsi harkittuja henkilöstövalintoja, myös suunnitelmallista kokonaisuutta, jossa on vahvaa johtamista. On merkityksellistä, millainen motivaatio työyksikköön perehdyttävällä henkilöllä on. Heikosti motivoitunut perehdyttäjä voi huomaamattaan välittää kielteistä kuvaa yksiköstä uudelle työntekijälle. Tutkimuksen perusteella kymmenen vuotta vakituisessa työsuhteessa olleet kokevat työn motivoivimmaksi. Sen sijaan kolmen vuoden sisällä vakinaistettujen keskuudessa oli runsaasti hajontaa. Kenties perehdytys ei ole onnistunut odotusten mukaisesti. Voi myös olla, että kymmenen vuotta työsuhteessa olleet ovat löytäneet paikkansa organisaatiossa ja ovat saaneet hyviä kokemuksia vaikuttamisesta ja osallisuudesta.

Jarenko & Martela (2015, 144, 147) kehottavat luomaan vahvan mission ja tuomaan näkyväksi, miksi organisaatio on luotu. Olennaista on, kuinka vahvasti ihmiset kokevat sen omakseen. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Opetushallitus 2016) tekevät näkyväksi valtakunnallista missiota ja ohjaavat vähitellen työtä yhdenmukaiseksi. Kotkan kaupungin henkilöstöpalvelut pyrkivät vahvistamaan myönteistä työnantajakuvaa monipuolisilla toimintamuodoilla. Kuntakohtainen varhaiskasvatussuunnitelma auttaa näkemään, mitä paikallisesti pidetään tärkeänä ja arvostettavana. Erityisesti päiväkodinjohtajat ovat tärkeässä roolissa myönteisen työnantajakuvan ylläpitämisessä. Heidän tehtävänsä on esittää esimerkiksi reunaehtoihin liittyvät muutostilanteet motivoivalla tavalla. Hän ottaa vastaan viestin tuomat reaktiot ja ohjaa henkilöstön keskustelua epäkohdista mahdollisuuksiin.

Toimenkuvan läpikäyminen on perehdyttämisen ja käynnistämisen tärkeä osa, joka lisää selkeyttä ja motivoitumista työhön. Tehtäviä ja tavoitteita on hyvä kirkastaa toimenkuvasta keskustelemalla ja avata, mitä työhön vähintään kuuluu yksittäisen työpäivän tai toimintakauden aikana (Larvi & Vanhala 2017). Työhönsä motivoituneet työntekijät ovat keskustelleet esimiehensä kanssa säännöllisesti toimenkuvastaan ja kokevat tuntevansa sen hyvin. Lisäksi he tiedostavat työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Tutkimuksessa ei mitattu vastaajien todellista tietämystä toimenkuvastaan tai kaupungin linjauksista, mutta sen perusteella heikosti työhönsä motivoituneet kaipaavat perustehävän selkiyttämistä yksikkö- ja kuntatasolla.

Käynnistämistä helpottaa, kun esimies ja työntekijä jakavat ymmärryksen tilanteesta ja sen vaikutuksista. Haastavaa on, jos työntekijä hakee toistuvasti syytä itsensä ulkopuolelta suunnaten energiansa erilaisiin epäkohtiin. Sinokin (201–202) mukaan kielteisesti ajattelevat ihmiset ajattelevat katastrofoivasti, jonka vuoksi he näkevät vaaran merkkejä kaikkialla ja ahdistuvat herkästi. Käynnistämisvaiheessa on etua siitä, että esimies ja työntekijä tunnistavat valitsevia tunteita ja reagoititapoja.

Käynnistämisvaiheessa esimiehellä tulee olla halua selvittää, miten ja mistä työntekijät innostuvat ja motivoituvat. Henkilöstö arvostaa tällaista esimiestä, kuten johtajat toiveistaan kertovia työntekijöitä. Joku innostuu ideoinnista ja toinen toteutuksesta. Joku on spontaani ja lyhytjännitteinen, kun toinen on päämääräkeskeinen. Motivaatio kasvaa ja vahvistuu, kun henkilökohtaisia taipumuksia ja kykyjä kehitetään ja sovitetaan työtehtäviin. (Sinokki 2016, 225.) Päiväkodinjohtajat osallistuvat mielellään esimerkiksi tiimipalavereihin pysyäkseen ajan tasalla kiinnostuksen kohteista. Määritelmät riittävästä osallistumisesta eivät kuitenkaan välttämättä kohtaa (ks. Hujala ym. 2016, 298).

Alahuhta (2015, 157) muistuttaa, että työpaikalla jokaisen ihmisen hyvinvoinnista on vastuussa sekä työntekijä että esimies. Parhaimmillaan esimies on oikealla tavalla herkkä ja tuntee, voiko työntekijä hyvin. Jos näyttää, että työntekijällä on ylikuormitusta tai hän on tavallista hiljaisempi, käynnistää esimies keskustelun heti ja kysyy, onko huolia. Myös Jarenko ja Martela (2015, 203–207) toteavat kaiken lähtevän siitä, että työntekijään luotetaan ja hänelle annetaan mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. Johtajalta se edellyttää vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden johtamista.

Innostuminen on yksilön tunne ja se lisääntyy jakamalla. Se myös tarttuu. Johtaja voi luoda tilaa innostumiselle ja olla esimerkkinä ja innostuksen tartuttajana. (Tiililä 2016, 93.) Heiskanen ja Salo (2007, 170–172) kirjoittavat, että on hyvä kysyä itseltään, näkyykö innottomuus ja miten se heijastuu muuhun työhön? Miltä innottomuus tuntuu muista työntekijöistä? Jos työntekijä päättää olla tekemättä työssä vaivaavalle asialle mitään, on myös syytä lopettaa valittaminen ja oman lähipiirin kuormittaminen asialla. Ajatuksesta toimintaan siirtymisen tarkoittaa konkreettista henkilökohtaisen vastuun ottamista ja kantamista. Heiskanen ja Salo kannustavat ottamaan vastuuta senkin vuoksi, että

se lisää hallinnan tunnetta. Tärkeää on ymmärtää, että on olemassa asioita, joihin ei voi vaikuttaa. Valita voi, miten reagoi.

Varhaiskasvatusyksiköiden keskustelemaa ilmapiiriä arvostavat niin esimies kuin henkilöstö. Arjessa käytävien keskustelujen ja kehityskeskusteluiden toivotaan olevan väline työmotivaatioon puuttuttaessa. Päiväkodinjohtajat pitävät puuttumista hankalana silloin, kun työntekijän työsuoritus alkaa kaventua. Haastavinta se on silloin, kun johtajalla on monta yksikköä johdettavanaan. Larvi ja Vanhala (2017) eivät suosittele työmotivaation laskua lähestyttävän suoraan työmotivaation käsitteen kautta. He suosittelevat kysymään esimerkiksi, miltä työ on tuntunut ja mikä työssä on hyvää? Mitä muuttaisit, jos voisit? Mitä työ merkitsee sinulle? Kehityskeskustelulomake ohjaa kysymään, miten työntekijä pitää yllä omaa hyvinvointiaan. Jos työntekijä huomaa oman työmotivaationsa laskevan, hänen on hyvä pohtia, miksi on pitänyt työskentelystä edellisessä työpaikassa. Ehkä samoja asioita voisi lisätä nykyiseen työhön tai nykyistä osaamista tuli vahvistaa.

6.2.2 Ylläpitäminen

Työmotivaation ylläpitämisessä tulee huomioida eri motivaatiotasoilla olevat työntekijät. Edistämisen kannalta tärkeintä on vahvistaa onnistumisen kokemuksia. Yksikön oikeudenmukaisella ja tavoitteellisella perustalla luodaan onnistumisen edellytyksiä. Motivaatioon vaikuttaa myönteisesti, jos työntekijä voi seisoa niiden näkemysten ja arvojen takana, joita hän työssään edustaa.

Muutokset ovat varhaiskasvatuksessa päivittäisiä, joten muuttuvaa ja elävää toimintaympäristöä voidaan pitää varhaiskasvatuksen ominaisuutena. Kasvattajat kokevat kiireen muodostuvan muun muassa ryhmäkoosta, poikkeustilanteista, dokumentointivaatimuksista ja työyhteisön motivaatiosta. Työilmapiirikyselyn (Kotka 2016) mukaan varhaiskasvatuksen työntekijät kokevat erilaisien keskeytysten vaikeuttavan heidän työntekoaan useammin kuin koko kaupungin tasolla. Keskeytyksiä voi välttää sopimalla työyhteisössä pelisääntöjä työrauhan mahdollistamiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi lapsiryhmän oman tilan varmistaminen tai dokumentoinnin hoitaminen päivälepoaikaan. Keskeytyksiä voi myös opetella sietämään miettimällä toimintamalleja etukäteen.

Yhdessä on hyvä arvioida ja sopia, mitä tehdään resursseja ollessa enemmän, jotta vältetään arvoihin pohjautuva keskustelu itse tilanteessa. Varhaiskasvatuksessa lasten kohtaaminen ja tavoitteellinen toiminta on painottunut opetushetkiin (Virtanen 2015.). Kun kohtaamisia ja tavoitteellisuutta laajennetaan esimerkiksi lasten omaehtoiseen leikkiin ja ulkoiluun, vähennetään kasvattajien suorituspaineita. Oman työn uudelleen organisointi ja tavoitteiden määrittely voivat auttaa työmotivaation löytämisessä. Sinokki (2016, 231) tuo esille näkemyksiä kiireestä. Kiire itsessään tai ajoittainen stressi haittaavat työtä vähemmän, jos työ koetaan merkitykselliseksi. Priorisoinnin taito ja ajan käytön hallinta parantavat motivaatiota. Monien tutkimusten mukaan ahkera työn tekeminen on useille merkittävä ilon lähde.

Henkilöstöä motivoi se, että häneen luotetaan ja annetaan vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työhönsä motivoituneet kokevat voivansa vaikuttaa eniten työhönsä. Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen vastuualueen työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa melko vähän ja koko kaupunkia vähemmän omaan työmääräänsä (Kotka 2016). Osallistaminen auttaa haasteiden kohtaamisessa, vahvistaa myönteisiä asenteita ja sitouttaa yksilöitä työyhteisöön (Nikkilä & Paasivaara 2007, 75). Työmotivaation ylläpitämisen mahdollisuudet ovat toimintakulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa tasavertainen vaikuttaja.

Tutkimuksen perusteella kasvattajat arvostavat, että työntekoon on rakenteelliset mahdollisuudet (ks. Moisalo 2011, 161). Työyhteisössä tulee olla kykyä sekä halua tehdä työtä. Jotta työ on mielekästä, myös osaamisen tulee vastata työtehtäviä. Larvi ja Vanhala (2017) kehottavat esimiehiä antamaan palautetta ihmisten erilaisista osaamisista. Kun ihminen uskoo, että on monessa asiassa hyvä, se luo pohjaa mukavuusalueen laajentamiselle. Esimerkiksi tietotekniikkaa kannattaa lähestyä sopivina annospaloina. Esimies voi kulkea mahdollisuuksien mukaan rinnalla tai valjastaa vertaisia opetteluun tueksi. Pohjanheimo (2012, 236–237) toteaa henkilöstön kääntyvän joskus esimiehen puoleen tilanteessa, jossa ovat aiemmin työskennelleet itsenäisesti. Esimiehen ei ole syytä tehdä työntekijänsä töitä eikä jättää tätä huolensa kanssa yksin. Joskus riittää, että muistuttaa työntekijän aikaisemminkin tehneen vastavia ratkaisuja itsenäisesti ja kertoa luottavansa hänen kykyynsä tässäkin tilanteessa. Joskus tilanne vaatii pidempää keskustelua, opastusta tai kannustusta niin, että työntekijä pystyy itse tarttumaan asiaan ja hoitamaan sen.

Kuormittava henkilökohtainen elämäntilanne voi heikentää hetkellisesti tai pidempiaikaisesti työmotivaatiota. Mikäli työilmapiiri on avoin, työn ulkopuolisista työhön vaikuttavista asioista voidaan keskustella ja lisätä hyväksyntää. Larvin ja Vanhalan (2017) mukaan työntekijöitä sitouttaa, mikäli työnantaja voi tarjota hetkellisiä kevennyksiä työhön esimerkiksi kuormittavassa siviilitilanteessa. Rajaa on kuitenkin tarpeen pohtia, ettei se hajota koko työyhteisön oikeudenmukaisuuden kokemusta. Jos palaaminen normaaliin työhön ei ole mahdollista, on mietittävä esimerkiksi osa-aikaisuutta ratkaisuna. Tällöin on mahdollista, että työntekijän on vaihdettava yksikköä. Tärkeää on, että samassa tilanteessa oleville on samanlaiset mahdollisuudet.

Esimiestyö on paljon työntekijöiden palvelemista, jossa pyritään auttamaan heitä löytämään potentiaalinsa, kasvamaan ja saamaan aikaan. Esimieskin kaipaa palautetta siitä, miten hänen toimintansa auttaa työntekijöitä. On hyvä kysyä, mistä esimiehen teosta on ollut edeltävien viikkojen aikana eniten ja vähiten apua. Kiittämisen kulttuurin rakentaminen voi tuntua epäluontevalta, mutta sen on koettu kannattavan. (Jarenko & Martela 2015, 151; Salmimies 2007.) Palaute voi olla verbaalista, nonverbaalista sekä olemista hiljaa ja reagoimatta. Korjaavan palautteen tulisi olla kehittävää ja siinä tulisi keskustella työntekijän tekemisestä eikä hänestä ihmisenä. Selkeät havainnot ovat parempi lähtökohta keskustelulle kuin havainnoista tehdyt johtopäätökset. Yleistämistä tulisi välttää ja palautteen tulisi olla mahdollisimman oikea-aikaista. (Sinokki 2016, 250–251.) Kasvattajat toivovat lähes poikkeuksetta lähiesimieheltään ja hallinnolta palautetta. Palautteen toivotaan vahvistavan tunnetta siitä, että on tehnyt jotain odotusten mukaisesti ja suunta on oikea.

6.2.3 Suuntaaminen

Osa johtajista painotti toivetta työyhteisön keskustelun ammatillisuudesta. Kasvattajien välisessä kommunikoinnissa tulee huomioida lapset, jotka ovat jollakin tasolla läsnä kaikessa varhaiskasvatuksen toiminnassa. Esimerkiksi kasvattajien jutustelu säästä voi olla hyvä malli lapselle, joka harjoittelee keskustelukulttuuria. Työmotivaatio suuntautuu oikeisiin asioihin, kun tässä keskustelussa on yhtenä aktiivisena keskustelijana lapsi.

Motivaation suuntaaminen liittyy vahvasti toimintakulttuuriin. Vallitsevaa toimintakulttuuria voidaan hahmottaa kysymysten avulla. Miten uskomme onnistuvamme? Millainen on mielestämme hyvä työntekijä? Millaisia asioita on arvostettu yksikkömme historiassa? Mistä asioista puhumme usein? Mitä asioita olen kaivannut yhteisen keskustelun aiheiksi? (Heiskanen & Salo 2007, 70.) Keskustelukulttuurin muutoksella vahvistetaan työmotivaation suuntautumista tavoitteiden mukaiseksi. Toimintaa voidaan ohjata sopimusten avulla. Sitoutuminen edellyttää pieniä samansuuntaisia, toistuvia ja tietoisia tekoja. Epäkohtiin puuttumisesta on vastuussa koko tiimi. Jännitteinen ja huono ilmapiiri lisää sairauspoissaoloja, jolloin toiset tiimit joutuvat paikkaamaan vajetta. Tiimin ilmapiiri vaikuttaa lapsiin ja kasvuilmapiiriin. Jokaista tiimin ratkaisua ja työtavan valintaa tulisi perustella lasten tarpeilla. Keskustelun suuntaamisella oikeisiin asioihin voidaan vahvistaa myös pedagogiikkaa ja ammatillisuutta. (Heiskanen & Salo 2007, 70; Järvinen & Mikkola 2015, 60–62.)

Sinokki (2016, 195) kirjoittaa hyvän johtamisen synnyttävän työn imua, mitä vahvistavat tulokset myös varhaiskasvatuksessa. Hyvään johtamiseen liittyy innostava ja turvallinen ilmapiiri, jossa vallitsee luottamus, arvostus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän osaamista, tarpeita ja parhaita vahvuuksia.

Johtajat pohtivat paljon, kenelle suuntaavat koulutuksia tai lisä- ja vastuutehtäviä. Innokkaita halutaan suunnata motivaation seuraavalle tasolle, mutta herättää innostusta myös käynnistysvaiheessa olevissa. Suuntaamisvaiheessa on tärkeää selvittää, mitä työ merkitsee työntekijälle, mistä hän motivoituu ja mitä motivaation lähteen mahdollisuuksia työssä on. Osa motivoituneista työntekijöistä kokee motivaation vahvistuvan, kun heillä on aikaa lapsiryhmässä olemiselle. Heitä motivoi se, että he tietävät jonkun toisen hoitavan vastuutehtäviä. Nuorin sukupolvi motivoituu kehittämisestä ja sopeutuu muutokseen (ks. Suutarinen & Vesterinen 2010). Kun jokainen työntekijä on mukana keskustelussa, valinnan tekeminenkin helpottuu. Sinokki (2016, 279–284) kirjoittaa johtamiseen ja johdetuksi tulemiseen liittyvän tunteita. Johtamisessa tarvitaan esimerkiksi myötätuntoa, mutta myös taitoa olla niin sanotusti kova. Johtajan tulee osata erottaa, kenelle työ on urakka, ura ja kenelle kutsumus. Kaikenlaisia työntekijöitä kannustava johtaja on organisaatiolle huomattava kilpailuetu.

Niin käynnistämiseen, ylläpitämiseen kuin suuntaamiseenkin liittyy työtehtävien ja kokonaisuuden selkeys ja yksinkertaisuus. Alahuhdan (2015, 124) mukaan asiat pysyvät sekavina ja monimutkaisina, jos niitä ei ole ajateltu loppuun asti. Jos kukaan ei sisäistä, mistä strategiassa tai toimintatavassa on kyse, mitään ei mene perille eikä mitään ala tapahtua. Uudistunut varhaiskasvatussuunnitelma tarjoaa loistavan tilaisuuden varmistaa, että jokainen yksikössä tietää, mistä on kyse, mitä tulee tehdä ja mitä tavoitella yhdessä.

Esimiehille on suunnattu paljon koulutusta ja tukea Kotkassa. Se näkyy heidän vastauksissaan ja valmiudessaan toimia työmotivaation edistämiseksi. Heidän kertomansa mukaan työyhteisöihin on onnistuttu luomaan rakenteita, joissa oli mahdollista keskustella asioista. Kuitenkaan panostaminen työilmapiiriin ei ole tavoittanut kaikkia työntekijöitä. Saman yksikön sisällä motivaatiotasot ja -tarpeet vaihtelevat. Esimiehen tulee pitää yllä keskustelua tavoitteista ja varmistaa, mitä tavoiteltavat asiat merkitsevät työntekijöille. Samoin työntekijöiden tulee huolehtia avoimuudesta ottaa vastaan kannustusta, palautetta ja työyhteisön aloitteita. Työntekijän vastuulla on arvioida sitoutumistaan laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseen, työyhteisön jäsenenä olemiseen ja työnantajan arvomaailman ja linjausten mukaiseen toimintaan. Jokaisella työyhteisössä on velvollisuus kertoa toiveistaan, esittää ratkaisuehdotuksia kehittämistarpeisiin ja tekemään työtä lasten edun tavoittelemiseksi.

Työyhteisön hyvä vuorovaikutus ja tuki ovat hyvinvoinnin sekä työmotivaation edistäjiä. Osa organisaatioista on nostanut esille toimintansa eettisyyden. Eettisyys työyhteisöissä olisi hyvä ottaa nykyistä enemmän keskustelun kohteeksi. Tähän liittyy kysymys esimiesten, henkilöstön ja työkavereiden ihmiskäsityksistä. Katse suuntautuu helposti suoritukseen eli siihen mitä tehdään, mutta ei siihen, millaisia ihmisiä ovat. (Nakari 2003, 197.) Keskustelu ihmiskäsityksistä lisäisi suoritusten ja valintojen ymmärtämistä kokonaisvaltaisesti.

Kuvien 4 ja 5 muistilistat on laadittu työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden ja edistämisen keinojen pohjalta. Niiden avulla on mahdollista selvittää työn motivoinnin lähteitä ja merkityksiä asenteiden ja toiminnan takana. Ne voivat olla hyödyksi myös työyhteisön eettisessä keskustelussa.

TYÖNTEKIJÄ	
<p>Mistä innostun työssäni? Missä koen onnistumisia? Mitä muuttaisin, jos voisin?</p>	<p>Mitä työ minulle merkitsee? Mikä tuottaa työssäni iloa? Miksi olen tässä työssä? Mitä asioita arvostan työnantajassani?</p>
<p>Onko varhaiskasvatusosaamiseni riittävää? Osallistunko pedagogiseen keskusteluun? Otanko selvää epäselvistä asioista? Osallistunko koulutuksiin?</p>	<p>Autanko muita työssä? Minkälaista palautetta annan toisille? Puhunko myönteisistä asioista? Voiko minuun luottaa? Olenko tyytyväinen rooliini työyhteisössä? Mitä työyhteisöni arvostaa?</p>

Kuva 4. Muistilista työntekijälle työmotivaation edistämisen tueksi.

ESIMIES	
<p>Tahto ja rohkeus johtaa</p>	<p>Myönteisen työnantajakuvan ylläpitäminen Arjen toimivuus ja resurssit Päätösten läpinäkyvyys Viestinnän oikea-aikaisuus</p>
<p>Toimenkuvien selkeys Jaettu ymmärrys tavoitetilasta Osaamisen varmistaminen Osaamisen hyödyntäminen Turvallisuuden varmistaminen</p>	<p>Tiimien toimivuus Työilmapiiristä huolehtiminen Erilaisuuden huomioiminen Pedagogiikasta keskustelu Tyhy-toimintamahdollisuus</p>
<p>Arvostuksen osoitus Luottamuksen osoitus Palautteen anto ja pyytäminen</p>	<p>Vaikuttamisen mahdollistaminen Oikeudenmukaisuuden kokemukset Mahdollisuus auttamiseen</p>

Kuva 5. Muistilista esimiehelle työmotivaation edistämisen tueksi.

Muistilistojen avulla työntekijä ja esimies voivat varmistaa motivaation osatekijöiden toteutumisen työssä. Muistilistaa voidaan käyttää myös tiimin tai työyhteisön sitoutumisen arvioinnissa tai paritehtävänä. Esimies voi pyytää yksittäisiltä työntekijöiltä tai työyhteisöltä palautetta listan avulla. Muistilistoja voidaan

soveltaa muihinkin tarpeisiin tai hyödyntää kysymyslaatikko kerrallaan. Muistilistan voi ottaa osaksi vuosisuunnitelmaa ehkäisevässä tarkoituksessa.

7 ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta. Tulosten ja johtopäätösten hyödynnettävyyttä pohditaan sekä tilaajan että jatkotutkimusten kannalta. Opinnäytetyöprosessia arvioidaan työn etenemisen, ammatillisen kehittymisen sekä tutkijan roolin näkökulmista.

7.1 Luotettavuus

Mittauksen kohteena eivät ole koskaan kaikki otokseen tulevat henkilöt, vaan toteutunut otos. Tietojen puuttumista kuvaa kadon käsite. Veal (1997, 154) esittää, että usein kyselytutkimuksissa saattaa olla vastaajia vain 25 - 30 prosenttia otoksesta. (Vilkkä 2007, 59.) Vehkalahden (2014, 44) mukaan tyypilliset kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat nykyisin alle 50 prosenttia. Vastausprosentti ilmaisee osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kysely ja saatekirje lähetettiin työntekijöille sähköpostitse 15.12.2016. Vastausaikaa oli 11.1.2017 saakka. Kyselyn ajoituksella oli todennäköisesti merkitystä vastausprosentin kannalta (Vilkkä 2007, 28). Kotkassa jouluaikaan toimintaa muutetaan ja hoitoa keskitetään alueittain. Osa vastaajista oli joulujalan lomalla. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti ennen toiminnan muutosta sekä sen jälkeen. Vastausprosentti kyselyssä oli samansuuntainen kuin lokakuussa toteutetun työilmapiirikyselyn (Kotka 2016) varhaiskasvatuksen osuudessa. Varhaiskasvatussuunnitelmatyöryhmät ja kehittämistyö edellyttivät henkilöstöltä osallistumista kyselyn aikaan, mikä saattoi vaikuttaa kyselyyn vastaamisen priorisointiin heikentävästi. Vastausprosentti olisi voinut olla hieman korkeampi, mutta määrällisesti aineistoa kertyi riittävästi ja monipuolisesti.

Kyselyn aikana ilmeni teknisiä ongelmia kyselyn avointen vastausten täyttämässä. Ongelmia pyrittiin selvittämään tuloksetta eri tahojen teknisen tuen henkilöiden kanssa. Vaihtoehtoiseksi vastaustavaksi tarjottiin paperista versiota, joita palautui yksi. Jokaisessa varhaiskasvatustyöyksikössä oli käytössä vähintään yksi tietokone. Vastaaminen edellytti jokaiselta vastaajalta ajan järjes-

tämistä. Osa ongelmia kohdanneista vastaajista oli onnistunut vastaamisessa uudelleen yrittäessään, mutta osa kertoi jättäneensä vastaamatta kokonaan.

Lastentarhanopettajan työsuhteessa olevien vastausprosentti oli korkeampi kuin lastenhoitajilla työsuhteen pituudesta riippumatta. Aktiivisimpia vastaajia olivat yli viiden kuukauden työsuhteessa olleet, jotka ovat kenties kiinnostuneet työmotivaatioon liittyvistä asioista työskennellessään pidempiaikaisesti. Heille ei ole välttämättä ehtinyt muodostua lisä- ja vastuutehtäviä, jolloin aikaa vastaamiseen on voinut löytyä vakituista henkilöstöä helpommin. Alle viiden kuukauden työsuhteessa olleet olivat passiivisimpia. He eivät ehkä käytä sähköpostimahdollisuuttaan ollessaan lyhyessä työsuhteessa. Aikaa vastaamiseen voi olla rajallisesti, sillä heidän panoksensa on lapsiryhmässä. Osa on saattanut tehdä sijaisuuksia taloudellisista syistä esimerkiksi opiskelun ohella, jolloin kiinnostus kehittämiseen voi olla vähäistä. Alle viiden kuukauden työsuhteessa olleet lastentarhanopettajat osoittivat mielenkiintoa vastaamalla lastenhoitajia aktiivisemmin. Päiväkodinjohtajien haastattelut toteutettiin aluepalaverissa, joihin kaikki saapuivat. Vastausprosentti olisi saattanut olla alhaisempi, mikäli haastattelutilanne olisi yritetty järjestää muuna aikana.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan se on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Tutkimuksen pysyvyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä kuvan tutkimuksen kokonaisluotettavuudesta. Kyselyn reliabiliteetti eli pysyvyys tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimus on luotettava aina ajassa ja paikassa eikä sen tuloksia pidä yleistää tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostettiin, että tulokset koskevat tätä vastaajaryhmää. Kyselyn validiteetti eli pätevyys tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista ja mittaamista. Oikeiden asioiden tutkiminen varmistui hyödyntämällä teoretietoa ja aiempia tutkimuksia. Pätevyyteen liittyvät myös käsitteiden yhdenmukaisuus ja tarkat määritelmät, joissa pyrittiin olemaan johdonmukainen ja selkeä. (Kananen 2014, 147; Vilkkä 2015, 191–192, 194.) Tutkimuksen laajuus lisäsi sen luotettavuutta. Esimerkiksi kyselyssä huomioitiin vastausten varmistaminen kysymällä samaa asiaa eri tavoilla. Esimiesten ja henkilöstön näkemysten kartoittaminen toi syvyyttä työmotivaation tarkasteluun.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on luotettava, jos tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali sopivat yhteen. Tällä menetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tästä syystä tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. (Eskola & Suoranta 2000, 208, 210.) Kun tutkija analyysivaiheessa miettii tutkimusaihettaan ja -ongelmaansa, hän tekee myös valintoja sen suhteen, mikä on tutkimuksellisesti relevanttia eli tulkitsee aineistoa tutkijana (Ruusuvoori 2010, 428). Moisalon (2011) teorian valinta oli vaikuttavin tutkimuksessa tehty valinta, joka osoittautui toimivaksi. Se ei rajannut liian tiukasti asioita ulkopuolelle, vaan ryhditti työtä lukijaystävälliseksi ja auttoi hahmottamaan työmotivaation edistämistä käytännössä.

Tutkimuksen edetessä pyrittiin kirkastamaan tutkimuksen tavoitetta kysymällä, mitä arvoa tehdyt valinnat tuo tutkimukselle. Teorian ja tutkimusten avulla onnistuttiin kuvaamaan, minkälaista varhaiskasvatusosaamista henkilöstöltä ja lähiesimiehiltä edellytetään ja mihin sen tulee kohdentua. Näille löytyi vastineita kerätystä aineistosta. Motivaatioon vaikuttavat tekijät hahmottuivat teemoittain ja käsittelyä selkeyttivät Moisalon (2011) jaottelut. Fyysisen toimintaympäristön merkitys vahvistui, kun se nousi omakseen lähtökohdista huolimatta. Tavoitteena oli lisätä esimiesten ja henkilöstön tietoisuutta toistensa toiveista. Tämä tavoite toteutuu parhaiten tutkimuksen julkistamisen yhteydessä. Kehittämistyötä on tavoitteena jatkaa edelleen. On mahdollista, että päiväkodinjohdajien ryhmähaastattelun jälkeen keskustelu toiveista on lisääntynyt työpaikoilla. Viimeisenä tavoitteena oli tuoda esiin, miten näitä tekijöitä voidaan jatkossa huomioida varhaiskasvatuksen työntekijöiden työmotivaation edistämisen tukena. Tämä tavoite toteutui vastaamalla tutkimuskysymykseen kattavasti. Esimerkit ja kootut muistilistat edistävät tulosten käyttöönottoa.

Tutkittavan asian kattavan kuvauksen ja tutkimuksen uskottavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän, toimintaympäristön ja kulttuurin. (Vilkka 2015, 131.) Tuntemus kohderyhmästä, toimintaympäristöstä ja kulttuurin tuntemuksesta oli hyvää ja ammatillista. Tämä edellytti tietoista asettumista tutkijan rooliin ja kysymysten esittämiseen ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta. Tämän vuoksi haastattelujen nauhoittaminen oli tärkeää, jotta tutkijan rooliani oli mahdollista arvioida haastattelutilanteissa. Omat näkemykseni tulevat silti

esiin esimerkiksi aiheen rajauksessa ja tulkinnoissa. Perustelussa tukeuduin laajaan tausta- ja tutkimusaineistoon.

Tutkimuksessa käytetyillä termeillä tulisi olla vakioitu, varma ja tietty sisältö riippumatta siitä, mitä ne merkitsevät eri henkilöille (Vilka 2007, 37, 44.) Käsitteistön yhdenmukaisuuden varmistamisen apuna käytettiin kehityskeskustelulomakkeita sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteita. Kysely testattiin neljällä vastaajalla, joista yksi oli lastenhoitaja, yksi lastentarhanopettaja, yksi perhepäivähoidon ohjaaja ja yksi sosiaaliohjaaja. Heitä pyydettiin arvioimaan saatekirjeen ja kyselyn kiinnostavuutta, kysymysten selkeyttä, käsitteistön ymmärrettävyyttä, esitystavan selkeyttä, teknistä käytettävyyttä sekä kyselyyn kulunutta aikaa. Lisäksi varhaiskasvatusjohtaja, työelämän- ja opinnäytetyönohjaaja tarkastivat saatekirjeen ja kyselyn ennen julkaisua. Arviointiprosessin tuloksena muutaman käsitteen kohdalla tarvittiin muutosta ymmärrettävyyden lisäämiseksi, kyselyn osien yhdenmukaistamista ja pakollisten kysymysten vähentämistä. Saatekirjeessä ilmoitettu kyselyyn kuluva aika muutettiin pidemmäksi testiryhmän keskiarvon perusteella.

Henkilöstön anonymiteettia suojattiin sähköisellä kyselyllä. Vapaaehtoiseen arvontaan osallistuneilta pyydettiin sähköpostiosoitteet. Kyselystä poistettiin ajankohtien perusteella tehtävät erittelyt vastaajista, jotta niitä ei voitu yhdistää arvontaan osallistuneisiin. Arvonnin voittajalle ilmoitettiin henkilökohtaisesti.

7.2 Hyödynnettävyys

Haastattelut ja kyselyt olivat jo itsessään interventio. Niihin osallistuneiden tuli miettiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, mikä sai aikaan hetkellistä prosessointia ja muutosmahdollisuuksien lisääntymistä. Haastatteluun osallistuvat eivät ole ainoastaan välineitä saada tietoa, vaan tutkimuksen tulee lisätä lisäksi tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttaa siten myönteisesti tutkittavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin tutkimustilanteen jälkeenkin. Kyse on tutkimuksen emansipatorisesta tehtävästä. (Vilka 2015, 125.) Opinnäytetyön avulla on aloitettu prosessi, jossa sanotetaan jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä. Lisäksi lisätään ymmärrystä muista työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä ja tuodaan uusia välineitä sen käsittelyyn.

Oppivassa yhteisössä tulisi luoda toimintamuotoja, jotka perustuvat yhteiseen ongelmanratkaisuun, keskusteluun ja pohdintaan. Kupila (2011, 312) pitää tärkeänä eri ammattiryhmien vertaisryhmien hyödyntämistä ja vertaistoiminnan kehittämistä. Työmuoto voisi toimia esimerkiksi työuraa aloittavien tukena. Oppivan yhteisön käsite on ajankohtainen, ja opinnäytetyön toteutus ja tulokset vahvistavat toimintamuotoa. Kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman kannalta opinnäytetyö tuo arvokasta tietoa työyhteisöjen suhtautumisista ja näkemyksistä. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutussuunnitelmissa.

Julkistaminen tulee tapahtumaan monen reitin kautta. Työn voi lukea verkossa ja se luovutetaan myös Kotkan varhaiskasvatukselle. Syksyn 2017 henkilöstötilaisuudessa esitellään tutkimuksen tuloksia ja lisätään keskustelua aiheesta. Tämä oli myös päiväkodinjohtajien yleisin toive. Henkilöstötilaisuuteen osallistuu osa työntekijöistä. Henkilöstö toivoi eniten julkistamista sähköpostin välityksellä. Tämä saattoi olla toiveena sen vuoksi, että sähköposti tavoittaa varmasti kaikki vastaajat. Sähköpostilla tulokset lähetetään koonnin muodossa. Siihen yhdistetään keskeiset tulokset sekä johtopäätösten lopussa esitetyt muistilistat. Näitä voidaan hyödyntää yksiköissä esimerkiksi keskustelun avuksena tai arvioinnissa.

Opinnäytetyö osoittaa työmotivaation merkityksen varhaiskasvatuksessa sekä kehittämisen ja oman työn arvioinnin merkityksen. Työmotivaation edistämiseksi tarvitaan lisää pedagogista työn perustelua ja varhaiskasvatustyön hyödyn näkyväksi tekemistä. Työmotivaation edistämisen seurauksia voitaisiin tutkia vuoden kuluttua opinnäytetyön julkaisusta. Tällöin painopisteinä voisivat olla henkilöstön osallisuus ja vertaisvaihto.

7.3 Itsearviointi

Opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui luonnollisesti, kun kiinnostukseni heräsi keskustellessani työmotivaatiosta esimiesten kanssa. Aiheen pohdinnasta teki mielekästä se, että varhaiskasvatuksen työmotivaatiosta ei ollut juurikaan tutkimustietoa. Työmotivaatiosta yleisestikin tietoa löytyi rajallisesti, minkä osoitti myös Sinokin 2016 lopulla julkaistu teos. Mitä pidemmälle tutkimus eteni, sitä enemmän aiheeseen liittyvää epäsuoraa materiaalia löytyi. Rajauksen tekeminen oli yksi työn haastavista osuuksista. Pyrin kiinnittämään paljon huomio-

ta olennaisen korostamiseen tekstissä. Vaikka opinnäytetyö on laaja, se muodostaa ymmärrettävän kokonaisuuden. Tutkimustulosten yksityiskohtaisuus palvelee parhaiten tilaajaa, sillä se antaa perusteluja johtopäätöksille. Koonnit, taulukot ja väliotsikointi tekevät opinnäytetyöhön tutustumisesta helpompaa.

Vahvuuteni tutkimuksessa oli monipuolinen ja ajankohtainen varhaiskasvatusosaamiseni. Minun tuli tarkastella tekstiä kriittisesti, jotta siitä tuli helposti ymmärrettävä lukijan taustoista riippumatta. Haastattelujen teko oli osuus, jossa koin olevani vahvoilla ja mukavuusalueella. Minun oli esitettävä johtajien haastatteluissa paljon tarkentavia kysymyksiä, joilla vältin tekemästä tulkintoja. Myös osa haastateltavista oletti minun ymmärtävän, mitä he tarkoittivat.

Kyselyn laatiminen ja aineiston analyysi olivat tässä laajuudessaan minulle uutta. Menetelmät olivat kiinnostavia ja oivallukset inspiroivia, mutta työskentelyn tekninen osuus oli aikaa vievää opettelua. Moisanon (2011) jaottelu selkeytti rakenteen hallintaa erityisesti silloin, kun haastattelu- ja kyselyrunkojen vastaukset näyttivät limittyvän toisiinsa. Tein ratkaisuja tarkentamalla analyysia jaottelun alla ja pyrin tietoisesti välttämään toistoa tulosten esittelyssä.

Ammatillinen osaamiseni on vahvistunut tutkimus- ja kehittämisosaaminen osalta. Tutkimuksen tulokset vahvistivat osittain ennakkokäsityksiäni sekä lisäsivät tietoa työmotivaation edistämisen keinoista. Pidän kehittävää näkökulmaa eteenpäin vievänä ja helposti vastaanotettavana. Minulle on ammattieettisesti tärkeää luottaa varhaiskasvatuksen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin. Tutkimuksessani korostan eri osapuolten vastuuta ollen samaan aikaan tietoinen työn luonteesta ja vaatimuksista.

Opinnäytetyön avulla on saavutettu uutta tietoa varhaiskasvatukseen. Erityisesti siitä hyötyy kotkalainen varhaiskasvatus, mutta tietoa voi soveltaa muihin vastaaviin toimintaympäristöihin. Lasten hyvinvoinnin tukeminen on investointi tulevaisuuden yhteiskuntaan. Ammattitaitoiset ja motivoituneet kasvattajat ja päiväkodinjohtajat varmistavat omalta osaltaan, että toteutettava varhaiskasvatus on laadukasta ja hyvinvointia edistävää.

LÄHTEET

Ahola, 2011. Tue työkykyä - käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Alasuutari, M., Hautala, P., Karila, K., Lammi-Taskula, J. & Repo, K. 2015. Suomalainen lastenhoitopolitiikka ja tasa-arvon kysymykset. CHILDCARE-tutkimuskonsortio. Tilannekuvaraportti. Suomen akatemia. Saatavissa: <http://www.aka.fi/globalassets/33stn/tilannekuvaraportit/stn2015-hankkeet/equa-alasuutari-suomalainen-lastenhoitopolitiikka-ja-tasa-arvo.pdf> [viitattu 17.4.2017].

Alila, K. & Kinos, J. 2014. Katsaus päivähoidon historiaan. Teoksessa Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmisteleavan työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12., toim. Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H. ja Minna Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K., 8–21.

Alila, K. & Parrila, S. 2011. Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. Katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin vuosilta 2006 - 2010. Ediva.

Antonovsky, A. 1979. Health, stress and coping. San Francisco: Jossey-Bass.

Blomqvist, A. 2017. Varhaiskasvatus tukee pientäkin lasta - rakkaudella. Helsingin sanomat 5.3.2017. Saatavissa: <http://www.hs.fi/paivanlehti/05032017/art-2000005113940.html> [viitattu 24.4.2017].

Csikszentmihályi, M. 1990. Flow: the psychology of optimal experience. New York: Harper Collins.

Doshi, N. & McGregor, L. 2015. How Company Culture Shapes Employee Motivation. Harvard Business Review 25.11.2015. Saatavissa: <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation> [viitattu 26.3.2017].

Eskola, P. 2017. Kehittämissuunnittelija. PowerPoint-diaesitys 19.1.2017. Kotka: Kotkan kaupungin varhaiskasvatus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, toim. Aaltola, J. & Valli, R., 26–44.

EU Comission. 2015. Education and Training Monitor 2015. Luxemburg: Publications Office of the European Union. Saatavissa: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/publicati/pub/monitor15_en.pdf [viitattu 24.4.2017].

- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön, toim. Parrila, S. & Fonsén, E., 23–41.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Helenius, A. & Korhonen, R. 2016. Leikin ensi askeleita. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, toim. Hujala, E. & Turja, L., 68–79.
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2016. Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, toim. Hujala, E. & Turja, L., 289–301.
- Hujala, E. & Turja, L. 2016. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Järvilehto, L. 2015. Esipuhe. Teoksessa Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Jarenko, K. & Martela, F., 9–12.
- Järvinen, K. & Mikkola, P. 2015. Oletko sä meidän kaa? Näkökulmia osallisuuden ja yhteisöllisyyteen varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Pedatieto.
- Kalliala, M. 2008. Kato mua! Kohtaako aikuinen lapsen päiväkodissa? Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karhula, A., Erola, J. & Kilpi-Jakonen, E. 2016. Home sweet home? Long-term educational outcomes of childcare arrangements in Finland. Turku: Turku Center for Welfare Research Working Papers on Social and Economic Issues 9/2016. Turun Yliopisto. Saatavissa: <http://wpsei.utu.fi/wp-content/uploads/2016/04/WPSEI9.pdf> [viitattu 15.5.2017].
- Karila, K. 2017. Mitä on varhaiskasvatuksen pedagogiikka? Teoksessa Pedagogiikan aika, toim. Lastentarhanopettajaliitto, 9–11.
- Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/176638_vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf [viitattu 20.4.2017].

- Kopperi, H. 2014. Päivähoidon laatu lasten arvioimana – kartoittava tutkimus lasten kurjina pitämistä asioista sekä heidän yleisestä viihtymisestä päiväkodissa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/45241/paivahoi.pdf> [viitattu 24.4.2017].
- Krogh, S. & Slentz, K. 2011. Early childhood education - Yesterday, today and tomorrow. New York: Routledge
- Kotka 2015. Henkilöstökertomus 2015. Saatavissa: http://www.kotka.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kotka/embeds/kotkawwwstructure/27356_Henkilostokertomus_2015.pdf [viitattu 1.2.2017].
- Kotka 2016. Parempi työyhteisö. Kyselyn tulokset. Kotka: Henkilöstöpalvelut.
- Kotka 2017. Päivähoito ja varhaiskasvatus. Saatavissa: <http://www.kotka.fi/asukkaalle/paivahoito> [viitattu 2.4.2017].
- Kupila, P. 2016. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Varhaiskasvatuksen käsikirja, toim. Hujala, E. & Turja, L., 302–313.
- Larvi, T. & Vanhala, A. 2017. Haastattelu 9.3.2017. Kotka: Kotkan henkilöstöpalvelut.
- Lastentarhanopettajaliitto 2017. Pedagogiikan aika. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977 - 2008. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa: https://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf [viitattu 10.3.2017].
- Linnaluoma, E. 2011. "Pedagoginen vastuu kulkee koko päiväkotipäivän mukana toiminnassani, joka hetkellä." Lastentarhanopettajan rooli kasvatusyhteisössä sekä heidän pedagoginen vastuunsa. Metropolia-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28987/opinnaytetyo.pdf?sequence=1> [viitattu 2.5.2017].
- Mahkonen, S. 2015. Varhaiskasvatuslaki. Helsinki: Edita.
- Markkanen, T. & Teräväinen, S. 2016. Pedagoginen johtajuus Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa - Jaetun johtajuuden myötä näkyvämmäksi? Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117714/Markkanen_Taina_Teravainen_Suvi.pdf?sequence=1 [viitattu 15.4.2017].
- Maslow, A. 1954. Motivation and Personality. New York: Harper & Brothers.
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?ssequenc=1> [viitattu 24.4.2017].

- Niikko, A. 2010. Lastentarhanopettajien käsityksiä työnsä tavoitteista ja tehtävistä. *Varhaiskasvatus tänään*. Suomen Varhaiskasvatus ry 1/2010, 1–14. Saatavissa: <http://ecef.org/wp-content/uploads/2014/03/2010-1-Niikko.pdf> [viitattu 26.4.2017].
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. *Arjen johtajuus*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Nislin, M. 2016. Nerve-wracking or rewarding?. A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. Helsinki. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160770/Nervewra.pdf?sequence=1> [viitattu 25.3.2017].
- Opetushallitus. 2016. *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet*. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf [viitattu 19.2.2017].
- Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa *Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön*, toim. Parrila, S. & Fonsén, E., 59–90.
- Pohjanheimo, E. 2012. *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Raitanen, M. 2015. *Kehittämis- ja tutkimusmenetelmät*. Luentomateriaali 15.10.2015. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Rantalaiho, M. 2016. Mitä mä vielä voisin delegoida muille? - Työn kuormitus ja työn imu helsinkiläisillä päiväkodin johtajilla. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Repo, T. & Kettunen, S. 2012. *Halujohtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
- Rikberg, M. 2016. *Varhaiskasvatusta valintojen viidakossa*. Blogikirjoitus 14.5.2016. Saatavissa: http://www.kotka.fi/tietoa_kotkasta/kaupunkikehitys_ja_viestinta/blogit/maija_rikberg [viitattu 15.4.2017].
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M., 424–431.
- Ruusuvuori, J., Nikander, H. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toim. Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M., 9–34.
- Saarinen, K. 2015. *Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien käsityksiä opettajien pedagogisesta vastuusta*. Järvenpää: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Salmimies, R. *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Sinkkonen, J. 2017. *Varhaiskasvatus on täynnä sanahelinää - alle 3-vuotias ei tarvitse kasvatusta vaan tuttuja ja turvallisten ihmisten läheisyyttä*. Helsingin sanomat 4.3.2017. Saatavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005112772.html> [viitattu 24.4.2017].
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.

Soukainen, U. 2016. Laatu työ ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa Teoksessa Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön, toim. Parrila, S. & Fonsén, E., 169–185.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Suhonen, E., Alijoki, A., Nislin, M., Syrjämäki, M., Kesäläinen, J. & Sajaniemi, N. 2016. Lasten kehittyminen ja oppiminen sekä henkilökunnan työhyvinvointi päiväkotien integroiduissa erityisryhmissä. Helsinki: Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirasto. Saatavissa: http://www.hel.fi/static/liitteet/vaka/VALMIN_RAPORTTI%2021%206%202016.pdf [viitattu 12.2.2017].

Taguma, M., Litjens, I. & Makowiecki, K. 2012. Quality Matters in Early Childhood Education and Care: Finland 2012. OECD. Saatavissa: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/quality-matters-in-early-childhood-and-education-finland-2012_9789264173569-en#.WPtq-qlIE2w#page3 [viitattu 14.4.2017].

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

Tilastokeskus. 2014. Työolotutkimus 2013. Helsinki. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf [viitattu 18.2.2017].

Varhaiskasvatuslaki. 19.1.1973/36.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vehkaluoto, J. 2017. Kotkan kaupungin työilmapiirikyselyn tulokset herättivät pohtimaan vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Kymen Sanomat 31.1.2017. Saatavissa: <http://www.kymensanomat.fi/Online/2017/01/31/Kotkan%20kaupungin%20ty%C3%B6ilmapiirikyselyn%20tulokset%20her%C3%A4ttiv%C3%A4t%20pohtimaan%20vuorovaikutusta%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointia/2017321851180/4> [viitattu 12.2.2017].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen, M. 2015. Mitä varhaiskasvattajat tekevät päiväkodin lapsiryhmissä. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2012. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

.

PÄIVÄKODINJOHTAJIEN JA HENKILÖSTÖPALVELUIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN HAAS- TATTELURUNKO

Jaottelu Moisanon (2011) mukaan työmotivaation käynnistämiseen, suuntaamiseen ja ylläpitämiseen.

- Työmotivaation käynnistäminen
 - Miten paljon kiinnität huomiota työmotivaatioon rekrytointitilanteessa? Miten arvioit sitä?
 - Mistä tunnistaa motivoituneen työntekijän?
 - Mistä tunnistaa työntekijän, jolla ei ole työmotivaatiota tai se on heikko?
 - Miten huomioit työmotivaation käynnistämisen uuden työntekijän kohdalla?
 - Missä vaiheessa käyt työntekijän kanssa läpi toimenkuvan?
 - Miten autat työntekijää löytämään motivoivan voiman työhönsä?

- Työmotivaation ylläpito
 - Missä tilanteissa työmotivaatio tai sen puute näkyvät?
 - Miten muutostilanteessa pidät yllä työntekijän motivaatiota (esim. laki-/säädösmuutos, johon ei voida vaikuttaa)?
 - Tunnistaako työntekijä oman motivaatiotasonsa?
 - Miten ohjaat arjessa työntekijöiden motivaatiota?
 - Miten huomioit työmotivaation kehityskeskustelussa?
 - Mitä konkreettisia keinoja sinulla on työmotivaation ylläpitämiseksi?
 - Miten pidät yllä työntekijöiden tietoisuutta kaupungin linjauksista ja yksikön tavoitteista?
 - Mitä työntekijä voi tehdä oman työmotivaation ylläpitämiseksi?

- Työmotivaation suuntaaminen
 - Miten varmistat, että yksikössä tehdään oikeita asioita oikealla tavalla?
 - Miten varmistat, että työntekijöillä on sama päämäärä vaikka motiivi poikkeaisi?
 - Miten suuntaat motivaatiota seuraavalle tasolle?
 - Oletko kartoittanut osaamista yksikössäsi? Mitä hyötyä siitä oli?

- Muuta
 - Mitä tietoa toivot opinnäytetyöllä saavutettavan?
 - Minkälaista tukea kaipaat työmotivaation edistämiseen ja ylläpitämiseen?
 - Miten toivot tulosten tulevan esille ja hyödynnettäväksi?

KYSELYN SAATEKIRJE

Hyvä Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksen lastenhoitaja ja lastentarhanopettaja!

Opiskelen Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa (1.1.17 alkaen Xamk) sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyöni Kotkan kaupungille ja työni aihe on Työmotivaation edistäminen varhaiskasvatuksessa. Tutkimuskysymys on, miten työmotivaatiota voidaan edistää varhaiskasvatuksessa?

Motivaatio käsittää henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvän valinnan ja päätöksenteon. Ennen päätöksentekoa olevaa tilaa kutsutaan motivaatioksi ja se kuvaa sekä aikomusta toimia että sen voimakkuutta. Motivaatiota voidaan kuvata myös toiveina, tavoitteina, tarpeina ja haluina. (Salmimies 2007.) Motivaatio vaikuttaa siihen, miten sitoutuneesti, innokkaasti ja määrätietoisesti ihminen panostaa työhönsä (Leiviskä 2011, 49.)

Tavoitteena on lisätä varhaiskasvatushenkilöstön tietoisuutta tekijöistä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Tavoitteena on myös kehittää työkaluja eli välineitä ja menetelmiä työmotivaation edistämiseksi varhaiskasvatuksen työntekijöille ja esimiehille.

Kerään tietoa kyselyn avulla, johon vastaaminen tapahtuu linkin: <https://link.webropolsurveys.com/S/4CCC9A5709A9616B> kautta. Kysely on voimassa 15.12.16 - 11.1.17. Kysymykset on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat työmotivaation käynnistäminen, ylläpitäminen ja suuntaaminen (Moisalo 2011).

Kysely on lähetetty kaikille Kotkan varhaiskasvatuksen lastenhoitajille ja lastentarhanopettajille. Kyselyssä kysytään työsuhteen määräaikaista ja kestoa erikseen. Tutkimusta varten on haastateltu lisäksi varhaiskasvatuksen esimiehiä.

Tutkimuksen tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajaa voida tunnistaa tuloksista. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tähän saatekirjeeseen liittyvään tutkimukseen.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Kysymykset ovat sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Vastauksenne auttavat edistämään työmotivaatiota, varmistamaan laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisen ja pitämään yllä työn mielekkyyttä. Vastaamisen jälkeen kysely ohjautuu kirja- tai herkkupalakinnon arvontaan, johon voitte halutessanne osallistua omalla sähköpostiosoitteellanne. Sähköpostiosoitteenne ei yhdisty vastauksiinne.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Tiina Kääpä
tiina.kaapa(at)student.kyamk.fi

KYSELYN TULOKSET

Työmotivaation edistäminen Kotkan kaupungin varhaiskasvatuksessa

*-merkityt kohdat ovat pakollisia

Taustatiedot

1. Ammattini on*

	%	n
Lastenhoitajat	45	47
Lastentarhanopettajat	55	57
Yhteensä	100	104

2. Työskentelen*

	%	n
Kotkansaaren päivähoitoalueella	25	26
Länsi-Kotkan ja Mussalon päivähoitoalueella	33	34
Karhulan päivähoitoalueella	42	44
Yhteensä	100	104

3. Työsuhteeni on*

	%	n
määräaikainen. Tällä hetkellä yhtäjaksoisesti alle 5kk.	3,9	4
määräaikainen. Tällä hetkellä yhtäjaksoisesti yli 5kk.	16,4	17
vakituisen. Olen saanut toimen vuonna _____.	79,8	83
Yhteensä	100	104

Työmotivaation käynnistäminen

4. Tällä hetkellä työni*

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen	Lh vaki- tuinen	Lto yli 5 kk	Lh yli 5 kk	Kaikki alle 5 kk	Kaikki
	n = 45 %	n = 38 %	n = 9 %	n = 8 %	n = 4 %	N= 104 %
motivoi minua erittäin paljon.	38	26	33	37,5	75	35
motivoi minua melko paljon.	53	58	67	37,5	25	54
ei motivoi minua kovin paljon.	9	16	0	25	0	11
ei motivoi minua lainkaan.	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

5. Arvioi asteikolla, kuinka hyvin väittämät vastaavat näkemyksiäsi.*

Asteikko:

4 = täysin samaa mieltä, 3 = lähes samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen	Lh vaki- tuinen	Lto yli 5 kk	Lh yli 5 kk	Kaikki alle 5 kk	Kaikki
	n = 45 ka	n = 38 ka	n = 9 ka	n = 8 ka	n = 4 ka	N= 104 ka
Tunnen toimenkuvani ja tiedän, mitä minulta odotetaan.	3,7	3,7	3,2	3,5	3,5	3,7
Varhaiskasvatuksen arvomaailma vastaa omia näkemyksiäni.	3,2	3,3	3,0	3,3	3,8	3,3
Tiedostan työni merkityksen Kotkan kaupungin strategian kannalta.	2,9	3,1	2,9	2,8	3,0	3,0
Olen keskustellut esimieheni kanssa toimenkuvastani puolen vuoden sisällä ja keskustelu on vastannut nykyistä työnkuvaani.	2,9	2,7	2,1	3,0	3,3	2,8

6. Arvioi asteikolla, kuinka hyvin väittämät vastaavat näkemyksiäsi.*

Asteikko:

4 = täysin samaa mieltä, 3 = lähes samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen	Lh vaki- tuinen	Lto yli 5 kk	Lh yli 5 kk	Kaikki alle 5 kk	Kaikki
	n = 45 ka	n = 38 ka	n = 9 ka	n = 8 ka	n = 4 ka	N = 104 ka
Hyvät vuorovaikutustaidot ovat kasvattajan tärkein ominaisuus.	3,8	3,6	3,4	3,5	3,3	3,7
Kasvattajan tehtävä on edistää lasten kasvua, kehitystä ja oppimista yhdessä huoltajien kanssa.	3,9	3,9	3,7	4,0	4,0	3,9
Teknologiakasvatus ei ole varhaiskasvatuksen tehtävä.	2,1	2,3	2,6	3,0	2,8	2,3
Työssäni minulla on velvollisuus tukea lasten kielen sekä ilmaisan kehittymistä.	4,0	3,8	3,6	4,0	4,0	3,9
Kasvattaja voi omalla toiminnallaan lisätä lasten osallisuutta.	3,8	3,9	3,6	3,9	4,0	3,8
Lasten yksilöllisiä tarpeita on lähes mahdotonta huomioida päivähoitossa.	2,1	2,2	2,3	2,4	2,0	2,2

Kasvattajan työmotivaation taso vaikuttaa lasten hyvinvointiin.	3,8	3,7	3,6	3,9	4,0	3,7
Kasvattajana minulla on velvollisuus auttaa lapsia tutustumaan lähiyhteisöönsä.	3,5	3,6	3,1	3,4	3,5	3,5
Kasvattajan tulee nähdä lapsia aktiivisena toimijana.	3,9	3,8	3,6	3,6	3,8	3,8
Lasten ja vanhempien tulee osallistua varhaiskasvatuksen kehittämiseen.	3,5	3,4	3,3	3,3	3,8	3,4
Kasvattajan tulee vahvistaa lasten suhdetta luontoon.	3,9	3,6	3,4	3,6	3,8	3,7
Jokaisen kasvattajan tulee kehittää suunnitelmallista havainnointia ja arviointia.	3,5	3,6	3,4	3,1	4,0	3,6
Kasvattajan tärkein taito on hallita ryhmää.	2,8	2,9	2,9	2,8	3,0	2,8
Varhaiskasvatuksen tehtävänä ei ole tukea lasten matemaattisen ajattelun kehittymistä.	1,3	1,9	1,7	1,9	1,8	1,6

7. Keskustelut esimieheni kanssa*

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen n = 45 %	Lh vaki- tuinen n = 38 %	Lto yli 5 kk n = 9 %	Lh yli 5 kk n = 8 %	Kaikki alle 5 kk n = 4 %	Kaikki N= 104 %
edistävät työmotivaatiotani.	40	34	44	37,5	25	38
pitävät yllä työmotivaatiotani.	47	47	56	37,5	50	47
eivät vaikuta työmotivaatiooni.	13	18	0	25	25	15
heikentävät työmotivaatiotani.	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

Työmotivaation ylläpitäminen

8. Valitse ensin 5 asiaa, jotka vaikuttavat eniten työmotivaatioosi Valinnan jälkeen merkitse valittujen asioiden viereisiin avoimiin kohtiin numerot 1 - 5 siten, että 1 vaikuttaa työmotivaatioosi eniten ja 5 vähiten.*

Asian vaikutus työmotivaatioon	5	4	3	2	1	Kaikki
vähiten 5 4 3 2 1 eniten	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)	N= 104
Työn sisältö	6	13	19	21	26	92
Tyhy-toiminta	1	4	1	2	10	10
Minä itse	6	9	10	17	43	91
Muutokset	5	0	3	3	0	13
Esimies	18	14	12	3	4	56
Koulutus	23	5	4	6	2	41
Lapsiryhmä	22	23	18	15	6	89
Säädökset	8	3	3	0	2	9
Työyhteisö	7	25	23	23	10	93
Palkitseminen	6	1	3	0	0	12
Työturvallisuus	4	0	1	2	3	11
Vastuutehtävät	9	3	2	1	2	17

9. Vaikuttaako työmotivaatioosi jokin muu asia edellisten lisäksi? Jos, mikä?

Avoimet vastaukset.

Lastentarhanopettajat	n = 20
Lastenhoitajat	n = 15
Kaikki	N = 35

10. Voin itse vaikuttaa työyhteisön yleiseen työmotivaatioon*

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen	Lh vaki- tuinen	Lto yli 5 kk	Lh yli 5 kk	Kaikki alle 5 kk	Kaikki
	n = 45 %	n = 38 %	n = 9 %	n = 8 %	n = 4 %	N= 104 %
erittäin paljon.	40	34	22	0	50	34
melko paljon.	44	47,5	33,5	88,5	25	47

vähän.	16	18,5	44,5	12,5	25	19
ei lainkaan.	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

11. Miten voit vaikuttaa työyhteisön yleiseen työmotivaatioon? Mikäli et voi vaikuttaa siihen, mistä se johtuu?

Avoimet vastaukset.

Lastentarhanopettajat	n = 37
Lastenhoitajat	n = 30
Kaikki	N = 67

12. Arvioi asteikolla, kuinka hyvin väittämät vastaavat näkemyksiäsi.*

Asteikko:

4 = täysin samaa mieltä, 3 = lähes samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen n = 45 ka	Lh vaki- tuinen n = 38 ka	Lto yli 5 kk n = 9 ka	Lh yli 5 kk n = 8 ka	Kaikki alle 5 kk n = 4 ka	Kaikki N= 104 ka
Työni on mielenkiintoista.	3,5	3,5	3,9	3,5	3,8	3,5
Minun on helppo ilmaista kehittämisideoita työyhteisössäni.	3,4	3,3	2,8	3,5	3,3	3,3
Voin omalla aktiivisuudellani vahvistaa ammattiosaamistani.	3,7	3,7	3,6	3,4	3,8	3,7
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön.	3,4	3,2	3,0	3,1	3,3	3,3
Tunnen kuuluvani työyhteisöön.	3,6	3,5	3,6	3,6	3,5	3,6
Esimiehen kannustus ja palaute tehdystä työstä lisäävät työmotivaatiani.	3,4	3,4	3,6	3,3	3,5	3,4
Muutos- ja poikkeustilanteissa innostun kehittämään toimintaa ja uusia ratkaisuja.	3,1	3,2	3,2	3,1	3,3	3,2
Koen tekeväni arvokasta työtä.	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,7

13. Esimerkki motivoivasta palautteesta, jonka olen saanut esimieheltäni.

Avoimet vastaukset.

Lastentarhanopettajat	n = 30
Lastenhoitajat	n = 22
Kaikki	N = 52

14. Minkälaiset lisä- ja vastuutehtävät motivoivat sinua?

Avoimet vastaukset.

Lastentarhanopettajat	n = 24
Lastenhoitajat	n = 14
Kaikki	N = 38

15. Kuluneen syyskauden aikana*

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen	Lh vaki- tuinen	Lto yli 5 kk	Lh yli 5 kk	Kaikki alle 5 kk	Kaikki
	n= 45 %	n= 38 %	n= 9 %	n= 8 %	n= 4 %	N= 104 %
olen kokenut työniloa usein.	58	63	56	38	75	58,5
olen kokenut työniloa toisinaan.	38	24	44	63	25	33,5
olen kokenut työniloa harvoin.	4	13	0	0	0	8
en ole kokenut työniloa.	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

16. Mitkä asiat tuottavat iloa työssäsi? *

Avoimet vastaukset

Lastentarhanopettajat	n = 57
Lastenhoitajat	n = 47
Kaikki	N = 104

Työmotivaation suuntaaminen

17. Oman työskentelyni arviointi*

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen n= 45 %	Lh vaki- tuinen n= 38 %	Lto yli 5 kk n= 9 %	Lh yli 5 kk n= 8 %	Kaikki alle 5 kk n= 4 %	Kaikki N= 104 %
on minulle luontevaa ja kehitän arvioinnin avulla säännöllisesti toimintaani.	24	16	33	25	75	24
on minulle melko luontevaa ja pyrin kehittämään arvioinnin avulla toimintaani.	67	71	56	75	25	66
on minulle melko haastavaa enkä hyödynnä sitä usein kehittämässä. Voit halutessasi tarkentaa vastaustasi: Tämä johtuu siitä, että _____.	7	13	11	0	0	9
on minulle haastavaa enkä hyödynnä arviointia kehittämässä. Voit halutessasi tarkentaa vastaustasi: Tämä johtuu siitä, että _____.	2	0	0	0	0	1
Yhteensä	100	100	100	100	100	100

18. Arvioi asteikolla, kuinka hyvin väittämät vastaavat näkemyksiäsi.*

Asteikko:

4 = täysin samaa mieltä, 3 = lähes samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

Työsuhteet ammattiryhmittäin	Lto vaki- tuinen N= 45 ka	Lh vaki- tuinen N= 38 ka	Lto yli 5 kk N= 9 ka	Lh yli 5 kk N= 8 ka	Kaikki alle 5 kk N= 4 ka	Kaikki N= 104 ka
Työtehtävät vastaavat osaamistani.	3,5	3,5	3,4	3,5	3,8	3,5
Esimieheni tunnistaa ja osaa ohjata kehittämistarpeitani.	3,0	3,1	2,8	2,9	3,0	3,0
Työssäni tulee olla mahdollisuus edetä.	3,0	2,7	3,0	2,8	3,0	2,8
Otan mielelläni vastaan vastuu-tehtäviä.	3,2	3,1	3,0	3,3	3,5	3,2
Hyvä tiedonkulku ja viestintä yksikössäni lisäävät työmotivaatiotani.	3,4	3,4	3,3	3,9	3,8	3,5

Minulla on mahdollisuus tehdä työtäni varhaiskasvatuksen tavoitteiden mukaisesti.	3,3	3,3	3,1	3,4	3,5	3,3
Minua motivoi se, että työssä on vaihtelua.	3,6	3,6	3,3	3,5	3,8	3,6
Esimies arvostaa näkemystäni päätöksenteossa.	3,2	3,1	3,3	3,1	3,5	3,2

19. Jos työmotivaationi on alhainen tai heikko, toivon työnantajani*

Avoimet vastaukset.

Lastentarhanopettajat	n = 57
Lastenhoitajat	n = 47
Kaikki	N = 104

20. Jos työmotivaationi on hyvä tai edistymässä, toivon työnantajani*

Avoimet vastaukset.

Lastentarhanopettajat	n = 57
Lastenhoitajat	n = 47
Kaikki	N = 104

Toiveet tutkimukselta

21. Toivon tältä tutkimukselta

Avoimet vastaukset.

Lastentarhanopettajat	n = 24
Lastenhoitajat	n = 19
Kaikki	N = 43

21. Toivon tulosten julkistamista
Monivalinta.

	N = 99
sähköpostitse.	87 %
intrassa.	14 %
aluepalavereissa.	17 %
pedagogisessa iltapäivässä.	18 %
henkilöstötilaisuudessa.	9 %
jossain muualla. Missä?	3 %
