

---

# **LASTENTARHANOPETTAJIEN SITOUTUMINEN TYÖHÖNSÄ**

Case: Mainio Vire Oy:n päivähoito



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Kriisi- ja katastrofityö

5.4.2013

Mirja Toivonen



## VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Mirja Toivonen	<b>Vuosi</b> 2013
<b>Työn nimi</b>	Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä Case: Mainio Vire Oy:n päivähoito	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aiheena oli lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä. Opinnäytetyön aihe on noussut lastentarhanopettajien saatavuudesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä sekä antaa tietoa sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä asioista. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa lastentarhanopettajien henkilökohtaisesta näkemyksestä omasta sitoutuneisuudesta ja millaiset asiat siihen vaikuttavat. Tutkimusorganisaationa oli Mainio Vire Oy, joka on Suomen suurimpia hoiva-alan yrityksiä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa avataan sitoutumiseen vaikuttavia asioita, päivähoiton nykytilaa Suomessa sekä tutkimusorganisaatiota. Aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Kaikkiaan haastateltiin 14 lastentarhanopettajaa. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Allenin ja Meyerin (1990) sitoutumisen tasot olivat keskeinen osa aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat sitä, että sitoutuminen on moniulotteinen käsite. Affektiivista sitoutumista edistävät hyvä työilmapiiri, hyvät työolot sekä hyvä henkilökuntamitoitus. Rationaalista sitoutumista tukevat muun muassa etenemismahdollisuudet, kutsumus alalle sekä palkkaus ja muut edut. Normatiivinen sitoutuminen onnistumisessa on tärkeää ammatillinen kasvu ja kehittyminen, työn merkityksellisyys ja arvostus, hyvä johtajuus, vaikutusmahdollisuudet ja perustehtävän tekeminen. Sitoutumista heikentävät ongelmat johtamisessa ja työyhteisössä, oman tehtävänkuvan epäselvyydet ja varhaiskasvatusalaa vaivaavat yleiset ongelmat, kuten ”työntekijöiden markkinat”.

Tulosten perusteella lastentarhanopettajat haluavat tehdä työtä, johon heidän on koulutettu, joten heidän osaamistaan kannattaa nostaa esille. Organisaatiossa kannattaa pyrkiä pois ”kaikki tekee kaikkea”- työnjakomallista, selkeyttää eri ammattiryhmien työnkuvia, mahdollistaa suunnitteluaikea lastentarhanopettajille ja organisoida työvuoroja uudelleen. Sitoutuminen koetaan hyväksi, kun organisaatiossa on hyvät kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet, toimiva johtajuus, haasteelliset työtehtävät ja kannustava ilmapiiri.

**Avainsanat** sitoutuminen, päivähoito, johtaminen, työhyvinvointi  
**Sivut** 69 s. + liitteet 14 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

**Author**

Mirja Toivonen

**Year** 2013**Subject of Master's thesis**Kindergarten teachers' commitment to work  
Case: Mainio Vire Oy day care**ABSTRACT**

The topic of this qualitative case study was to research the commitment of kindergarten teachers' to their work. Subject of this thesis raised from the availability of kindergarten teachers. Purpose of this study was to identify kindergarten teachers' commitment to their work and to provide information of promotion and prevention issues. The aim of the thesis was to obtain information on kindergarten teachers' personal views of their own commitment, and what kinds of things affect to it. Research organization, was Mainio Vire Oy, one of Finland's largest companies in the healthcare field.

The theoretical part of the study deliberates the issues affecting to commitment, the current state of child care in Finland, as well as research organization. Data were collected by interviewing a total of 14 kindergarten teachers. Interview data was analyzed by content analysis. Allen's and Meyer's (1990) levels of commitment were a key part of a data-oriented content analysis.

Results of this study confirm that the commitment is a multidimensional concept. Affective commitment is increased by a good working atmosphere, respectable working conditions and an appropriate amount of personnel. Rational commitment is supported by, inter alia, career opportunities, vocation to the field, compensation and other benefits. To succeed in normative commitment it is important to recognize the professional growth and development, the significance of the work and respect, good leadership, possibility to influence, and the basic work assignments. Commitment is reduced by the problems in management and the workplace, unclear job description and common challenges in early childhood education sector in a general, such as the "employees' market".

Based on the results, the kindergarten teachers want to work in the field they have been trained to, so their knowledge should be brought more up. The organization should seek out of the labor model 'everyone does everything', to clarify the various professional job descriptions, to allow planning time for kindergarten teachers and reorganize working shifts. A commitment is considered good when the organization provides good development and influencing opportunities, effective leadership, challenging work assignments and stimulating atmosphere.

**Keywords**

commitment, day care, management, leadership, work well-being

**Pages**

69 p. + appendices 14 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PÄIVÄHOITOA SUOMESSA .....	3
2.1.	Nykytilanne .....	3
2.2.	Lastentarhanopettajien kelpoisuus .....	4
2.3.	Lastentarhanopettajien saatavuus .....	5
2.4.	Lastentarhanopettajien työnkuva.....	7
3	SITOUTUMINEN.....	8
3.1.	Sitoutuminen käsitteenä .....	8
3.2.	Sitoutuminen organisaatioon.....	10
3.3.	Muita keskeisiä sitoutumiseen liittyviä käsitteitä .....	11
3.3.1.	Työhyvinvointi .....	11
3.3.2.	Työmotivaatio.....	13
3.3.3.	Työn imu .....	15
3.4.	Kotimainen tutkimus sitoutumisesta .....	17
4	Y- JA Z-SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ.....	19
5	JOHTAMINEN .....	20
5.1.	Hyvä johtaminen työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta.....	20
5.2.	Sitoutumisen johtaminen.....	21
5.3.	Y- ja Z-sukupolvien huomioiminen johtamisessa.....	23
5.4.	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	25
6	MAINIO VIRE OY .....	26
6.1.	Organisaatiokuvaus .....	26
6.2.	Organisaation työnantajakuva .....	27
6.3.	Päivähoidon organisaatio .....	30
7	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT.....	31
7.1.	Opinnäytetyön tarkoitus, tehtävä ja tavoite.....	32
7.2.	Tapaustutkimus .....	32
7.3.	Tutkimusmenetelmät.....	34
7.3.1.	Teemahaastattelu .....	34
7.3.2.	Sisällönanalyysi .....	36
7.3.3.	Induktiivinen sisällönanalyysi .....	37
7.3.4.	Deduktiivinen sisällönanalyysi.....	38
7.4.	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
8	TULOKSET .....	41
8.1.	Taustakysymysten tulokset .....	41
8.2.	Tutkimustulokset teemoittain.....	45
8.2.1.	Sitoutuminen.....	45
8.2.2.	Johtaminen.....	49
8.2.3.	Odotukset.....	52

---

9	POHDINTA.....	54
9.1.	Sitoutuminen .....	55
9.2.	Johtaminen .....	56
9.3.	Odotukset .....	57
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA .....	58
	LÄHTEET .....	61

## LIITTEET

Liite 1	Kirjallisuuskatsauksessa käytettyjen tutkimusten esittely
Liite 2	Teemahaastattelun runko
Liite 3	Haastattelukutsu
Liite 4	Analyytiesimerkki deduktiivisesta sisällönanalyysistä
Liite 5	Analyytiesimerkki induktiivisesta sisällönanalyysistä
Liite 6	Opinnäytetyön tutkimuslupahakemus
Liite 7	Opinnäytesopimus

## 1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Suomea uhkaa työvoimapula 2020-luvulla. Silloin tarvitaan jopa 150000 uutta työntekijää. (TEM 2012.) Julkisuudessa käytävässä keskustelussa työvoimaennusteiden luvut vaihtelevat paljon, mutta se on varmaa, että työmarkkinat tulevat muuttumaan huomattavasti, kun niin sanotut suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Työmarkkinoiden muutos koskettaa sosiaali- ja terveysalaa todella paljon. Esimerkiksi jo nyt on Suomessa pula lastentarhanopettajista (Tikkanen, T. 2011, 20). Vielä vuosikymmen sitten pääkaupunkiseudulla oli useita hakijoita lastentarhanopettajan töihin, eikä vakituista työpaikkaa saanut helposti. Vuolle (2007) toteakin, että lastentarhanopettajan vakituiseen työsuhteeseen on vaikeaa tai mahdotonta saada kelpoisuusehdot täyttävä hakija. Näistä syistä valitsin aiheeksi oman organisaationi eli Mainio Vire Oy:n päivähoiton suurimman haasteen eli lastentarhanopettajien saataavuuden ja olemassa olevien työntekijöiden sitoutumisen työhönsä.

Pääkaupunkiseudulla pula pätevistä lastentarhanopettajista syvenee nopeasti, eikä vakivirkoihinkaan tahdo löytyä päteviä hakijoita. Kunnat joutuvat kilpailemaan muun muassa palkkauksella koulutetusta työvoimasta. Tilanne työmarkkinoilla tulee koko ajan haasteellisemmaksi, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, koska seuraavat sukupolvet ovat pienempiä, eikä työntekijöitä näin ollen riitä tarpeeksi kaikille aloille. ”Työntekijän markkinat” voivat lisätä työntekijöiden halukkuutta vaihtamaan työpaikkaa. Päiväkotimaailman muuttuminen ”raadollisemmaksi” muutenkin voi lisätä vaihtelunhalua työelämässä. Työ päiväkodissa on nykyisin muun muassa kiireisempää, kuormittavampaa, ryhmäkoot ovat kasvaneet, lasten hoitopäivät pidentyneet ja vanhempien vaatimukset lisääntyneet. Päivähoidollain (36/1973) valmistumisen aikoihin päivähoiton tarkoitus oli mahdollistaa äitien töihin pääsy, nykyisin päivähoito mahdollistaa toki vanhempien työhön pääsyn, mutta sen lisäksi lapsilla on oikeus varhaiskasvatukseen. Lisäksi monet sosionomit ja kasvatustieteen kandidaatin tutkinnon suorittaneet lähtevät jatkamaan opiskelua kohti ylempiä korkeakoulututkintoja. Jatkokouluttautuminen lisää heidän mahdollisuuksiaan työelämässä.

Tilanteen toivotaan paranevan lähivuosina, sillä lastentarhaopettajakoulutus sai vuoden 2012 budjetissa lisärahoitusta 1,5 miljoonaa euroa, joka riitti noin 150 aloituspaikkaan. Lisärahaa tosin myönnettiin vain vuodelle 2012. Lastentarhanopettajakoulutusta annetaan kuudessa yliopistossa ja 21 ammattikorkeakoulussa. Opetusministeriön mukaan pelkästään pääkaupunkiseudun kunnat arvioivat, että ne tarvitsisivat noin 350 uutta lastentarhanopettajaa ja 70 erityislastentarhanopettajaa. Lastentarhanopettajaliitto on pitkään ollut huolissaan valtakunnallisesta lastentarhanopettaja pulasta (YLE 2012a; YLE 2012b, YLE 2012c; Malin 2010.)

Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä on aiheena ajankohtainen ja tärkeä. Sitä ei ole kuitenkaan tutkittu. Tämän opinnäytetyön aiheena on kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä yksityisessä yrityksessä. On tärkeää tietää lastentarhanopettajien sitoutumiseen ja työmoti-

vaatioon vaikuttavat asiat alalla, jolla on ”työntekijöiden markkinat” eli työpaikoissa on valinnan varaa, jotta organisaatioon rekrytoidut lastentarhanopettajat pysyisivät työssään. Tutkimuksella on tarkoitus saavuttaa organisaatiossa sellaiset työolot, jotka motivoivat työntekijöitä pysymään työssään. Tässä päiväkodin johtajalla on iso rooli. Kun tiedetään nykyisten lastentarhanopettajien sitoutumisen taustalla olevat syyt, voidaan paremmin vaikuttaa heidän ja rekrytoitavien lastentarhanopettajien sitoutumiseen työhönsä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, miten lastentarhanopettajat sitoutuvat työhönsä ja millaisin käytännöin heidät työhönsä sitoutumista pystytään vahvistamaan.

Sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta on päivähoidossa oleellisen tärkeää, koska pienille lapsille luo turvaa pysyvä henkilökunta. Sitoutuminen työhönsä on parhaimmillaan syttymistä työstään sekä työskentelyä innokkaasti ja tehokkaasti. Kun työstään nauttii, se lisää myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Myös organisaation tuloksellisen toiminnan ja kehittämisen kannalta sitoutuminen on oleellinen asia, johon täytyy kiinnittää enemmän huomiota. Sitoutumisen avulla pyritään pitämään henkilöstö organisaation palveluksessa, mutta kuinka saadaan nykyinen henkilökunta ja uudet työntekijät sitoutumaan työhönsä ja työnantajaansa? Tutkimuksen tarkoituksena onkin saada selville, niitä tekijöitä, jotka lisäävät lastentarhanopettajien sitoutumista. Onko se palkka, palkitseminen, työhyvinvointi, motivoivat työtehtävät vai hyvin johdettu päiväkotitoiminta? Miten yksityinen työnantaja voi kilpailla työnantajana? Jokainen työntekijä on yksilö, ja johtajilta se edellyttää herkkyyttä huomioida jokaisen erilaiset taustat työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Henkilöstöjohtamisen haasteet tulevat entisestään kasvamaan. Myös työyhteisöjen kehittäminen on varmasti välttämätöntä työvoimakilpailussa.

Lastentarhanopettajien sitoutumista käsittelevän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Mainio Vire Oy, jossa itsekin työskentelen päiväkodin johtajana. Sosiaali- ja terveystieteiden kenttä on Suomessa laaja ja työtehtävät moninaisia (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 152). Sen vuoksi lähdin opiskelemaan ylempää ammattikorkeakouluun sosiaali- ja terveystieteiden johtamista ja kehittämistä. Opintojen yhtenä osana on työelämälähtöinen opinnäytetyö. Työelämälähtöistä tutkimusta määrittää ammatillisuus eli tutkitaan asioita, jotka kuuluvat omaan ammattialaan. Käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus lisäävät mielenkiintoa. (Vilkkä 2009, 13.) Tutkimus on ajankohtainen myös tutkimuksen organisaatiossa. Mainio Vireen strategiassa 2013 – 2018 yksi painopistealue onkin henkilöstön hyvinvoinnissa.

Opinnäytteen kokonaisuus muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä tutkimuksesta sitoutumiseen liittyen. Tutkimuksen alussa esitellään teoretietoa siitä, mitä käsitetään sanalla henkilöstön sitoutuminen ja millä tavoin sitä on määriteltävä. Esille nostetaan myös organisaatioon sitoutuminen. Käsitteistä määritellään myös sitoutumiseen keskeisesti kuuluvia asioita – työhyvinvointia, työmotivaatiota, työn imua ja johtamista. Tutkimukseen osallistuneiden keski-ikä oli 29 vuotta, joten näkökulmaan liitetään myös nuoret työntekijät, joiden sukupolvea kutsutaan y – tai z – sukupolveksi. Teoriaosuudessa esitellään myös aikaisempia sosiaali- ja

terveysalalle liittyviä tutkimustuloksia henkilöstön sitoutumisesta. Luvussa 2 esitellään lyhyesti päivähoidon nykytilaa ja lastentarhanopettajan työnkuvaa. Luvussa 6 esitellään puolestaan tutkimuksen kohteena ollut organisaatio ja kohderyhmä. Sen jälkeen esitellään opinnäytteen tehtävä, tutkimuskysymykset ja menetelmät, joita opinnäytetyössä on käytetty. Tutkimuksen loppupuolella pääpaino on aineiston esittelyssä, analyysiosuudessa, tulosten esittelyssä ja johtopäätöksissä. Lopuksi on lyhyesti esitelty jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyössä käytettävät keskeiset käsitteet ovat työhön sitoutuminen, työhyvinvointi, työmotivaatio, päivähoito, lastentarhanopettaja, teema-haastattelu, nuoret työntekijät (ns. Y ja Z-sukupolvet) ja johtaminen päivähoitossa.

## 2 PÄIVÄHOITOA SUOMESSA

Viimeisen 30 vuoden aikana on Suomeen luotu kattava päivähoitojärjestelmä. (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 8 – 9). Päivähoitolaki ja –asetus ovat vuodelta 1973 (36/ 1973; 236/1973). Päivähoitolaki täyttää vuonna 2013 jo 40 vuotta. Päivähoitolaki takaa muun muassa subjektiivisen oikeuden päivähoitoon jokaiselle lapselle ja sen, että päivähoiton tulee olla lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa, mutta se ei kuitenkaan turvaa avoimen varhaiskasvatuksen palvelujen saatavuutta, määritä lapsiryhmien enimmäiskokoa eikä sitä, että ryhmässä olisi työskentelemässä lastentarhanopettajan koulutuksen saanut henkilö. Sen vuoksi lain muutosta on vaadittu jo yli 10 vuotta. Uusi varhaiskasvatuslaki astuu voimaan aikaisintaan vuonna 2015. (Ahola 2012, 14 – 15.) Tässä luvussa esitellään lyhyesti päivähoitojärjestelmää, sitä ohjaavia lakeja sekä lastentarhanopettajan kelpoisuusvaatimuksia ja heidän saatavuusongelmaa, joka vaikuttaa päivähoiton laatuun pedagogisen osaamisen puutteena.

### 2.1. Nykytilanne

Vastuu päivähoitopalvelujen järjestämisestä sekä yksityisen palvelujen valvonnasta on kunnilla. Päivähoitoa tarjotaankin kunnan päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa sekä ostopalveluna ja yksityisissä päiväkodeissa. Kunnan on tarjottava päivähoitopaikkaa jokaiselle alle kouluikäiselle lapselle, mikä tarkoittaa niin sanottua ns. subjektiivista päivähoito-oikeutta. (STM 2004, 3 – 7; Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 44.) Tämä vuonna 1996 voimaan tullut uudistus päivähoitoon on vain lisännyt varhaiskasvatuksen merkitystä. Varhaiskasvatus kattaa ikävuodet syntymästä kahdeksan vuoden ikään. (Hujala ym. 2007, 8 - 10; STM 2004, 3 – 7). Varhaiskasvatuskäsite koskee tässä opinnäytetyössä päiväkodeissa tapahtuvaa päivähoitoa ja esiopetusta.

Kasvatuksellisen, opetuksellisen ja hoidollisen tehtävän yhdistyminen tekee suomalaisesta varhaiskasvatuksesta päivähoitossa ainutlaatuisen ja vahvan kokonaisuuden. Myös esiopetus tapahtuu osana päivähoitokasvatusta. Vanhemmat toivovat laadukasta ja luotettavaa päivähoitoa, joka pitää sisällään lasten yksilöllisen kohtaamisen ja monipuoliset toimintamah-



dollisuudet. (Hujala ym. 2007, 152 – 153.) Perheillä on myös oikeus saada yksityisen hoidon tukea, jos perhe palkkaa kotiin lastenhoitajan tai vie lapsensa yksityiseen päiväkotiin hoitoon. Vanhemmat voivat jäädä myös itse hoitamaan lapsiaan ja saada kunnalta kotihoidon tukea siihen saakka kunnes perheen nuorin lapsi täyttää kolme vuotta tai siirtyy kunnan päivähoitoon. (STM 2004, 3 – 7.)

Varhaiskasvatus on tavoitteellista lapsen hoitoa, kasvatusta ja oppimisen tukemista niin sanotun *educare*-mallin mukaisesti (Hujala ym. 2007 8 – 12.). Päiväkotien toiminnallinen perusrakenne on ryhmä, jossa yleensä työskentelee kolme hoidosta ja kasvatuksesta vastaavaa työntekijää sekä lapsen iästä riippuen neljästä seitsemään lasta kutakin työntekijää kohti. (STM 2004, 3 – 7). Kun päivähoito on kuulunut kuntien sosiaalitoimen alaisuuteen, on varhaiskasvatus nähty enemmän sosiaalipalveluna perheille kuin varhaispedagogiikkana. Toki sosiaalipalvelun näkökulma on osa *educare*-mallia (*CARE giving*), mutta toinen päivähoidon tehtävä on varhaispedagogiikan ja siihen liittyvän esiopetuksen toteuttaminen (*EDUCATION*). (Hujala ym. 2007 8 – 12.) Varhaiskasvatuksen henkilöstölle kuuluvia työtehtäviä ovat ”lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen, lapsen oppimisen edistäminen, vanhemmuuden ja kotikasvatuksen tukeminen sekä hoito-, hoiva- ja huolenpitotehtävät”. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 44).

Viimeisin muutos päivähoitopalveluissa on sen lainsäädännön valmistelun, hallinnon ja ohjauksen siirtyminen vuoden 2013 alussa sosiaali- ja terveysministeriöstä (STM) opetus- ja kulttuuriministeriöön (OKM). Päivähoito ei ole enää sosiaalihuoltolain mukainen sosiaalipalvelu, mutta siihen sovelletaan edelleen joiltakin osin myös sosiaalihuollon lainsäädäntöä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (VALVIRA) ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tehtävät säilyvät päivähoidon osalta toistaiseksi ennallaan. Valviran tehtävänä on muun muassa valvoa yksityisten palveluntuottajien lupa-asioita sekä palvelujen laadun toteutumista yhdessä aluehallintovirastojen kanssa. THL puolestaan hoitaa muun muassa päivähoitoon liittyvää tilastointia, kehittämistä ja tutkimusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012; 909/2012 2: 8§.)

Ministeriöiden siirto ei myöskään koske lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tukia koskevaa lainvalmistelua, joka hallitusohjelmassa sovitun mukaisesti hoidetaan edelleen sosiaali- ja terveysministeriössä. Heille kuuluu jatkossakin lapsi- ja perhepolitiikan koordinaatiovastuu. Lasten kotihoito ja päivähoito ovat nyt eri ministeriöiden alaisuudessa, jonka vuoksi yhteistyötä ministeriöiden välillä lisätään koskien lasten ja perheiden palveluita sekä etuuksia. Uudistuksella tavoitellaan varhaiskasvatuksen ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön tiivistämistä sekä lasten, nuorten ja perheiden asioiden koordinoinnin parantamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012; 909/2012 2: 8§.)

### 2.2. Lastentarhanopettajien kelpoisuus

Päivähoidossa toteutettava varhaiskasvatus on moniammatillista tiimityötä (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 44), joka tarkoittaa eri ammattiryhmien tietojen ja taitojen yhdistämistä työssä (Isoherranen 2006). Päivähoidossa

tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien välistä yhteistyötä. Tässä opinnäytteessä tarkastellaan kuitenkin vain lastentarhanopettajia. Lastentarhanopettajina työskentelee sekä yliopistoissa koulutettuja kasvatustieteiden kandidaatteja että ammattikorkeakouluista valmistuneita sosionomeja. (Tikkanen, T. 2011, 20.) Kaikki sosionomit eivät ole kelpoisia lastentarhanopettajiksi, vaan sosionomin tutkinnon pitää sisältää varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opintoja 60 opintopisteen verran.

Lastentarhanopettajan kelpoisuus on määritelty laissa sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005 7 §) seuraavasti: ”Kelpoisuusvaatimuksena lastentarhanopettajan tehtäviin on vähintään kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus, taikka sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot sen laajuisina kuin valtioneuvoston asetuksella tarkemmin säädetään.” Ammattikorkeakouluista valmistuneet sosionomit (AMK) tarvitsevat valtioneuvoston asetuksen sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksen (608/2005 1§) mukaisesti sen, että ”varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot ovat yhteensä vähintään 60 opintopisteen laajuiset”. Päivähoidossa annettavaan esiopetukseen on oma asetuksensa (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuudesta 986/1998 4§). Sen mukaan esiopetusta on kelpoinen antamaan myös henkilö, joka on suorittanut kasvatustieteen kandidaatin tutkinnon tai joka on suorittanut lastentarhanopettajan tutkinnon. Lisäksi jokaiselta lasten kanssa työskentelevältä henkilöltä täytyy lain mukaan selvittää rikostausta (504/2002).

Opetusalan Ammattijärjestö (OAJ) on teettänyt vuonna 2012 kyselyn, joka liittyi kunnissa työskentelevien lastentarhanopettajien ja erityislastentarhanopettajien kelpoisuustilannetta. 88 kyselyyn vastanneessa kunnassa oli lastentarhanopettajan tai erityislastentarhanopettajan vakinaisia tai määräaikaisia virkoja tai toimia yhteensä 8800. Kyselyn mukaan lastentarhanopettajan tehtäviä hoitavista määräaikaisista sijaisista yli puolet (53,6 %) ei ole kelpoisia tehtävään. Vastaava luku erityislastentarhanopettajien kohdalla on yli 70 prosenttia. Päiväkoteihin kaivataankin erityisesti pedagogisen koulutuksen saaneiden lastentarhanopettajien ammattitaitoa ja osaamista. (OAJ 2013.)

### 2.3. Lastentarhanopettajien saatavuus

Lastentarhanopettajien saatavuus on hankalaa ympäri maata, mutta erityisesti pääkaupunkiseudulla. Koulutukseen hakee paljon ihmisiä, mutta he eivät jää alalle. (Ahola 2012, 13.) Ennustetaan, että tulevaisuudessa kaikilla sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla rekrytointi vaikeutuu, koska nuoret ikä-luokat ovat pienempiä ja asiakkaiden määrä kasvaa. (Lammintakanen 2011, 238 – 239.) Suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämistä ei ole tarpeeksi huomioitu, ja se synnyttää työmarkkinoille lukuisia uusia ilmiöitä, esimerkiksi ”työnantajan markkinoista kohti työntekijän markkinoita”. (Vesterinen 2011, 115.) Varhaiskasvattajien korkea koulutustaso on aiemmin

taannut osaltaan varhaiskasvatuksen laadukkuuden (Hujala ym. 2007, 153).

Kun sosiaali- ja terveysalalla ennakoitiin työvoimapulaa, olisi pitänyt toimia heti esimerkiksi ottamalla yhteyttä alan koulutuslaitoksiin, jotta aloituspaikkoja olisi osattu kohdentaa oikeille aloille. Vaikka asia ei ollut silloin ajankohtainen, niin toteutuessaan työvoimapula on saanut aikaan suuria vaikutuksia. (Virtanen & Stenvall 2010, 29 – 30, Rissanen & Lammin-takanen 2011, 31.) Tästä esimerkkinä on lastentarhanopettajien riittämättömyys. Pedagogisen osaamisen kannalta tilanne päivähoidossa pääkau-punkiseudulla onkin hälyttävä, koska lastentarhanopettajia ei ole tarpeeksi saatavilla.

Pfeffer ja Salancik (2003, 16 - 20) totesivat jo 1970-luvulla, että organi-saation johdon kannattaa pyrkiä luomaan tiivis vuorovaikutus- ja hallin-tasuhde toimijoihin ja tekijöihin, joista ne ovat riippuvaisia. Yksityisellä sektorilla toimivan palveluntuottajan täytyy itse olla aktiivisia oppilaitos-ten suhteen ja luoda verkostoja, jotta saa alan opiskelijoita harjoitteluihin ja tekemään opinnäytetöitä. Tässä näkyy myös julkisen ja yksityisen sek-torin erot oppilaitosten opetuksessa. Opetuksessa tuodaan helposti esiin julkinen sektori, ja näin ollen opiskelijoilla ei ole automaattisesti tietoa alan muista toimijoista. Organisaation on toki tehtävä itsekin töitä tunnet-tuuden eteen. Hyvämaineinen ja sopivia haasteita tarjoava organisaatio pystyy houkuttelemaan ihmisiä palvelukseensa (Juuti & Vuorela 2002, 42 – 43).

Nykyisin työntekijältä odotetaan paljon muutakin kuin työn suorittamista (Jokivuori 2002, 11). Lastentarhanopettajien mielestä pelkkä uuden väen koulutus ei auta, jos työoloihin ei tule muutosta. Alaa vaivaakin henkilö-kuntapula, tilanahtaus, suurennetut lapsiryhmien koot sekä huono palkka-us. Tätä nykyä moni vastavalmistunut lastentarhanopettaja hakeutuu mui-hin töihin, kun kasvatuksellinen idealismi ja päiväkodin arki joutuvat tör-mäyskurssille. (YLE 2012a.) Nuorille lastentarhanopettajille myös työpai-kan ilmapiiri on tärkeä. Työnantajan kannattaa kiinnittää huomiota henki-löstöpolitiikkaansa. Yleisradion haastattelussa opiskelija totesikin, että on mielekkäämpää toimia paikassa, jossa on mietitty paljon ratkaisuja päivä-hoidossa. (YLE 2012c.) T-Median (2012) tekemän sosiaali- ja terveysalan vetovoima tutkimuksen mukaan korkeakoulutettujen mielestä tärkein työnantajan valintaperuste on se, että se tarjoaa haasteellisen ja kiinnostav-an työn. Tärkeää on myös hyvä työilmapiiri ja hyvä palkkaus.

Motivoituneiden työntekijöiden on sisäistettävä työpaikan tavoitteet, toi-mintaperiaatteet sekä kulttuuri. Myös aito kiinnostus työhön motivoi. (Jo-kivuori 2002, 11.) Alan ongelmaksi on muotoutunut yhä korkeamman koulutustason ja säästöpainetun päiväkotiarjen yhteensovittaminen. Lastentarhanopettajien ammatti-identiteetti on vahva, eivätkä he tyydy nu-risematta heikkoon palkkaan ja tylsiin rutiineihin. Työntekijät haluavat näytönpaikkoja omalle osaamiselle sekä haasteita ja arvostusta. (Malin 2010.)

### 2.4. Lastentarhanopettajien työnkuva

Lastentarhanopettaja on varhaiskasvatuksen asiantuntija, jonka roolina on antaa lapsille myönteisiä oppimiskokemuksia ja vahvistaa lapsen itsetuntoa. Päivähoitoa ohjaava lainsäädäntö ja siihen liittyvät säädökset määrittelevät myös lastentarhanopettajan perustehtävän ja vastuut. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma puolestaan määrittelee varhaiskasvatuksen sisällöllistä toteuttamista. (LTOL 2013, 2 - 3.) Lastentarhanopettajan tehtäviin kuuluu erityisesti opetukseen ja pedagogiikkaan liittyvät tehtävät: lapsiryhmien ohjaaminen, kotikasvatuksen tukeminen, psykososiaalinen työ sekä erityistä tukea tarvitsevien lasten hoidon ja tuen varmistaminen. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 44 – 45.) Työn keskeisin alue onkin lastentarhanopettajan suhde lapsiin. Ammatin tekee erityislaatuiseksi se, että tulokset näkyvät heti sekä tulevaisuudessa. (LTOL 2013, 2.) Toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat myös lastentarhanopettajan vastuulla. Myös lastentarhanopettaja tekee päivittäin kasvatukseen, opetukseen ja hoitoon liittyviä tehtäviä. (Sarvimäki & Siltaniemi 2007, 44 – 45.)

1980-luvulta lähtien toteutettu niin sanottu ”normiannon purkaminen” on myös muuttanut päivähoiton henkilöstön työtehtäviä ja työnjakoa. (Hujala ym. 2007, 102.) Henkilöstörakenne muuttui lisää 1990-luvulla, kun kunnat alkoivat säästää. Tällöin lastentarhanopettajien määrää vähennettiin siten, että heitä on enää kolmannes nykyisen asetuksen mukaisesti. Monissa päiväkodeissa onkin ajautettu siihen tilanteeseen, että kaikki työntekijät tekevät kaikkea. Lopputuloksena on se, ettei lastentarhanopettajilla ole mahdollisuutta suunnitella ja toteuttaa sitä pedagogista työtä, johon heidät on koulutettu. (Ahola 2013, 13 – 14; STM 2007, 23.)

Hujalan ja Purolan (1998) tutkimuksen mukaan päiväkodeissa ei enää ole yleisiä suosituksia varhaiskasvatuksessa työskentelevien työtehtävistä. Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työtehtävät ovatkin muuttuneet liki samanlaisiksi. Lastentarhanopettajien toimenkuvassa on ennen ollut tärkeimpänä toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen merkityksellisyys ja lastenhoitajien työ puolestaan oli hoivaorientoitunutta. Nykyisin ”kaikki tekee kaikkea”-malli on vallalla, ja se on aiheuttanut työnjaon epäselvyyksiä. Työtehtävät jakautuvat useasti päiväjärjestyksen tai henkilökunnan työvuorojen mukaan. (Hujala ym. 2007, 102 – 105.)

Sekä yksityiseen sosiaalipalvelualan työehtosopimukseen (EK), Palvelulaitosten työnantajyhdistyksen työehtosopimukseen että kunnalliseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen on kirjattu lastentarhanopettajien ja päiväkodin johtajien työaika koskeva erityismääräys. Sen mukaisesti työaika tulee jakaa kaikkiin työtehtäviin siten, että jokaiselle viikolle varataan noin 8 prosenttia työajasta lapsiryhmän ulkopuolisiin tehtäviin. Tämä työ pitää sisällään suunnittelua, valmistelua, lasten varhaiskasvatussuunnitelmien laadintaa ja siihen liittyvään dokumentointia sekä yhteistyötä. (Päiväkotien työaikamääräykset 2012, 32.)

### 3 SITOUTUMINEN

Sitoutumiseen vaikuttaa moni asia. Henkilöstön sitoutuminen on tärkeä asia organisaation menestykselle, koska tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö on myös sitoutumisen taustalla. (Viitala 2007, 135.) Henkilöstön sitoutumista kuvaavia mittareita ovat muun muassa työtyytyväisyys, henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolot. Sitoutumisen käsitteeseen kuuluu lähiesesti työmotivaatio, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys sekä kutsumus. Tässä opinnäytetyössä sitoutuminen on nostettu tärkeimmäksi käsitteeksi, johon kiinteästi edellä mainitut käsitteet liittyvät.

#### 3.1. Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutumisen käsitettä on Jokivuoren (2002, 10 - 19) mukaan vaikea määritellä. Eri tieteenalojen erilaisista määritelmistä huolimatta, sitoutumista pidetään tavallisesti ”sosiaalipsykologisenä ilmiönä, jossa korostuu yksilön ja jonkin organisaation välinen side tai suhde”. Yleisesti käsitteellä tarkoitetaan sitä, millä tavoin henkilö suhtautuu tai kiinnittyy organisaatioonsa. Sitoutumista tarkasteltaessa havainnoidaan näkymätöntä sidettä työntekijän ja organisaation välillä. Se voi olla vahva tai heikko ja sitä voi ylläpitää tunne, rationaalinen valinta tai puhdas tottumus. Yleisesti määritellään, että sitoutuminen on tapa, jolla ihminen hyväksyy ja samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutuminen yksilön asenteena on varsin pysyvää ja johdonmukaista suhtautumista tiettyyn organisaatioon.

Keskinen (2005) on määrittänyt sitoutumisen olevan lähtökohta työsuorituksen hyvälle laadulle. Työntekijän sitoutuneisuus tulee esille motivoituneisuutena sekä halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa. (Surakka 2009, 111.) Sitoutumista tarkasteltaessa voidaan tulkita ihmisen suhdetta työntekoon, koska sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee työnsä vastuun sekä kantaa vastuuta myös työyhteisöstään ja sen kehittämistarpeista. Työn vastustamista voidaan pitää vastakohtana sitoutumiselle. Tällöin työntekijä pyrkii välttämään häneltä pyydettyjä työtehtäviä. Jos työntekijän ajatusmaailman mukaan, hän tekee vain pakolliset ja pyydettyt työtehtävät, on kyse vain hyväksymisestä. Sitoutuminen on laajempi kokonaisuus, joka koostuu työntekijän työasenteista ja työkäyttäytymisestä. Sitoutuminen kohdistuu usein eri tavalla eri kohteisiin. Näitä sitoutumisen kohteita työssä ovat esimerkiksi työtehtävä, ammatti, organisaatio, kollegat ja asiakkaat. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Myös Allenin ja Meyerin (1997, ix) mukaan sitoutumista voidaan tarkastella organisaatioon, työhön, ammattiin, johtamiseen, tiimiin tai ammattiin liittoon sitoutumisena. Organisaatioiden onkin tärkeää ymmärtää, miten työntekijöiden sitoutuminen kehittyy ja kuinka voi muuttaa heidän asenteitaan ja käyttäytymismallejaan. Kun nämä asiat ovat hallinnassa, voivat organisaatiot paremmin ennakoida ja hallita työntekijöiden sitoutumista.

Allen ja Meyer (1990, 1 - 16) ovat jakaneet sitoutumisen osiin. Heidän mukaansa sitoutuminen voi olla affektiivista, rationaalista tai normatiivista. Kuitenkin niin tunneperäinen kiinnittyminen, jatkuvuuden tavoittelu kuin normien kunnioittaminen ovat sitoutumisen osatekijöitä, koska työn-

tekijän kokemukset sitoutumisen perusteista voivat vaihdella tai olla kaikki samanaikaisestikin tärkeitä (taulukko 1).

Taulukko 1. Allen ja Meyer (1990, 1-16) sitoutumisen tasot

Sitoutumisen tasoja	
affektiivista organisaatioon samastumista ja kiinnittymistä	työntekijän viihtymistä työssään ja halua vapaaehtoisesti olla osa organisaatiota
rationaalinen jatkuvuuden tavoittelu	työntekijä pysyy organisaatiossa oman tarpeensa takia sekä työpaikan vaihtamisesta aiheutuvien suurten kustannusten takia.
normatiivista sitoutumista	työntekijä sitoutuu sosiaalisten paineiden tai omien arvojen vuoksi

Allen ja Meyer (1996, 252 – 276) ovat käsitelleet eri sitoutumisaspekteja ja niiden riippuvuutta toisistaan ja luoneet työntekijän sitoutumisprofiilin, joka saadaan kun kuvataan työntekijän sitoutumisen luonnetta ja voimakkuutta affektiiviseen, rationaaliseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. *Affektiivisessä* sitoutumisessa on kyse samaistumisesta ja emotionaalista kiinnittymistä organisaatioon, sen tavoitteisiin ja arvoihin. Tämä sitoutumisen taso lienee yleisemmin käytetty organisaatiositoutumisen aspekteista. Kun työntekijä kokee *rationaalista* sitoutumista, hän on haluton vaihtamaan työpaikkansa, koska työpaikan vaihto aiheuttaa lähtemiskustannuksia. Tämä sitoutuminen on rationaalisen valinnan määrittelemä tilanne. Jatkuva sitoutuminen aivan kuin pakottaa työntekijät jatkamaan työskentelyä yrityksessä, koska työpaikanvaihdosta ei olisi hyötyä. Puolestaan *normatiivisesti* sitoutunut työntekijä on omaksunut organisaation ohjeistot ja normit. Hän työskentelee organisaatiossa, koska hänellä on tunne, että niin kuuluu tehdä.

Osallistuminen kehittämiseen parantaa ihmisten työhön sitoutumista (Juuti & Vuorela 2002, 149). Kun työntekijä ottaa vastuun omasta työpanoksestaan ja suorituksestaan, siten, että kokee olevansa vastuussa myös yrityksen menestyksestä ja olemassaolosta, hän ottaa huomioon omien intressien lisäksi myös yrityksen eli työnantajan edun. Tästä syystä organisaatioon sitoutumista kutsutaan myös työnantajaan sitoutumiseksi. (Jokivuori 2002, 19.) Tämä on nykypäivänä suuri ongelma ainakin yksityisellä sektorilla. Kuntatyönantajiin sitoudutaan helpommin, koska se mielletään pysyvämmäksi organisaatioksi. (Kaartinen, Forma & Pekka 2011, 39.)

Työntekijän iällä ja työsuhteen kestolla on merkitystä sitoutumiseen. Positiiviset muutokset työssä, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työssä viihtyminen ja hyvät työskentelyolosuhteet lisäävät sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. Tyytymättömyys työnsisältöön ja työn organisointiin aiheuttavat sitoutumattomuutta. (Jokivuori 2002, 63 – 64; Mamia 2009, 28.) Jatkuvat muutokset työssä kuormittavat työntekijöitä (Juuti 2006, 77). Mamian ja Koivumäen (2006) mukaan työhön sitoutuminen onkin seurausta työhyvinvoinnista (Mamia 2009, 27). Juuti (2006, 83) toteaa, että useiden tutkimusten mukaan johtamisella on suuri vaikutus työyhteisön

hyvinvointiin. Aitoon sitoutumiseen vaaditaan sisäistä motivaatiota – merkityksellisiä tehtäviä ja mielekästä työtä (Suonsivu 2011, 154).

Sitoutumista pidetään motivoituneisuuden vahvimpana muotona. Sitoutunut henkilöstö saadaan pysymään organisaatiossa ja tekemään siinä parhaansa. Toki se voi onnistua myös rutiininomaisella työskentelyllä, mutta tällöin tärkeitä voimavaroja voi jäädä käyttämättä. Jotta työntekijä voi täysin sitoutua, hänen on ymmärrettävä ja hyväksyttävä työpaikan tavoitteet ja työmenetelmät. (Suvanto & Jokinen 2002, 229.) Jos työntekijä ei koe työtään mielekkääksi, ei hän pysty myöskään sitoutumaan (Viitala 2007, 135; Surakka 2009, 112). Mielekkäällä työllä tarkoitetaan sitä työtä, johon työntekijä on koulutettu (Surakka 2009, 112).

### 3.2. Sitoutuminen organisaatioon

Organisaatioon sitoutumista luonnehtii työntekijän usko sen tavoitteisiin ja arvoihin sekä halua ponnistella sen hyväksi. Kun työntekijä on moraalisesti sitoutunut työpaikkaansa, hän haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (Surakka 2009, 63.) Jokivuoren (2002, 9 - 10) mukaan työntekijän kuuluminen organisaatioon on sitoutumisen perusta ja sitoutumisen lujittaminen onkin ollut viime vuosien tärkeimpiä henkilöstöstrategisia tavoitteita. Henkilöstön sitoutuminen mahdollistaa myös osaamisen kehittymisen (Rissanen & Lammintakanen 2011, 30 -31). Keskinen (2005) mukaan organisaatioon sitoutuminen ilmenee myös solidaarisuutena ja lojaalisuutena organisaatiota kohtaan (Surakka 2009, 111).

Sitoutuneet työntekijät ovat organisaation toimivuudelle ja menestykselle tärkeä osa. Allenin ja Meyerin (1990, 1 - 16) mukaan organisaatiossa sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita ponnistelemaan työpaikkansa hyväksi. Sitoutuminen voi tuottaa organisaatiolle menestystä, mutta myös organisaation menestys voi sitouttaa työntekijöitä. Muun muassa Bonsdorff ym. (2009) ja Hakanen (2009) toteavat, että työhön sitoutumiseen ovat yhteydessä niin työtyytyväisyys, tehokkuus kuin tuottavuuskin. (Saari & Pyöriä 2012, 42 - 43.) Sitoutuneet työntekijät kokevat myös vähemmän stressiä ja työuupumusta kuin ne, jotka ovat vähemmän sitoutuneita (Surakka 2009, 63). Mathieu ja Zajac (1990, 171 - 194) ovat myös tutkineet organisaatiositoutumista. He ovat todenneet sitoutuneiden työntekijöiden sairastavan vähän, olevan työhönsä tyytyväisiä ja tekevän vapaaehtoisesti ylimääräisiä töitä. Morris, Lydka ja Fenton-O'Creevyn (1993) ovat todenneet sitoutuneiden edistävän organisaationsa innovatiivisuutta ja joustavuutta. Sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet, on valmis ponnistelemaan yrityksen vuoksi ja on halukas pysymään yrityksessä. Baruch (1998) toteaaakin, että ”sitoutumisen kivijalka on tyydyttävä vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä”. (Jokivuori 2002, 9 – 10, 19 – 20.)

Työntekijän on arvostettava omaa työtään ja organisaatiotaan, jotta hän voi liittyä sen arvoihin ja tavoitteisiin. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 92). Sitoutunut työntekijä haluaa organisaationsa menestystä, mutta samalla hän haluaa hyötyä itsekin menestyksestä, mm. palkkana, arvostuksena ja työn jatkuvuutena (Saari ja Pyöriä 2012, 58). Pysyvä ratkaisu työvoi-

mapulaan ja työssä pysymiseen voidaan saavuttaa vain parantamalla palkkausta, palvelusuhteen ehtoja ja työoloja (Vuolle 2007). Vastuullinen työnantaja huolehtii myös työntekijöiden hyvinvoinnista, kunnallisesta perhdytyksestä ja ammatillisesta kehittymisestä, jotta työntekijät saadaan viihtymään organisaation palveluksessa mahdollisimman pitkään (Surakka 2009, 63 – 64).

### 3.3. Muita keskeisiä sitoutumiseen liittyviä käsitteitä

Viime vuosina on käyty paljon keskustelua työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta (Kaivola & Launila 2007, 127). Työhyvinvointi-käsite ei ole yksiselitteinen. Työssä viihtyminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen käsitteitä käytetään toistensa synonyymeina. Niiden rinnalle on noussut työn imu käsite, joka on melko uusi työhyvinvoinnin käsitteistöissä. (Hakanen 2011, 18 – 23.). Tässä luvussa käsitellään sitoutumiseen läheisesti kuuluvia käsitteitä, jotka on otsikoitu käsitteiksi työhyvinvointi, työmotivaatio ja työn imu. Hyvä työpaikka onkin monen tekijän summa (Kaivola & Launila 2007, 133).

#### 3.3.1. Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on yleistynyt käyttöön 1990-luvulta lähtien (Tarkkonen 2012, 13). Käsitteenä se on hyvin monitasoinen. Se pitää sisällään niin työelämän laadun kuin työolot, työssä jaksamisen, työkyvyn kuin työmotivaation. Käsite on ongelmallinen muun muassa sen vuoksi, että se erottaa palkkatyön muusta elämästä. Koska työ ei ole kuitenkaan muusta elämästä irrallaan, voisikin puhua esimerkiksi työntekijän hyvinvoinnista. Myönteisesti ajateltuna työhyvinvointi on työtyytyväisyyttä, työn iloa ja työhön sitoutumista. (Mamia 2009, 20 – 24, 27.) Työhyvinvoinnissa sitoutumisella on tärkeä rooli. Teoreettisesti sitoutumiseen kuuluu oletus työntekijän halusta pysyä osana organisaatiota ja pyrkiä kohti yhdessä määriteltyjä tavoitteita ja arvoja. (Manka 2011, 69 – 73; Pursio 2011, 56 – 57; Saari & Pyöriä 2012, 42.) Työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa ”tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työssä pysymiseen” (Vesterinen 2006, 47). Jos työntekijä ei koe työtyytyväisyyttä, hän ei voi myöskään sitoutua organisaatioon ja työhön (Surakka 2009, 112).

Työhyvinvointi tarkoittaa Nissisen (2012, 76) mukaan ”turvallista, terveellistä ja tarkoituksenmukaista työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa”. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa myös muutosten hallinta ja työyhteisön antama tuki. Työntekijän on koettava työnsä merkityksellisenä ja palkitsevana sekä koettava toisten arvostusta, jotta jaksaisi työssään ja tekisi hyviä työsuorituksia. Työhyvinvointi onkin seurausta toimivasta työkuultuurista. Vaikka työhyvinvoinnin kokeminen on subjektiivinen asia, voidaan hyvällä johtamisella edistää työhyvinvointia. (Vesterinen 2006, 47; Juuti 2006, 77; Manka 2011, 35; Surakka 2009, 101 -102.) Silloin, kun organisaatiolla on hyvin hoidettu henkilöstöpolitiikka ja työntekijöiden työhyvinvoinnista pidetään huolta, on helpompi saada avoimiin työpaikkoihin hakijoita



Osaava henkilökunta saattaa siirtyä toisen työnantajan palvelukseen, jos työhyvinvointi ei ole kunnossa. Tätä voi olla ”epäonnistunut henkilöstöpolitiikka, epäpätevä henkilöjohtaminen tai työpaikan tulehtuneisuus”. (Tarkkonen 2012, 72 – 73.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen varhaiskasvatuksessa, jossa työ on sekä henkisesti että fyysisesti kuormittavaa, on haastavaa. Tavoitteena ovat terveet ja koko työuransa ajan työkykyiset työntekijät. Jotta tässä onnistutaan, jokaisen työntekijän on tiedettävä perustehtävänsä ja oma toimenkuvansa. Se vaatii oikeudenmukaista, suunnitelmallista ja johdonmukaista johtamista, toimivaa ja rakenteiltaan selkeää organisaatiota sekä jokaisen työntekijän oman terveyden huolehtimista, hyvää ryhmähenkeä, jokaisen yksilöllisyyden ja asiantuntijuuden arvostamista sekä toimivaa palautekulttuuria. (Ristioja & Tamminen 2010, 5.)

Työhyvinvointi on kaikkien työntekijöiden sekä koko työyhteisön yhteistyön tulosta (Pursio 2011, 55; Ristioja & Tamminen 2010, 5; Surakka 2009, 102). Se merkitsee jokaiselle työntekijälle sisällöltään erilaisia asioita. Työhyvinvointia voi olla esimerkiksi mielekkään työn kokemus ja onnistuminen omien tavoitteiden saavuttamisessa. (Pursio 2011, 55, 61 – 62.) Työhyvinvointi on merkittävä menestystekijä yrityksessä (Mamia 2009, 34 – 39; Pursio 2011, 61 – 62), koska hyvinvoivassa työyhteisössä sitoudutaan yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin (Vesterinen 2006, 41). Työhyvinvointia edistävät onnistumisen kokemukset, tuloksellisuus, merkityksellinen ja mielekäs työ (Mamia 2009, 34 – 39; Pursio 2011, 61 – 62). Työntekijän myönteinen suhde työhön, työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus lisäävät työhön panostamista (Vesterinen 2006, 41). Työntekijän omalla asenteella onkin paljon merkitystä, koska positiivinen ajattelu ja tapa suhtautua asioihin on elämänasenne. Positiivinen työntekijä kääntää esimerkiksi epäonnistumiset vahvuuksiksi, joista ammentaa voimaa. (Sydänmaanlakka 2007a, 40.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työilmapiiri, jota tutkitaan erilaisilla mittauksilla. Myös tutkimuksen organisaatio, Mainio Vire Oy, teettää tutkimuksen kerran vuodessa, ja sen tuloksista nostetaan kehittämistavoitteita yksiköille. Työilmapiiri on yksikön yksilöiden havaintojen summa, johon vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri, esimiehen johtamistyyli ja työyhteisön kokonaisuus. (Rauramo 2008, 124 – 125.) Koko työyhteisön sitoutuminen työolojen kehittämiseen on tärkeää hyvän ja toimivan työyhteisön aikaan saamiseksi (Juuti & Vuorela 2002, 18 – 19; Rauramo 2008, 124 – 125). Työntekijän osallistuminen tuottaakin toiminnan kehittämisideoita sekä lisää sitoutumista ja työmotivaatiota (Juuti & Vuorela 2002, 18 – 19). Työhyvinvointi ei ole rahalla ostettavissa (esim. yhteiset illanvietot) eikä sitä voida toteuttaa projektina, vaan työhyvinvointi syntyy työstä. Se on jokapäiväistä organisaation toimintaa, johon jokainen työntekijä vaikuttavat. (Kaivola & Launila 2007, 127 – 128.)

Työhyvinvoinnin merkitystä ei voi vähätellä. Sen tärkeys korostuu muun muassa tuloksellisuuden, työssä jatkamisen tukemisen, työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten, työnantajamaineen ja rekrytoinnin turvaamisen näkökulmista. (Kaartinen, Forma & Pekka 2011, 8; Juuti & Vuorela 2002,

7 - 18.) Osallistumismahdollisuudet muutosprosesseissa ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta (Pursio 2011, 56 – 57, 59). Jokaisen työntekijän on osallistuttava työhyvinvoinnin edistämiseen työyhteisöissä (Rauramo 2008, 145). Johtamisen merkitystä ei kuitenkaan ole syytä unohtaa, koska viime kädessä työhyvinvointi on johdon vastuulla (Juuti & Vuorela 2002, 18 – 19, 67 – 70; Rauramo 2008, 145 – 148).

### 3.3.2. Työmotivaatio

Koulutustason ja tiedon lisääntymisen myötä, oman työn merkitys on noussut yhä suuremmaksi motivaation lähteeksi. Jokaisella on vastuunsa organisaation toiminnasta, oman työn tekemisestä, yhteistyöstä ja omasta kehittämisestään. Lindholm, Pajunen & Salminen (2012, 40 – 41) toteavatkin, että työntekijöiltä voidaan edellyttää sitoutumista ja halua rakentavaan vuorovaikutukseen. Esimiesten tehtävänä on mahdollistaa työn tekemisen toimintaedellytykset. Työmotivaatio on tärkeä kiinnostuksen kohde organisaatiokäyttäytymisessä. Siihen vaikuttavat niin ihmisen sisäiset asiat kuin ulkoiset ympäristötekijät. (Lämsä & Hautala 2004, 80 – 81.)

Jokaisella työntekijällä on oma sisäinen motivaationsa eli ne arvot ja tarpeet, jotka koetaan merkittäviksi henkilökohtaisesti. (Lämsä & Hautala 2004, 80 – 81). Työhyvinvoinnin oletuksena pidetään työmotivaatiota, joka on työntekijällä korkea silloin, kun hän kokee tekemänsä työn merkityksellisenä (Suonsivu 2011, 111; Surakka & Laine 2011, 14 -15). Työntekijän omien arvojen ja mielipiteiden kunnioittaminen lisää sekä työhyvinvointia että työhön motivoitumista ja sitoutumista (Suonsivu 2011, 111). Tärkeimpiä työssä motivoivia tekijöitä ovat itsenäisyys, mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja vuorovaikutus. Työntekijöiden halu toteuttaa itseään ja työnkokeminen mielekkäänä asettavat työlle aiempaa suurempia mielekkyysvaatimuksia. Sisäisen motivaation kokeminen on tärkeää. (Halava & Pantzar 2010, 20 – 23.) Itsensä toteuttaminen onkin nykyään tärkeämpää kuin työn tekeminen (Lammintakanen & Risänen 2011, 263).

Työntekijä, joka innostuu työstään, suhtautuu vaikeuksiin myös rakentavasti työyhteisöissä (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2010, 90 – 91). Suonsivun (2011, 59) mukaan ”kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen, työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään.” Myös Liukkonen ja Jaakkola (2002a, 5 – 6) toteavat työyhteisöjen roolin olevan suuri hyvinvointimme kannalta, koska monet viettävät työssä ja työkavereiden kanssa suurimman osan valveillaoloajastaan. Kun ihminen on innostunut työstään, hän on motivoitunut ja kokee työhyvinvointia. Samalla hän myös jaksaa ja suoriutuu paremmin työtehtävistään.

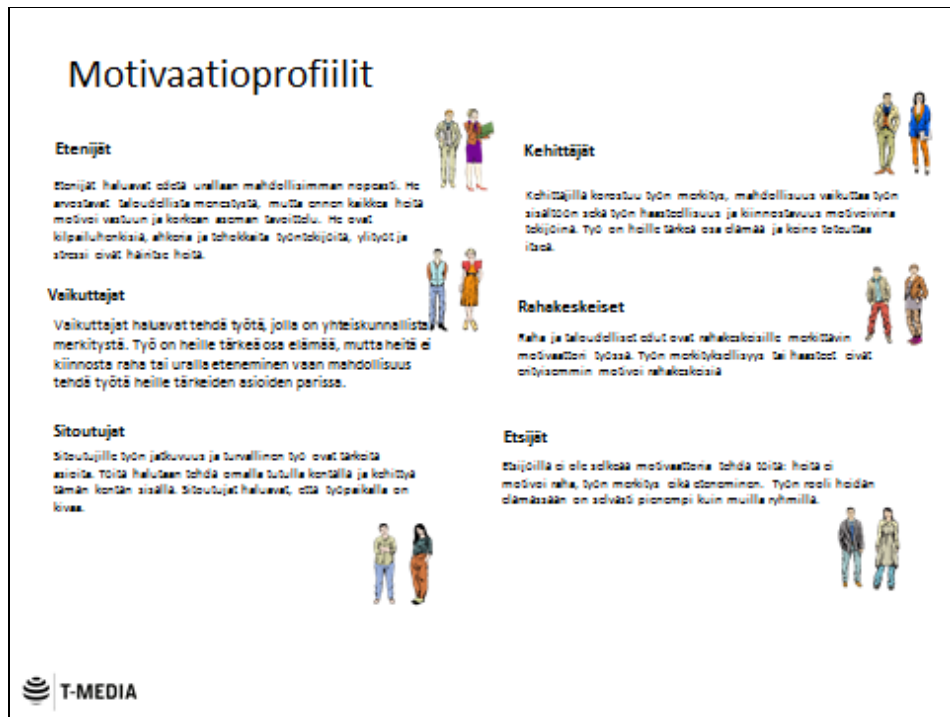
Ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten palkan, lahjojen ja henkilökohtaisten bonusten, ajatellaan kannustavan sitoutumaan yritykseen ja kokemaan hyvinvointia työssään, mutta nämä keinot eivät riitä sitouttamaan työntekijöitä. Tärkeämpää on kuitenkin työntekijän sisäinen motivaatio, joten

huomiota kannattaakin kiinnittää työntekijän yksilölliseen tulkintaan ja kokemukseen, koska jokainen haluaa tehdä työnsä hyvin. Työyhteisöissä onkin mietittävä, mikä innostaa, mikä motivoi ja mikä saa kokemaan työiloa. On muistettava myös palautteen, itsenäisyyden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisen työn tärkeys työntekijälle. (Liukkonen ja Jaakkola 2002a, 5 – 6; Surakka & Laine 2011, 34 – 39.) Suuren motivaation omaava työntekijä yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin sekä suoriutuu tehtävästään laadukkaammin. Erilaiset motivaatiotutkimukset vahvistavat, että motivaatio vaikuttaa muun muassa toiminnan intensiteettiin eli kovaan yrittämiseen, pysyvyyteen eli sitoudutaan toimintaan, haasteellisten tehtävien valintaan sekä suorituksen laatuun. (Liukkonen & Jaakkola 2002b, 15.)

Työntekijän hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työskentelyn tehokkuuteen vaikuttavat monet henkilöstökäytännöt. Näitä ovat esimerkiksi palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja motivoivuus, hyvät kehitymis- ja osallistumismahdollisuudet sekä riittävä ja kannustava palaute. Kuitenkaan pelkät henkilöstöjärjestelmät hyvine käytäntöineen eivät itsessään vaikuta työntekijöiden jaksamiseen, viihtymiseen tai tehokkuuteen. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129.) Työn tekeminen mielekkäällä tavalla lisää työntekijän kokemusta työn merkittävyydestä ja siitä, että hän voi vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin (Nissinen 2012, 76).

Työntekijä odottaa työltään ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista sekä omiin tavoitteisiin pääsemistä. Ne lisäävät työntekijän voimavaroja työhön. (Schaufeli & Bakker 2004, 296.) Sydänmaanlakan (2007a, 5, 16) mukaan jokaisen täytyy itekin tehdä parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi, koska työyhteisöissä vaaditaan paljon joustavuutta, nopeaa reagoitua, luovuutta ja kykyä uudistua tilanteen mukaan. Työssä jaksamisen perusedellytyksiä ovat mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen kehittämiseen. Tämä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Lindholm ym. 2012, 18.) Työolojen kuntoon laittaminen, työn uudelleen organisointi ja vaikutusmahdollisuudet eivät enää riitä hyvän työn tunnusmerkeiksi, vaan näistä huolehtimalla voidaan vain välttyä tyytymättömyyden kokemuksilta. Työtyytyväisyyttä koetaan työn sisällön merkityksellisyyden avulla. (Järvensivu & Piirainen 2012, 80 – 87.)

Työelämään liittyvissä keskusteluissa on viime aikoina käytetty käsitteitä työn imu ja innostus sen sijaan, että olisi puhuttu pelkästä työtyytyväisyydestä. Tämä liittyy myös yhteiskunnalliseen muutokseen (Järvensivu & Piirainen 2012, 80 – 87), kun puhutaan työurien pidentämisestä. Mielekkään työn ja työn imun vaikutus voi olla suuri, kun työntekijä miettii eläkkeelle siirtymistä. Työmotivaatio muodostuu ”eri tavoin eri tilanteissa ja eri ihmisillä” (Järvensivu & Piirainen 2012, 80 – 87). Sosiaali- ja terveystieteiden alan vetovoimatutkimuksen tuloksista on muodostettu motivaatioprofiilimalli, jossa tunnistettiin tilastollisia menetelmiä käyttäen kuusi erilaista ryhmää: kehittäjät, etenijät, rahakeskeiset, sitoutujat, vaikuttajat ja etsijät. Nämä on esitelty kuvassa 1 (kuva 1) Eri motivaatioprofiileita motivoivat työssä eri asiat. Myös työhön liittyvät arvot, asenteet ja tavoitteet vaihtelevat profiilien mukaan. Profiilien tunnistaminen on tärkeää, jotta erilaisiin tehtäviin saadaan oikeanlaiset ihmiset. (T-Media 2012.)



Kuva 1. Motivaatioprofiilit (T-Media 2012.)

Tutkimuksen mukaan korkeakoulutettujen motivaatioprofiilin ensimmäisellä sijalla on kehittäjät, joilla korostuu työn merkitys, mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön sekä työn haasteellisuus ja kiinnostavuus motivoivina tekijöinä. Työ on heille tärkeä osa elämää ja keino toteuttaa itseä. Toiselle sijalle nousi sitoutujat, joille tärkeää on työn jatkuvuus ja turvallinen työ. Töitä halutaan tehdä itselle tutulla kentällä ja kehittyä tämän kentän sisällä. Sitoutujat haluavat myös, että työpaikalla on kivaa. Kolmas motivaatioprofiili korkeakoulutetuilla oli rahakeskeiset, joka puolestaan tarkoittaa sitä, että raha ja taloudelliset edut ovat heille merkittävin motivaattori työssä työn merkityksellisyyden tai haasteiden sijaan. (T-Media 2012.)

### 3.3.3. Työn imu

Työn imuun kuuluvat käsitteet työntekijän tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokas työntekijä on energinen, sinnikäs ja panostaa työhönsä. Omistautuminen ilmenee työn merkitykselliseksi kokemisena, innostuksena ja ammattilypeytinä. Uppoutuminen on työhön keskittymistä ja paneutumista. Työn imu motivoi sitoutumiseen. Se lisää halua antaa parastaan ja tarttua toimeen työssään. (Manka 2011, 143; Schaufeli & Bakker 2004, 295 – 296; Hakanen ym. 2010, 90; Hakanen 2011, 6 – 7, 38 – 41.) Hakanen ym. (2010, 91) lisäävät työn imun ja myönteisyyden tarttuvan toisiinkin työkavereihin työyhteisössä. Työmotivaatio on työntekijällä parhaimmillaan, kun hän itse motivoituu suorituksensa ja kokee työn imua (Sydänmaanlakka 2007a, 230 – 231).

Työn imua kokeva työntekijä on innostunut työstään, haluaa tehdä siinä parhaansa, on aloitteellinen ja tukee muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioiden haasteena onkin työhyvinvoinnin yksilöllistyminen, jonka vuoksi on löydettävä uusia toimintamalleja työn imun li-

säämiseksi. (Hakanen 2011, 18 – 23.) Työn imu on yhteisöllinen ilmiö (Suonsivu 2011, 109). Hakanen (2009) on todennut myös, että työn tekijä, joka kokee työn imua, on työlleen omistautuva, työssään viihtyvä, aikaansaava, tuottelias ja kokee tyydytystä työssään. Tällainen työntekijä on aktiivinen ja tarmokas myös vapaa-ajallaan. (Suonsivu 2011, 109.) Myös Schaufeli & Bakker (2004, 295 – 296) ovat todenneet työn imun kuvaavan aitoa ja positiivista työhyvinvointia. Työn imu onkin paras mahdollinen työhyvinvoinnintila, koska työntekijä on tällöin ”tarmokas työssään, kokee sen omistautumisen arvoiseksi ja tuntee tyydytystä syventyessään tehtäviinsä.” Kun työntekijä kokee näin, sillä on merkitystä työlleen, työorganisaatiolleen ja muulle elämälleen. (Hakanen 2011, 40 – 41.)

Työhön kuuluu, että työn positiivinen imu ja henkinen kuormittuminen painottuvat eri työtilanteissa eri tavoin. On kuitenkin huomattava, kuinka positiivinen työn imu edistää työntekijän sitoutumista työyhteisön perustehtävään ja sosiaaliseen verkostoon sekä hänen haluunsa tehdä yhteistyötä. (Nissinen 2012, 28 – 29.) Työntekijällä täytyy olla haasteet ja osaaminen tasapainossa, jotta hän kokee osaavansa tehtävänsä myös haastavissa, uusissa ja yllättävissä tilanteissa. Tällöin hän pystyy keskittymään työhönsä täydellisesti ja nauttii siitä sekä kokee työn imua. Tämä imu haastaa yksilöä yhä parempiin suorituksiin, jolloin hän lisää itselleen haasteita ja kehittää osaamistaan jatkuvasti. Työn imussa syntyy eräänlainen virtaus- eli flow-tila, jossa työntekijä keskittyy tekemiseensä niin, että unohtaa itsensä ja ajankulun. Tämä virtaustila edellyttää omaa motivointia sekä perustuu positiiviseen asenteeseen ja kykyyn olla läsnä. (Sydänmaanlakka 2007a, 232 – 233.)

Nissisen (2012, 13 - 14) mukaan emotionaalisesti vaativan työn takia mm. opettajat voivat kokea työnsä merkittäväksi ja palkitsevaksi. Hakanen (2011, 42) toteaa puolestaan, että työn imua kokevat työntekijät tekevät itse työstään haastavampaa ja etsivät itse voimavaroja työssä jaksamiseen. Erilaisten elämäkokemusten jakaminen ja myötätuntoiset kohtaamiset lisäävät työntekijän ammattiosaamista. Työntekijällä ja työyhteisöllä on kuitenkin tarve suojautua liialliselta emotionaaliselta kuormittumiselta. Tämä suojautuminen ei saa kuitenkaan olla liiallista, koska silloin elämä muuttuu ankeaksi ja ajattelu pessimistiseksi sekä työstä häviää ilo, intohimo ja optimismi. (Nissisen 2012, 13 – 14.)

Maslach ja Leiter (1997) ovat tutkineet työn imua. Kun työn imu puuttuu, se lisää työntekijän kyynisyyttä, uupumusta ja vähentää työtehoa (Schaufeli & Bakker 2004, 294). Jatkuva kiire ja suuret vaatimukset työssä yhdistettynä vähäisiin työntekijän voimavaroihin ovatkin yhteydessä terveysongelmiin (Hakanen ym. 2010, 4). Työn imua ”vahvistaa työntekijän mahdollisuus hyödyntää kertynyttä kokemustaan ja taitojaan sekä kehittyä riittävän haastavassa työssä, jonka sisältöä ja toteutusta voi myös itse muokata ja kehittää”. Työn imua voi lisätä myös kannustava ja mahdollistava esimiestyö sekä työpaikan ystävällinen ja arvostava vuorovaikutus. (Perkiö-Mäkelä, Hakanen & Hirvonen 2010, 117 – 118.) Hyvät työolot ja johtaminen voivatkin synnyttää työn imua, joka lisää työntekijän panostamista työn tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla (Hakanen 2011, 42).

### 3.4. Kotimainen tutkimus sitoutumisesta

Organisaatioon sitoutumista kuvaavia tutkimuksia löytyi useita viime vuosikymmenen ajalta (Jokivuori 2002, 10; Viitala 2007, 135). Tutkimuksiin tutustumalla hahmotti, mistä alalla keskustellaan ja mitkä olisivat hyviä tutkimustehtäviä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 152). Sitoutuminen on aiheena ajankohtainen, koska joka alalla näyttää olevan sitoutumattomuutta. Päivähoidon työntekijöiden, ja erityisesti lastentarhanopettajien sitoutumisesta ei ole vielä valmista tutkimustietoa. Ritva Karhu (2010) on tehnyt aiheesta vähän sivuavan pro gradu-tutkielmansa aiheesta ”Työnilo – lastentarhanopettajien huippukokemukset työhyvinvointia rakentamassa”. Onnismaa, Tahkokallio ja Lipponen ovat tekemässä Helsingin yliopistolle tutkimusta aiheesta ”Koulutuksesta valmistuminen ja työssä pysyminen lastentarhanopettajan työuralla” (Ahola 2012, 13).

Henkilöstön sitoutuminen näyttää olevan tutkimusten valossa avainasemassa organisaatioiden menestyksessä ja tuottavuudessa (Viitala 2007, 135). Liitteessä 1 on taulukko, johon on koottu sitoutumiseen liittyviä tutkimuksia keskeisine tuloksineen sosiaali- ja terveysalalla (liite 1). Tutkimusten mukaan sitoutumiseen vaikuttaviin työolotekijöihin kannattaa vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi työn organisointiin, osaamisen hyödyntämismahdollisuuteen sekä kehittymis-, vaikuttamis- ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvät asiat. (kt. Laine 2005; Marjamäki 2006; Markki 2006; Lappalainen & Pekkarinen 2009; Jokivuori 2002.)

Jokivuori (2002, 15, 102 - 104) on tehnyt väitöskirjan aiheesta ”Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä?” Hän tarkastelee tekijöitä, joilla on vahvistavia tai heikentäviä ominaisuuksia yksilön siteeseen organisaatioon tai ammattijärjestöön. Lisäksi hän tarkastelee kaksoissitoutumista eli sitoutumista yhtä aikaa organisaatioon ja ammattijärjestöön. Tässä tutkimuksen tuloksista tarkastellaan vain organisaatioon sitoutumista. Tuloksista nousi organisaatioon sitoutumista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Tutkimuksessa huomattiin, että vanhemmat työntekijät sitoutuvat paremmin organisaatioonsa kuin nuoremmat. Positiiviset kokemukset työsuhteen kehittämisestä sitouttavat, mutta kuitenkin korkeampi koulutustaso rapauttaa yksilön ja organisaation sidettä. Myös vaikutusmahdollisuudet, luottamus ja esimiehen pätevyys lisäävät sitoutumista. Työntekijän oma käsitys organisaatiostaan vaikuttaa sitoutumiseen organisaatiossa.

Onnismaan, Tahkokallion ja Lipponen ”Koulutuksesta valmistuminen ja työssä pysyminen lastentarhanopettajan työuralla”-tutkimus valmistuneen vuoden 2013 aikana. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olisi tuottaa tietoa lastentarhanopettajien työhön siirtymiseen ja päiväkotityössä pysymiseen liittyvistä tekijöistä sekä tutkia, kehittää ja arvioida vertaismentorointijärjestelmän toimivuutta lastentarhanopettajien työssä pysymisen, jaksamisen ja ammatillisen kehittymisen tukena. (Lipponen, esitelmä 7.6.2012.) Onnismaan ym. tutkimuksesta on tehty vasta ensimmäisiä analysointeja (Ahola 2012, 13 – 15). Alustavien tulosten mukaan on oheiseen taulukkoon kuvattu asioita, joita lastentarhanopettajat toivovat johtajiltaan ja tekijöitä, jotka lisäävät lähtöhaluja (taulukko 2).

Taulukko 2. Alustavia tuloksia Onnismaan, Lipponen ja Tahkokallion tutkimuksesta (mukaellen Lipponen 2012 ja Ahola 2012).

Toiveet johtajille:	Lähtöhaluja lisääviä tekijöitä
selkeää linjausta eri ammattiryhmien väli- seen työnjakoon	epäselvä työnjako
työajankäytön organisointia ("välivuorot")	työvuorojen järjettömyys
puuttumista henkilökunnan riittämättö- myyteen	vertaistuen puute
suunnitteluajan tarkempaa määrittelyä, järjestämistä ja turvaamista	suunnitteluajan puute
lastentarhanopettajan osaamisen esiin nos- tamista	työkulttuuri "kaikki tekee kaikkea"
"Kaikki tekevät kaikkea"- työnjakomallis- ta pois (kuormittavaa)	työn organisointiin liittyvät ongelmat (mm. työvuoro- suunnittelu)

Suurin tekijä, joka lisää lastentarhanopettajan lähtöhaluja, on työn organi-  
sointiin liittyvät asiat ja varsinkin epäselvä työnjako lastentarhanopettajien  
ja lastenhoitajien välillä. Jos työntekijä saadaan pidettyä 3 vuotta, hänen  
lähtöhalukkuutensa vähenee tutkimuksen mukaan selvästi. Päivähoidossa  
tarvitaankin lastentarhanopettajien pysymiseksi alalla työkulttuurin muu-  
tosta, vertaistukea, lisää suunnitteluaikaa ja järkeä työvuoroihin. Lasten-  
tarhanopettajan työvuorot kannattaa suunnitella siten, että opettaja on töis-  
sä silloin, kun on lasten aktiivisin toiminta-aika. (Ahola 2012, 13 – 15.)  
"Kaikki tekevät kaikkea työnjakomalli" koettiin kuormittavammaksi kuin  
pedagogisen johtajuuden puute. Pedagogisen johtajuuden puute oli kuiten-  
kin yhteydessä "Kaikki tekevät kaikkea"- työnjakomalliin. (Lipponen, esi-  
telmä 7.6.2012.) Jos pedagoginen johtajuus puuttuu, yksiköissä on enem-  
män epäselvyyttä työnjaossa.

Karhu (2010) toteaa pro gradussaan lastentarhanopettajien kokevan työs-  
sään huippuhetkiä, kun he kokevat onnistumisen ja pystyvyyden tunteita.  
Myönteinen palaute, toimiva vuorovaikutus, hyvä ilmapiiri, riittävät re-  
surssit, kiireettömyys ja mahdollisuus pienryhmätoimintaan takasivat tu-  
lostien mukaan onnistumista. Huippukokemusten ansiosta lastentarhan-  
opettajat kokivat työhyvinvointia. Tiimin merkitys oli myös tärkeää huip-  
pukokemusten kokemisessa.

Terveystieteille on tehty useampia tutkimuksia aiheeseen liittyen  
(Lahtinen 2007; Laine 2005; Lappalainen & Pekkarinen 2009; Marjamäki  
2006; Markki 2006). Edellä mainituissa tutkimuksissa on tämän tutkimuk-  
sen kanssa samoja näkökulmia. Seuraavana kuvataan tiivistetysti näiden  
tutkimusten tuloksia. Lahtisen (2007) pro gradu tutkimuksessa affektiivinen  
sitoutuminen oli kaikkein vahvinta. Tutkimuksen mukaan heikommin  
koulutetut ja paljon työkokemusta omaavat sitoutuvat vahvemmin. Myös  
tehtävien haasteellisuus, kouluttautumismahdollisuus ja tehtävänkuvien  
selkeys olivat yhteydessä sitoutumiseen. Laine (2005) puolestaan totesi  
väitöskirjassaan sitoutumisen vahvuuteen vaikuttavan työntekijän esi-  
miesasema, oma hyvä taloudellinen tilanne, hyvä terveys sekä henkinen  
hyvinvointi. Sitoutumista vähensi tulosten mukaan tunne työn vähäisestä  
merkityksellisyydestä, vähäiset kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet,

kykyjen alihyödyttäminen, huono työilmapiiri ja esimiestyön huonous. Lappalaisen ja Pekkarisen (2009) opinnäytetyössä sitoutumista organisaa-tion nosti halu työskennellä tutkimusorganisaatiossa sekä työn kehittä-mismahdollisuus ja kouluttautumismahdollisuudet. Haasteelliset ja koulu-tusta vastaavat työtehtävät sekä työpaikan kannustava ilmapiiri lisäsivät si-toutumista. Sitoutumista ehkäiseviä tekijöitä olivat puolestaan epätasa-arvoisuus, esimiehen tuen puute, tiedonkulun ongelmat sekä perehdytyk-sen puutteellisuus. Marjamäen (2006) pro gradu oli samansuuntainen kuin jo aiemmin esiteltyt. Työkaverit, työilmapiiri, oma tyytyväisyys työhön, avoimuus, palaute, luottamus, koulutusmyönteisyys, työaikoihin ja – oloihin vaikuttaminen sekä hyvä perehdytys koettiin tärkeiksi sitoutumista edistäviksi tekijöiksi. Markki (2006) listaa pro gradussaan sitoutumista edistäviksi tekijöiksi motivaation, tulevaisuuden odotukset, palkkauksen, esimiestyön, työilmapiirin, koulutusmahdollisuudet ja kutsumuksen.

#### 4 Y- JA Z-SUKUPOLVET TYÖELÄMÄSSÄ

Työelämään on siirtymässä sukupolvi, joka eroaa arvoiltaan aiemmista sukupolvista sekä suhtautuu työhön vaatien siltä merkityksellisyyttä. Työn on sovittava omaan elämään, arvoihin ja omaan kehityssuunnitelmaan. Ne ovat uuden sukupolven työntekijöille kannustetekijöitä, jotka motivoi-vat osallistumaan työhön. Työn yhteiskunnallinen merkittävyys onkin noussut uudelle työntekijäsukupolvelle tärkeäksi. (Järvensivu & Piirainen 2012, 80 – 87; Pursio 2011, 58.) Työn on tarjottava merkityksellistä sisäl-töä ja jatkuva oppiminen on myös tärkeää (Pursio 2011, 58).

Eri sukupolvilla on erilainen arvopohja, joka vaikuttaa työhön suhtautumi-seen (Surakka & Laine 2011, 49). Uusi sukupolvi on kautta aikojen haas-tanut edeltäjänsä (Vesterinen 2011, 115). Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980-luvulla syntyneitä, joille teknologia on ollut arkipäivää lapsuudesta saakka. He alkoivat kyseenalaistaa työelämän ja johtamisen totuudet. Z-sukupolvi tarkoittaa puolestaan nettisukupolvea, joka on syntynyt 1990-luvulla. Heillä on uskallusta haastaa organisaatioiden perinteiset käytän-nöt. Heidän käsityksensä uranluomisesta on eri kuin X-sukupolven – he tekevät uraa siirtymällä kiinnostavista tehtävistä toisiin. (Tienari & Piek-kari 2011, 13 – 14, 93 – 96; Vesterinen 2011, 116, 119 – 121; Surakka 2009, 17 - 21.)

Sitoutuminen työhön ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet Y-sukupolven myötä (Vesterinen 2011, 116). Uutta sukupolvea ei motivoi pelkästään aineelliset edut (palkka) ja varmuus työstä, vaan he haluavat olla myös mukana toiminnan kehittämisessä (Pursio 2011, 56 - 59). He aset-tavat uudenlaisia ehtoja työnantajalleen, koska he arvostavat työtä, joka vastaa omia arvoja (mm. vapaus, vastuu, vaikutusmahdollisuudet, innos-tus, yhteisöllisyys, mielekkyys ja osallisuus), on mukavaa ja kiinnostavaa, tavoitteet ja työnjako ovat selkeitä, johtajuus määrätietoista sekä tiedon-kulku toimivaa (Alasoini 2012, 108, 117; Pursio 2011, 59, 61).

Y-sukupolvi arvostaa työtä, joka vastaa omia arvostuksia sekä on mukavaa ja kiinnostavaa (Alasoini 2012, 108, 117). He vaativat selkeitä tavoitteita itselle ja työyhteisölle sekä määrätietoista ja osallistavaa johtamista. He



arvostavat työssä innostumista, imua, innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. Työnjaon on toteuduttava niin, että työ on mielekästä ja vastuut selkeitä. Työyhteisön avoimuus, hyvä viestintä, osaaminen vastaa työn vaatimuksia, selkeät säännöt sekä esimiehen palaute omasta työstä ovat hyvän työyhteisön vaatimuksia. (Pursio 2011, 59, 61.) Y-sukupuolvi haluaa ”osallistua, kokea toimijuutta ja vaikuttaa työhönsä samalla tavalla kuin he ovat tottuneet tekemään muussakin elämässään” (Alasoini 2012, 117). Muun muassa Kasvio (2008) on todennut, että Y-sukupuolvi on tottunut ”äänessämään jaloillaan”, jos heidän tavoitteensa ei toteudu. Johtamisella onkin suuri vaikutus työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. (Pursio 2011, 59, 61.)

## 5 JOHTAMINEN

Tässä luvussa johtamista tarkastellaan tämän tutkimuksen tarkoituksen näkökulmista eli pohditaan asioita, jotka vaikuttavat lastentarhanopettajien sitoutumiseen ja työssä pysymiseen. Johtamisen rooli hyvän työpaikan maineen luomisessa on suuri. Työvoimapulan vuoksi rekrytoineissakin tarvitaan uutta ajattelua ja asennetta. Surakka (2009, 5) toteaa, että hyvän maineen luomisessa tarvitaan hyvää rekrytointia, kunnollista perehdytystä, hyvää työilmapiiriä ja osaavaa johtamista.

### 5.1. Hyvä johtaminen työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta

Johtamista määritellään kirjallisuudessa monin eri tavoin (Taskinen 2011, 161). Yhteistä määritelmille on kuitenkin se, että niissä korostetaan johtamista välineenä, jolla organisaation tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Johtaminen on siis työtä, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation nykyiseen ja tulevaan toimintaan organisaatiolle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi ja päämäärien (visioiden) saavuttamiseksi. (Taskinen 2011, 161; Surakka & Laine 2011, 13.) Organisaatio ei toimi ilman esimiestä (Surakka & Laine 2011, 13). Hyvällä johtamisella on todettu olevan merkitystä työntekijöiden työntekoon ja onnistumisen edellytyksiin (Sydänmaanlakka 2007b, 110).

Johtaminen on perinteisesti jaettu asiajohtamiseen (leadership) ja ihmisten johtamiseen (management). Nämä pitäisi kuitenkin nähdä yhtenä kokonaisuutena, jotta kumpikaan osa-alue ei kärsi. (Kaivola & Launila 2007, 44 – 45.) Esimiestyö on luonteeltaan vaativaa ja siihen liittyy vastuu ihmisistä, työn laadusta ja tuloksesta. Esimies vaikuttaa johtamisellaan työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin ja tehokkuuteen. (Surakka & Laine 2011, 203 – 204.) 1990-luvulla alkanut muutos on nopeuttanut muutosten syklejä. Voidaankin puhua, että johtaminen on aina muutosten johtamista. (Pursio 2011, 60.) Ennen johtaminen oli hierarkkista ohjeistamista (Vesterrinen 2011, 127 – 128), mutta nykyisin vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on yksi johtamisen ydinkysymyksiä (Hussi 2011, 107 – 113).

2000-luvulta lähtien johtamistutkimuksissa on tutkittu oikeudenmukaisuutta (Taskinen 2011, 161). Se onkin syytä nostaa yhdeksi kehittämis-kohteeksi, koska sen on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden sitou-

tumiseen, työtyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. Käsitys oikeudenmukaisuudesta on subjektiivinen, mutta ihmiset myös jakavat käsityksiä reilusta kohtelusta. Oikeudenmukaisuus on yksilön tapa ymmärtää sosiaalista maailmaa. Työntekijöiden mielestä johtamisen oikeudenmukaisuus on reilua palkitsemista, kuuluksi tulemista, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, hyvää tiedonkulkua sekä kunnioittavaa ja rehellistä kohtelua. (Folger & Cropanzano 1998, xiii-xiv, 26.) Johtajilta toivotaan entistä enemmän ymmärrystä ja aikaa kuunnella (Kaivola & Launila 2007, 38). Johtajan toimiminen esimerkkinä on myös aina muistettava. Toiset huomioiva, tavoitteellinen, innostuva, kannustava, oikeudenmukainen ja virheensä myöntävä esimies saa muutkin innostumaan. (Hakanen ym. 2010, 101.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön johtaminen päiväkodissa on päivittäisjohtamista. Rodd (1994) ja Manninen (1992) ovat määritelleet päivittäisjohtamisen työpaikalla tapahtuvaksi johtamistyöksi, jota johtaja suorittaa joko päivittäin tai muuten määrääjain (Hujala ym. 2007, 130 – 131). Sydämaanlakka (2007b, 110) toteaa päivittäisjohtamisen olevan alaisten päivittäistä ohjaamista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Johtamisella on merkitystä työntekijöiden työntekoon ja onnistumisen edellytyksiin. Hyvin johdettu organisaatio antaa tilaa luovuudelle ja sitä leimaa innostuneisuus, sitoutuneisuus, muutوسkyky ja toimiva sisäinen yhteistyö. Onnistumisen edellytyksistä nousee organisaation tavoitteellisuus, tehokkuus, työntekijöiden motivaatio ja työhyvinvointi. (Lindholm 2012, 50.) Johtamisen täytyy olla aina merkitysten johtamista (Tienari & Piekkari 2011, 99). Organisaatioissa täytyy aktiivisesti kehittää työelämää. Mentorointi ja perehdyttämiskäytäntöjen luominen ovat tärkeä osa tätä kehittämistä, työskentelytapojen, organisaation toiminnan ja organisaatiokulttuurin kehittämisen ohella. (Juuti 2011, 50 – 51.)

Lisäksi on panostettava entistä enemmän työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijän työstä ja arjesta on oltava kiinnostunut. Johtajuudessa korostuukin vuorovaikutus. (Vesterinen 2011, 116, 125 - 126.) Johtajan johtamistyyli vaikuttaa eniten siihen, millaiseksi työntekijän ja johtajan suhde voi muodostua ja siihen, millainen työskentely työyhteisössä on ylipäätään mahdollista. Johtamistyylin on myös muututtava organisaation ja työyhteisöjen tilanteiden muuttuessa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 113 – 115.) On siis turha pelkästään syyttää työyhteisöjen ongelmista Y-sukupolvea, myös johtamiseen täytyy kiinnittää huomiota. Johtajan on hyvä kuunnella henkilöstön ajatuksia työn tekemisestä, jotta työntekijät olisivat tyytyväisiä työhönsä. (Surakka 2009, 5.) Johtamisessa onkin kyse monisäikeisestä esimiestehtävästä. Asioita on ymmärrettävä ja osattava laajasti, jotta hän saa ryhmänsä työskentelemään oikeaan suuntaan. Esimiestoimintaan vaikuttaa myös alaisten toiminta. Johtajuus eli esimiestyö on eräänlainen vaihdanta suhde esimiehen ja alaisen välillä, jossa molemmilla on odotuksia toisiaan kohtaan. (Surakka & Laine 2011, 25.)

### 5.2. Sitoutumisen johtaminen

Organisaatioon sitoutuminen on voimakkaasti yhteydessä Jokivuoren (2002, 73, 104) tutkimuksen mukaan siihen, miten luotettavana lä-

hiesimiestä pidetään. Luottamus esimiehen pätevyyteen voimistaa sitoutumista organisaatioon. Nykyisin olennainen osa johtamista ja yhdessä tekemistä on kuulostelu ja kuunteleminen. Y-sukupolvi vaatiikin johtamiselta keskustelevaa ja kehittämistä edistävää otetta (Suutarinen 2011, 21). Z-sukupolven käsitykset työstä ja sen merkityksestä ovat erilaiset ja samalla on muututtava myös johtaminen ja johdettavana oleminen (Tienari & Piekkari 2011, 107, 278). Hamelin (2007) mukaan aloitteellisuus, luovuus ja innostunut sitoutuminen tuottavat 80 prosenttia organisaatioiden arvosta (Alasoini 2012, 100). Työntekijöiden sitoutumiseen tarvitaan hyvää ihmisten johtamista sukupolvista riippumatta.

Sitoutumiselle on luotu hyvät edellytykset, kun työyhteisössä on ”työntekijöitä, jotka ovat teknisesti ja sisällöllisesti osaavia, voivat hyvin ja kokevat voivansa vaikuttaa yhdessä tehtyihin päätöksiin”. Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta on perusedellytys yrityksen liikeidean toteuttamiseen ja kehittämiseen. Epävarmuus työntekijöiden sitoutumisesta laskee organisaatioiden panostamista yksilön tietojen, kokemusten, taitojen, edellytysten, luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämiseen. Työelämän on kuitenkin sopeuduttava eri sukupolvien erityispiirteisiin. Se organisaatio, joka pystyy tarjoamaan työntekijän kannalta mielekkäimmän kokonaisuuden, saa palkattua tulevaisuuden lahjakkuudet. (Hussi 2011, 107 – 113.)

Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeää niin rekrytoinnin kuin työpaikkaan sitoutumisen edistämisessä. Tilanne alalla on kriittinen, koska osalla aloista ja alueista esiintyy jo henkilöstöpulaa. Tästä esimerkkinä on lastentarhanopettajien tilanne pääkaupunkiseudulla. Sen vuoksi sosiaali- ja terveysalalla on enemmän huomioitava henkilöstöään. Henkilöstö on nähtävä organisaation voimavarana sekä antaa heille mahdollisuuksia kasvuun ja kehittymiseen organisaatiossa. (Lammintakanen 2011, 238 – 239, 241.)

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtaminen lisäävät sitoutumista. Usein johtajan aika menee ”vastaanhangoittelevien työntekijöiden motivoimiseen”. Tärkeämpää olisi kiinnittää huomiota eteenpäin pyrkiville työntekijöille, jotta he voisivat kehittää työtään ja edetä urallaan. Muutoin riskinä on menettää motivoituneimmat työntekijät. Innostava johtaja vaikuttaa yhteisöön eniten. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 92 – 94.) Mamia (2009, 49) toteaaakin työhyvinvointitutkimustensa perusteella, että ”kiinnostunut, oikeudenmukainen ja osallistava johtaja edistää merkittävästi alaistensa työhyvinvointia ja sen kautta työhön ja työpaikkaan sitoutumista ja työmotivaatiota.” Myös muun muassa Heikka (2008) ja Matela (2009) ovat todenneet, että hyvällä johtamisella on merkitystä henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja työn tuloksellisuuteen (Lammintakanen 2011, 238). Tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia voidaan pitää organisaation menestyksen merkinä (Saari & Pyöriä 2012, 60).

Alasoinin (2012, 117 -118) mukaan organisaatioiden tulee kyetä samaan aikaan luomaan työntekijöitä ohjaavia ja innostavia päämääriä sekä arvoja. Työntekijät tulee ottaa mukaan innovointiin, synnyttämään yhteisiä merkityksiä organisaatiossa sekä yksilöllistämään hallitusti työnteon ehtoja.

”Työnteon ehtoja yksilöllistettäessä on tuettava erityisesti työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittamista sekä jatkuvaa työssä oppimista ja kehittymistä. Mahdollisuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseen on palkkio osaamisesta, aloitteellisuudesta, luovuudesta ja sitoutumisesta. Mahdollisuus työssä oppimiseen toimii puolestaan työnantajan työllistävyytlupauksena, kompensaaiona ”varmojen” ja ”elinikäisten” työsuhteiden katoamisesta.” Työelämä on Surakan (2009, 5 -7) mukaan murroksessa, jossa työntekijät vaativat työnantajaltaan muutakin kuin toimeentulon turvaamista. Henkilöstönmitoitukseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta aikaa riittää muuhunkin kuin perustyöhön. Kiireiseen työtahtiin liittyvät myös riittämättömyyden tunteet, väsymys sekä uupumus työhön. Palkkauksen kilpailukykyisyys, turvalliset työolot ja kohtuullinen työ määrä lisäävät työntekijän pysyvyyttä. Vaikutusmahdollisuudet ja uralla etenemisen mahdollisuus lisäävät työn mielekkyyttä. Organisaation vetovoimaa lisäävät samat tekijät, jotka vaikuttavat myös työntekijöiden työmotivaatioon ja viihtyvyyteen.

Henkilöstön vaihtuvuus ja jatkuva perehdyttäminen kuormittavat niin johtajaa kuin henkilöstöäkin. Rekrytoinnin jälkeen on tärkeää perehdyttää uusi työntekijä kunnolla työhönsä ja työyhteisöönsä. (Juuti 2006, 85). Rekrytointi täytyykin nähdä osana työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Rekrytoinneissa luvatuista asioista täytyykin pitää kiinni. (Surakka 2009, 63 – 64.) Myös perehdytykseen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta työntekijä sopeutuu organisaatioon (Surakka 2009, 63 – 64; Surakka & Laine 2011, 152). Hyvin perehdytetty myös sitoutuu paremmin organisaatioon. Esimiehen vastuu onkin tässä suuri. Hänen on huolehdittava, että työntekijä mahdollisimman nopeasti pääsee täysipainoiseen työhönsä. (Surakka & Laine 2011, 152 – 153.)

”--- Organisaatiota on vaikea johtaa tavalla, joka on vastoin henkilöstön arvoja, moraalialia ja periaatteita. Tällaisessa tilanteessa työntekijät saattavat vaihtaa työpaikkaa, turhautua tai vaikkapa vastustaa uudistuksia.” (Virtanen & Stenvall 2010, 118.) Jo rekrytointitilanteessa on kerrottava yrityksen arvot ja yksikön odotukset uudelle, nuorelle työnhakijalle, jotteivät arvot ja moraalialia olisi työnhakijan omien vastaisia. Tässä lastentarhanopettajapula tilanteessa, jossa joutuu ottamaan yleensä ottamaan ainoan pätevän hakijan, syntyy helposti arvostusriitoja ja työhön sitoutumattomuutta. Lisäksi täytyy muistaa, että uuden työntekijän sosiaalistuminen uuteen työyhteisöön kestää puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Vasta sitten työyhteisön kulttuurijärjestelmästä tulee selviö. (Kinnunen 2011, 173.) Usein siis uusi työntekijä tekee hätiköityjä ratkaisuja, kun irtisanoo itsensä esimerkiksi ensimmäisen vuoden jälkeen. Tätä kannattaa korostaa uudelle työntekijälle perehdytysprosessissa sekä kehityskeskusteluissa. Nuoret työntekijät vaativat johtajilta huomiota, palautetta ja tasa-arvoista kohtelua sekä haluavat hänen olevan läsnä. (Lammintakanen & Rissanen 2011, 263.)

### 5.3. Y- ja Z-sukupolvien huomioiminen johtamisessa

X-sukupolvea johdetaan valmentamalla eli ”coachaamalla”, mutta Y-sukupolvia puolestaan johdetaan periaatteilla kumppanuus, selkeät tavoit-

teet ja kokonaisnäkemys sekä jatkuva palaute ja ihmisläheinen ote. On tärkeää vastata kaikkien tarpeisiin, innovatiivisen ja inspiroivan työyhteisön luomiseksi. Osalle Y-sukupolven työntekijöistä työelämän perusasiat saattavat olla vieraita, muun muassa sosiaaliset taidot, pukeutumiskoodit ja hyvä käytös. Johtajan onkin osattava johtaa eri sukupolvia eri tavoin. (Vesterinen 2011, 125 – 128.) Haavisto (2010, 68 - 70) toteaaakin, että Y-sukupolvi on aiempaa koulutetumpaa ja tiedostaa ”neuvotteluvoimansa”. Tämä sukupolvi haastaa kontrolloidun esimiestyön ja työn itseisarvon. Kun niin sanotut suuret ikäluokat eläköityvät, työvoimapula uhkaa monia aloja. Työntekijän markkinoilla työntekijöistä tulee työnvalitsijoita. (Suutarinen 2011, 17 – 19.)

Y-sukupolvea käsiteltäessä korostetaan mielekkyyden kokemuksen merkitystä, mutta kuten Hussi (2011, 107 – 113) humoristisesti toteaaakin ”ei siitä ole haittaa vanhemmillekaan”. Y-sukupolvi on tottunut vaikuttamaan ja sanomaan mielipiteensä. Heidän käytöksensä saattaa hämmentää työpaikoilla, koska heillä on valmiudet siirtyä uuteen vaihtoehtoon nopeastikin, jos jokin ratkaisu ei toimi. Y-sukupolven kasvaneelle osaamiselle on tarjottava työpaikoilla tilaa. He haluavat vaikuttaa työn sisältöön, työmenetelmiin, työtahtiin ja keskinäiseen työnjakoon. Myös työn haastavuus, joustavuus ja muuttumisvalmius ovat tärkeitä. Pirinen ja Hussi (2011) toteavat, että Y-sukupolvi voi menettää motivaationsa nopeastikin, jos työ ei ole tarpeeksi haastavaa. (Suutarinen 2011, 20 – 23.)

Jokivuoren (2002, 52 – 63, 102) tutkimuksen mukaan nuoret eivät ole yhtä sitoutuneita organisaatioonsa kuin vanhemmat työntekijät. Suomessakin on keskusteltu, että vanhempien työntekijöiden on vaikeampaa löytää uutta työpaikkaa. Onkin ymmärrettävää, että iän ja organisaatiositoutumisen välillä on yhteys. Tiettyyn ikäryhmään kuulumisen lisää orientaatioeroja muutenkin. Puhutaankin sukupolvieroista, ihmisryhmistä, joilla on yhteisiä kokemuksia, asenteita ja arvopohjaa. Yleensä organisaatioissa työskentelee eri-ikäisiä ihmisiä, jolloin erilaisuuden ymmärtäminen ja sen johtaminen korostuvat. Z-sukupolvi sitoutetaan yritykseen sillä, että työ on merkityksellistä sekä johtaminen avointa ja reilua. He haluavat avoimuutta, vapautta, viihdettä ja leikkimielisyyttä. Viihteellisyys tarkoittaa esimerkiksi viihtyisää ja olohuonemaista kahvihuonetta tai kokeilevaa ja uteliasta työtettä uusien erilaisten ratkaisujen edessä. Myös nopea ja suora vuorovaikutus, eräänlainen interaktiivisuus on nettisukupolven toimintatapa. (Tienari & Piekkari 2011, 22 – 25, 96 – 99; Surakka 2009, 18 - 19.)

Sukupolvien eroista puhuttaessa on huomattava myös se, että nuorilla on erilainen näkökulma organisaation tapahtumiin kuin kauan organisaatiossa työskennelleillä henkilöillä. Kun ihmisten elämismailman ovat erilaisia, he myös ajattelevat ja käyttäytyvät eri tavoin. Nuoret usein kyseenalaistavat organisaation itsestäänselvyyksiä ja toimintatapoja. Sukupolvien välinen kuilun yli pääsee ja yhteisymmärryksen saavuttaa vain avoimella ja jatkuvalla vuorovaikutuksella. Organisaatio ei voi vaatia, että Y-sukupolvi sopeutuu aiempiin työkäytäntöihin kuin aikaisemmat sukupolvet. Organisaatioiden on uudistuttava postmodernin yhteiskunnan vaatimuksiin, esimerkiksi sosiaalisen median käyttö työpaikkojen markkinoinnissa. (Juuti 2011, 42 – 52.) Uudet sukupolvet ovat toki arvoiltaan, asenteiltaan ja kou-

lutustasoltaan erilaisia kuin eläkkeelle jäävät. Onkin tärkeää tehdä työyhteisöistä houkuttelevia, innostavia, palkitsevia ja sitouttavia myös X-, Y- ja Z-sukupolville. Ikäjohtamiseen tulee siis kiinnittää huomiota. Se tarkoittaa eri-ikäisten tarpeiden ”sekä organisaation osaamistarpeiden sovittamista yhteen”. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 136.)

#### 5.4. Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnista kannattaa huolehtia (Surakka 2009, 101). Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa osaltaan organisaation tulokseen. Yhtenä tuloksellisuusmittarina pidetäänkin henkilöstöjohtamisen tulosta, joka pitää sisällään henkilöstön vaihtuvuuden, poissaolojen määrän, tyytyväisyyden ja sitoutumisen mittarit. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 126 – 127.) Henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen voidaan siis vaikuttaa paljon johtamisen kautta. Puhutaankin, että hyvä johtaminen on samalla työhyvinvoinnin johtamista. Osaava johtaja luo edellytyksiä hyvälle työilmapiirille, työn toimivalle organisoinnille sekä mahdollistaa innostavan ja palkitsevan työkuiltuurin. (Niiranen ym. 2010, 152 – 153; Juuti 2006, 83; Hakanen ym. 2010, 99 - 100.) Työhyvinvointi toteutuu hyvin johdeuissa työyhteisöissä, joissa työtehtävät koetaan mielekkäiksi ja haastaviksi. (Pursio 2011, 56 – 57, 59; Juuti & Vuorela 2002, 7.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä johtamisella onkin keskeinen rooli (Juuti 2006, 83). Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää ”työyksikön toiminnan kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi ja oman esimiestoiminnan kehittäminen”. (Rauramo 2008, 145 – 148.) On kuitenkin muistettava, että työhyvinvoinnin kokeminen ja tulkitseminen ovat yksilöllistä (Mamia 2009, 51; Juuti & Vuorela 2002, 19). Esimiehillä on mahdollisuus rakentaa työpaikan ilmapiiriä sellaiseksi, että se tukee työntekijöiden positiivista minäkäsitystä ja tätä kautta myös heidän kokonaisvaltaista hyvinvointiaan (Jaakkola & Liukkonen 2002, 100). Työyhteisön vahvuus ja voimavarat ylläpitävät yllä työpaikan moraalialia ja hyvinvointialia myös kiperissä tilanteissa (Hakanen ym. 2010, 91 – 92).

Liukkonen ja Jaakkola (2002c, 133) toteavat, että esimiehet määräävät omalla toiminnallaan pitkälti sen, missä määrin työntekijät innostuvat työstään tai menettävät motivaatiota työntekoon. Myönteisen palautteen merkitystä ei pidä unohtaa. Jokainen työntekijä tarvitsee positiivista palautetta työstään työssä jaksamiseen ja siinä motivoitumiseen. (Nissinen 2012, 28; Lindholm ym. 2012, 48 - 49.) Esimies luo olosuhteet työn tekemiseksi. Työntekijän täytyy saada kokea tekevänsä merkittävää työtä, osaavansa työnsä ja olevansa siihen motivoitunut. Kun nämä asiat ovat kunnossa, työntekijä jaksaa ja viihtyy työssään. Esimiehen vaikutus mahdollisuudet organisaation myönteiseen toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin ovat suuret. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Esimiehen tulee osata motivoida alaisiaan. Onnistunut suorituksen johtaminen edellyttää hyvää päivittäisjohtamista. Päivittäisjohtamisella ihmisten johtamisessa on erittäin suuri merkitys ihmisten motivaatiotasoon. Motivaatiotason ollessa alhainen, suoritustaso on 20 – 30 % ideaalisuoritustasosta, kun taas motivaation ollessa korkea, suoritustaso ylittää 80 – 90 %

tasolle ideaalisuoritustasosta. Kun pyritään huippusuorituksiin, motivaation merkitys on suuri. (Sydänmaanlakka 2007, 110 – 113.) Henkilöstöjohtaminen on merkittävin johtamisen alue, koska se tukee ”henkilöstön hyvinvointia, osaamista, kehittymistä sekä eri yksiköiden välistä yhteistyötä.” (Surakka 2009, 120).

## 6 MAINIO VIRE OY

Kohdeorganisaationa opinnäytetyössä oli Mainio Vire Oy, joka on yksi Suomen suurimmista hoivapalveluja tarjoavista yrityksistä. Yhtiö toimii yli 50 eri paikkakunnalla ja työllistää yli tuhat henkilöä, josta päivähoitossa työskentelee noin 70 henkilöä. Yleisesti ottaen yrityksessä henkilöstön saatavuus on melko hyvä. Keskimäärin 22,8 hakemusta tulee jokaista avointa työpaikkaa kohden. (Vuosikatsaus 2011.) Päivähoidon tilanne ei ole näin hyvä, mutta lastentarhanopettajien avoimien työpaikkojen ja hakemusten määristä ei ollut tilastoja saatavilla.

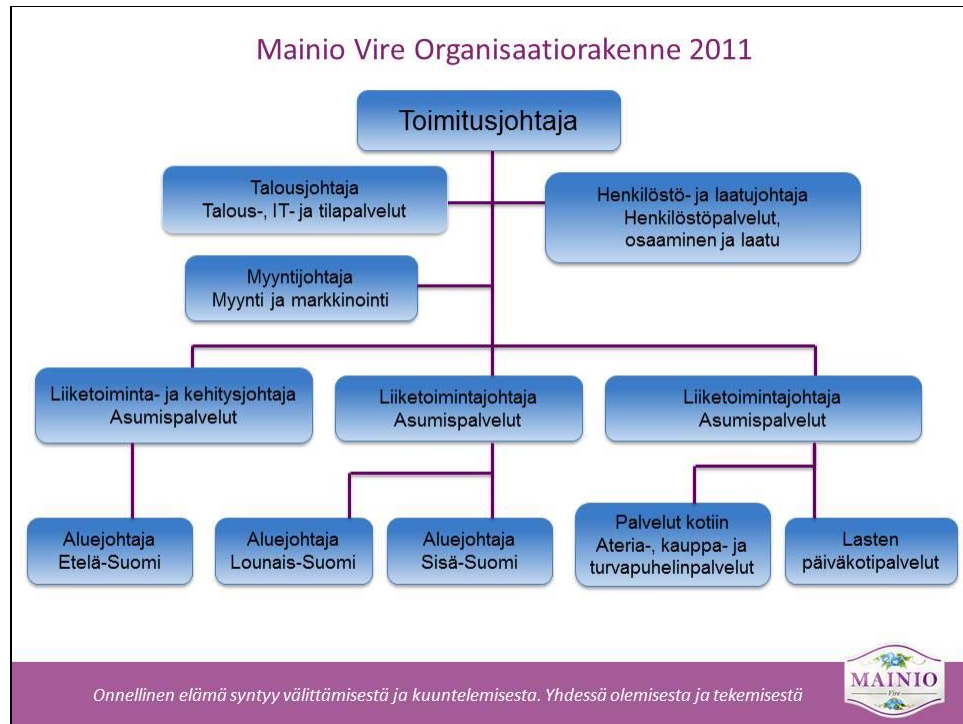
### 6.1. Organisaatiokuvaus

Mainio Vire Oy on aloittanut toimintansa vuonna 1997 Engel Hoivapalvelut nimellä. Vuonna 1999 hoivapalveluista muodostettiin oma toimiala ja Helsingissä avataan ensimmäinen asumispalveluyksikkö. Yhtiön omistajiksi tulevat tuolloin MB Rahastot, Ilmarinen ja yhtiön johto. Medivire Oy osti Engel Hoivapalvelut vuonna 2004 ja perusti Medivire Hoiva Oy:n, laajensi toimintaa ostamalla CarePartner Finland Oy:n ja Ateriaali Oy:n sekä aloittamalla lasten päivähoitopalvelut ja ateriapalvelut. Medivire-konserni jakaantui kahtia vuonna 2007 ja Medivire Hoiva Oy jatkoi itsenäisenä yhtiönä pääomistajanaan MB Rahastot. Yhtiön nimi muutettiin vuonna 2009 Mainio Vire Oy:ksi. Vuonna 2011 yhtiö siirtyi ulkomaiseen omistukseen, kun HgCapital LLP:stä tulee Mainio Vireen pääomistaja. (Vuosikatsaus 2011.)

Mainio Vire Oy tarjoaa asiakkailleen erilaisina palvelukokonaisuuksina korkealaatuisia hoivapalveluja. Yrityksen vahvuutena voidaan pitää monipuolista palveluvalikoimaa ja korkeaa ammattitaitoa. Yrityksen ydinliiketoimintaa on asumispalvelu, joita tarjotaan ikäihmisille, mielenterveys- ja päihdekuntoutujille sekä vammaisille ja kehitysvammaisille. Lisäksi muun muassa pääkaupunkiseudulla on kotihoitopalvelua sekä ateria- ja kauppalveluja koteihin ja palveluyksiköihin, turvapuhelinpalvelua ympäri Suomen, lastensuojelupalvelua huostaan otetuille lapsille ja nuorille sekä lasten päivähoitoa liikuntapainotteisissa päiväkodeissa. (Vuosikatsaus 2011.) Kuvassa 2 on esitelty tutkimusorganisaation organisaatorakenne (kuva 2).

Tavoitteena yhtiöllä on olla pitkäaikainen, luotettava ja turvallinen yhteistyökumppani, joka jatkuvasti parantaa asiakastytyvääisyyttään sekä kehittää ja laajentaa palvelujaan. Vahvuuksia ovat monipuolinen palveluvalikoima ja korkea ammattitaito. Eettiset toimintaperiaatteet perustuvat aihnutkertaiseen ja ehdottomaan ihmisarvoon ja sen säilyttämiseen. Toiminnassa kunnioitetaan asiakkaitten arvoja, vakaumusta, itsemääräämisoikeut-

ta ja elämänhallintaa. Turvallisuuden tunnetta pyritään lisäämään henkilökunnan läsnäololla, avun saatavuudella ja selkeillä säännöillä. (Vuositiedot 2011.)



Kuva 2. Organisaatiorakenne (Mainio Vire Oy 2012a.)

Yrityksen arvot (ihminen ihmiselle, onnellinen elämä ja työmme on arvokasta) näkyvät kaikessa yrityksen toiminnassa, ja ovat apuna valinnoissa, joita työntekijät tekevät työssään päivittäin. Arvot korostavat ihmisläheistä ja luontevaa toimintaa sekä yhdessä työskentelyä ja toisia kunnioittavaa vuorovaikutusta. Yritykselle on tärkeää, että se pystyy tarjoamaan monipuolisia kehittymismahdollisuuksia, kannustavan työilmapiirin ja työyhteisön, joka osoittaa, että arvomme ovat arjessa totta. Yrityksen työntekijöitä yhdistää halu työskennellä asiakkaiden parhaaksi alan parhaalla työntantajalla. (Arvot 2009.)

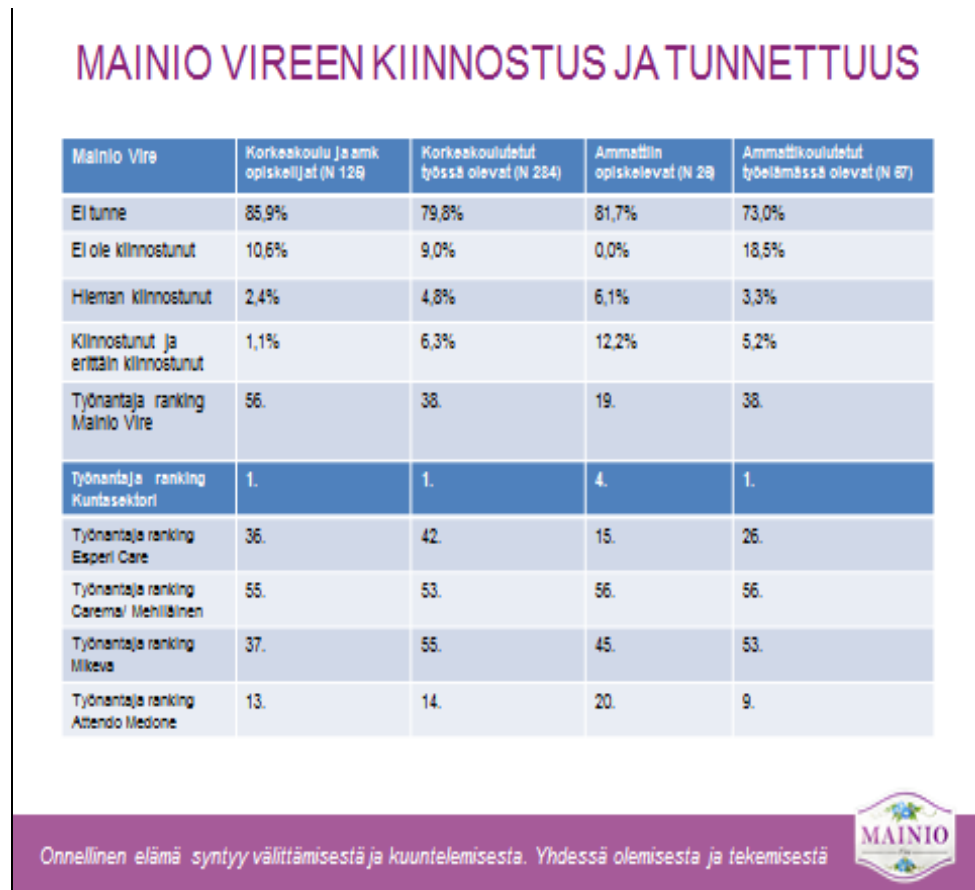
Yrityksen strategiaan on kirjattu muun muassa henkilöstön saatavuuden sekä henkilöstön strategisen osaamisen kasvattaminen (Kreus, sähköpostiviesti 26.9.2012). Henkilöstön hyvinvointi on yksi tärkeimmistä yrityksen toiminnan lähtökohdista (Vuositiedot 2011).

### 6.2. Organisaation työnantajakuva

T-Media tutkii vuosittain työnantajakuvaa sähköisellä lomakekyselyllä. Vastajia oli yhteensä 26073 henkilöä eri aloilta. Vuoden 2012 sosiaali- ja terveysalan työnantajakuvan tutkimukseen vastasi 2706 henkilöä. Kohdeyrymänä oli sekä korkeakoulussa että ammattioppilaitoksissa opiskelevia ja niistä valmistuneita henkilöitä. Tutkimustulokset sopivat hyvin työnantajakuvan kehittämiseen ja mittaamiseen.



Kuten oheisesta kuvasta kolme voi nähdä, tutkimusorganisaatio ei ole alalla kovinkaan tunnettu (kuva 3). Tutkimuksessa kysyttiin kiinnostusta kyselyssä mukana olleisiin yrityksiin. Muun muassa korkeakoulutettujen työelämässä olevien henkilöiden mielestä Mainio Vire sijoittui kiinnostavuudessa sijalle 38, kun puolestaan kuntasektori sijoittui ensimmäiselle sijalle. Kaiken kaikkiaan yrityksiä tässä kyselyssä oli 57. (Mainio Vire Oy 2013.)



Kuva 3. Mainio Vireen kiinnostus ja tunnettuus (Mainio Vire Oy 2013).

Kyselyssä selvitettiin myös kiinnostavimpia työnantajia. Siinä Mainio Vire sai hyvät arviot verrattuna kilpailijoihin. Tämä tulos on esitettyä kuvassa neljä (kuva 4.) Yleisesti kiinnostavin työnantaja on valtio ja muut julkisen sektori työnantajat. Näihin työnantajiin liitetään varmuus työsuhteen jatkuvuudesta. (T-Media 2012; Mainio Vire Oy 2013.) Tämän tutkimuksen kannalta tarkastelemme tarkemmin kyselyn korkeakoulutettujen työssä olevien henkilöiden mielipiteitä, koska lastentarhanopettajat edustavat juuri tätä ryhmää. Korkeakoulutettujen vastaamisprosentti ei ollut kovin suuri. Vastauksia sähköisellä kyselyllä oli tullut 284 (N 284/12764). (Mainio Vire Oy 2013.)



Kuva 4. Kiinnostavimmat työnantajat (Mainio Vire Oy 2013).

Kiinnostavimmat työsuhde-edut olivat kyselyn mukaan ateriaetu, terveyspalvelut, täydennyskoulutus ja työnantajan tukema virkistys- ja harrastustoiminta. Heidän työhyvinvointinsa kannalta tärkeimpinä tekijöinä olivat luottamus, vaikutusmahdollisuudet, rakentava palaute, tuki ja kannustus sekä työnantajan edut. Nämä asiat ovat esitelty kuvassa 5 (kuva 5). (Mainio Vire Oy 2013.)



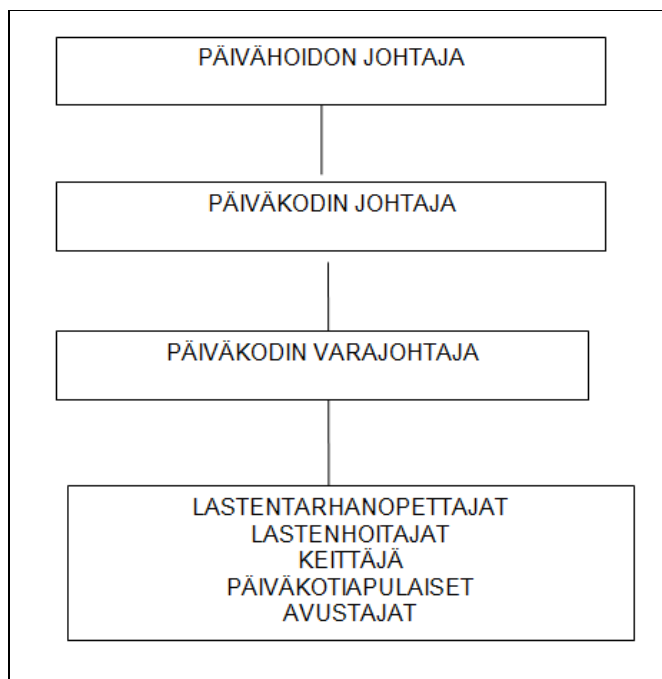
Kuva 5. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmät tekijät (Mainio Vire 2013.)

Työnantajan tarjoamat materiaaliset edut (esim. terveystalvet ja autoetu) ja rahalliset kannustimet (esim. bonukset) nähdään keskimäärin sosiaali- ja terveystalvan toimijoiden keskuudessa vähemmän merkityksellisinä työhyvinvoinnin kannalta (T-Media 2012.) Työnantajan valintaperusteena korkeasti koulutetut käyttävät hyvää palkkausta (54%), työn monipuolisuutta ja vaihtelevuutta (52%), työpaikan ilmapiiriä (51%) sekä työn haasteellisuutta ja kiinnostavuutta (51%). Merkitystä on myös, jos on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön (21%) ja mahdollisuus tehdä asioita, joita kokee tärkeäksi (21%). (Mainio Vire Oy 2013.)

### 6.3. Päivähoidon organisaatio

Päivähoito yksiköitä on tällä hetkellä Etelä-Suomessa yhteensä 6, joista 5 päiväkotia on ostopalvelupäiväkoteja ja yksi päiväkotia on yksityinen. Syksyllä 2013 toiminta laajenee, kun kaksi yksityistä päiväkotia aloittavat toimintansa. Mainio Vireen päiväkodit ovat liikuntapainotteisia. Ostopalvelupäiväkotia eroaa yksityisestä päiväkodista siten, että palveluntarjoaja tarjoaa palvelun kunnalle, joka valitsee lapset päiväkotiin sekä päivähoitomaksu on perheille sama kuin kunnallisessa päiväkodissa. Ostopalvelupäiväkotien ongelmana ovat kilpailutukset viiden vuoden välein kunnan määrittelemien kriteerien mukaan. Harvoin sama palveluntuottaja voittaa kilpailutuksia ja tämä asia voi haitata henkilökunnan sitoutumista. Myös lasten kannalta pysyvyys olisi tärkeää.

Päivähoidon organisaatiosta (kuva 5) vastaa päivähoitojohtaja. Jokaisessa yksikössä on oma esimiehensä, joka toimii ryhmässä toimivana päiväkodin johtajana. Yksi lastentarhanopettajista on valittu päiväkodin vara-johtajaksi.



Kuva 6. Päivähoidon organisaatiokaavio (Mainio Vire 2012b.)

## 7 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Mainio Vire Oy:n päiväkotien lastentarhanopettajien sitoutumista. Lähtötilanteen ymmärtämiseksi tulee esittää kysymys ”mitä nyt on?”. Tavoitteena on aluksi ymmärtää ”sitoutumattomuus”-ilmiötä ja kehittää siten johtajien toimintaa. Tämän jälkeen tarkastellaan lastentarhanopettajien motivaatiota ja sitoutumista sekä sitä, kuinka näitä voisi kehittää eteenpäin. Työntekijän työhön sitoutumiseen voi vaikuttaa. Jotta voi ymmärtää, kuinka sitoutuminen kehittyy ja parantuu, on saatava selville ne tekijät, jotka estävät ja edistävät sitoutumista organisaatioon. Tarkastelussa käytetään haastattelumenetelmää. Näiden tulosten avulla pyritään kehittämään johtajien toimintaa.

Sosiaalitieteissä laadullista tutkimusta on tehty jo 1800-luvulta lähtien, mutta 1980-luvulta lähtien se on vakiintunut myös ihmistieteisiin. Laadullisissa tutkimuksissa on useita erilaisia lähestymistapoja ja ne ovat myös päällekkäisiä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49 – 50.) Laadullinen tutkimusmenetelmä valitaan muun muassa aiheelle, josta ei vielä tiedetä juuri mitään tai halutaan tutkia aihetta ymmärtämisen näkökulmasta (Barbour 2008, 11 – 13; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49 – 50; Silverman 2005, 10). Laadullinen tutkimus on prosessi, jonka aineistonkeruun väline on tutkija itse. Tämän vuoksi laadullinen lähestymistapa vaatii tutkijalta oman tietoisuuden kehittymistä ja rohkeutta tutkimuksellisiin muutoksiin tutkimuksen kuluessa. (Kiviniemi 2010, 70.)

Laadullisessa tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus antaa tutkittavasta ilmiöstä ja sen taustoista hyödyllistä tietoa sekä tutkijalle että lukijalle. Hyvä kirjallisuuskatsaus liitetään vahvasti tutkimuksen luotettavuusnäkökulmaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 69 – 73; Tuomi & Sarajärvi 2009, 151 -156.) Laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla myös emansipatorinen eli tutkimuksen on lisättävä ”tutkittavien ymmärrystä asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin” (Vilka 2009, 103; Silverman 2005, 5 - 7). Kvalitatiivinen lähestymistapa pyrkii löytämään aineistosta yleisiä käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä sekä etsiä ilmiöön uutta näkökulmaa (Janhonen & Nikkonen 2003, 15). Tutkimus kuvaa todellisia tilanteita, jotka on koottu luonnollisessa ympäristössä (Hirsjärvi, Remes & Sajajärvi 2010, 160 – 161, 164; Barbour 2008, 113 - 115).

Laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta voi luokitella lukuisilla eri tavoilla (Tuomi & Sarakorpi 2009, 35; Silverman 2005, 11). Metateoreettinen lähtökohta sitoutumista koskevassa tutkimuksessa on ymmärtää tietoa ja luoda tulkintoja teorian ja lastentarhanopettajan haastattelujen pohjalta (konstruktivistinen). Kun tutkijan muokkaa tietoa aikaisempien kokemustensa, tietojensa ja uuden informaation perusteella ilmiön käsittely on tutkijasta riippuvainen (subjektiivinen). Koska kyseessä on tapaustutkimus, teoreettinen lähestymistapa, tulkinnallis-hermeneuttinen on mielekkäin valinta. Se tarkoittaa näkökulmaa, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuskohdettaan sekä löytämään merkityksen tutkittavalle asialle. Tavoitteena on ensisijaisesti Mainio Vire Oy:n lastentarhanopettajien sitoutumisen parantaminen. (Räsänen 2012.)

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tutkimuksen tarkoitus, tehtävä ja tavoite sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät, joita olivat teemahaastattelu ja sisällönanalyysi. Tutkimus on tapaustutkimus Mainio Vire Oy:n lastentarhanopettajien sitoutumisesta. 2010-luvulla lastentarhanopettajien saataavuus ja jo tutkimusorganisaation palveluksessa olevien lastentarhanopettajien pysyvyys on heikentynyt merkittävästi, jonka vuoksi on tärkeää selvittää lastentarhanopettajien näkökulmasta, mitä työntekijöille itselleen merkitsee sitoutuminen ja miten sitä pystyisi parantamaan. Tulosten perusteella pyritään miettimään keinoja, millä lastentarhanopettajat saadaan sitoutumaan työhön ja organisaatioon paremmin. Samalla esitellään organisaation olemassa olevia sitouttamisen keinoja. Tämän luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 7.1. Opinnäytetyön tarkoitus, tehtävä ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä sekä antaa tietoa sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä.

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on tutkia lastentarhanopettajien omasta näkökulmasta:

1. Millä tavoin lastentarhanopettajat käsittävät sitoutumisen?
2. Millaista sitoutumista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä esiintyy työssä ja/tai työyhteisössä?
3. Miten lastentarhanopettajat haluaisivat heitä johdettavan?
4. Millaisia odotuksia tai vaatimuksia lastentarhanopettajilla on yksityiseltä työnantajalta?

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa lastentarhanopettajien henkilökohtaisesta näkemyksestä omasta sitoutuneisuudestaan sekä millaiset asiat siihen vaikuttavat. Näitä tietoja voidaan jatkossa hyödyntää rekrytoinnissa sekä henkilöstön työolojen kehittämisessä ja työssä viihtymisen lisäämisessä. Tutkimuksesta saadut tiedot ovat tärkeitä päiväkodin johtajille heidän johtamistyössään. Tutkimuksen myötä organisaation johto ja esimiehet saavat kuvan ammattiryhmän omista näkemyksistä sitoutumiseen ja työhön liittyen. Esimiehet voivat jatkossa tunnistaa paremmin henkilöstönsä sitoutumiseen vaikuttavia asioita sekä korjata sitoutumista ehkäiseviä asioita omissa yksiköissään ja panostaa niihin asioihin, jotka edistävät sitoutumista.

### 7.2. Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case-tutkimus ei ole sinällään tutkimusmenetelmä vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia. Sen kohteena on usein vain yksi tapaus tai pieni joukko tapauksia esimerkiksi tapahtumakulku tai ilmiö. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9 – 12, 26; Silverman 2005, 125 – 128; Järvinen & Järvinen 2011.) Tapaustutkimus soveltuu menetelmäksi, jos tutkimuksen tavoitteena on kohteen kokonaisvaltainen tarkastelu tai toiminnan kehittäminen (Vilka 2009, 130 – 131). Yleensä tapaustutkimus valitaan

menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (Laine ym. 2007, 24 - 27).

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen tavoitteena on lastentarhanopettajien työolojen ja työssä viihtymisen kehittäminen. Tutkimus oli kuvaileva tutkimus, koska tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä sekä antaa tietoa sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. (ks. Järvinen & Järvinen 2011, 53 – 55.)

Kun tutkimusaihe oli löydetty, se auttoi kiinnittämään tapauksen aiempiin tieteellisiin keskusteluihin. Tutkimusongelman selvittämiseksi määriteltiin tutkimuskysymyksiä, jotka johtivat empiiristen aineistojen pariin. Tapaustutkimus tuotti tietoa syy-seuraussuhteista, esimerkiksi sitoutumista edistävät ja ehkäisevät tekijät, sekä mahdollisti kokonaiskäsityksen luomisen tutkimuskohteesta eli mitä lastentarhanopettajat ajattelevat sitoutumisesta. (ks. Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9 – 12, 26; Silverman 2005, 125 – 128.) Tapaustutkimus on tutkimusongelman, aiemman tietämyksen, aineiston ja menetelmien jatkuvaa vuoropuhelua. Nämä osa-alueet jalostuvat ja sitoutuvat toisiinsa. (Laine ym. 2007, 24 – 27.) Niiden avulla pyritään ymmärtämään kokonaisuutena tarkasteltavaa ilmiötä (Häikiö & Niemenmaa 2007, 42 - 49).

Peruslähtökohtana oli tuottaa tietoa paikkaan ja aikaan sidotuista ilmiöistä (ks. Peltola 2007, 111). Tiedonhankintamenetelmänä oli tässä tapaustutkimuksessa haastattelu (ks. Järvinen & Järvinen 2011, 53 – 55). Tapaustutkimuksen kohteena oli Mainio Vire Oy:n lastentarhanopettajat, joiden saatavuus ja vaihtuvuus on tällä hetkellä iso ongelma tutkimusorganisaatiossa. Tapaustutkimus onkin tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jossa kerätään mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvataan tutkimusaihe perusteellisesti. Tapaustutkimuksella pyrittiin selvittämään vastaus kysymykseen ”mitä voimme oppia tapauksesta?” Tutkijaa kannusti eteenpäin tunne ja alustava tieto siitä, että tapaus on jollain lailla tärkeä. Lopullinen merkitys selviää kuitenkin vasta tutkimuksen kuluessa. (ks. Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9 – 12, 26; Silverman 2005, 125 – 128.)

Tässä tutkimuksessa on tapaus rajattu koskemaan vain päteviä lastentarhanopettajia. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin sekä epäpätevät lastentarhanopettajat että päiväkodin johtajat, vaikka hekin tekevät lastentarhanopettajan töitä. Näillä rajauksilla tutkimusorganisaation yksityinen päiväkotijäi tutkimusaineiston ulkopuolelle ja tutkimus kohdentui viiteen ostopalvelupäiväkotiin. Hankintalain mukaan kuntien on kilpailutettava ostopalvelupäiväkoteja viiden vuoden välein, joka osaltaan lisää epävarmuutta työn pysyvyyttä kohtaan. Tapaustutkimusta tehdään ilmiöiden erityisyyden vuoksi, joten tieto oli ainutlaatuaista. Tapaukset rajataan esimerkiksi hallinnolliseksi yksiköksi ja tiettyyn hetkeen tai ajanjaksoon, kuten tässä tutkimuksessa Mainio Vire Oy:n päiväkotien lastentarhanopettajien saataavuusongelmaan 2010-luvulla. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on valottaa lastentarhanopettajien käsityksiä sitoutumattomuuden ongelmaan. (ks. Peltola 2007, 112 – 115, 125.)

Tapaustutkimuksen aineiston riittävyys selvisi tutkimusprosessin aikana ja sitä täydennettiin tarpeen mukaan. Tutkimuksessa tutkija pyrki valitsemaan teoreettisen lähtökohdan siten, että se selittäisi tapausta mahdollisimman hyvin. (ks. Häikiö & Niemenmaa 2007, 49 – 52; Eriksson & Koistinen 2005, 4, 19.) Tutkija suosittelee tulosten perusteella muutoksia, mutta organisaatio saa päättää itse ottaako tuloksia käyttöönsä. Tapaustutkimuksella pyritään muuttamaan asioita paremmaksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9 – 12.) Tämän tutkimuksen suosituksia voi tarkemmin lukea pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Staken (1998) mukaan sisäisellä tapaus-tutkimuksella, kuten tässä tutkimusorganisaationa oli Mainio Vire Oy, halutaan tietoa juuri kyseisestä tapauksesta eikä tällöin yleistämistävoitetta aseteta (Järvensivu, Valkama ja Koski 2009, 43). Kyse on tietystä yksilöllisestä tapauksesta. Kuitenkin on hyvä pohtia tuloksia myös laajemmin nostamalla jatkotutkimusaiheita. Niitä onkin esitelty tämän tutkimuksen lopuksi (ks. Laine ym. 2007, 24 - 27).

### 7.3. Tutkimusmenetelmät

#### 7.3.1. Teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin käyttäen teemahaastattelua. Haastattelua pidetään yleisimpänä kvalitatiivisen tutkimuksen muotona ja teemahaastattelua yleisimpänä haastattelutyypeistä (Barbour 2008, 18, 113). Haastattelu on Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan joustava tapa hankkia tietoa, koska haastattelijalla on mahdollisuus muun muassa muuttaa teemojen järjestystä, kysyä uudelleen, selventää ilmauksia tai käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Teemojen antaminen etukäteen haastateltavalle onkin suositeltavaa, koska tällöin haastateltavalla on mahdollisuus rauhassa tutustua teemoihin etukäteen ja haastattelutilanteessa saada tietoa tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon.

Kohdejoukon tulee olla ennalta ja tarkoituksen mukaisesti määritelty ryhmä. Kohdejoukon valinnan lisäksi tutkijan tulee tarkkaan miettiä, mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit sekä mikä haastattelumuoto sopii parhaiten kyseenomaiseen työhön. (Barbour 2008, 113 – 129; Hirsjärvi ym. 2010, 164, 177 - 178, 207 – 210; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 95 – 97; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Lisäksi on eettisesti perusteltua kertoa etukäteen aihe, jota haastattelu koskee. Ihmiset eivät myöskään yleensä lupaudu tutkimukseen elleivät tiedä, mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat oli jo ennalta valittu. Kysymysten muotoa ja tarkkaa järjestystä sen sijaan ei oltu ennalta sovitettu. (ks. Barbour 2008, 113 – 116; Hirsjärvi ym. 2010, 208; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 97; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tutkimuksen tarkoitus ja viitekehys määrittivät haastateltavat teemat, joista tehtiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Vilka 2009, 101 – 103.). Barbour (2008, 113 - 114) korostaa tutkijan aktiivista kuuntelua haastattelutilanteessa, jolloin tutkija voi tilanteen mu-

kaan poiketa alkuperäisestä kysymysjärjestyksestä. Haastattelun edetessä vältettiin johdattelevia jatkokysymyksiä. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 74 - 77; Hirsjärvi ym. 2010, 23 - 27).

Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelu ei etene tarkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on siis astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47 - 48; Eskola & Suoranta 2008, 86 - 87.) Myös tässä tutkimuksessa teemahaastattelut olivat keskustelunomaisia tilanteita, jossa käytiin läpi ennalta suunniteltuja teemoja yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa pyrittiin huomioimaan. Ihmisten vapaalle puheelle annettiin tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyrittiinkin keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelu päiväkodin johtajalle. Koehaastattelu on hyvä keino varmistaa teemahaastattelun kysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys kohderyhmässä (ks. Vilkkä 2009, 109). Teemahaastatteluiden aluksi pyydettiin määrittelemään avainsanat, jotta saatiin jonkinlaista taustaa haastateltavan käsityksestä tai tulkinnasta kyseessä olevaan teemaan. Teemat olivat: taustatiedot, sitoutuminen työhön, johtaminen ja odotukset työltä. Nämä aiheet nousivat teoriasta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Teemahaastattelun runko on liitteenä (liite 2).

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 74 - 77; Hirsjärvi ym. 2010, 23 - 27), mutta suositeltavaa, jotta aineistosta tuli tarpeeksi suuri. Kohdejoukkoa lähestyttiin ensin kirjeitse, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimukseen (liite 3). Suostumusten jälkeen sovittiin aika haastattelulle. Haastattelut suoritettiin työaikana, joka osaltaan myös motivoi osallistumaan. Teemat toimitettiin etukäteen, jotta haastateltava ehti valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastatteluosuus eteni teemoittain ja tarpeen mukaan tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastateltavien nimiä tai toimipisteitä ei julkaista tutkimuksessa, joten haastateltavia ei voi tunnistaa aineistosta. (ks. Ruusu-vuori ym. 2010, 460 - 461; Vilkkä 2009, 116 - 117.) Tutkimuksen haastattelut on tehty loka-marraskuun 2012 aikana. Yksi haastattelu on tehty eri tavalla aikatauluongelmien vuoksi. Se tehtiin esseetyyppisesti, joka on kuitenkin käyty vastaajan kanssa vielä läpi, ja tarkennettu muutamia kohtia. Sen vastaukset olivat yhtä kattavat ja yhdenmukaiset haastattelusta saatujen vastausten kanssa.

Haastattelumateriaali on käsitelty purkamalla teksti sanasta sanaan puhtaaksi tietokoneelle, jolloin aineiston jatkokäsittely on ollut helpompaa (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 138). Haastattelun muuttaminen tekstimuotoon eli litterointi, helpottaa tutkimuksen analysoimista eli tutkimusaineis-



ton järjestelmällistä läpi käymistä ja aineiston ryhmittelyä. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, mitä tutkimuksella tavoitellaan sekä mitä lähestymistapoja tutkimuksessa on käytetty. (Vilkkä 2009, 115.) Haastattelumateriaalin litterointi on tehty heti haastattelun jälkeen (ks. Kiviniemi 2010, 79). Litterointi työläydestään huolimatta lisää tutkijan dialogia tutkimusaineistonsa kanssa (Vilkkä 2009, 115; Eskola 2010, 179), koska litteroidessa aineistoa tulee jo alustavasti analysoitua (Kiviniemi 2010, 79).

Kaikki litteroinnit olivat valmiit joulukuun 2012 alussa. Jokainen haastattelu on purettu ensin omiin tiedostoihinsa henkilökohtaisessa käytössä olevalle tietokoneelle ja haastattelut on numeroitu satunnaisessa järjestyksessä (n1, n2, n3..n14), jotta tarvittaessa voi palata käsiteltävästä aineistosta alkuperäiseen aineistoon. Alkuperäisen aineiston tarkastelu oli tarpeen asiakokonaisuuksien hahmottamisessa ja asiayhteyksien tarkastamisessa. Materiaalitalennukset ja haastattelunauhut tuhoataan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. (ks. Ruusu vuori 2010, 424 – 428).

Teemoittelun eli tematisoinnin tarkoituksena on ryhmitellä aineisto teemoittain. Sen jälkeen tutkimuksen aineistoon kytketään teoria ja aikaisempi tutkimustieto. (Eskola 2010, 192 – 197; Kiviniemi 2010, 78.) Litteroinnin tarkkuustaso määritellään tutkimusongelman ja tutkimusmetodin perusteella (Ruusu vuori 2010, 424 – 428). Tutkija tekee ratkaisuja haastatteluja purkaessaan: ”mitä, miltä osin ja millä tarkkuudella hän materiaalinsa purkaa sekä miten sen lukijalle paperilla esittää” (Nikander 2010, 432 – 433). Haastatteluissa ei kiinnitetty huomiota äänen painoihin ja taukoihin, koska haastattelun tuloksiin vaikuttivat enemmän teemojen sisällöt. Koska litteroinnin ulkopuolelle jää paljon alkuperäistä aineistoa muun muassa sanatonta viestintää ja haastateltavan äänenpainoja, litteraatio perustuu tutkijan tekemiin valintoihin ja havaintoihin ja on tällöin aina epätäydellinen. (Nikander 2010, 432 – 433.)

### 7.3.2. Sisällönanalyysi

Laadullisella sisällön analyysillä on pitkä historia. Ensimmäiset havainnot menetelmän käytöstä ovat jo 1800-luvulta. Varsinaisten tieteellisten ongelmien ratkaisemiseksi sitä on alettu käyttää 1950-luvun sosiaalitieteessä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3 – 4.) Sisällönanalyysiä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen aineiston perusanalyysimenetelmänä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 131; Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 18 – 19; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleistetty muoto, kadottamatta sen sisältämää tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tutkimuksen suhde teoriaan voi olla aineistolähtöistä, teoriasidonnaista tai teorialähtöistä (Eskola 2010, 182).

Berelson (1952, 18) on määritellyt sisällönanalyysin tutkimustekniikaksi, jonka avulla kuvaillaan objektiivisesti, systemaattisesti ja määrällisesti kommunikaation sisältöä. Sisällönanalyysi pakottaa tutkijan ajattelemaan itse, koska analyysimenetelmistä ei ole yksinkertaisia kuvauksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 135). Sisällönanalyysiä voidaankin pi-

tää laadullisen tutkimusmenetelmän metodina, ”jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia” (Vilkkä 2009, 140).

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelut nauhalta tekstiksi (ks. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 132; Ruusuvuori 2010, 424; Vilkkä 2009, 115). Tuomen ja Sarajärven (2009, 106) mukaan laadullisen tutkimuksen sisällön analyysin avulla voi tarkastella ja kuvailla tutkittavan asian merkitystä. Analyysissa aineistoon tutustutaan, järjestetään ja luokitellaan, mutta pelkkä lokerointi ei ole riittävää analysointia. (Ruusuvuori ym. 2010, 9 -19.) Tutkimus voidaan analysoida joko induktiivisella tai deduktiivisella prosessilla. Induktiivinen päättely alkaa aineistolähtöisesti edeten kohti kuvailtavan asian käsitteellistämistä. Deduktiivisen päättelyn lähtökohtana on jo olemassa oleva teoria, jota peilataan tutkimusaineistoon. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21 – 29; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 – 100, 108 - 113.)

Analyysiyksikön valinta oli yksi luokittelun tärkeistä lähtökohdista ja se oli yhteydessä tutkimuskysymyksiin (ks. Ruusuvuori ym. 2010, 19 - 29). Valittu yksikkö oli sana, lause tai lauseen osa. Olennaista oli erottaa tutkimusaineistosta yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Aineisto luokiteltiin yksiselitteisesti yhdistäen saman merkityksen omaavat asiat. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet olivat pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. (ks. Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21 – 29; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 – 100, 108 - 113.) Tulosten analysointi jatkui heti haastattelumateriaalin litteroinnin perään. Eskolan (2010, 180) mukaan aineistosta ei tule esiin yhtään tulosta ilman tutkijan aktiivista analysointia ja tulkintaa. Teema-alueiden erittely ja jäsentely vaatii monia analysointivaiheita (ks. Kiviniemi 2010, 80).

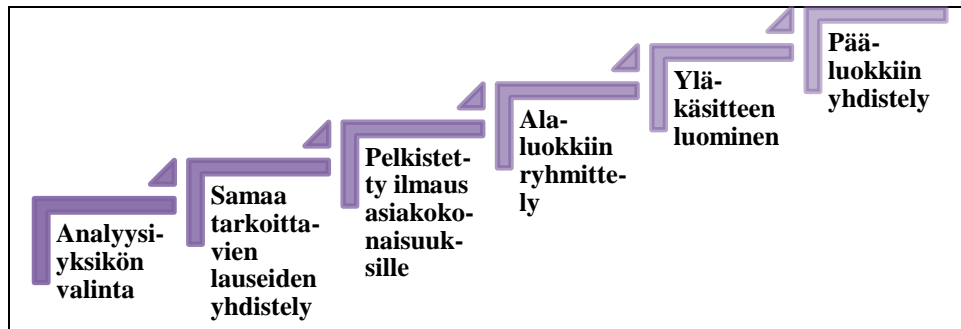
Haastattelun teemat ja kysymykset voivat antaa analyysille perustan. Karkean luokituksen jälkeen teemat jaetaan edelleen alaluokkiin ja –teemoihin. (Nikkonen, Janhonen & Juntunen 2003, 69.) Kun luokittelu tehdään aineiston perusteella, ei etukäteen voida tietää, montako luokkaa syntyy. Luokkia ei ole järkevää muodostaa kymmenittäin, koska luokkien tulee tiivistää aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89.) Analyysin tulokset on yhdistettävä teoreettisiin näkökulmiin ja aiheen ajankohtaisiin käytännön ongelmiin, jottei analyysi jää kesken. (Ruusuvuori ym. 2010, 19 - 29.)

### 7.3.3. Induktiivinen sisällönanalyysi

Induktiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöinen, joten sen ilmaukset ja luokat nousevat aineistosta. Analyysi sisältää kolme päävaihetta: aineiston pelkistämisen, aineiston ryhmittelyn ja teoriakäsitteiden luomisen. Kuviossa 1 on esitelty sisällönanalyysin vaiheet (kuvio 1). Pelkistäminen tarkoittaa olennaisten asioiden löytämistä aineistosta, jota ohjaa tutkimustehävä.

Tässä tutkimuksessa analyysin aluksi analyysiyksiköksi valittiin aineistosta litteroituja sanoja ja lauseenosia. Tekstistä poimittiin tutkimuksen kannalta luokittelua helpottavat sanat ja lauseenosat taulukkoon temakohtai-

sesti. Saman asiasisällön mukaan sanat ja lauseenosat luokiteltiin allekkain, jonka jälkeen mietittiin pelkistetty ilmaus asiakokonaisuudelle. Sen jälkeen pelkistettyjä ilmauksia yhdisteltiin uudelleen samankaltaisuuksien mukaan. Kolmanneksi samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin alaluokkiin, jonka jälkeen abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin alaluokat yläluokkiin. Viimeiseksi yläkäsitteistä yhdisteltiin samaa tarkoittavia asioita pääluokiksi. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 110 – 115.) Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käytettiin johtamisen ja odotusten teemojen käsittelyyn sekä sitoutumista ehkäiseviin tekijöihin. Liitteessä 5 on esimerkki tästä analyysitavasta (liite 5.)



Kuvio 1. Sisällönanalyysin vaiheet

#### 7.3.4. Deduktiivinen sisällönanalyysi

Deduktiivista sisällönanalyysiä voi ohjata teema, luokitusrunko tai malli, joka perustuu aikaisempaan teoriaan tai tutkimukseen (Kyngäs & Vanhanen 1999). Tässä tutkimuksessa deduktiivisen eli teoriasuuntautuneen analyysin pohjana käytettiin Allenin ja Meyerin kokoamia sitoutumisen tasoja (1990, 1 – 16; 1996, 252 – 276). Sisällönanalyysissä käsitteet olivat jo olemassa. Teoriasta johdetut sitoutumisen pääluokat olivat affektiivinen sitoutuminen, rationaalinen sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen, jotka ohjaavat analyysin suuntaa (taulukko 3). Prosessi oli samankaltainen kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, joka on esitelty kuviossa 1 (kuviokuva 1). Tätä analyysiä käyttäen luokiteltiin sitoutumista koskevaa haastatteluaineistoa. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 – 112.)

Analyysiyksiköt olivat myös teoriasuuntautuneessa sisällönanalyysissä sanoja, lauseenosia ja lauseita. Aineistosta ryhmiteltiin ensin samaa tarkoittavat lauseet taulukoihin, jonka jälkeen asiakokonaisuudelle mietittiin pelkistetty ilmaus. Pelkistetyt ilmaukset muutettiin alakäsitteiksi. Seuraavaksi alakäsitteitä yhdisteltiin yläkäsitteiksi. Yläkäsitteiden luokittelussa pääluokaksi otettiin avuksi sitoutumisen tasot. Yläkäsitteiden sisältöä verrattiin affektiivisen, rationaalisen ja normatiivisen sitoutumisen sisältöön. Taulukossa 3 on esitelty, mitä kukin taso pitää sisällään. Näiden avulla yläluokat ryhmiteltiin pääluokiksi. Liitteessä 4 on avattu tarkemmin teoriasuuntautunutta sisällönanalyysiä, jossa on esitelty sitoutumisen teeman yksi analyysi haastatteluaineiston ilmauksista pääluokkiin (liite 4). Tätä analyysintapaa käytettiin, kun analysoitiin sitoutumisen käsitettä ja sitoutumista edistäviä tekijöitä.

Taulukko 3. Sitoutumisen tasot (Allen &amp; Meyer 1990, 1 - 16)

Sitoutumisen tasoja	
affektiivista organisaatioon samastumista ja kiinnittymistä	työntekijän viihtymistä työssään ja halua vapaaehtoisesti olla osa organisaatiota
rationaalinen jatkuvuuden tavoittelu	työntekijä pysyy organisaatiossa oman tarpeensa takia sekä työpäivän vaihtamisesta aiheutuvien suurten kustannusten takia.
normatiivista sitoutumista	työntekijä sitoutuu sosiaalisten paineiden tai omien arvojen vuoksi

Sisällönanalyysi voidaan siis tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjautuvasti ja teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa on käytetty vain kahta ensimmäistä sisällönanalyysitapaa, ja ne ovat esitelty edellä teoriaosuudessa. Teorialähtöinen sisällönanalyysi tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 99). Aineiston luokittelu lähtee teoriasta, teoreettisesta viitekehystä tai käsitejärjestelmästä, josta muodostetaan analyysirunko eli tulkintakehikko (Janhonen & Nikkonen 2003, 27 - 30). Tämä valmis malli ohjaa aineiston analysointia. Tarkoituksena teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 99; Janhonen & Nikkonen 2003, 27 - 30.) Pelkistäminen ja luokittelu toteutetaan etsimällä aineistosta systemaattisia tulkintakehikon mukaisia ilmauksia (Janhonen & Nikkonen 2003, 27 - 30).

#### 7.4. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareina voi pitää tutkijoiden puolueettomuutta, tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, aineistonkeruuta ja -analyysia sekä tulosten esittämistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134 - 141, Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 36). Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen tulee vastata tutkittavaa ilmiötä, kun taas aineistonkeruussa tulee ottaa huomioon aineistokeruun menetelmä, tekniikka tai muut mahdolliset ongelmat. Aineiston analyysi puolestaan tulee olla hyvin selkeästi kirjattu, jotta lukija ymmärtää kuinka tutkija on päässyt lopputuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134 - 143.)

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, koska kyseessä on tapaustutkimus. Aineiston analyttinen läpinäkyvyys ja tulkintojen ankkuroituminen siihen parantavat kuitenkin tutkimuksen validiteettia. (Nikander 2010, 432 - 433; Tuomi & Sarajärvi 2009, 140 - 141.) Laadullista tutkimusta ei ylipäättänsä voi toistaa sellaisenaan, koska jokainen tutkimus on ainutkertainen. Luokittelusäännöt ja tutkimuskäytännöt on pyritty kuitenkin esittämään niin, että tutkimuksella on ”jonkinlainen käytännön toistettavuus”. (Vilkkä 2009, 159 - 160.) Tutkimusprosessin korostaminen ja tutkimusasetelman avoimuus tuovat tutkimukseen luotettavuutta. Kun tutkija toimii itse aineiston keruu välineenä, siten tutkimukseen vaikuttaa tutkijan nä-

kemyksien ja tulkinnan kehittyminen tutkimusprosessin edetessä. (Kiviniemi 2010, 81.)

Haastattelija on haastattelutilanteessa osallistuva ja samalla tutkija. Haastattelijan tulee olla puolueeton ja käyttäytyvä neutraalisti sekä pitää yllä luontevaa kommunikaatiota. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 97.) Haastattelu-tutkimuksessa tutkijalla on vaikutusta tutkimukseen, koska hän luo ja tulkitsee tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Kun tutkija tekee tutkimusta yksin, hän voi tulla sokeaksi omalle tutkimukselleen. Hän voi tehdä virhepäätelmiä, koska hän on itse sisällä tutkimusprosessissa. (Vinkka 2009, 159 - 160.) Suoranta ja Eskola (2008, 211) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse, koska hän on keskeinen osa tutkimusta. Näin ollen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri koskee koko tutkimusprosessia.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse ollut tutkimuksensa keskeinen työväline, joten se on otettava huomioon puolueettomuusnäkökulmaa tarkasteltaessa. Koko tutkimusprosessin aikana on pohdittu tutkijan omaa suhdetta tutkimusaiheeseen ja tutkijan roolia, koska tutkija on työskennellyt samaan aikaan organisaatiossa päiväkodin johtajana. (ks. Nikander 2010, 432 – 433; Kiviniemi 2010, 81.) Tutkija on saanut suunnitella tutkimuksen vapaasti oman mielenkiinnon mukaan. Haastattelutilanteissa on korostettu luottamuksellisuutta ja haastateltavan tunnistamattomuutta. Lisäksi on kerrottu haastateltaville, että haastattelunauhat ja litteraatiot tulevat vain tutkijan käyttöön siihen saakka kunnes ne tuhotaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Suurin uhka tutkimuksen onnistumiselle oli se, että haastateltavat eivät olisi uskaltaneet avoimesti ja rehellisesti puhua ajatuksistaan. Tämä oli kuitenkin turha pelko. Ainoastaan yksi haastateltavista jännitti tilannetta niin paljon, että aluksi jouduttiin käyttämään paljon aikaa tilanteen rentouttamiseksi. Jokaisen haastattelun aluksi keskusteltiin haastateltavan koulutus- ja työhistoriasta. Tämä antoi hyvin taustatietoja tutkimukselle, mutta myös lisäsi vastavuoroisuutta ja helpotti varsinaisten teemojen läpikäyntiä. Melkein kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun hyvin ennalta lähetettyjen teemojen pohjalta.

Tutkijan roolia ajatellen organisaation ja lastentarhanopettajien tuttuus oli iso haaste, mutta myös etu, koska haastattelut pysyivät keskustelun omaisina. Myös lastentarhanopettajien ammattikielen ymmärtäminen helpotti haastatteluja. Tutkija tunsikin myös yksiköiden nykytilanteen hyvin. Nämä edellä mainitut seikat auttoivat tarkentavien kysymysten tekemisessä. Teemat sitoutuminen, johtaminen ja odotukset työtä kohtaan liittyivät läheisesti jokaisen henkilön omiin ajatuksiin työtä ja työpaikkaa kohtaan. Tämän vuoksi aihetta voi pitää henkilökohtaisena, johon vaikuttavat henkilön asenteet, arvot ja oma elämäntilanne. Tutkijan rooli organisaatiossa ei vaikuttanut haastateltavien antamiin vastauksiin, koska heiltä sai rehelliset ja suorat vastaukset teemojen kysymyksiin.

Tutkimusprosessia ja valittuja menetelmiä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti läpi koko tutkimuksen. Opinnäytetyössä on perusteltu tutkimukseen osallistuneiden valikoituminen. Tulosten esittelyssä käy-

tään paljon suoria lainauksia luotettavuuden lisäämiseksi. Haastattelutekstien suorat lainaukset tuloksissa on kuitenkin muutettu yleiskielelle, jottei haastateltavat paljastu esimerkiksi murteen vuoksi. Lainauksilla pyritään antamaan lukijalle mahdollisuus tarkastella aineiston keruun vaiheita. (ks. Vilkkä 2009, 160; Kiviniemi 2010, 83.) Tutkimusaineiston keräämiseen ja tallentamiseen liittyy myös aina tutkimuseettisiä kysymyksiä. Vaikka hyvän tieteellisen käytännön mukaan haastattelunauhut ja litteroinnit olisi hyvä hyödyntää jatkotutkimuksissa, niin ne tuhotaan heti tutkimuksen valmistumisen jälkeen, koska ne koskivat vain tätä tiettyä tapausta (ks. Ruusuvuori ym. 2010, 9 – 36.)

## 8 TULOKSET

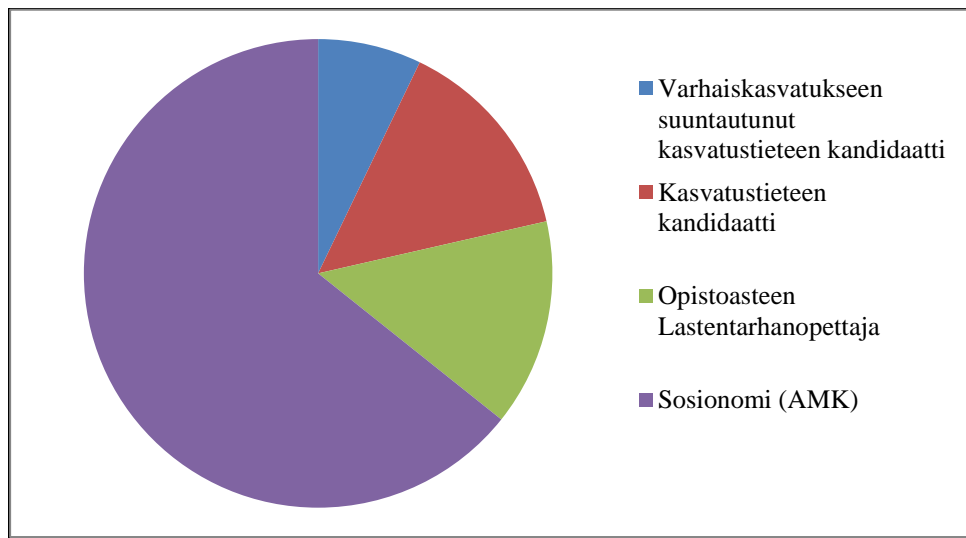
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Aluksi esitellään tutkimusaineiston taustatietoja, jonka jälkeen käsitellään haastatteluaineisto teemoittain. Sitoutumisen teemalla selvitettiin, millä tavoin lastentarhanopettajat käsittävät sitoutumisen sekä millaisia edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä työssä esiintyy. Johtamisen teemalla haluttiin tietää, kuinka lastentarhanopettajat haluaisivat heitä johdettavan. Kolmantena teemana olivat odotukset, jonka avulla haluttiin selvittää yksityistä työnantajaa kohtaan olevat odotukset ja vaatimukset.

### 8.1. Taustakysymysten tulokset

Tutkimuksen kohdehenkilöiksi rajattiin pätevät lastentarhanopettajat, koska ostopalvelusopimukset edellyttävät kelpoisuusvaatimukset täyttävää henkilökuntaa. Tutkimuspäiväkodeissa lastentarhanopettajia pitäisi olla sopimusten mukaisesti kaksi eli yhteensä 28 lastentarhanopettajaa, joista 5 oli päiväkodin johtajia. Lokakuussa 2012 oli epäpätevillä täytetty 3 paikkaa, ja avoimena oli 4 paikkaa. Päteviä lastentarhanopettajia oli tuolloin 16 henkilöä, joista 14 suostui haastatteluun. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautui myös yksityisen päiväkodin lastentarhanopettaja, joka oli epäpätevä sekä myös yksityisen päiväkodin johtaja (n=2). Tutkimuksen kriteerit täyttäviä lastentarhanopettajia osallistui tutkimukseen yhteensä 14. Haastatteluihin osallistui 87,5 prosenttia pätevistä lastentarhanopettajista. Otos oli laajuudeltaan kattava, koska vain kaksi lastentarhanopettajista ei osallistunut tutkimukseen.

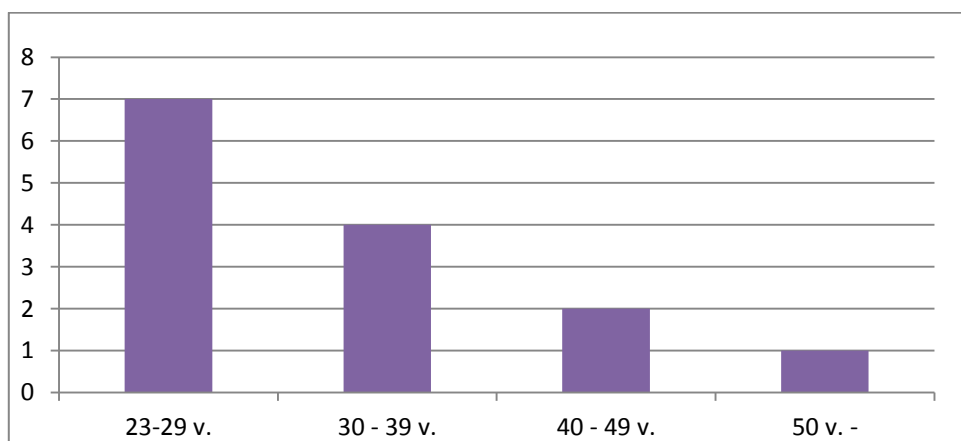
Kaikki osallistujat työskentelivät ostopalvelupäiväkodeista, joissa neljässä oli kunnan kilpailuskriteerin mukaisesti jokaisessa tiimissä kaksi lastentarhanopettajaa ja kaksi lastenhoitajaa. Yhdessä puolestaan mitoitettiin kriteerin mukaan oli kaksi lastentarhanopettajaa ja 1 lastenhoitaja. Päivähoitoasetuksen 6 §:n 1 momentin mukaisesti päiväkodissa tulee hoito- ja kasvatustehtävissä olla vähintään yksi säädetyn ammatillisen kelpoisuuden omaava henkilö enintään seitsemää kokopäivähoidossa olevaa kolme vuotta täyttäneitä lasta tai enintään neljää alle kolmivuotiasta lasta kohden. (239/1973 6§:1.) Käytännössä tämä normaalisti tarkoittaa esimerkiksi 21 lapsen ryhmässä yhtä lastentarhanopettajaa ja kahta lastenhoitajaa.

Kuviossa 2 on esitelty haastateltavien koulutustausta (kuvio 2). Haastateltuihin osallistui 2 opistoasteista lastentarhanopettajaa, 2 kasvatustieteen kandidaattia, 1 varhaiskasvatukseen suuntautunut kasvatustieteen kandidaatti, jonka tutkintoa voi verrata kasvatustieteen kandidaatin tutkintoon ja 9 sosionomia (AMK), joilla on vaadittavat 60 opintopisteen opinnot varhaiskasvatusta ja sosiaalipedagogiikkaa suoritettuna. Haastateltavia koulutuksen mukaan oli aineistossa seuraavasti: lastentarhanopettajia 14 % (n=2), kasvatustieteen kandidaatteja 22 % (n=3) ja sosionomeja (AMK) 64 % (n=9). Ammattikorkeakoulusta valmistuneiden osuus on suhteellisen suuri. Tämä voi johtua osittain siitä, että yliopistosta valmistuneet kasvatustieteen kandidaatit jatkavat suoraan opintojaan maisterin tutkintoon. Ammattikorkeakoulussahan vaaditaan ylempään ammattikorkeakoulututkinnon suorittamiseksi 3 vuoden työkokemus.



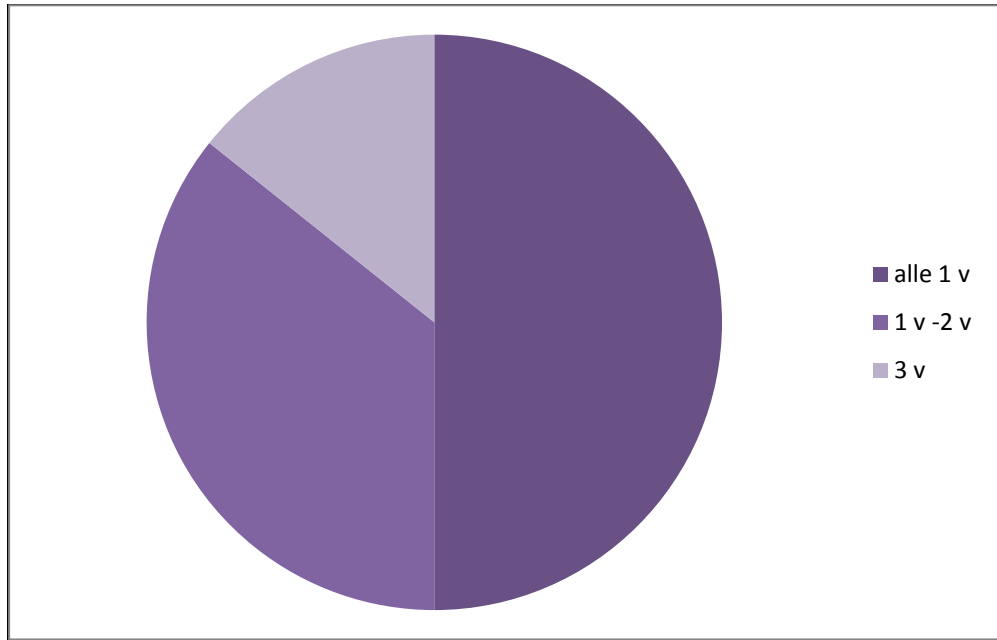
Kuvio 2. Haastateltujen koulutus

Kaikki haastatellut olivat naisia. Heidän keski-ikänsä oli 29 vuotta. Keski-ikä kuvaa hyvin Y- ja Z-sukupolvien tuloa työmarkkinoille. Nuorin vastaajista oli 23-vuotias ja vanhin 57-vuotias. Kaikilla haastatelluilla on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde, mikä ei ole itsestään selvyys sosiaali- ja terveysalalla, jossa on tyypillistä pätkätöiden yleisyys. Kuviossa 3 on haastateltujen ikäjakauma (kuvio 3).



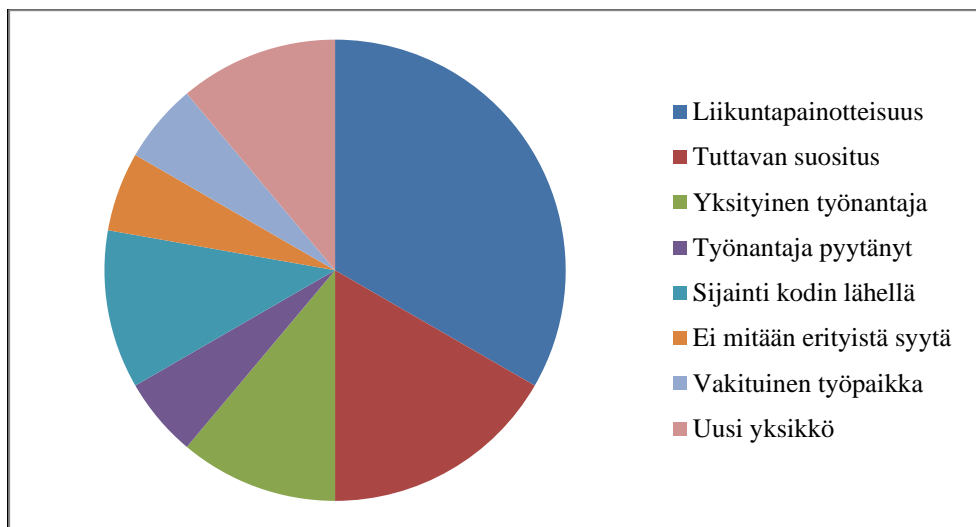
Kuvio 3. Haastateltujen ikäjakauma

Haastateltujen työskentelyaika tutkimusorganisaatiossa oli todella alhainen. Keskimäärin työskentelyaika oli vain vuosi ja kaksi kuukautta. Pisin työsuhde oli kestänyt 3 vuotta ja lyhyin 2 kuukautta. Haastatelluista kolmas osa (35%) oli työskennellyt alalla yli viisi vuotta. Keskimäärin työkokemuksen määrä oli vain 5,5 vuotta. Lyhyimmillään työkokemusta oli ehtinyt kertyä 2 kuukautta, mutta pisimmillään yli 30 vuotta. Tämä kertoo vastaajien nuoruudesta. Tämä tulos on myös kriittinen lähtöaikeiden suhteen. Onnismaan ym. (Ahola 2012, 13 - 15) tutkimuksen tulosten mukaan, jos työntekijä saadaan pidettyä 3 vuotta, hänen lähtemisaikensa vähenevät. (kuvio 4)



Kuvio 4. Työssäoloaika Mainio Vireellä

Haastateltavat olivat päätyneet työskentelemään Mainio Vireelle monesta syystä. Monella heistä oli useampi peruste työpaikan valintaan. Ne jakautuivat kuvion viisi mukaisesti (kuvio 5):



Kuvio 5. Syitä Mainio Vireellä työskentelyyn



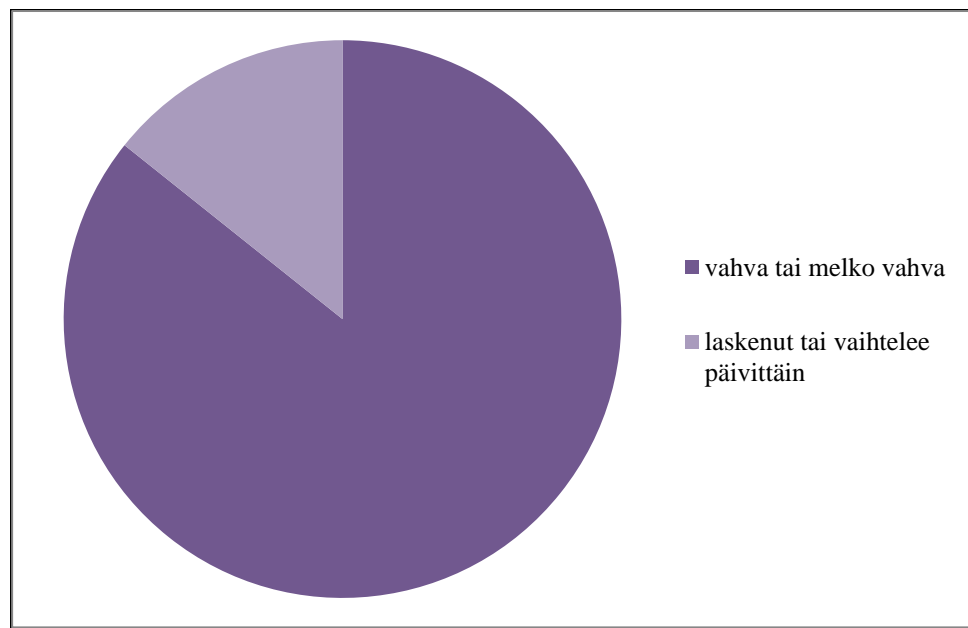
Suurin osa haastatelluista on tullut Mainio Virelle joko liikuntapainotteisuuden (n=6) tai tuttavien suosituksen (n=4) perusteella. Monilla oli useita syitä. Yleisimmät syyt olivat liikuntapainotteisuus ja uusi yksikkö (n=2). Lastentarhanopettajat haluavat olla luomassa ja kehittämässä jotakin uutta. Painotteisuuden merkitys on siis suuri etu. Haastatelluista 64 %:a vastasi työskentelevänsä kutsumusammattissaan. Loput olivat ajautuneet alle joko alan vaihtajina tai opiskeluaikana.

Kysyttäessä haastatelluilta heidän sitoutumista työhönsä, 86 % haastatelluista piti sitoutumisestaan työhönsä vahvana tai melko vahvana (n=12). 14% (n=2) koki sitoutumisensa ja motivaationsa laskeneen tai vaihtelevan päivittäin (kuvio 6).

*”Motivaatio vaihtelee varsinkin silloin, kun on väkeä vähän ja joutuu juoksemaan pää kolmantena jalkana.”*

*”Olen perussitoutunut. Sitoutuminen on ikään kuin perusalaistaitoja, mikä pitäisi olla jokaisella ihmisellä työhön mentäessä muuten työnteko ei ole hyödyllistä itselle eikä muille.”*

*”Olen erittäin sitoutunut ja motivoitunut työntekijä. Koen työni tärkeäksi ja tiedän oman sitoutumisen ja motivoitumisen vaikuttavan työni laatuun, joka näkyy myös ulospäin ja palautuu takaisin hyvänä asiakaspalautteena. Se on aika iso asia, mihin se [sitoutuminen] oikeasti vaikuttaa.”*



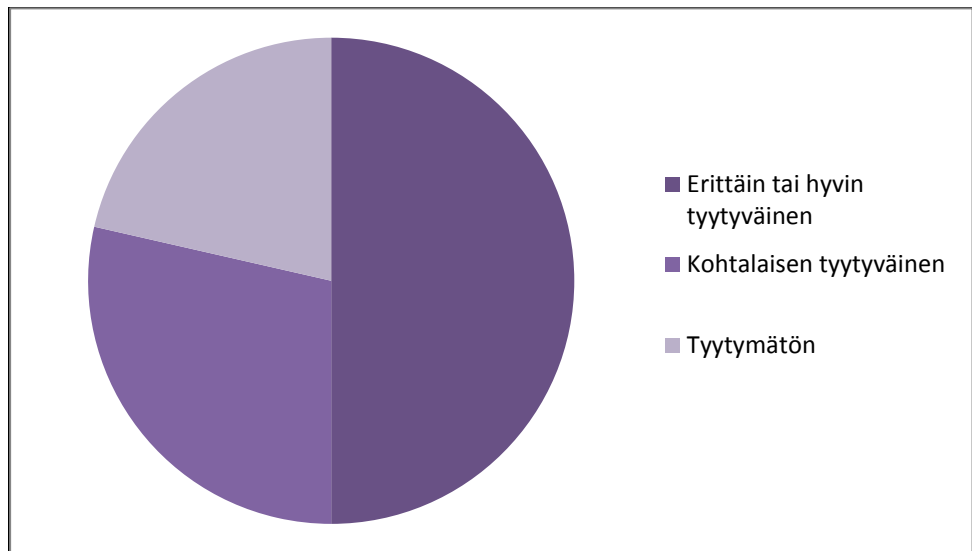
Kuvio 6. Sitoutumisen vahvuus tällä hetkellä

Kysyttäessä haastatelluilta heidän tyytyväisyyttään johtamiseen, 50 % (n=7) haastatelluista koki olevansa erittäin tai hyvin tyytyväinen johtamiseen tällä hetkellä. Kohtalaisen tyytyväisiä johtamiseen oli 28,5% (n=4) haastatelluista. Tyytymättömiä oli 21,5 % (n=3) haastatelluista (kuvio 7).

*”Olen erittäin tyytyväinen johtamiseen tällä hetkellä. Olen erittäin tyytyväinen siihen, että johtajakin ajattelee, että on täällä pitkäaikainen. Sekin lisää sitoutumista, jos johtajakin on [sitoutunut].”*

*”Johtaminen on tällä hetkellä ok ja koko ajan paranemaan päin.”*

*”Johtamisessa on selkeitä puutteita. --- Tiedän, että johtajalla on omassa elämässään ollut rankka vaihe, mutta tietenkin pitäisi pystyä pitämään tunteet ulkopuolella. Välillä on tullut aikamoisia tunnekuohuja, eikä silloin oikein itsekään tiedä onko oman elämän piikkiin vai olenko tehnyt jotain väärin?”*



Kuvio 7. Tyytyväisyys johtamiseen tällä hetkellä

## 8.2. Tutkimustulokset teemoittain

Haastatteluaineisto on käsitelty teemoittain sisällönanalyysillä. Aineistosta on koottu sana- ja lauseenosakokonaisuuksia, jotka on analysoitu sekä induktiivisesti että deduktiivisesti. Liitteissä on kuvattu molemmat sisällönanalyysin prosessit - pelkistetyistä ilmauksista käsitteen pääluokkaan (liitteet 4 ja 5). Sisällönanalyysien tulokset esitellään teemoittain taulukoita ja kuvioita apuna käyttäen. Haastatteluaineistoa esitellään myös suorilla lainauksilla.

### 8.2.1. Sitoutuminen

Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta on peruslähtökohta laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamisessa. Jotta tutkimusorganisaatio saisi lastentarhanopettajansa pysymään, on pystyttävä tarjoamaan mielekäs työkokonaisuus. On tärkeää kiinnittää huomiota sitoutumista edistäviin ja ehkäiseviin tekijöihin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena olikin kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä sekä antaa tietoa sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä.

Sitoutumisen käsitteellä tarkoitettiin yleisesti sitä tapaa, jolla työntekijä kiinnittyy tai suhtautuu työpaikkaansa:

*"Työhön sitoutuminen tarkoittaa sitä, että hoitaa työtehtävänsä yhteisvastuullisesti kaikissa asioissa, haluaa tehdä tätä työtä ja vaikuttaa ja kehittää sitä. Tiedän mitä minulta odotetaan, osaan tehdä sen, minulla on vastuuta ja kannan vastuuni. --- En tule tänne vain kuluttamaan aikaani ja saan rahat tilille."*

Sitoutuminen yksilön asenteena oli varsin pysyvää ja johdonmukaista suhtautumista tiettyyn organisaatioon:

*"Haluan omalla työpanoksellani ja olemiselläni vaikuttaa positiivisesti työpaikkaani ja sen ilmapiiriin. Olen läsnä siinä yksikössä, missä töitä teen, enkä ajattele, että toisaalla on paremmin. Ajattelen myös, että sillä kuinka hyvin työni teen, on vaikutusta yksikön maineelle."*

Toisaalta sitoutumista tarkasteltiin myös tapana, jolla työntekijä hyväksyy ja samaistuu työpaikan arvoihin ja tavoitteisiin:

*”Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että sitoutuu tulemaan töihin ja tekemään työnsä ja tehtävänsä parhaansa mukaan. On oltava valmis sitoutumaan oman ryhmän lisäksi myös koko työyhteisöön ja sen hyväksi. Sitoutunut työntekijä tekee töitä, jotta oma tiimi toimisi ja kaikilla työyhteisössä olisi hyvä olla.”*

Sitoutumisen käsitettä on kuitenkin vaikea määritellä yksiselitteisesti. Sen vuoksi käsitettä ja edistäviä tekijöitä lähdettiin purkamaan sitoutumisen tasojen: affektiivinen, rationaalinen ja normatiivinen, kautta (Allen & Meyer 1990, 1 – 16).

Taulukossa 4 on esitelty sitoutumisen tasojen mukaisesti, mitä lastentarhanopettajat ajattelivat sitoutumiseen kuuluvan (taulukko 4). Sitoutumiselle on silloin luotu hyvät edellytykset, kun työntekijät ovat osaavia, voivat hyvin ja kokevat voivansa vaikuttaa päätöksiin. Hyvällä johtamisella ja työntekijöiden odotuksiin vastaamalla voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon, työssä jaksamiseen ja työn tuloksellisuuteen.

Affektiivisen organisaatioon samaistumisen ja kiinnittymisen käsitteellä tarkoitettiin koko organisaation eri tasoihin sitoutumista, työhyvinvointia ja työyhteisötaitoja. Ne vaikuttavat työntekijän työssä viihtymiseen, ja mikäli jokin ei ole kunnossa, se heikentää sitoutumista, koska työntekijä on vapaaehtoisesti kiinnittynyt organisaatioon.

Rationaalisen jatkuvuuden tavoittelun tasoon mainittiin kasvatuskumppanuus perheiden kanssa sekä ammatillinen kasvu ja kehittyminen. Työntekijä pysyy organisaatiossa oman tarpeensa takia. Hyvät suhteet lapsiin (omahoitajuus) ja perheisiin (kasvatuskumppanuus) kiinnittävät työntekijää työpaikkaansa ja vähentää lähtemishaluja. Ammatillista kasvua ja kehittymistä tukevat muun muassa organisaation koulutukset, haasteelliset työtehtävät ja vastualueet.

Lastentarhanopettajat haluavat tehdä työstään mielekkäämpää omilla valinnoillaan ja kehittää itseään koko ajan. Mikäli tähän pystyy tarpeeksi hyvin vastaamaan, lastentarhanopettaja pysyy organisaatiossa oman tarpeensa takia sekä siksi, ettei muilla työnantajilla ole yhtä hyviä etuja. Esimerkkinä tästä voisi olla etenemismahdollisuudet. Jos on päässyt varajohdajaksi, ei ole lainkaan itsestään selvää, että uudessa työpaikassa pääsisi myös.

Normatiiviseen sitoutumisen tasoon mainittiin lastentarhanopettajan perustehtävän tekeminen, pysyvyys sekä työn merkityksen ja arvostuksen kokeminen. Tällöin työ on omien arvojen mukaista. Pysyvyydessä oli osittain myös sosiaalisten paineiden aiheuttamaa sitoutumista. Muun muassa perheet voivat aiheuttaa tällaista: *”Perheet ovat sanoneet, etten minä ainakaan saa lähteä.”*

Taulukko 4. Sitoutuminen lastentarhanopettajien mielestä

Affektiivinen	Rationaalinen	Normatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation eri tasoihin sitoutuminen</li> <li>• Työhyvinvointi</li> <li>• Työyhteisö-aidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvatuskumppanuus</li> <li>• Ammatillinen kasvu ja kehittyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustehtävän tekeminen</li> <li>• Pysyvyys</li> <li>• Työn merkitys ja arvostus</li> </ul>

Haastatteluissa selvitettiin myös sitoutumista edistäviä asioita. Lastentarhanopettajat listasivat asioita, jotka edistävät heidän sitoutumistaan. Sitoutumista edistävät asiat liitettiin asioihin, joihin pystyy hyvin vaikuttamaan esimerkiksi omaa käyttäytymistä muuttamalla (esim. hyvä ilmapiiri on jokaisen työntekijän vastuulla) tai välittävällä johtamisella (esim. työaika-joustot, haasteelliset työtehtävät):

*”Sitoutumista edistää aikuisten määrä, joustoa löytyy esimerkiksi työvuoroissa, koulutusmahdollisuudet ja niistä lauantaista [koulutuksista] saadut vapaat.”*

*”Sitoutumista edistää hyvä yhteishenki talossa, ihanat työkaverit, mahdollisuudet toteuttaa itseään ja omia ajatuksiaan. Toiminta on tässä talossa oikeasti lapsilähtöistä sopivassa määrin ja liikuntaa on paljon.”*

*”Vastuut antavat lisämotivaatiota työlle, ettei arki ole vain pelkkää raatamista.”*

Sitoutumista edistäviä tekijöitä käsiteltiin myös sitoutumisen tasojen kautta (Allen & Meyer 1990. 1 – 16). Taulukkoon 5 on kerätty näitä tekijöitä (taulukko 5). Työntekijän viihtymistä ja halua vapaaehtoisesti olla osa organisaatiota tukivat hyvä työilmapiiri, hyvät työolot sekä hyvä henkilökuntamitoitus. Työntekijä pysyi organisaatiossa oman tarpeensa takia, koska organisaatiossa oli etenemismahdollisuuksia, hyvät mahdollisuudet luoda kasvatuskumppanuussuhteita perheisiin, kutsumus alalle sekä palkkaus ja muut edut. Työntekijä sitoutui omien arvojensa vuoksi, mikäli hänelle mahdollistettiin ammatillinen kasvu ja kehittyminen, työ oli merkityksellistä ja sitä arvostettiin, yksikössä oli hyvä johtajuus, yksikössä oli mahdollisuus vaikuttaa asioihin sekä perustehtävän toteutus onnistui.

Taulukko 5. Sitoutumista edistäviä tekijöitä

Affektiivinen	Rationaalinen	Normatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvä työilmapiiri ja hyvät työolot</li> <li>• henkilökuntamitoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etenemismahdollisuudet</li> <li>• kasvatuskumppanuussuhteen luominen</li> <li>• kutsumus</li> <li>• palkkaus ja edut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ammatillinen kasvu ja kehittyminen</li> <li>• työn merkitys ja arvostus</li> <li>• hyvä johtajuus</li> <li>• vaikutusmahdollisuudet</li> <li>• perustehtävän toteuttamisessa onnistuminen</li> </ul>

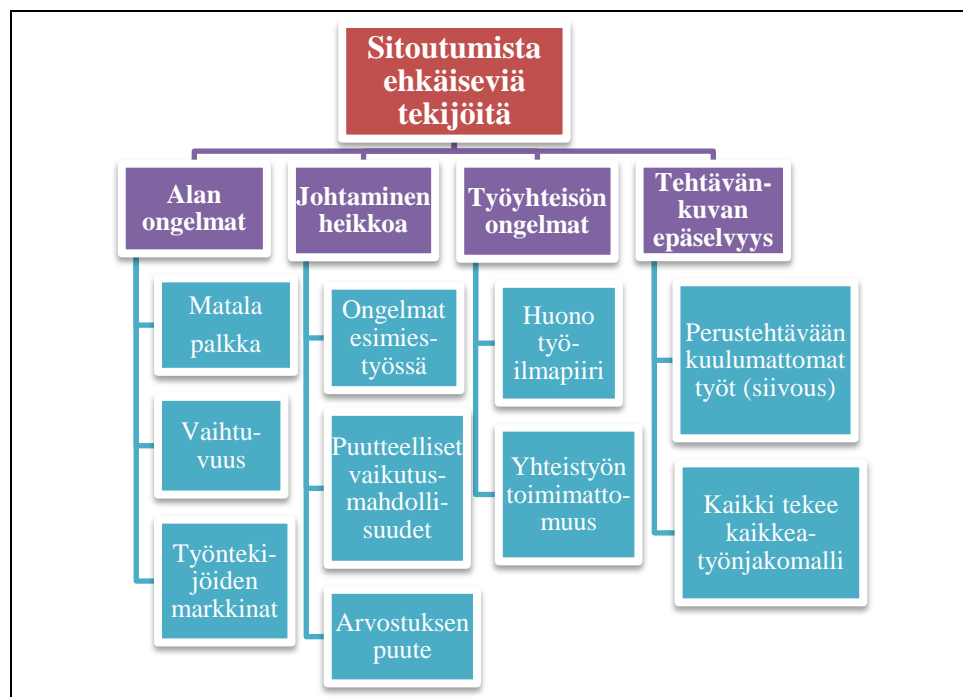
Työssä ei pitäisi esiintyä sitoutumista ehkäiseviä tekijöitä (kuvio 8), koska haastateltujen mukaan muun muassa tyytymättömyys työnsisältöön ja työn organisointiin aiheuttavat sitoutumattomuutta:

*”Jos omaa työpanosta ei arvosteta. Negatiivinen palaute pitäisi antaa kahden kesken, eikä huutaa siinä kaikkien kuullen. Pienet asiat saa aikaan sen, että nyt riitti.”*

*”Sitoutumista ehkäisee se, ettei puhalleta yhteen hiileen, ajatuksille ja ehdotuksille ei anneta tilaa tai mahdollisuutta. Jos ei ole yhteistä linjaa ja mennään vaan omissa tiimeissä eikä yhteistyötä ole tiimien välillä. Kaikkien vahvuudet käyttöön ja toisen työn arvostusta.”*

*”Sitoutumista ehkäisevät turhaksi tunteminen ja tarjonta työpaikoista pääkaupunkiseudulla.”*

Kuvioon 8 on listattu lastentarhanopettajien haastatteluissa kertomia sitoutumista ehkäiseviä tekijöitä (kuvio 8). Näitä olivat heidän mielestään heikko johtajuus, työyhteisön ongelmat ja tehtävänkuvan epäselvyys. Myös koko alaa vaivaavat ongelmat ehkäisevät sitoutumista. Lastentarhanopettajat kokivat, että monet avoimet työpaikat alalla helpottavat lähtemistä, jos työ ei miellytä tai tulee vastoinkäymisiä. Myös kokeilunhalu ajaa työpaikan vaihtoihin. Haastatellut kokivat myös vaihtuvuuden yhdeksi sitoutumattomuuden syyksi. Kun yksikössä on paljon vaihtuvuutta, niin voi itse kullekin tulla mieleen lähtemisajatuksia. Toisaalta koko alaa vaivaava heikko palkkaus, heikentää haastateltujen mielestä sitoutumista.



Kuvio 8. Sitoutumista ehkäiseviä tekijöitä

Johtajuuden täytyisi haastateltujen mukaan olla kunnossa kokonaisvaltaisesti. Johtajan olisi omalla toiminnallaan mahdollistettava myös lastentarhanopettajien vaikutusmahdollisuudet ja osoittaa heille arvostustaan. Työyhteisön huono ilmapiiri ja yhteistyön toimimattomuus lisäsivät myös osaltaan sitoutumattomuutta. Lastentarhanopettajat kokivat, että tehtävänkuvan epäselvyydet haittaavat perustehtävän toteuttamista kunnolla. He joutuivat tekemään tehtäviä, jotka eivät perustehtävään kuulu, kuten siivo-

us. Lastentarhanopettajan tehtävänkuvan koettiin muuttuneen liikaa viime vuosikymmenen aikana.

Myös pedagoginen vastuu oli haastateltavien mielestä hämärtynyt ”kaikki tekee kaikkea”-työnjakomallin myötä. Haastellut kokivat, että tällöin suunnitteluajan saaminen on hankalampaa perustella, vaikka se lastentarhanopettajan työhön kuuluukin. Yksiköiden välillä oli eniten eroja suunnitteluajan toteutumisessa. Osassa yksiköistä sitä ei ollut lainkaan mahdollistettu ja osassa puolestaan sitä oli, muttei välttämättä tarpeeksi.

Kunnollinen perehdytys auttaisi myös sitoutumaan, koska työntekijän täytyy ymmärtää ja hyväksyä työpaikan tavoitteet ja työmenetelmät ennen kuin voi sitoutua kunnolla.

*”Sitoutumista ehkäisee se, ettei uutta lastentarhanopettajaa ole perehdytetty tarpeeksi hyvin organisaation ja työyksikön arvoihin. Jos häntä ei oteta osaksi tiimiä ja jos hän ei saa toteuttaa omaa osaamistaan.”*

### 8.2.2. Johtaminen

Johtamisen-teemalla haluttiin selvittää, miten lastentarhanopettajat haluaisivat heitä johdettavan. Tulokseksi saatiin monia ominaisuuksia, erilaisia tehtäviä, alaisten tukemista sekä työyhteisötaitoja, jotka pitäisi olla johtajalla hallussaan. Johtajan rooli onkin moniselitteinen eikä ole yhtä selkeää vastausta, millainen on hyvä johtaja.

*”Hyvä johtaja on jämäkkä ja osaa tehdä päätöksiä, eikä viivyttele. Johtajan olisi hyvä olla myös avoin työntekijöiden ehdotuksille. Hyvä johtaja pitää työntekijöiden puolta ja on mukana luomassa hyvää henkeä, että hyvä ilmapiiri säilyisi.”*

*”Hyvä johtaminen on sellaista, että työyhteisö on saatu toimimaan, asiat hoidetaan ja pidetään järjestyksessä ja kannetaan vastuu toiminnasta. Työntekijöiden täytyy tuntea olevansa tärkeitä ja tulevansa kohdelluiksi tasapuolisesti. Hyvä johtaja osaa delegoida töitä järkevästi ja varmistaa informaation kulun. Hyvä johtaja kuuntelee työntekijöitä ja heidän toiveitaan, mutta osaa sanoa tarvittaessa ei, ja on tässäkin suhteessa tasapuolinen.”*

Hyvä johtaja on yksikön keulakuva ja hän toimii esimerkillisesti. Johtajan perustehtävän toteutuminen takaa hyvän johtajuuden. Johtajan perustehtävä päiväkodin johtajalla sisältää hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden johtamisen, työorganisaation johtamisen, palveluorganisaation johtamisen, osaamisen johtamisen, varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimimisen sekä muut tehtävät, joita ovat muun muassa yhteistyö eri tahoihin sekä Mainio Vireen päiväkodeissa lapsiryhmässä toimiminen lastentarhanopettajana. (ks. LTOL 2004, 7.) Johtajan merkitys korostui tässä tutkimuksessa kaikissa tema-alueissa.

Hyvää johtajaa määriteltiinkin joukolla ominaisuuksia ja toimintatapoja, joiden täytyisi sopia alaisten odotuksiin ja tapaan toimia. Työntekijöistään kiinnostunut, oikeudenmukainen, osallistava ja työhyvinvoinnista huolehtiva johtaja lisäsi henkilöstön motivaatiota, sitoutumista, työssä jaksamista ja työn tuloksellisuutta. Johtaminen onkin jatkuvaa uuden oppimista ja opettelua muun muassa uusiin työntekijöihin tutustumista. Hyvän johtajan ominaisuudet on kirjattu taulukkoon 6 (taulukko 6). Liitteessä 5 on esitelty tarkemmin, miten tähän tulokseen on päästy. Siinä on esitelty sisällönanalyysin vaiheet pelkistetystä ilmauksesta pääluokkaan (liite 5).

Varhaiskasvatuksen henkilöstön johtaminen on päivittäisjohtamista. Työntekijät halusivat johtajaltaan päivittäistä palautetta, ohjaamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Haastatelluista suurin osa vastasi, että haluaa heitä johdettavan siten, kuin he olivat kuvanneet hyvän johtajan ominaisuuksia (taulukko 6). Lisäksi hyvän johtajan ominaisuus oli auktoriteettina toimiminen. Hyvä johtaja haastateltujen mielestä oli myös itse sitoutunut työhönsä ja toimi ammatillisesti. Lisäksi ystävällisyys, positiivisuus huumorintajuisuus kuuluivat haastateltujen mielestä hyvän johtajan ominaisuuksiin.

*”Haluan omalta johtajaltani juuri noita mitä jo sanoin hyvästä johtajasta. Varsinkin haluan että minua kuunneltaisiin. Enkä halua kuulla kuinka paljon johtajalla on tehtäviä. Johtaja ei saa kaataa niitä henkilökunnan päälle---. Siitä tulee kaikille todella huono omatunto.”*

*”Täällä suhde johtajaan on avoin ja lämmin, hän tulee tekemään kanssamme samaa työtä. Sen johdosta ollaan tutustuttu paremmin, eikä hän ohjaile ja määräile vain kopistaan.”*

Taulukko 6. Hyvän johtajan ominaisuudet haastateltujen mielestä

Johtajan ominaisuudet	Johtajan tehtävät	Johtajan tuki alaisille
<ul style="list-style-type: none"> <li>• läsnä oleva</li> <li>• ongelmanratkaisu- ja organisointikyky</li> <li>• oikeudenmukaisuus</li> <li>• hyvät kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot</li> <li>• hyvä itsetunto</li> <li>• kysy asettaa tavoitteita ja saavuttaa ne</li> <li>• stressinsietokyky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• johtajan perustehtävästä huolehtiminen</li> <li>• yhteishengen ja viihtyvyyden luominen</li> <li>• päätöksentekokyky ja vastuun kantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuun jakaminen ja tehtävien delegointi</li> <li>• tiedonkulku ja sen varmistaminen</li> <li>• kuunteleva, keskusteleva, ymmärtävä ja ohjaava vuorovaikutus alaisen kanssa</li> <li>• kannustaminen, palautteen antaminen ja saaminen</li> <li>• rauhoittaa</li> <li>• tuen ja avun saannin mahdollistaminen</li> <li>• kehittäminen</li> </ul>

Johtajan olisikin osattava johtaa siten kuin työntekijät odottavat ja johtamistyylin olisi mukauduttava organisaation ja työyhteisöjen tilanteisiin. Hyvin johdettua organisaatiota leimaa innostuneisuus, sitoutuneisuus ja toimiva yhteistyö. Johtaja on kaiken tämän mahdollistaja. Hän antaa työntekijöille huomiota, palautetta, kohtelee tasa-arvoisesti sekä on läsnä arjessa. Hyvä johtaja huolehtii, että tavoitteet ovat työntekijälle mielekkäitä ja motivoivia, koska nykyisin itsensä toteuttaminen on tärkeämpää kuin työn tekeminen. Toki monet lastentarhanopettajat kokevat työnsä kutsumukseksi, joten heille on tärkeää myös perustehtävässä onnistuminen (LTOL 2013, 6). Perustehtävässä onnistumisessa johtajalla oli oma tärkeä roolinsa muun muassa kannustajana ja tuen antajana. Johtajalta odotettiinkin hyviä työyhteisötaitoja, kuten ajankäytön hallintaa työtehtävien kesken, riittävästä resursseista huolehtimista ja hyvien suhteiden luomista kaikkiin työntekijöihin. Lisäksi varajohtajat odottivat yhteistyötä johtajan kanssa. Myös osaamisen johtamiseen toivottiin parempaa huomiota.

Johtajan toimiminen esimerkkinä olisi haastateltujen mukaan aina muistettava johtamistyössä, koska hän saa muutkin työyhteisössä innostumaan toiminnallaan. Haastatteluissa nousikin yhdeksi hyvän johtajan määritteeksi johtajan keulakuvana toimiminen:

*”Johtaja on yksikön näkyvä hahmo. Hän edustaa sitä, mitä se päiväkotia on.”*

*”Eniten itse pidän siitä, että johtaja hallitsee asiansa ja kykenee näkemään alaisensa ja nostamaan heidän osaamistaan niin, että organisaatio kykenee menemään visiotaan kohti. Toisin sanoen johtajan tulisi olla eräänlainen joukkuepelaaja tai joukkueen kapteeni joka ohjaa ja kannustaa joukkojaan kohti tavoitetta. Johtajalla tulisi olla riittävät valmiudet ja hyvässä suhteessa ihmisjohtamista sekä asiajohtamista. Hänen tulisi osata käyttää näitä oikeissa paikoissa.”*

Haastateltavat halusivat tehdä yhdessä, kantaa vastuuta, keskustella ja kehittää:

*”Haluan saada palautetta työstäni ja kehittämisen kohteita. Johtaja on vastuussa siitä, miten työtä tehdään työpaikan arvojen mukaisesti, eikä sooloilla.”*

*”Tehtäviä ja vastuuta johtajan kannattaa jakaa muillekin, ettei käy niin, että hän haalii itselleen liikaa hommia ja jotkut asiat jäävät sen vuoksi hoitamatta tai tulee tehtyä hutiloiden.”*

Johtamiseen tema-alueeseen liittyen nostettiin vielä muutamia tärkeitä asioita esille, jotka tutkimusorganisaatiossa kaipaavat jatkuvaa kehittämistyötä. Yksi niistä oli perehdyttäminen:

*”On totta että 4 kuukauden koeaika on hyvin tärkeä osa työhön tutustumista. jollekin se voi olla ensimmäinen kerta työelämässä ja jollakin toisella on edellisiä työpaikkoja alalta johon peilata. 4 ensimmäistä kuukautta on hyvin tärkeitä aikoja. Työnkuvan ja sen toteuttamisen mahdollisuudet tulee mahdollistaa tänä aikana. Lastentarhanopettajalle olisi luotava mahdollisuus tutustua lapsiin eikä heti lennosta liikaa arkityötä. Tämä on monimutkaista ja välillä vaikeaa, koska avoimeen paikkaa haetaan henkilöä josta on puute. Puute ei saa ohittaa uuden työntekijän tarvetta tulla perehdytetyksi tarpeeksi hyvin.”*

Johtajien kannattaa kiinnittää huomiota myös työtahtiin ja kiireeseen:

*”Asiat pitäisi muista laittaa tärkeysjärjestykseen niin palaverissa kuin käytännössäkin. Lapset ja arjen sujuminen on kaikkein tärkeintä.”*

*”Johtajan tulee ymmärtää kiirettä. Silloin voi jäädä jotain lomakkeita täyttämättä tai jostain asiaa ei ehdi ajallaan välttämättä tehdä. Ensinnäkin lapset ja turvallisuus ja vasta sitten muut asiat. Tämä pitää johtajan ymmärtää.”*

*”Siivoaminen vie paljon aikaa, ja on sitten suunnittelulta ja lapsilta pois.”*

Pedagogiseen johtajuuteen lastentarhanopettajat halusivat myös lisätukea johtajaltaan. Haastatellut arvostavat johtajassaan läsnäoloa, tukea ja palautetta:

*”Opettajakokoukset ovat tärkeitä. Se on semmoinen paikka, missä pystyy vain opettajat keskustelemaan johtajan kanssa. --- Niitä pitäisi olla ainakin kerran kuukaudessa.”*

*”Olen saanut palautetta ja apua vaikeisiin ja haastaviin tilanteisiin johtajalta. Keskusteluapua ja apuja miten asioihin voi puuttua.”*

*”Johtaja on minun tuki ja turva, jos tarvitsen häntä. Hän toimii minun rinnalla.”*

Haastatellut kaipasivat koko organisaation johtoa esille:

*”[Lähijohtajasta] seuraavan portaan johtaja on jäänyt hyvinkin etäiseksi.”*

*”Olisi hienoa, jos ylempi johtokin olisi kiinnostunut tästä ruohonjuuritasosta ja tekisi vierailuja ryhmiin ihan epävirallisestikin. – Kuinka voi johtaa, jos ei tiedä miten voidaan ja jaketaan tehdä tätä työtä. Ehkä he voisivat löytää vierailuilla asioita, jotka lisäisivät viihtyvyyttä ja sitoutumista työpaikalla.”*



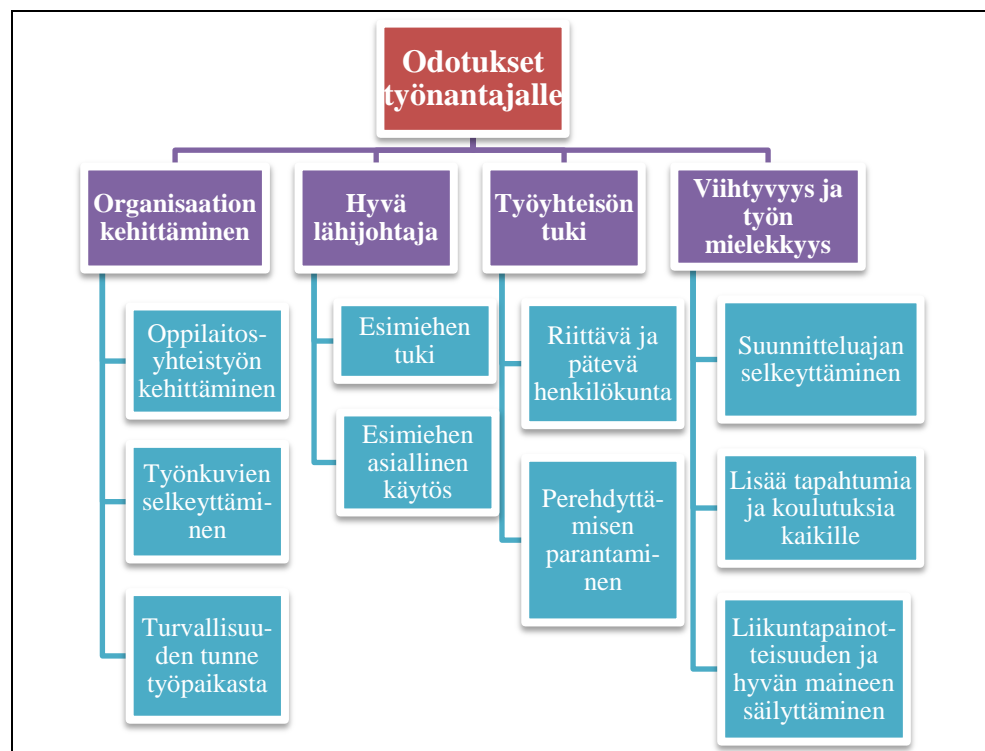
### 8.2.3. Odotukset

Odotukset-teemalla selvitettiin lastentarhanopettajien odotuksia ja vaatimuksia yksityiseltä työnantajalta. Odotukset työltä ja työyhteisöiltä on merkittävä ja tärkeä asia työntekijälle. Käsitettä odotukset määriteltäessä haastateltavat luettelivat niitä asioita, joita he ajattelevat lastentarhanopettajan työhön kuuluvan tai mitä he haluaisivat siihen kuuluvan, jotta työ olisi mielekästä. Omien odotusten, arvojen ja tavoitteiden kohtaaminen työnantajan vastaavia kohtaan on oleellista työssä pysymiselle ja työhön sitoutumiselle. Lastentarhanopettajat odottivat työltään reilua työyhteisöä, riittävää korvausta tehdystä työstä sekä työn mielekkyyttä. Työntekijöiden odotusten toteutuminen lisää voimavaroja työhön. Aito kiinnostus ja kutsumus motivoivat lastentarhanopettajia. Työn pitää olla muutakin kuin pelkkää suorittamista, kuten haasteita ja arvostusta:

*"Odotukset ja niiden toteutuminen pitää työn mielekkäänä. --- Odotan työltäni haasteita, onnistumisia, itseni ja työni kehittämistä."*

*"On ilo opettaa ja antaa jotain toisille työntekijöille."*

Kuviossa 10 on esitelty lastentarhanopettajien odotuksia yksityiseltä työnantajalta. Haastateltuja oli yllättänyt yksityisen työnantajan palkkataso, joka ei poikennutkaan kunnallisen työnantajan palkoista. Monet olivat kuvitelleet hakiessaan, että palkka olisi edes vähän isompi, kun työssä on kuitenkin enemmän vaatimuksia kuin kunnallisella työntantajalla, kuten siivous ja liikuntapainotteisuus. Myös muita etuuksia oli yksityisellä sektorilla ajateltu olevan enemmän. Haastatteluissa toivottiinkin lisää liikuntasaldoa, kulttuuriseteleitä ja työsuhdematkalippua. Lastentarhanopettajat pitivät kovasti organisaation panostuksesta koulutuksiin. Niitä on paljon, ja lauantaikoulutuksista saadut vapaat hyvä etu. Myös ateriaetu ja liikuntasaldo koettiin hyviksi palkkioiksi.



Kuvio 9. Odotukset yksityiselle työnantajalle

Reilulta työyhteisöltä odotettiin viihtyisää ja hyvää ilmapiiriä, hyvää ja toimivaa johtajuutta sekä luottamusta työkavereiden kesken. Kun työyhteisö puhaltaa yhteen hiileen, siellä voidaan hyvin eikä haikailla toisiin työtehtäviin.

*”Jos ilmapiiri on huono, niin nyt on helppo lähteä, kun töitä saa muualtakin.”*

*”On panostettava työntekijöihin ja työhyvinvointiin. Sairaslomia tulee siitäkin, kun ensin joustaa hirveästi, kun muita on ollut pois, eikä sijaisia ole otettu. Virkistystoimintaan voisi panostaa myös, liikuntasaldon lisäksi.”*

Riittävä korvaus lastentarhanopettajille oli palkan lisäksi hyvä palaute, lasten viihtyminen ja työssä kehittyminen sekä haasteelliset työtehtävät. Myös uralla eteneminen oli monen odotuksissa:

*”Palkkion saa joka päivä täältä [lapsilta].”*

*”Vastuuta olen saanut hyvin. Vastuuta olen jos haluaa. --- Opettajan työn mielekkyys löytyy siitä, ettei se ole vain peruspuurtamista.*

*”Johtaminen kiinnostaa ehkä.”*

*”Kehittyminen työssä ja varajohtajuudessa.”*

Haastateltujen mielestä negatiiviset asiat voisi olla syy miettiä irtisanoutumista tai lisätä lähtemisaikomuksia. Tällaisia olivat muun muassa tyytymättömyys työhön, selän takana puhuminen, negatiivinen ilmapiiri, esimiehen tönkeä käytös, henkilökohtaiset arvostelut muiden kuullen tai tuen puuttuminen.

*”Haluan keskittyä lasten kanssa työskentelyyn mahdollisimman paljon ja aitoon läsnäoloon. – Tulee varmistaa, että resurssit ovat sellaiset, että laatuunkin ehditään panostaa ja lapsiin keskittyä yksilöinä.”*

*”[Tärkeää työssä] Saa kehittyä työssään ja että virheet kuuluu elämään, --- ettei heti oltaisi kurkussa kiinni. ---”*

*”Tarvitsee aina luvan kaikkeen, ennen kuin voi tehdä mitään. --- Nipotetaan pienistä asioista.”*

*”Meillä on kolme erillistä tiimiä talossa eikä ole me-henkeä.”*

*”Jotkut pelkää johtajaansa, ne puhuu sitten tuolla käytävällä.”*

*”Turha arvostelu pois. Tiedän että olen sosionomi. – Lain mukaan olen pätevä, ja sen pitäisi riittää.”*

Hyvämaineinen ja sopivia haasteita tarjoava organisaatio pystyy haasteltavien mukaan houkuttelemaan ihmisiä palvelukseensa, joten sen eteen on tehtävä töitä:

*”Kilpailu on kovaa. Vaatimukset ja odotukset yksityiseltä on kovat ja siihen pitää panostaa. Hyvä maine, koulutukset, vapaat lauantaikoulutuksista ja liikuntapainotteisuus ovat etuja.”*

*”Pidetään liikunta näkyvänä valttikorttina, josta meidät tunnetaan. --- Se on tärkeää, että meillä on hyvä maine niin perheiden kuin työntekijöiden kanssa.”*

Haastatellut olivat sitä mieltä, että yksityisellä sektorilla toimivan palveluntuottajan täytyy itse olla aktiivinen oppilaitosten suhteen, jotta organisaatioon saadaan työntekijöitä:

*”Oppilaitosyhteistyöhön kannattaa panostaa. Kannattaa tarjota harjoittelupaikkoja ja opinnäyteaiheita.”*

*”---Moni opiskelukaveri on jäänyt viimeiseen harjoittelupaikkaan töihin. Siinä on helppoa rekrytoida samalla.”*

Jatkuva perehdyttäminen koettiin kuormittavaksi, mutta myös tärkeäksi:

*”Yhden uuden voi helposti perehdyttää, mutta että on kaksi uutta ja paljon uusia perheitä, joille päiväkotimaailma on outoa --- niin nyt on ollut raskas syksy.”*

*”Vajavainen perehdytys hankaloittaa työhön sitoutumista.”*

Lastentarhanopettajat halusivat tehdä sitä työtä, johon heidät on koulutet-  
tukin. Suunnitteluajan saaminen ja työnkuvien selkeyttäminen olivat mo-  
nen toivelistalla.

*”Kaikki tekee kaikkea-asenne luo epäselvyyttä. On vaikea viedä tiimiä eteenpäin tuolla  
asenteella ja perustella miksi minä tarvitsen sen suunnitteluajan.”*

*”Suunnittelu-aikaa ei ole käytössä ja sen pitäisi olla käytössä. Olen saanut vastauksen,  
ettei niitä ole enenkään pidetty.”*

*”Tahdon suunnitelmallista toimintaa. Jossain sisimmässäni on se pieni opettaja, joka ha-  
luu tehdä kaiken hyvin. Nyt paljon perushoitoa—”*

Työhön kuuluvista tehtävistä siivous ja perehdyttäminen puhututtivat. Siiv-  
voustyötä ei lainkaan ollut yhdessä tutkimusyksikössä erilaisten kilpailu-  
tuskriteerien takia. Moni lastentarhanopettaja hakeutuu haastateltujen mie-  
lestä muihin töihin, kun koulutuksesta saatu ammatillisuus ja päiväkodin  
kiireinen arki joutuvat törmäyskurssille. Siivous koetaan raskaaksi, aikaa  
vieväksi, koska sekin aika on pois suunnittelulta ja perustehtävältä:

*”Siivouspuoli on semmoinen kuormittavuustekijä. Sekin olisi se aika, jolloin voisi suunni-  
tella.”*

*”Paikka, jossa ei tarvitse siivota, voi olla jollekin vaikuttava tekijä [lähtemiseen].”*

Kilpailutukset ostopalvelupäiväkodeissa heikentävät selkeästi työnanta-  
jaan sitoutumista, koska kilpailutuksen takia tunne pysyvyydestä on hei-  
kompaa kuin esimerkiksi kuntaorganisaatiossa:

*”Kilpailutus on huono. Jatkumoa jos haluaa, niin se on tässä huono juttu. Nyt on parin  
vuoden päästä kilpailutus taas.”*

## 9 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa lastentarhanopettajien si-  
toutumista työhönsä, antaa tietoa sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä  
tekijöistä, saada selville, miten lastentarhanopettajat haluavat heitä johdet-  
tavan sekä kartoittaa heidän odotuksiaan työtä ja yksityistä työnantajaa  
kohtaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää muun muassa  
rekrytoinneissa, henkilöstön työolojen kehittämisessä ja johtajuuden kehit-  
ttämisessä.

Tämän tutkimuksen tuloksena saatiin selville, mitä lastentarhanopettajat  
ajattelevat sitoutumiseen kuuluvan sekä sitoutumista ehkäisevät ja edistä-  
vät tekijät. Lisäksi saatiin tietoon tavat, joilla lastentarhanopettajat halua-  
vat itseään johdettavan ja millaisia odotuksia heillä on omilta johtajiltaan.  
Myös lastentarhanopettajien odotukset työtä ja yksityistä työnantajaa koh-  
taan tulivat esille. Tulosten avulla johtajat voivat kehittää omaa yksikköä  
ja omaa johtamistyötään.

Tutkimuksen tulokset ikään kuin kietoutuvat toisiinsa, joten teemojen tu-  
lokset tukevat toisiaan. Sitoutuminen koetaan sellaisessa organisaatiossa  
hyväksi, jossa on hyvät kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet, toimiva  
johtajuus, haasteelliset työtehtävät ja kannustava ilmapiiri. Tässä luvussa  
pohditaan tutkimuksen tuloksia ja niiden pohjalta nousseita suosituksia,  
joihin kannattaa kiinnittää huomiota tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.  
Myös taustakirjallisuudesta nostetaan muutamia näkökulmia.

## 9.1. Sitoutuminen

Tuloksista nousee esiin erityisiä huomioita suhteessa sitoutumiseen. Ensimmäinen huomio on se, että työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota myös sitoutumisen näkökulmasta katsottuna. Sitoutumiselle on silloin luotu hyvät edellytykset, kun työntekijät ovat osaavia, voivat hyvin ja kokevat voivansa vaikuttaa päätöksiin (ks. Hussi 2011). Hyvällä johtamisella ja työntekijöiden odotuksiin vastaamalla voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon, työssä jaksamiseen ja työn tuloksellisuuteen (ks. Saari & Pyöriä 2012). Työ vie suuren osan ihmisen elämästä, joten on tärkeää, että siinä viihtyy (ks. Vesterinen 2006). Työhyvinvointiin tarvitaan työmotivaatiota, työn iloa ja työhön sitoutumista (ks. Mamia 2009), jotka mahdollistuvat, kun sisäiset motivaatiotekijät, kuten vaikuttamismahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet ja perustehtävän toteuttamisedellytykset olivat kunnossa. Toki ulkoisillakin motivaatiotekijöillä, kuten palkalla ja muilla eduilla (mm. koulutukset, työajoissa joustaminen), oli omalta osaltaan sitoutumiseen kannustava vaikutus. (ks. Liukkonen & Jaakkola 2002a.)

Peltonen ja Ruohotie (1987, 14) toteavat työn olevan henkisesti raskasta, mikäli työn kokee pakkona. Työn täytyy olla haastavaa tai elämäntehtävää, jotta ihminen voi nauttia täydestä elämästä. Haastatelluista yli puolet kokikin työn kutsumuksena, mikä on tärkeää työhön suhtautumisen ja sitoutumisen kannalta. Varhaiskasvatuksessa olisi tärkeää henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen työpaikkaan. Tällä hetkellä pysyvien ja sitoutuvien työntekijöiden saaminen on vaikeaa, koska hakijoita ei avoimiin työpaikkoihin juuri ole. Rekrytoinneissa ei voi panostaa henkilövalintaan ja palkkaamaan joutuukin tällä hetkellä suurin piirtein kenet tahansa hakijan, olipa hän soveltuva kyseessä olevaan työyksikköön tai ei. Tämä vaikuttaa henkilöstön johtamiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen, koska välttämättä työntekijän omat odotukset niin työtä, työyhteisöä kuin organisaatiota kohtaan eivät kohtaakaan. Jokaisen sitoutuminen työhönsä vaihtelee toki elämäntilanteesta riippuen. Se perustuu osaltaan antamisen ja saamisen tasapainoon – työntekijä turhautuu, jos hän vain kokee antavansa, saamatta siitä tunnustusta. (ks. Romppanen & Kallasvuo 2011, 91.)

Toinen huomio on, että haastatellut kaipaavat työyhteisöissä paljon yhteistä tekemistä. Esimerkkeinä haastatellut ehdottivat erilaisia vapaa-ajan aktiviteetteja yhdessä ja tutustumisillanviettoa uuden työntekijän aloittaessa. Ne koettiin tärkeiksi, koska ne lisäävät yhteisöllisyyttä ja porukkaan kuuluminen tunnetta. Pienetkin arkipäiväisiltä tuntuvat asiat saavat siis sitoutumaan työyhteisöön. Karhun (2010) tulosten mukaan lastentarhanopettajien kokevan työssään huippuhetkiä, kun he kokevat onnistumisen ja pysyvyyden tunteita. Tämä tutkimuksen haastatellut kokivat juuri näin. Myönteinen palaute, toimiva vuorovaikutus, hyvä ilmapiiri, riittävät resurssit ja kiireettömyys nousivat esille sekä tässä että Karhun (2010) tutkimuksissa. Toimiva arki synnyttää työhyvinvointia ja työssä viihtymistä, joten siihen kannattaa kiinnittää huomiota.

Kolmas huomio on perehdyttämisen tärkeys (ks. Suvanto & Jokinen 2002). Sitä itse asiassa korostettiin jokaisessa teema-alueessa erikseen. Jatkossa kannattaa panostaa perehdyttämiseen ja siihen, että uusi työnteki-

jä kokee olevansa tervetullut. Perehdytysprosessissa huomiota on kiinnitettävä siihen, että annetaan enemmän aikaa perehdyttämiselle sekä luodaan selkeä mentorointijärjestelmä. Huolellisella perehdyttämisellä uusi työntekijä saadaan mukaan organisaation toimintaan ja sitoutumaan sen periaatteisiin ja arvoihin. Ensimmäiset vuodet, jopa 3 vuotta, ovat merkitykselliset työntekijän sitoutumisessa, koska työntekijän sosiaalistuminen uuteen työyhteisöön kestää niinkin kauan (ks. Ahola 2012).

Neljäntenä huomiona voi sanoa, että sitoutumista edistäviin ja ehkäiseviin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Sitoutumista ehkäisevät tekijät kannattaa laittaa viipymättä kuntoon, mikäli niissä on ongelmia. Työntekijän on koettava työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, jotta pystyy sitoutumaan. Muun muassa tyytymättömyys työnsisältöön ja työn organisointiin aiheuttavat sitoutumattomuutta (ks. Jokivuori 2002, Mamia 2009). Kannattaa kiinnittää huomiota suunnitteluajan mahdollisuuteen kaikissa yksiköissä. Tutkimusorganisaatiossa täytyy jokaisessa yksikössä olla yhdenmukainen tapa toimia suunnitteluajan suhteen, jotta erot tasaantuvat yksiköiden välillä. Näin ollen kaikilla lastentarhanopettajilla on mahdollisuus parempiin työoloihin.

Viidentenä huomiona tuloksista voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset sitoutumiseen liittyen ovat monelta osin yhdenmukaisia aikaisempiin kotimaisiin tutkimuksiin verrattuna. Sitoutumista lisäävät vaikutusmahdollisuudet, luottamus ja esimiehen pätevyys (ks. Jokivuori 2002). Myös työtehtävien haasteellisuus, kouluttautumismahdollisuudet ja tehtävänkuvien selkeys olivat yhteydessä sitoutumiseen (ks. Lahtinen 2007). Lastentarhanopettajat haluavat olla mukana kehittämässä työtä ja tehdä koulutustaan vastaavaa työtä. Työpaikan kannustava ilmapiiri lisää myös sitoutumista. (ks. Marjamäki 2006). Omalla tyytyväisyydellä ja motivaatiolla on oma osuutensa sitoutumisessa (ks. Markki 2006). Lisäksi sitoutumista edistävät työkaverit, avoimuus, palaute, perehdytys ja omiin työaikoihin ja –oloihin vaikuttamisen (ks. Marjamäki 2006). Myös tulevaisuuden odotukset, esimerkiksi uralla eteneminen, hyvä palkkaus ja kutsumus alalle edistävät sitoutumista (ks. Markki 2006). Sitoutumista vähentää tunne työn vähäisestä merkityksellisyydestä, vähäiset kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet, kykyjen alihyödyntäminen, huono työilmapiiri ja esimiestyön huonous (ks. Laine 2005). Sitoutumista ehkäiseviä tekijöitä olivat myös epätasa-arvoisuus, tiedonkulun ongelmat sekä perehdytyksen puutteellisuus (ks. Lappalainen & Pekkarinen 2009).

### 9.2. Johtaminen

Johtajuuteen liittyen ensimmäinen huomio on, että johtajan merkitys korostuu kaikissa teemoissa – sitoutuminen, johtaminen ja odotukset. Hyvä johtaja huolehtii työntekijöistään. Nykyisin itsensä toteuttaminen on työntekijöille tärkeämpää kuin työn tekeminen (kt. Lammintakanen & Rissanen 2011). Tulevaisuuden huippuorganisaatiot tarvitsevat kaikkien johtajien ja työntekijöiden täyttä panosta (ks. Lindholm ym. 2012, 159). Toivotavasti lastentarhanopettajien saatavuus paranee, jotta pystytään luomaan tiimejä, joiden suoritusaste on tekijöidensä yhteissumma, eikä yksittäisten jäsenten osaamista, innostusta ja sitoutumista. Niitä vaaditaan kaikilta

työntekijöiltä. Sitoutumisesta kannattaa johtajien keskustella kehityskeskusteluissa ja kysyä asiasta suoraan jo rekrytointi haastattelussa. On tärkeää kysyä perusteellisesti sitoutumisen merkitys: ”Mitä sitoutuminen sinulle tarkoittaa?”, ”Miten sitoutuminen työssäsi näkyy?” ja ”Miksi sitoutuminen on mielestäsi tärkeää?”

Toinen huomio johtajuuteen liittyen on työolojen muokkaaminen. Onnimaan ym. (ks. Ahola 2012) valmistumassa olevan ”Koulutuksesta valmistuminen ja työssä pysyminen lastentarhanopettajan työuralla”-tutkimuksen alustavat tulokset tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia ja toimenpideehtotuksia. Tutkimusorganisaatiossa on mietittävä linjausta eri ammattiryhmien väliseen työnjakoon ja tehtävä työnkuvia selkeämmäksi. Tämä tarkoittaa lastentarhanopettajien suunnitteluajan tarkkaa määrittelyä, järjestämistä ja turvaamista, mutta myös ”kaikki tekee kaikkea”-työnjakomallin ainakin osittaista purkamista. Johtajan täytyy myös tarjota lastentarhanopettajilleen haastavia työtehtäviä ja tarpeeksi vastuuta, joka nostaa lastentarhanopettajien osaamista esille. Myös työn organisointiin liittyviä ongelmia kannattaa miettiä. Lastentarhanopettajien työvuoroja kannattaa järjeistää siten, että he olisivat töissä silloin, kun suuri osa lapsista on paikalla. Myös tämä osaltaan muuttaisi ”kaikki tekee kaikkea”-työnjakomallia. Opettajakokousten järjestäminen on tärkeää, koska niiden avulla lastentarhanopettajat saavat vertaistukea toisistaan. Myös suunnittelu-aika täytyy johtajan mahdollistaa kaikille lastentarhanopettajille ja luoda siihen toimiva toimintatapa.

Kolmantena huomiona voitaneen mainita alaisten huomioiminen yhtenä johtajan roolina. Johtajan täytyy muistaa, että hän tukee omalla esimerkillään lastentarhanopettajia työssä onnistumisessa, koska hän saa muutkin työyhteisössä innostumaan toiminnallaan. Johtajan roolina on toimia myös innostajana, kannustajana, oikeudenmukaisena ja tavoitteellisesti työtä tekevänä. (ks. Hakanen ym. 2010; Vesterinen 2011; Sydänmaanlakka 2007b). Lastentarhanopettajilla oli selkeä näkemys, kuinka he haluavat itseään johdettavan. Johtajan onkin osattava johtaa siten kuin työntekijät odottavat ja johtamistyylin on mukauduttava organisaation ja työyhteisöjen tilanteisiin (ks. Vesterinen 2011; Romppanen & Kallasvuo 2011). Johtamisen laatuun kannattaa kiinnittää huomiota. Kun yksikkö on johdettu hyvin, sitä leimaa innostuneisuus, sitoutuneisuus ja toimiva yhteistyö (ks. Lindholm 2012).

### 9.3. Odotukset

Tärkein huomio odotukset-teemassa on omien odotusten, arvojen ja tavoitteiden merkitys työssä pysymiselle ja työhön sitoutumiselle. Niiden täytyy kohdata työnantajan odotusten, arvojen ja tavoitteiden kanssa. Nyt, kun alalla käydään kilpailua lastentarhanopettajista, työpaikan täytyy vastata entistä paremmin työntekijän odotuksia.

Sosiaali- ja terveystalouden vetovoimatutkimuksen tuloksiin kannattaa kiinnittää huomiota. Niissä oli samankaltaisia tuloksia kuin tässäkin tutkimuksessa. Kiinnostavimmat työsuhte-edut olivat kyselyn mukaan ateriaetu, terveystaloudet, täydennyskoulutus ja työnantajan tukema virkistys- ja

harrastustoiminta. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpinä tekijöinä olivat luottamus, vaikutusmahdollisuudet, rakentava palaute, tuki ja kannustus sekä työnantajan edut. Lastentarhanopettajien työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen kannattaa panostaa. Heille onkin tarjottava haasteellisia ja kiinnostavia työtehtäviä sekä antaa vaikuttaa itse työn sisältöön, jotta voi tehdä asioita, joita kokee tärkeäksi. Myös työpaikkojen ilmapiiri on tärkeää pitää hyvänä. (ks. T-Media 2012.)

”Työntekijöiden markkinat” lisäävät varmastikin liikehdintää alalla, jossa on valinnan varaa työpaikoista. Jos työpaikka ei vastaa odotuksia, on helppoa lähteä, kun varmasti työllistyy. Olli Lipsasen sanonta ”johtajan ainoa tehtävä on saada muut loistamaan” on oikein osuva myös päiväkodin johtajien työlle. Johtajan täytyykin kiinnittää tämän tutkimuksen mo-  
neen kehitettävään asiaan huomiota, jotta saa lastentarhanopettajat loistamaan ja viihtymään. Johtajan keulakuvana ja esimerkkinä toimimisessa onnistuminen on iso asia, koska omalla toiminnallaan johtajat määrittelevät sen, missä määrin työntekijät innostuvat työstään.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat sitä, että sitoutuminen on moniulotteinen käsite, johon vaikuttavat sekä työn organisointiin että jokaisen työntekijän yksilöllisiin tekijöihin liittyvät asiat, kuten joustavuus, työmotivaatio ja elämäntilanne. Palkkakannusteen merkitystä ei kannata aliarvioida. Pienikin palkan korotus tai muut työsuhde-edut, kuten työsuhdematkalippu, ovat matalapalkka-alalla isoja etuja. Myös yritysjohdon näkyvyyttä toivottiin sekä lisää työhyvinvointiin liittyvää virkistystoimintaa, jotta työkaverit tulevat läheisemmiksi. Sekin osaltaan lisää sitoutumista, kun työkaverit tuntevat paremmin toisensa.

Kolme ensimmäistä työvuoden aikana kiinnitytään työyhteisöön sekä sitoudutaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, jonka jälkeen lähtemiskynnys nousee (ks. Ahola 2012). Tutkimukseen osallistuneet lastentarhanopettajat ovat liki kaikki olleet töissä alle kolme vuotta. Jotta saamme nämä lastentarhanopettajat sitoutumaan organisaatioon ja pystymme vastamaan heidän odotuksiinsa, huomiota kannattaa kiinnittää johtamiseen, työhyvinvointiin ja motivaatiota lisääviin haastaviin työtehtäviin.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA

Sitoutunutta henkilöstöä pidetään organisaation keskeisenä voimavarana ja menestystekijänä. Työntekijöiden sitoutuminen ilmenee esimerkiksi tunnollisuutena, tyytyväisyytenä, vähäisinä poissaoloina ja haluna kehittää työtä. Sitoutumista pidetään myös motivoituneisuuden vahvimpana muotona. Kasvava työvoimapula päivähoidossa lisää tarvetta pitää kiinni lastentarhanopettajista. Tämä tapaustutkimus on yksi näkökulma sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusorganisaation tulee miettiä tässä esitettyihin kehittämiskohteisiin konkreettisia asioita, joita he voivat korjata parantaakseen lastentarhanopettajiensa sitoutumista.

1. Työn joustavuudella pyritään lisäämään työn mielekkyyttä ja oman elämän yhteensovittamista, ja sitä kautta myös lisäämään sitoutumista. Tästä esimerkkinä joustavat loma-ajat tai lyhennetty työaika. Työn

mielekkyyys ja haasteelliset tehtävät lisäävät myös sitoutumista, joten myös siihen on kiinnitettävä huomiota.

2. Lastentarhanopettajan tehtävänkuvaa tulee muuttaa selkeämmäksi ja pyrkiä pois ”kaikki tekee kaikkea”-työnjakomallista.
3. Myös palkkausta sekä muita palkkioita tulee miettiä ja kehittää.
4. Yksikkötasolla tulee kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvointiin. Työssä jaksamisessa työyhteisön tuki, kannustus ja palaute ovat tärkeitä asioita. Työilmapiiri vaikuttaa todella paljon sitoutumiseen.
5. Johtajien tulee kiinnittää huomiota henkilöstöjohtamiseen. Työntekijöistä välittäminen, yhteishengen luominen ja tuen antaminen henkilökunnalle ovat keskeisiä asioita, joista johtajan tulee yksikössään huolehtia. Kun johtaja huolehtii, että sitoutumista edistävät asiat ovat kunnossa, työntekijät viihtyvät työssään ja sitoutuvat työhönsä. Myös eri sukupolvet kannattaa ottaa johtamisessa huomioon.
6. Mainio Vireen tunnettavuus alalla ei ole vielä kovin hyvä. Monet haastatelluista olivat kuulleet ensimmäistä kertaa yrityksestä, kun olivat hakeneet työpaikkaa. Jatkossa tulee kehittää muun muassa oppilaitosyhteistyötä, jotta tunnettavuus alalla kasvaisi.
7. Kehittämiskohteena on myös perehdytysprosessin selkeyttäminen ja mentorointijärjestelmän käyttöönotto.
8. Suunnittelu-aika täytyy mahdollistaa kaikille lastentarhanopettajille ja luoda siihen selkeät pelisäännöt.
9. Lisäksi esimiestyöhön tulee kiinnittää huomiota. Hyvä johtaminen on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Toki myös kollegoiden vertaistuki koettiin tärkeäksi. Se mahdollistuu esimerkiksi opettaja-kokouksia pitämällä.

Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen sekä työelämälähtöinen ja sitä onkin tutkittu paljon eri aloilla, muttei juurikaan suomalaisessa päivähoitossa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tutkimusorganisaation päivähoiton johtajuuden kehittämisessä, rekrytointitilanteissa, toimintayksikön kulttuurin kehittämisessä sekä kehityskeskusteluissa. On tärkeää pitää yllä jatkuvaa keskustelua sitoutumisen merkityksestä varhaiskasvatuksessa. Tällä tavoin voidaan varmasti vaikuttaa nuorten työntekijöiden arvoihin ja asenteisiin. Tutkimusraportti toimitetaan jokaiseen organisaation päiväkotiyksikköön, jotta yksiköiden johtajat voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia esimiestyössään ja kiinnittää huomiota sitoutumista estäviin tekijöihin.

Tämän tutkimuksen vertailututkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia samaa aihetta kuntaorganisaatioissa. Onko sitoutumisen ilmiö erilainen julkisessa päivähoitossa verrattuna yksityisen palveluntuottajan tuottamaan päivähoitoon? Lastentarhanopettajapulan vallitessa jatkotutkimusaiheena voisi olla oppilaitosyhteistyön parantaminen. Onko helpompaa saada työn-



tekijöitä yksityiseen organisaatioon, kun on alalla tunnetumpi harjoittelu-  
paikkojen ja opinnäytetyön tekijöiden kautta? Mielenkiintoista olisi myös  
tutkia tarkemmin sitoutumisen vaikutusta työhyvinvointiin ja jaksamiseen  
työssä. Onko työhön sitoutuminen avain työssä jaksamiseen? Millaisia  
uran aikaisia kokemuksia päivähoiton työntekijät liittävät työssä jaksami-  
seen?

## LÄHTEET

- Ahola, M. 2012. Tolkkua työvuoroihin. *Opettaja* 107 (48), 13 – 15.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 99 – 118.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996) Affective, continuance and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252–276.
- Allen & Meyer. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California: Sage Publications Inc.
- Arvot. 2009. Yrityksen internet-sivut. Mainio Vire Oy. Viitattu 23.7.2012. <http://mainiovire.fi/yritys/arvot/>
- Barbour, R. 2008. *Introducing qualitative research*. London: SAGE Publications.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Hafner Press.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. *Julkaisuja* 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 5.1.2013. [www.ncrc.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf)
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 179 – 203.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Folger, R. & Cropanzano, R. 1998. *Organizational justice and human resource management*. California: Sage Publications Inc.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy. Viitattu 21.2.2013. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf)
- Hakanen, J 2011. *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2010. *Upptäck dina kraftkällor – ABC i arbetshälsa*. Helsingfors: Arbetshälsoinstitutet.
- Halava, I. & Panzar, M. 2010. *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?* Helsinki: Taloustieto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15 - 16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. *Päivähoidosta varhaiskasvatukseen*. Hyvinkää: Edufin.
- Hussi, T. 2011. *Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää – mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan!* Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Jyväskylä: JTO, 104 – 114.
- Häikiö, L & Niemenmaa, V. 2007. *Valinnan paikat*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 41 – 56.
- Isoherranen, K. 2006. *Moniammatillinen yhteistyö*. 1. – 2. p. Helsinki: WSOY.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. *Motivaatio ja minäkäsitys*. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 99 – 108.
- Janhonen, S & Nikkonen, M. 2003. *Johdanto: Laadullinen tutkimusmetodologia hoitotieteessä*. Teoksessa Janhonen, S & Nikkonen, M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. 2., uudistettu painos. Juva: WSOY, 7 -20.
- Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteet. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 206. Väitöskirja.
- Juuti, P. 2006. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa Vesterinen, P. (toim) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro, 77 – 91.
- Juuti, P. 2011. *Miten organisaation kieli kohtaa nuoren työntekijän?* Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Jyväskylä: Johtamistaidon opisto - JTO, 42 - 52.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80 – 98.
- Järvensivu, A., Valkama, P. & Koski, P. 2009. Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehityksessä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2:2009
- Kaartinen, R., Forma, P. & Pekka, T. 2011. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2:2011. Vantaa: Nykypaino.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro.
- Karhu, R. 2010. Työnilo – lastentarhanopettajien huippukokemukset työhyvinvointia rakentamassa.. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Varhaiskasvatuksen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Kinnunen, J. 2011. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakainen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 165 - 182.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70-85.
- Kreus L. 26.9.2012. Henkilöstöstrategiasta. Vastaanottaja Mirja Toivonen. [sähköpostiviesti]. Viitattu 8.1.2013.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 3 - 12.
- Lahtinen, S. 2007. Osastonhoitajien osastoon/työyksikköön sitoutuminen. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu.
- Laine, M. 2005 Hoitajana huomennakin: hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9 – 38.

Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakainen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 237 – 258.

Lappalainen, K. & Pekkarinen, M. 2009. Hoitajien sitoutuminen työhön ja työyhteisöön ja sitoutumista edistävät ja ehkäisevät tekijät. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäyte.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakainen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 259 - 269.

LTOL 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri – kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. Viitattu 25.1.2013. [http://www.lastentarha.fi/portal/page?\\_pageid=535,474578&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.lastentarha.fi/portal/page?_pageid=535,474578&_dad=portal&_schema=PORTAL)

LTOL 2013. Lastentarhanopettajien ammattietiikka. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. Viitattu 31.1.2013. <http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/06AMMATILLISETASIAT/AMMATTIETIIKKA/ETIIKKA.PDF>

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2., uudistettu painos. Juva: WSOY, 21 – 43.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.

Lipponen, L. 2012. Ajatuksia varhaiskasvatuksesta. Varhaiskasvatuksen johdon ja asiantuntijoiden valtakunnallinen seminaari. Helsinki. Varhaiskasvatusmessut. Seminaarin muistiinpanot ja sähköisesti jaettu esitys. Viitattu 2.1.2013. <http://www.varhaiskasvatusmessut.net/ladattavat/Lipponen.pdf>

Liukkonen, J & Jaakkola, T. 2002a. Johdanto. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 5 – 10.

Liukkonen, J & Jaakkola, T. 2002b. Mitä tarkoitamme puhuessamme motivaatiosta? Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 11 – 16.

Liukkonen, J & Jaakkola, T. 2002c. Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston edistäminen työssä. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 129 – 136.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Mainio Vire Oy. 2012a. Organisaatiokaavio 2011. Mainio Vire Oy, I: asema [intranet]. Viitattu 9.1.2013.  
I:\Henkilöstöhallinto\Siirrettävät

Mainio Vire Oy. 2012b. Päivähoidon organisaatiokaavio. Mainio Vire Oy, H: asema [intranet]. Viitattu 9.1.2013.  
H:\Hoiva\Päivähoito\Toimintakäsikirja\Toimintaohjeet

Mainio Vire Oy. 2013. Mainio Vireen työnantajakuva. Mainio Vire Oy, H: asema [intranet]. Viitattu 28.2.2013.  
H:\Hoiva\Henkilöstöhallinto

Malin, T. 2010. Päiväkotien arki ei houkuttele korkeakoulutettuja lastentarhanopettajia. Viitattu 29.5.2012.  
<http://www.mtv3.fi>

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämäkö muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, 20 – 55.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1. painos. Helsinki: WSOYPro.

Marjamäki, M. 2006. Perioperatiivisessa hoitotyössä toimivan sairaanhoitajan työhön sitoutuminen. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma

Markki, H-L. 2006. ”Meillä palvelee työhönsä sitoutunut henkilöstö?” – tutkimus henkilöstön sitoutumisesta Porin kaupungissa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden tiedekunta. Hallintotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171 – 194.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 432 – 445.

Nikkonen, M., Janhonen, S & Juntunen, A. 2003. Hoitokulttuurin tutkimuksesta: Etnografia hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa Janhonen, S & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2., uudistettu painos. Juva: WSOY, 44 – 80.

Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouupuminen? Helsinki: Edita Prima Oy.

OAJ 2013. Lastentarhanopettajista edelleen pulaa. Järjestön internet-sivut. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Viitattu 2.1.2013.  
[http://www.oaj.fi/portal/page?\\_pageid=515,4934002&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.oaj.fi/portal/page?_pageid=515,4934002&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 111 – 129.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Perkiö-Mäkelä, M., Hakanen, J. & Hirvonen, M. 2010. Työkyky, työn imu ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa M. Perkiö-Mäkelä & T. Kauppinen (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen tutkimusraportti 41. Helsinki, Ttl, 101 – 118.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. 2003. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. California: Stanford University Press.

Pursio, H. 2011. Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Jyväskylä: JTO, 53 – 66.

Päiväkotien työaikaääräykset. 2012. Opettaja 107 (45 – 46), 32.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 15 – 38.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen - Eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424 – 431.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9 – 36.

Räsänen, H. 2012. Tutkimus- ja kehittämishankkeiden tieteellinen viitekehys. Luentomoniste, Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma 2012. Hämeen ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 29.5.2012.

[https://moodle2.hamk.fi/file.php/5079/SOTE12\\_materiaalit/3\\_Tutkimus-ja\\_kehittaemishankkeiden\\_tieteellinen\\_viitekehys.pdf](https://moodle2.hamk.fi/file.php/5079/SOTE12_materiaalit/3_Tutkimus-ja_kehittaemishankkeiden_tieteellinen_viitekehys.pdf).

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41 – 60.

Sarvimäki, P. & Siltamäki, A. (toim.) 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakenne suositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:14.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. 2004 Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement; a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. Viitattu 6.1.2013. [onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248/pdf)

Silverman, D. 2005 *Doing qualitative research*. Second edition. London: SAGE Publications.

STM 2004. Early childhood education and care in Finland. Brochures of the Ministry of Social Affairs and Health 2004:14. Viitattu 2.1.2013. <http://pre20090115.stm.fi/cd1106216815326/passthru.pdf>

STM 2007. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:7

STM 2012. Päivähoidon valtionhallinnolliset tehtävät opetus- ja kulttuuriministeriölle. Sosiaali- ja terveysministeriön internet-sivut. Viitattu 2.1.2013. [www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1847372#fi](http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1847372#fi)

Suonsivu, K. 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. EU: UNIpress.

Surakka, T. 2009. *Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. 1. painos. Tampere: Taurus Media.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Jyväskylä: Johtamistaidon opisto - JTO, 17 – 41.

Suvanto, A. & Jokinen, J. 2002. Miten esimiehiä voidaan valmentaa motivaation kehittämistyössä? Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 225 – 232.

Sydänmaanlakka, P. 2007a. *Intelligent self-leadership. Perspectives on personal growth*. Espoo: Pertec.



Sydänmaanlakka, P. 2007b. Älykäs organisaatio. 8.p. Helsinki: Talentum media Oy.

Taskinen, H. 2011. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakainen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro, 145 – 164.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UniPress.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Kariston kirjapaino.

Tikkanen, T. 2011. Rohkeutta päiväkotiväelle. Opettaja-lehti 106 (15), 20 – 23.

TEM. 2012. Tutkimus: Työvoimapula uhkaa Suomea. Uutiskirje 2.2.2012. Viitattu 29.5.2012.  
[http://www.tem.fi/?105347\\_m=105350&s=4809](http://www.tem.fi/?105347_m=105350&s=4809)

T-Media. 2012. Työnantajakuva 2012. Sosiaali- ja terveysalan vetovoima. Power Point esitys. Mainio Vire Oy, H:asema [intranet]. Viitattu 1.3.2013.  
H:\Hoiva\Henkilöstöhallinto

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointipäivähoidossa. 1. painos. Kuntayhtymä: Työturvallisuuskeskus TTK.

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 119 – 136.

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro, 29 – 48.

Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Jyväskylä: JTO – Johtamistaidon opisto, 115 – 128.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1. - 3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomaa.

Vuolle, A. 2007. Lastentarhanopettajapula pahenee – eltoja riittää vain joka toiseen vakinaiseen toimeen. Lastentarhanopettajaliitto 2007. pdf-tiedosto. Viitattu 29.5.2012.

[http://www.lastentarha.fi/portal/page?\\_pageid=535,474578&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.lastentarha.fi/portal/page?_pageid=535,474578&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Vuosikatsaus. 2011. Organisaatio. Mainio Vire Oy. Viitattu 23.7.2012. [http://mainiovire.fi/images/uploads/pdf/VUOSIJULKAISU\\_2011.pdf](http://mainiovire.fi/images/uploads/pdf/VUOSIJULKAISU_2011.pdf)

YLE 2012a. Helsingin lastentarhanopettajat kaipaavat parempia työoloja. YLE Helsinki. Viitattu 29.5.2012.

[http://yle.fi/uutiset/helsingin\\_lastentarhanopettajat\\_kaipaavat\\_parempia\\_tyooloja/2889699](http://yle.fi/uutiset/helsingin_lastentarhanopettajat_kaipaavat_parempia_tyooloja/2889699)

YLE 2012b. Lastentarhanopettajat pakenevat huonoa palkkaa muihin töihin. YLE Kainuu. Viitattu 29.5.2012.

[http://yle.fi/uutiset/lastentarhanopettajat\\_pakenevat\\_huonoa\\_palkkaa\\_muihin\\_toihin/2949923](http://yle.fi/uutiset/lastentarhanopettajat_pakenevat_huonoa_palkkaa_muihin_toihin/2949923)

YLE 2012c. Pätevistä lastentarhanopettajista käydään jo kilpailua. YLE Tampere. Viitattu. 29.5.2012.

[http://yle.fi/uutiset/patevista\\_lastentarhanopettajista\\_kaydaan\\_jo\\_kilpailua/3170761](http://yle.fi/uutiset/patevista_lastentarhanopettajista_kaydaan_jo_kilpailua/3170761)

#### Lait ja asetukset:

36/1973. Laki lasten päivähoidosta nro 36/1973. 19.1.1973

239/1973. Asetus lasten päivähoidosta nro 239/1973. 16.3.1973.

504/2002. Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002. 14.6.2002

272/2005. Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista nro 272/2005. 29.4.2005.

608/2005. Valtioneuvoston asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista nro 608/2005. 29.7.2005.

986/2008. Valtioneuvoston asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista nro 986/2008. 14.12.2008.

909/2012. Laki lasten päivähoidosta annetun lain muuttamisesta nro 909/2012. 28.12.2012.

## KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA KÄYTETTYJEN TUTKIMUSTEN ESITTELY

## Aineiston kuvaus

Tekijä Vuosi Maa Tutkimuksen taso	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto, tutkimuskohde	Keskeiset tulokset
Karhu, Riitta 2010 Suomi Pro gradu	Tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää lastentarhanopettajan työn huippukokemusten ominaisuuksia, työtiimin ja -yhteisön merkitystä niiden ilmenemiseen sekä huippukokemusten yhteyttä työhyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia keinoja hyvinvoinnin lisäämiseksi päiväkotikontekstissa.	Tutkimus kuului varhaiskasvatuksen ammatillisten identiteettien muotoutumista tarkastelemaan tutkimushankkeeseen, jossa olivat mukana Jyväskylän ja Tampereen yliopistot sekä molempien kaupunkien päivähoito-organisaatiot. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty ryhmähaastattelua. Kolmeen haastattelutilanteeseen osallistui yhteensä yhdeksän lastentarhanopettajaa. Aineisto oli analysoitu sisällönanalyysillä.	Huippukokemukset eli työhön uppoutumisen hetket olivat erityisiä kokemuksia ja ne erosivat arkisesta työnilosta. Niihin sisältyi onnistumisen ja pystyvyyden tunteita, keskeisiä elementtejä olivat vuorovaikutus ja läsnä olevien ihmisten antama myönteinen palaute, rohkeus heittäytyä tilanteisiin, hyvää ja kunnioittavaa ilmapiiriä, käytettävissä olevat resurssit, kiireetömyys ja mahdollisuus pienryhmätoimintaan. Suurin osa lastentarhanopettajien huippukokemuksista liittyi kasvatuksellisiin ja pedagogisiin tilanteisiin, jotkut myös yhteistyöosaamiseen. Työtiimin merkitys huippukokemusten ilmenemiseen osoittautui työyhteisöä tärkeämmäksi. Huippukokemuksilla oli myönteinen vaikutus työhyvinvointiin, ammatti-identiteetin vahvistumiseen sekä lisäsi työtiimin yhteisöllisyyttä.
Jokivuori Pertti 2002 Suomi väitöskirja	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja ammattijärjestöön sekä samalla selvittää ovatko ne kilpailevia vai toisiaan täydentäviä. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät yh-	Tutkimuksen alkuaineisto on kerätty eri tutkimuksesta vuonna 1997. Tähän tutkimukseen osallistui 6 aiemman tutkimukseen osallistunutta organisaatiota, sekä 6 uutta isohkoa organisaatiota sekä 9 pk-yritystä. Kohderyhmälle tehtiin kyselytutkimus. Vastauksia palautui 1824, eli 49,8%. Lisä-	Tutkimuksen tuloksista nousi esiin sitoutumista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat demograafiset taustamuuttujat, työhön liittyvät tekijät, asennepiirteet ja organisaatiotekijät. Myös iällä on vaikutusta organisaatiositoutumiseen - van-

	<p>distävät ja heikentävät sitoutumista. Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitoutumisen vaikutuksia.</p>	<p>si aineistona käytettiin vuonna 2000 valmistunutta työsuojelurahaston tutkimusraporttia. Tutkimuksessa tutkittiin kaksoissitoutumista. Analyysissä on käytetty monimuuttujamenetelmiä (regressioanalyysi, monisuuntainen varianssi-analyysi ja erotteluanalyysi).</p>	<p>hemmat ovat sitoutuneempia kuin nuoremmat. Ammatillisen koulutustason nousulla on selvästi sitoutumista vähentävä vaikutus. Koulutustason nousun voidaan katsoa rapauttavan yksilön ja kollektiivin välistä sidettä. Positiiviset kokemukset työsuhteen kehittymisestä ennakoivat myös vahvaa organisaatioon sitoutumista. Sosioekonominen asema ja asennepiirteet puolestaan ennakoivat ammattijärjestöön sitoutumista. Henkilön oma käsitys organisaatiostaan vaikuttaa organisaatiositoutumiseen. Luottamus organisaatiota kohtaan ja myönteinen kuva esimiehen pätevyydestä lisäävät myös organisaatioon sitoutumista.</p>
<p>Lahtinen Saara 2007 Suomi Pro gradu</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää onko osastonhoitajien työolotekijöillä ja taustatekijöillä yhteyttä heidän sitoutumiseensa osastonsa/ yksikkönsä. Tarkoituksena oli selvittää kolmen sitoutumiseen vaikuttavan tekijän kautta osastonhoitajien sitoutumista: affektiivinen sitoutumisen, jatkuvuuteen perustuvan eli laskelmoivan sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen kautta</p>	<p>Kohdejoukkona HYKS:n alueen kaikki osastonhoitajat 195 osastonhoitajaa. Vastausprosentti 69 %. Kyselytutkimus. Mittareina Meyer, Allen &amp; Smithin (1993) sitoutumisen mittari ja QPSNordic-mittari.</p>	<p>Tulosten mukaan sitoutuminen oli vahvaa. Affektiivinen sitoutuminen oli kaikkein vahvinta. Osastonhoitajat työskentelevät osastoillaan, koska haluavat ja kokevat sen osaltaan myös velvollisuudekseen. Vanhemmat, heikommin koulutetut ja enemmän työkokemusta omaavat sitoutuivat vahvimmin. Toimialoista kirurgisella sitoutuminen oli vahvinta, psykiatrisella heikointa. Työoloista haasteellisuus, oppimisvaatimukset ja työroolien selkeys oli yhteydessä sitoutumiseen. Myönteiset kokemukset lisäävät affektiivista sitoutumista. Osastonhoitajille pitäisi antaa enemmän vastuuta tarjoamalla enemmän haasteita ja vaikutusmahdollisuuksia.</p>

<p>Laine, Marjukka 2005 Suomi Väitöskirja</p>	<p>Selvittää hoitajien tunneperäistä sitoutumista työpaikkaan ja sen yhteyttä työpaikasta lähtemisen ja ammatista luopumisen ajatuksiin</p>	<p>3626 hoitajaa erilaisista terveydenhuollon organisaatioista eri puolilta maata. Kyselytutkimus v. 2002 – 2003, neljä eri kyselylomaketta. Aineistoa oli käsitelty tilastollisesti; analyysimenetelminä oli käytetty Chitestiä ja logistista regressioanalyysiä.</p>	<p>Sitoutuminen sekä työpaikkaan että ammattiin oli voimakasta. Vahvimmin sitoutuivat ne, jotka arvioivat terveytensä työkykynsä ja henkisen hyvinvointinsa hyväksi. Sitoutumisen vahvuuteen vaikutti myös esimiesasema ja oma hyvä taloudellinen tilanne. Sitoutumista heikensivät erityisesti tunne oman työn vähäisestä merkityksellisyydestä ja tärkeydestä, vähäiset kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet, kykyjen alihyödyttäminen, huono työilmapiiri ja esimiestyön koettu huono laatu. Nuoret harkitsivat useammin työpaikasta lähtemistä ja ammatista luopumista. Myös pidemmän ammatillisen koulutuksen saaneilla esiintyi työpaikan vaihtoajatuksia. Vähäiseen sitoutumiseen liittyviin työolotekijöihin on tutkimuksen mukaan mahdollista vaikuttaa kehittämällä työn organisoitua, huolehtimalla, että osaamista pystyy hyödyntämään, voi kehittyä ja saa koulutusta sekä lisää vaikutusmahdollisuuksia</p>
<p>Lappalainen, Kristiina Pekkarinen, Marjo 2009 Suomi Opinnäytetyö</p>	<p>Kuvata hoitajien sitoutumista työhön ja työyhteisöön sekä antaa tietoa sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä hoitajien kokemana</p>	<p>Itäsuomalaisen keskussairaalan kaksi osastoa, 62 hoitajaa. Kyselylomake, jossa sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tutkimusaineisto oli analysoitu Excel- taulukkolaskentaohjelmalla ja teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä</p>	<p>Tutkimuksen tulosten mukaan hoitajat olivat työhönsä ja työyhteisöön sitoutuneita, sillä suurin osa halusi työskennellä kyseisessä työyhteisössä ja kehittää työtään ja osallistua mielellään koulutuksiin. Edistäviä tekijöitä esiintyi vastaajien kokemana</p>

			<p>seuraavasti: yli 90 % vastaajista koki työnsä haasteelliseksi sekä koulutusta vastaavaksi, yli 60 % koki saavansa palautetta työtovereilta ja yli 40 % koki työpaikan ilmapiirin kannustavaksi. Ehkäiseviä tekijöitä vastaajien kokemana esiintyi seuraavasti: noin 50%:a koki ettei uudet työntekijät ole tasavertaisessa asemassa, yli 40 % koki ettei saa tukea esimieheltä ja yli 50 % koki ettei viestintä ole avointa. Palautteen esimieheltä koki saavansa vain 17 % vastaajista ja vain noin 10 % piti perehdytystä hyvänä.</p>
<p>Marjamäki, Minna 2006 Suomi Pro gradu</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajientyöhön sitoutumista periope-ratiivisessa hoitotyös-sä</p>	<p>Kohdejoukkona tutkimuk-sessa oli 126 sairaanhoita-jaa, jotka työskentelivät erään sairaanhoitopiirin yliopistosairaalaan eri toi-mialojen leikkausosastoil-la. Aineisto kerättiin tee-mahaastattelulla, johon osallistui 21 hoitajaa</p>	<p>Tulosten mukaan sitou-tumista edistivät työka-verit ja heiltä saatu tuki, työpaikan ilmapiiri ja tyytyväisyys työhön. Lisäksi luottamus, avoi-muus, myönteinen ilma-piiri, rakentava palaute lisäsivät sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Koulutusmyönteisyys, työaikoihin vaikuttami-nen, työoloihin vaikut-taminen ja hyvä perehdy-tys koettiin myös tär-keiksi.</p>
<p>Markki, Hanna-Leena 2006 Suomi Pro gradu</p>	<p>Tehtävänä tarkastella henkilöstön sitoutu-mista työhön ja orga-nisaatioon sekä verra-ta onko sitoutumisessa toimialakohtaisia ero-ja ja vaikuttaako kut-sumus työhön sitou-tumiseen.</p>	<p>Otoksessa 110 Porin kau-pungin työntekijää tekni-sestä keskukselta ja sosiaa-likeskuksesta (insinöörejä, rakennusmestareita, sosiaa-lityöntekijöitä, sosiaalioh-jaajia). Kyselytutkimus 06/2005. Sisällönanalyysi.</p>	<p>Kaupunkiin oltiin tyyty-väisiä työnantajana, mut-ta sitoutuminen oli vah-vempaa suhteessa työhön kuin työnantajaan. Moti-vaatiolla ja tulevaisuuden odotuksilla on vaikutusta sitoutumiseen. Palkkaus, esimiestyö, koulutus ja työyhteisön ilmapiirillä oli sitoutumista paranta-va vaikutus. Sosiaalialan työntekijät</p>

## Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä

			sitoutuneempia työhön, teknisen alan puolestaan työnantajaan ja työyhteisöön. Kutsumuksella on vaikutusta myös. Se on ”tuntematon vetovoima, jonka kautta työntekijä kasvaa kiinni työhönsä ja saa siitä nautintoa.”
--	--	--	--

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### Taustatiedot:

ikä, työ- ja koulutushistoria ennen nykyistä työpaikkaasi, ajatuksia lastentarhanopettajan työstä, miten päädyit Mainio Vireelle

### Sitoutuminen:

- millaisia asioita sinä ajattelet työhön sitoutumiseen kuuluvan, mitä sitoutuminen tarkoittaa
- miten sitoutunut ja motivoitunut olet työhösi
- miten mielestäsi lastentarhanopettajat saadaan sitoutumaan työhönsä Mainio Vireellä
- sitoutumista edistävät ja ehkäisevät asiat

### Johtaminen:

- millaista on hyvä johtaminen, millainen on hyvä johtaja
- miten haluaisit itseäsi johdettavan
- tyytyväisyys johtamiseen tällä hetkellä

### Odotukset:

- omat odotuksesi lastentarhanopettajan työltä
- odotukset ja vaatimukset yksityiselle työnantajalle

### Muut asiat:

- mitä haluaisit vielä kertoa edelle käydyistä asioista



## HAASTATTELUKUTSU

**HAMK**  
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

HAASTATTELUKUTSU

1 (1)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen 24.9.2012  
Mirja Toivonen

**Hei lastentarhanopettaja,**

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Hämeen Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä aiheesta "Henkilöstön saatavuusongelma johtamisen haasteena. Case: sitoutumisella lastentarhanopettajien pysyvyyttä Mainio Vire Oy:n päiväkotieihin". Tällä opinnäytetyöllä kartoitetaan Mainio Vire Oy:n lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä. Opinnäytetyön ohjaa Hämeen ammattikorkeakoulun yliopettaja Sari Miettinen. Mainio Vire Oy:ssä ohjaajana toimii päivähoidon johtaja Marja Saarinen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on antaa tietoa lastentarhanopettajien sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jota voidaan jatkossa hyödyntää rekrytoinneissa ja henkilöstön sitouttamisessa työhönsä.

Tutkimus suoritetaan teemahaastattelulla. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, mutta toivon sinun osallistuvan haastatteluun. Nauhoitan haastattelun, mutta tallenne tulee vain minun käyttööni. Tuhoan haastattelutallenteet heti, kun olen saanut analysoitua tulokset. Tulokset julkistetaan kokonaistuloksina, eikä vastaajan henkilöllisyys tai työpaikka voi paljastua tutkimuksen missään vaiheessa. Tulokset valmistuvat keväällä/kesällä 2013 ja niistä saa tietoa allekirjoittaneelta. Haastattelu tehdään työajalla, ja siihen varataan aikaa noin 1 tunti. Toimitan haastattelun teemat etukäteen, jotta voit rauhassa valmistautua.

Voit ilmoittaa halukkuutesi tutkimukseen alla olevaan sähköpostiin tai omalle esimiehellesi viimeistään 12.10.2012 mennessä. Mikäli haluat lisätietoja, otathan yhteyttä.

Ystävällisin terveisin,

Mirja Toivonen

Hämeen Ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen,  
kriisi- ja katastrofityö, YAMK  
[mirja.toivonen@student.hamk.fi](mailto:mirja.toivonen@student.hamk.fi)  
p. 050-3300300

## ANALYYSIESIMERKKI DEDUKTIIVISESTA SISÄLLÖNANALYYSISTA

## Analyysiä sitoutuminen teemaan: Mitä sitoutuminen on?

ilmaukset haastatteluaineistosta	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka	päälouokka
<b>Työhön kiinnittymistä ja vastuunottoa</b> <b>Työn tekemistä</b> <b>Annettujen työtehtävien tekemistä</b> <b>Työn tekemistä kokopainoarvolla ja parhaansa mukaan</b> <b>Tavoitteellisuus</b> <b>Halua tehdä tätä työtä</b> <b>Sitoutumista ammatillisiin tehtäviin, suunnitteluun, toteuttamiseen ja työn arviointiin</b>	Lastentarhanopettajan keskeisin tehtävä on suhde lapsiin ja heidän kasvattamiseen, opettamiseen ja hoitamiseen liittyvät asiat.	perustehtävän tekeminen	perustehtävän tekeminen	normatiivinen
<b>Sitoutumista suureen kokonaisuuteen: yritykseen, päiväkoitiin, tiimiin, lapsiin ja perheisiin</b> <b>Sitoutuu toimintayksikön, työyhteisön, organisaation asettamaan työtehtävään ja varhaiskasvatuksen opetuksellisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin</b> <b>Halua kuulua ryhmään ja tehdä mikä sille olisi parasta</b>	Koko kokonaisuuteen sitoutuminen  organisaation ja työn tavoitteisiin, arvoihin ja tapoihin sitoutuminen  ryhmään (tiimiin) sitoutuminen	kokonaisuuteen sitoutuminen	organisaation tasoihin sitoutuminen	eri affektiivinen
<b>Halua kiinnittyä ja luoda suhdetta lapsiin ja perheisiin</b> <b>Läsnäoloa ja pysyvyyttä lapsille</b> <b>Lähtökohtana lapset ja lasten kanssa tehtävän työn haluaminen</b>	suhteen luominen lapsiin ja perheisiin  vanhempien kasvatustyön tukijana toimiminen	yhteistyö vanhempien kanssa	kasvatuskumppanuus	rationaalinen
<b>Ajatus työn pitkäkestoisuudesta ja yhdessä paikassa pysymistä</b> <b>Olen läsnä, enkä ajattele että toisaalla on paremmin</b> <b>Pysyvyyttä</b> <b>Pystyy olemaan töissä vaikka olisi huonompiakin jaksoja</b> <b>Jos olis ajatus että lähtee ei voi olla sitoutunutkaan</b>	Ajatus siitä, että työ on pitkäkestoista ja pysyvää	työn pysyvyys	pysyvyys	normatiivinen

## Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä

### Pitkäjänteisyyttä

<b>Työssä kehittymistä ja itsellekin tavoitteellista</b> <b>Halua kehittää itseään ja ympäristöään</b> <b>Halua kehittää omaa työtä</b>	Halua kehittyä työssä jatkuvasti	jatkuva oppiminen ja kehittyminen	ammattillinen kasvu ja kehittyminen	rationaalinen
<b>Oman työn arvostus</b> <b>Jokaisen työpanoksella on merkitystä yksikön maineelle</b> <b>Omilla valinnoilla voi tehdä työstä mielekäästä itselle ja muille</b> <b>Oman työpanoksen merkitys ilmapiirille</b> <b>Työn tekemistä kymppillä</b> <b>Oma asenne ja innostus</b>	Oman työpanoksen merkityksen huomaaminen  onnistumisen tunne  kutsumus	Aito kiinnostus työtä kohtaan	työn merkitys ja arvostus	normatiivinen
<b>Palautteen vastaanottoa ja antamista</b> <b>Keskustelua ja yhteistyötä</b> <b>Työhön tulemista ajallaan eikä ole turhaa pois</b> <b>Sääntöjen noudattamista, arvojen mukaan toimiminen ja yhteisen edun tavoittelua</b> <b>Yhteiset päämäärät ja yhteisvastuullisuus</b> <b>Kun otan jonkun työn ajattelen, että sitoudun tiimin ja talon sääntöihin</b>	Palautteen antoa ja saamista  yhteistyötä  toisten huomioon ottamista  Työyhteisön pelisäännöistä kiinnittäminen ja päämäärin eteen ponnistelu	vuorovaikutus ja yhteistyötai-dot	Hyvät työyhteisötai-dot	affektiivinen
<b>Työhyvinvointia</b> <b>Tekee työnsä ja tehtävänsä parhaansa mukaan, jotta kaikilla työyhteisössä olisi hyvä olla</b> <b>On sekä fyysisesti että psyykkisesti terve tekemään tätä työtä eli huolehtii omasta työssä jaksamisestaan (nukkuu tarpeeksi, syö hyvin)</b> <b>Sitoutuu tekemään hyvää työssään asiakkaille ja työkavereille</b>	Omasta jaksamisesta ja terveydestä huolehtiminen  Työilmapiirin luominen omalta osaltaan	Hyvä työilmapiiri ja oma jaksaminen	Työhyvinvointi	affektiivinen

## ANALYYSIESIMERKKI INDUKTIIVISESTA SISÄLLÖNANALYYSISTA - PELKISTETYISTÄ ILMAUKSISTA PÄÄLUOKAKSI

## Analyysiä johtajuus-teemaan: Mitä on hyvä johtajuus

ilmaukset haastatteluaineistosta	pelkistetty ilmaus	il- alaluokka	yläluokka	pääloukka
Johtaja tekee työtä kanssamme tietäkseen mikä tilanne ryhmissä oikeasti on Johtaja on esimerkillinen, malliesimerkki hyvästä työntekijästä. Johtaja on osallinen toimintaan ei ulkopuolinen Johtaja yksikön näkyvä hahmo. Johtaja on läsnä Johtajan työskentely läpinäkyvää	Johtaja on tietoinen todellisesta tilanteesta ja työskentelee tilanteen vaatimalla tavalla	tilannetaju ja läsnä olo	läsnä oleva	Johtajan ominaisuudet
Johtaja osaa havaita puutteita ja puuttua niihin jyräämättä. Johtajalla on tilannetaju ja rohkeutta puuttua asioihin Johtaja auttaa tarpeen tullen ja löytää ratkaisut ongelmiin (esim. jos joku puuttuu) Johtaja osaa organisoida	Johtaja osaa tunnistaa ja ratkaista asioita myönteisin keinoin tilanteessa kuin tilanteessa  Johtaja osaa organisoida	organisointikyky tilanteessa kuin tilanteessa	ongelmanratkaisu- ja organisointikyky	Johtajan ominaisuudet
Johtaja on oikeudenmukainen Johtaja on reilu. Johtaja ei tiuski Johtaja osaa käyttäytyä Johtaja on jäykkä Johtaja on pehmeä ja kova yhtä aikaa Johtaja osaa puuttua, muttei jyrää Johtaja on helposti lähestyttävä Johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot Johtaja kommunikoi suoraan.	johtaja on oikeudenmukainen  Johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän kommunikoi suoraan.	oikeudenmukaisuus	oikeudenmukaisuus	Johtajan ominaisuudet
hyvä itsetunto  Johtaja ei ole aina oikeassa Johtaja on myös haavoittuva	Johtajalla on hyvä itsetunto  Johtaja ei ole aina oikeassa Johtaja on inhimillinen	virheiden myöntämiskyky, inhimillisuus ja hyvä itsetunto	hyvä itsetunto	Johtajan ominaisuudet

## Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä

<p>Johtajalla on selkeä näkemys ja visio, millaisen päiväkodin johtaja haluaa, koska päiväkotikoti on johtajansa näköinen</p> <p>Johtajan oltava myös sitoutunut</p> <p>Johtaminen on määrätietoista toimintaa</p> <p>luo selkeät säännöt ja toimintamallit</p>	<p>Johtajalla on selkeä näkemys ja visio päiväkodin tavoitteista ja päämääristä</p>	<p>selkeä tavoite, visio ja päämäärät</p>	<p>kysy asettaa tavoitteita ja saavuttaa ne</p>	<p>Johtajan ominaisuudet</p>
<p>Johtaja kestää stressiä, eikä kaada huolta ja murhetta työntekijöille</p> <p>Johtaja muistaa johtajan roolin ja tuntee työkenttäänsä</p> <p>Johtaminen on selkeää ja kaikki on hallinnassa.</p>	<p>Johtaja kestää stressiä</p> <p>Johtaja ymmärtää oman roolinsa</p>	<p>stressinsietokyky</p> <p>johtajarooli</p>	<p>stressinsietokyky</p> <p>johtajan perustetävistä huolehtiminen</p>	<p>Johtajan ominaisuudet</p> <p>Johtajan tehtävät</p>
<p>Johtaja luo osaltaan hyvää henkeä ja lisää viihtymistä työpaikalla</p> <p>Johtaja luo avointa ilmapiiriä ja luo yhteishenkeä</p> <p>Johtaja haluaa yksikölleen ja työntekijöilleen hyvää</p> <p>saa työyhteisön toimimaan</p>	<p>Johtaja luo osaltaan hyvää henkeä ja ilmapiiriä</p> <p>Johtaja haluaa yksikölleen ja työntekijöilleen hyvää</p>	<p>hyvän ilmapiirin ja hengen luominen</p>	<p>yhteishengen ja viihtyvyyden luominen</p>	<p>Johtajan tehtävät</p>
<p>Johtaja on vastuunkantaja ja osaa tehdä itsenäisesti päätöksiä</p> <p>Johtaja kantaa vastuuta työntekijöistä ja heidän tekemisistään</p> <p>Johtaja osaa tehdä päätöksiä ja pysyy niissä.</p> <p>Johtaja hoitaa asiansa ja on johdonmukainen päätöksissään</p> <p>Johtaja hoitaa asiat ajallaan ja noudattaa tehtyjä sopimuksia</p>	<p>Johtaja osaa tehdä itsenäisesti päätöksiä ja kantaa niistä vastuunsa sekä hoitaa tehtävät ajallaan</p>	<p>päätöksentekokyky ja vastuun kantaminen</p>	<p>päätöksentekokyky ja vastuun kantaminen</p>	<p>Johtajan tehtävät</p>
<p>Johtaja antaa vastuuta</p> <p>Johtaja delegoi luottamus alaisiin</p> <p>informaation kulun varmistaminen</p>	<p>Johtaja antaa vastuuta ja delegoi tehtäviä</p> <p>Johtaja huolehtii informaation kulemisesta kaikille</p>	<p>delegointikyky</p> <p>tiedottaminen</p>	<p>vastuun jakaminen ja tehtävien delegointi</p> <p>tiedonkulku ja sen varmistaminen</p>	<p>Johtajan tuki alaisille</p> <p>Johtajan tuki alaisille</p>
<p>Johtaja kuuntelee työntekijöitä ja heidän toiveitaan ja ajatuksiaan</p> <p>Johtaja ymmärtää, kuuntelee, keskusteleee asioista, on olkapää</p> <p>Johtaja avoin uusillekin asioille</p> <p>Johtaja antaa ohjeita</p>	<p>Johtaja kuuntelee, ymmärtää ja keskusteleee asioista ja toiveista</p> <p>Johtajan ohjeiden antaminen</p>	<p>kuunteleva, keskusteleleva, ymmärtävä ja ohjaava vuorovaikutus alaisten kanssa</p>	<p>kuunteleva, keskusteleleva, ymmärtävä ja ohjaava vuorovaikutus alaisten kanssa</p>	<p>Johtajan tuki alaisille</p>

## Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä

Johtaja antaa rakentavaa palautetta ja osaa ottaa palautetta vastaan Johtaja sanoo suoraan. Johtajaa huomaa myös tehdyt työt, ei tekemättömiä Johtaja on tsemppaava ja kannustava	Johtaja antaa palautetta niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa	palautteenantaminen ja kannustaminen	kannustaminen, palautteen antaminen ja saaminen	Johtajan tukialaisille
Johtaja osaa rauhoittaa esim. kiirettä Johtaja ymmärtää että kiireessä voi jäädä joltain tekemättä.	Johtaja kannustaa Johtaja rauhoittaa kiirettä ja ymmärtää silloin tekemättömät työt	kiireen rauhoittamiskyky	rauhoittaa	Johtajan tukialaisille
Johtaja on alaistensa tukena ja apuna Johtaja antaa neuvoja tiukan paikan tullen Johtaja on opastava.	Johtaja toimii alaisten apuna ja tukena sekä opastaa tarpeen tullen	avun ja tuen antaminen	tuen ja avun saamisen mahdollistaminen	Johtajan tukialaisille
Johtaja kehittää toimintaa ja työntekijöitä tavoitteellisesti	Johtaja kehittää toimintaa ja työntekijöitä tavoitteellisesti	työntekijöiden kehittäminen	kehittäminen	Johtajan tukialaisille

## OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS



Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot

## OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSLUPAHAKEMUS (Hakija täyttää)

<b>Tutkimuksen tekijä (-t)</b> nimi, ryhmätunnus, osoite, puhelinnumero, e-mail	Mirja Toivonen sote12x Katajajarjuntie 20 A 4, 00200 Helsinki 050-3300300, mirja.toivonen@student.hamk.fi
<b>Suoritettava tutkinto</b>	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, kriisi- ja katastrofityö Sosionomi (YAMK)
<b>Aihe</b>	Henkilöstön saatavuusongelma johtamisen haasteena case: sitoutumisella lastentarhanopettajien pysyvyyttä Mainio Vire Oy:n päiväkoteihin
<b>Tutkimustehtävä</b>	Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä. Lisäksi tutkimus antaa tietoa lastentarhanopettajien sitoutumista edistävistä ja ehkäisevistä tekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jota voidaan jatkossa hyödyntää rekrytoinneissa ja henkilöstön sitouttamisessa työhönsä.
<b>Toimintaympäristö ja kohderyhmä</b>	Mainio Vire Oy:n päivähoiton pätevät lastentarhanopettajat
<b>Aineistonhankinta</b>	Teemahaastattelu
<b>Ohjaava opettaja</b> nimi, osoite, puhelinnumero, e-mail	Sari Miettinen Hamk/ Visamäki 03-646 4753 sari.miettinen@hamk.fi

26 / 9 2012 Helsinki  
Paikka

Mirja Toivonen  
Tutkimuksen tekijän allekirjoitus

   /    20    
Paikka

    
Tutkimuksen tekijän allekirjoitus

5 / 10 2012 Hämeenlinna  
Paikka

Sari Miettinen  
Ohjaavan opettajan allekirjoitus

Hakemuksen liitteenä on ohjaavan opettajan hyväksymä opinnäytetyön tutkimussuunnitelma.  
Tätä tutkimuslupalomaketta on tehty kolme samansisältöistä kappaletta, yksi toimeksiantajalle, yksi opiskelijalle  
ja yksi koulutusohjelmalle.



## OPINNÄYTETYÖSOPIMUS



## OPINNÄYTETYÖSOPIMUS

## OPISKELIJA

Etu- ja sukunimi Mirja Toivonen	Opiskelijanumero 1200179	Puhelin 0503300300
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen Suuntautumisvaihtoehto: Kriisi- ja katastrofityö		
<b>OPINNÄYTETYÖN AIHE</b> Henkilöstön saatavuusongelma johtamisen haasteena <b>case: sitoutumisella lastentarhanopettajien pysyvyyttä Mainio Vire Oy:n päiväkoteihin</b>		

## OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA

Yrityksen/Työyhteisön nimi Mainio Vire Oy/päivähoito
---

## Opinnäytetyölle nimetyn toimeksiantajaa edustavan ohjaajan yhteystiedot:

Nimi Marja Saarinen	Osoite Ratapihantie 11, 00520 Helsinki
Puhelin 0407574056	Sähköposti marja.saarinen@mainiovire.fi
Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten korvaaminen opinnäytetyön tekijälle (mitä, miten)	
Mahdollinen korvaus HAMKille (mitä, miten)	
Opinnäytetyön tavoite ja tavoiteltava hyöty: Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa lastentarhanopettajien sitoutumista työhönsä. Lisäksi tutkimus antaa tietoa lastentarhanopettajien sitoutumista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, jota voidaan jatkossa hyödyntää rekrytoinneissa ja henkilöstön sitouttamisessa työhönsä.	

## OPINNÄYTETYÖN OHJAAVA OPETTAJA (HAMK)

Nimi Sari Miettinen	Osoite Hamk/Visamäki, Hämeenlinna
Puhelin 03-646473 03 646 4753	Sähköposti sari.miettinen@hamk.fi

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, tämä esitetään varsinaisesta työstä erillisessä tausta-aineistossa. Tausta-aineistoa säilytetään HAMKin koulutusohjelmassa 6 kk opinnäytetyön arvioinnista, minkä jälkeen se tuhoetaan, ellei toimeksiantajan kanssa ole muuta sovittu. Tekijänoikeuksista on sovittava kirjallisesti erikseen.

## Sovimme seuraavaa mahdollisesta luottamuksellisesta tausta-aineistosta

Kyllä <input type="checkbox"/> Opinnäytetyö sisältää luottamuksellista tausta-aineistoa.
Opinnäytetyön toimeksiantajana pyydän, että seuraavassa perusteltu ja tarkennettu opinnäytetyön tausta-aineisto käsitellään luottamuksellisena, eikä julkisteta valmiissa opinnäytetyössä:

## Opinnäytetyön digitaalinen julkistaminen

Opinnäytetyön toimeksiantajana olen tietoinen, että mikäli opiskelija antaa luvan, hyväksytty opinnäytetyö julkistetaan ammattikorkeakoulujen verkkokirjastossa Theseuksessa, [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)

## Theseuksessa julkistetussa opinnäytetyössä toimeksiantajan nimi

- saa näkyä  
 ei saa näkyä

Tämä sopimus on voimassa \_31\_.12\_.2013\_\_\_\_\_ saakka.

## ALLEKIRJOITUKSET

Paikka ja päiväys Helsinki 27.9.2012

[Signature] Työn toimeksiantajan edustaja      [Signature] Opiskelija      [Signature] HAMKin koulutusohjelman edustaja / ohjaava opettaja

Tätä opinnäytetyösopimusta on tehty kolme samansisältöistä kappaletta, yksi toimeksiantajalle, yksi opiskelijalle ja yksi koulutusohjelmalle. Sopimus arkistoidaan voimassaoloaika + 3 vuotta.