



Tiikkainen Josefina

“En voisi tehdä työtä, joka ei motivoi”

Päiväkodin johtajien kokemuksia työssään motivoivista tekijöistä ja työmotivaation merkityksestä

Pro gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Varhaiskasvatuksen tutkinto-ohjelma

2023

Oulun yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

”En voisi tehdä työtä, joka ei motivoi” Päiväkodin johtajien kokemuksia työssään motivoivista tekijöistä ja työmotivaation merkityksestä (Tiikkainen Josefina)

Pro gradu- tutkielma, 73 sivua, 3 liitesivua

Huhtikuu 2023

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia päiväkodin johtajien kokemuksia työssään motivoivista tekijöistä ja työmotivaation merkityksestä. Kiinnostukseni tähän aiheeseen heräsi näkemästäni päiväkodin johtajien työhön liittyvästä kielteisestä uutisoinnista, mutta myös oman johtajuusosaamiseni kiinnostuksen kautta. En myöskään löytänyt aikaisempaa tutkimusta päiväkodin johtajien työmotivaatiosta, joten näin aiheeni tärkeäksi. Tutkimukseni tavoitteen kautta muodostin kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsitteli tekijöitä, jotka motivoivat päiväkodin johtajia työssään, ja toinen sitä, millainen merkitys päiväkodin johtajien työmotivaatiolla on heidän työssään.

Tutkimuksessani hyödynsin yleistä laadullista tutkimusmenetelmää, jossa sovellettiin sisällönanalyysia. Tutkimukseni aineiston keräsin sähköisellä kyselyllä Webropol-palvelun kautta. Valitsin kohdejoukoksi erään Suomen paikkakunnan päiväkodin johtajat ja 14 johtajaa vastasi kyselyyni. Vaikka vastaajamäärä jäi suhteellisen pieneksi, sain niiden kautta muodostettua rikasta tietoa tutkimukseni aiheesta, sillä saadut vastaukset olivat kattavia.

Keskeisimmiksi työssä motivoiviksi tekijöiksi osoittautui kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet, kollegat, osaava ja innostunut henkilöstö, oma osaaminen, keskustelut henkilöstön kanssa ja ihmisten kohtaaminen. Kaiken kaikkiaan työssä motivoivia tekijöitä kuvattiin runsaasti, mutta edellä mainitut osoittautuivat motivoivimmiksi. Työmotivaation merkityksen keskeisimmät tulokset pitivät sisällään puolestaan tehokkuuden, innostuksen ja jaksamisen, sekä töiden sujumattomuuden ja kuormittuneisuuden. Myönteisiä merkityksiä, eli tehokkuutta ja innostusta ja jaksamista kuvattiin kuitenkin laajemmin.

Johtopäätöksinä tuloksistani voidaan sanoa, että päiväkodin johtajilla on halua tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja kehittää omaa osaamistaan. Kehittämistyö ylipäänsä oli erityisen tärkeää ja motivoivaa. Tuloksistani oli tulkittavissa myös päiväkodin johtajien tarve sosiaalisuuteen, sillä iso osa työn motivoivista tekijöistä oli yhteydessä muiden henkilöiden kanssa työskentelyyn. Työmotivaation merkitykseen liittyen voidaan todeta, että työmotivaatio on merkittävässä roolissa myös päiväkodin johtajien työssä. Päiväkodin johtajilla näytti olevan myös suhteellisen hyvä työmotivaatio, sillä työstä tunnistettiin työmotivaation myönteisiä merkityksiä enemmän. Tulokseni eivät kuitenkaan ole yleistettäviä, mutta ne tuottivat uutta tietoa tutkimukseni aiheesta.

Avainsanat: Päiväkodin johtajuus, työmotivaatio, johtajuus, motivaatio

Sisältö

1 Johdanto	4
2 Teoreettinen viitekehys	6
2.1 Johtajuus	6
2.2 Päiväkodin johtajuus.....	8
2.2.1 Päiväkodin johtajan tehtävät ja vastuu	9
2.2.2 Päiväkodin johtajan osaaminen ja tutkimuksia päiväkodin johtajuudesta	10
2.3 Motivaation yleinen määrittely	13
2.4. Työmotivaatio	14
2.4.1 Työmotivaation määrittely ja työssä motivoivat tekijät.....	15
2.4.2 Työmotivaation vaikutukset ja merkitys.....	17
2.4.3 Työmotivaatioteoriat.....	19
3 Tutkimuksen toteutus	22
3.1 Yleinen laadullinen tutkimus	22
3.2 Aineiston esittely.....	24
3.3 Aineiston analyysi sisällönanalyysin keinoin.....	26
4 Tutkimuksen tulokset	32
4.1 Päiväkodin johtajien työn motivoivat tekijät	32
4.1.1 Sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä.....	32
4.1.2 Työnkuva motivoivana tekijänä.....	37
4.1.3 Työmotivaatiota mahdollisesti lisäävät tekijät.....	41
4.2 Työmotivaation merkitys päiväkodin johtajien työssä.....	45
4.2.1 Työmotivaation myönteiset merkitykset.....	46
4.2.2 Työmotivaation kielteiset merkitykset.....	48
4.3 Tutkimuksen tulosten peilaus työmotivaatioteorioihin.....	49
5 Lopuksi	53
5.1 Yhteenvedoa tutkimuksen tuloksista	53
5.2 Tutkimuksen arviointi ja eettisyys	55
5.3 Jatkotutkimusideat	60
Lähteet	63
Liitteet	71
Liite 1 Tiedote tutkimukseen osallistuvalla henkilöstölle.....	71
Liite 2 Kyselylomake	72
Liite 3 Esimerkkejä toisen tutkimuskysymyksen analysointi prosessista	73

1 Johdanto

Päiväkodin johtajuus on viime vuosina ollut paljon esillä uutisissa ja keskustelussa. Näkemäni uutisointi on liittynyt muun muassa paperitöiden määrään (Aalto, 2019), työssäjaksamiseen (OAJ, n.d; Korkeakivi, 2022) ja muutosten näkökulmaan (Vantaa, 2021). Uutisointi on ollut mielestäni useimmiten myös kielteistä ja päiväkodin johtajien työmäärää on kuvattu liian suureksi ja uuvuttavaksi (OAJ, 2021). Myös tuoreen kasvatusalan johtajien tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajien työ on kuormittavaa ja hyvinvointia haastavat työn suuri määrä ja ajan riittämättömyys (Elomaa, 2023). Nämä herättelivätkin minua pohtimaan sitä, mikä sitten saa päiväkodin johtajat pysymään työssään, ja mitä myönteisiä puolia päiväkodin johtajien työssä on.

Pohdittuani sopivaa myönteistä näkökulmaa tutkimukseeni, päätin toteuttaa tutkimukseni päiväkodin johtajien työmotivaatiosta, sillä työmotivaatio energisoi ihmistä (Vartiainen ja Nurmela, 2005) ja antaa työlle iloa ja intoa (Rasila ja Pitkonen, 2011). Työstä on myös yleisesti tunnistettavissa paljon motivoivia tekijöitä, kuten riittävä haasteellisuus, hyvä työympäristö (Sinokki, 2016), etenemis- ja kehittämismahdollisuudet (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa, 2020), saavutukset ja toisten auttaminen (Rasila ja Pitkonen, 2011). Tutustuttuani aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen huomasin myös, että päiväkodin johtajien työmotivaatiota ei ole juurikaan tutkittu. Huolellisista etsinnöistä huolimatta, en löytänyt suomalaista tai kansainvälistä tutkimusta päiväkodin johtajien työmotivaatiosta. Työmotivaation lähikäsitteisiin kuuluvaa työhyvinvointiakin on tutkittu vain vähän päiväkodin johtajien keskuudessa, joten myös tämä vahvisti aiheeni valintaa ja sen tarpeellisuutta. Työhöni sovellettavaa tietoa löytyi kuitenkin paljon, sillä työmotivaatio on laajasti tutkittu aihe (Sinokki, 2016) ja tutkimusta löytyi eri alojen johtajien keskuudesta. Päiväkodin johtajien työmotivaation tutkiminen oli kuitenkin tuore näkökulma. Eskelisen ja Hujalan (2015) tekemän meta-analyysin mukaan päiväkodin johtajuutta on tutkittu eniten pedagogisen johtajuuden, hajautetun johtajuuden, johtajuuden muuttuvassa varhaiskasvatuksessa ja johtajien vastuiden näkökulmasta. Tuoreta tutkimusta löytyy lisäksi esimerkiksi päiväkodin johtajien osaamisesta (Fonsén ym. 2022) ja vallitsevista paradokseista (Hjelt ja Karila, 2021). Täten asetin tutkimukseni tavoitteeksi *tutkia päiväkodin johtajien kokemuksia työssään motivoivista tekijöistä ja työmotivaation merkityksestä.*

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat: 1. *Mitkä asiat motivoivat päiväkodin johtajia työssään?*
2. *Millainen merkitys päiväkodin johtajien työmotivaatiolla on heidän työssään?*

Tutkimukseni aiheen valintaan ja rajaukseen vaikutti edellä esiin tuodun kielteisävytteisen uutisoinnin ja tutkimuksen puutteellisuuden lisäksi myös oma henkilökohtainen kiinnostukseni päiväkodin johtajuutta kohtaan. Olen tulevaisuudessa kiinnostunut työskentelemään päiväkodin johtajana ja se herätteli kiinnostustani alkaa tutkimaan päiväkodin johtajuutta juuri työssä motivoivien tekijöiden ja työmotivaation merkityksen näkökulmasta. Päätin keskittyä juuri näihin asioihin tuodakseni laajasti esiin tietoa päiväkodin johtajien työmotivaatiosta, mutta pitäen keskiössä myös myönteisen näkökulman. Aiheeni lisäsi valtavasti omaa kiinnostustani päiväkodin johtajuutta kohtaan ja toivon sen myös herättelevän lukijoiden, sekä tutkijoiden kiinnostusta. Opetusalan ammattijärjestön teettämän kyselyn mukaan päiväkodin johtajia on eläköitymässä paljon seuraavan kymmenen vuoden aikana (OAJ, 2017), joten ala kaipaa mielestäni etenkin tämän puolesta myönteisten näkökulmien esiintuontia. Tutkimukseni aihe on tärkeä myös siksi, että johtajien työn motivaatiopohjan ymmärryksen kautta saadaan tietoa muun muassa siitä, mikä tekee heidän työurastaan kestävä (Auvinen, Huhtala, Kinnunen, Tsupari ja Feldt, 2020). Lisäksi motivaatiotutkimuksilla saadaan ymmärrystä johtajien uravalmennukseen ja johtajien valintaan, sekä merkittävää tietoa itse johtajille (Auvinen ym. 2020).

Tutkimuksessani kuvaan ensin teoreettisen viitekehyksen, joka sisältää tutkimukseni kannalta keskeisten käsitteiden tarkastelua. Tämän jälkeen esittelen tutkimukseni toteutusta, eli kuvaan lähestymistapaani, keräämäni aineistoa ja tekemäni analyysiä. Tutkimukseni lähestymistavaksi valikoitui yleinen laadullinen tutkimus, jossa sovelletaan sisällönanalyysiä, ja käyttämäni aineiston keräsin itse erään Suomen paikkakunnan päiväkodin johtajien keskuudesta. Toteutusluvun jälkeen kuvaan tutkimukseni tuloksia yksityiskohtaisesti ja viimeiseksi esitän pohdintaa tutkimuksestani ja sen eettisyydestä.

2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvaan tutkimukseni kannalta keskeiset käsitteet, joiksi rajautui huolellisen pohdinnan jälkeen johtajuus, päiväkodin johtajuus, motivaatio ja työmotivaatio. Käsitteistä työmotivaatio on kuitenkin keskeisin, sillä tutkimukseni tavoitteena on tutkia päiväkodin johtajien kokemuksia työssään motivoivista tekijöistä ja työmotivaation merkityksestä. Esittelenkin työmotivaatiota muita käsitteitä laajemmin tuoden esiin muun muassa työssä motivoivia tekijöitä, työmotivaatioon vaikutuksia ja merkitystä, sekä eri työmotivaatioteorioita. Aloitan käsitteiden tarkastelun kuitenkin johtajuudesta, sillä johtajuuden ymmärtäminen luo pohjaa päiväkodin johtajuuden ymmärtämiseen. Motivaation ja työmotivaation käsitteiden tarkastelu tulee vasta viimeisenä, sillä keskityn juuri päiväkodin johtajien työmotivaatioon.

2.1 Johtajuus

Johtajuudelle on useita erilaisia määritelmiä (Bass, 2007) ja Syväjärven ja Vakkalan (2019) mukaan se onkin yksi työelämän ja johtamistieteen moniulotteisimmista käsitteistä. Rodd (2013) kuvaa johtajuutta ihmisryhmään vaikuttamisena arvojen ja visioiden avulla, ja hänen mukaansa johtajuuden määritelmä pitää sisällään lisäksi yhteistyön, motivoinnin ja odotukset. Bass (2007) on puolestaan määritellyt johtajuuden keskiöksi vaikuttamisen, tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen, eriytyneen roolin, valtasuhteen, sekä vuorovaikutuksen. Syväjärvi ja Vakkala (2019) liittävät lisäksi johtajuuden luonteeseen esikuvallisuuden ja valmentajuuden. Heidän mukaansa johtajuudella on myös kehittyvä luonne, eli johtajuutta voi oppia ja siinä voi kehittyä.

Perinteisesti johtajuutta on tarkasteltu myös johtajuuden (leadership) ja johtamisen (management) käsitteiden erottelulla (Syväjärvi ja Vakkala, 2019) ja tarkastelen johtajuutta myös tästä näkökulmasta. Müllerin ja Turnerin (2010), sekä Kotterin (2007) mukaan edellä mainittuja käsitteitä käytetään usein keskenään sekaisin, mutta niiden välillä on kuitenkin eroja. Johtaminen on monimutkaisista kokonaisuuksista selviytymistä (Kotter, 2007), jolloin hallitaan toimintoja, prosesseja ja ihmisiä, mutta tehokkaista strategioista huolimatta ihmisten täyttää potentiaalia ei maksimoida (Rodd, 2013). Johtamisella tuodaan siis järjestystä ja

johdonmukaisuutta tärkeisiin ulottuvuuksiin kuten laatuun ja kannattavuuteen (Kotter, 2007). Johtajuus on puolestaan vaikuttamista, opastamista ja suunnan näyttämistä (Wefald ja Katz, 2007) ja johtajuuden kautta pyritään löytämään keinoja kehittymisen mahdollisuuksiin (Syväjärvi ja Vakkala, 2019). Johtajuudella viitataan siis johtamisen tapoihin, joilla vahvistetaan ja kehitetään muita (Rodd, 2013). Käsitteiden eroista huolimatta ne eivät sulje toisiaan pois ja molempia tarvitaan organisaation johtamiseen (Syväjärvi ja Vakkala, 2019). Myös Müllerin ja Turnerin (2010) mukaan johtoasemassa kestävä menestys vaatii molempia, eli johtajuus- ja johtamisosaamista. Seuraavaksi kuvaan johtajuutta syvemmin tuoden esiin piirteitä johtajuudesta ja johtamisesta erottelematta niitä tarkasti toisistaan. Viittaan sanalla johtajuus omassa tutkimuksessani siis molempiin käsitteisiin yleisesti johtajana oloa ja johtajuutta tarkastellen. Tämän luvun (Luku 2.1) pyrkimyksenä on luoda tiivis kuvaus johtajuudesta, joka puolestaan auttaa teoreettisen viitekehykseni seuraavan käsitteen, eli päiväkodin johtajuuden ymmärtämisessä.

Järvinen (2011) on määritellyt johtajuuden ytimeksi ammatillisen asenteen, esimerkillisyyden, oikeudenmukaisuuden ja aitouden. Hänen mukaansa johtajan tulee siis edustaa kaikessa toiminnassaan organisaation perustehtävää, näyttää mallia toiminnasta ja käyttäytymisestä, asettaa selkeitä pelisääntöjä, sekä uskoa kykyynsä johtaa. Myös Rodd (2013) on puhunut johtajuuden aitoudesta keskeisenä seikkana, sillä hänen mukaansa johtajaa seurataan, kun johtaja näyttää aitoa johtamiskykyä. Johtajuuden keskiöön on usein liitetty myös kompetenssin käsite, ja Müllerin ja Turner (2010) kuvaavat teoksessaan kompetenssin eri osa-alueita, jotka vaikuttavat johtajuuteen ja siinä onnistumiseen. Panoskompetenssi pitää sisällään tietoja ja taitoja, henkilökohtainen kompetenssi ominaisuuksia, asenteita ja käyttäytymistä, ja tuotoskompetenssi kykyä toimia roolin vaatimusten mukaisesti (Müller ja Turner, 2010).

Vaikka olemassa ei olekaan työkalupakkia, jolla tulla hyväksi johtajaksi (Syväjärvi ja Vakkala, 2019), hyvän johtajan keskeisiä piirteitä on tuotu kirjallisuudessa ja tutkimuksessa esille. Salmimiehen (2008) mukaan hyvän johtajan piirteitä ovat autonomia, itseluottamus, erilaisuuden hyväksyminen, hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, kyky lykätä välitöntä tyydytystä ja ahdistuksensieto kyky. Roddin (2013) mukaan hyvän johtajan piirteisiin kuuluvat puolestaan rehellisyys, eteenpäin suuntautuneisuus, innoittavuus ja kompetenssi. Lisäksi osaava johtaja motivoi, saa muut ymmärtämään yhteiset tavoitteet (Rodd, 2013), tunnistaa ja

palkitsee onnistumisia (Kotter, 2007), on ammatillisesti vaativa ja luja (Järvinen, 2011), ja tekee työyhteisön ikään kuin iskukykyiseksi (Järvinen, 2013). Roddin (2013) mukaan osaavien johtajien täytyy myös uskoa työhönsä, he rakentavat luottamusta ja kunnioitusta, sekä näyttävät osaamistaan. Johtajuudessa on kyse siis tietynlaisen roolin ottamisesta ja se ei sovi kaikille (Järvinen, 2011).

Johtajuuteen liittyy aina myös valtaa, sillä johtaja on valta-asemassa suhteessa työntekijöihinsä (Järvinen, 2005). Vallan kautta ohjataan työntekijöiden ponnisteluja ja saadaan aikaan toimintaa, jota ei välttämättä muutoin syntyisi (Vecchio, 2007). Vecchio (2007) on siten määritellyt vallan tehokkuuden perustaksi. Myös Munduaten ja Medinan (2017) mukaan valta-asemassa oleva voi vaikuttaa muihin helpommin, ja heidän mukaansa ihminen, jolla on valtaa, saa muiden silmissä myös näkyvää asemaa ja kunnioitusta. Onnistunut vallan käyttö voi siis johtaa positiivisiin seurauksiin, mutta epäonnistumisella on päinvastaiset seuraukset (Munduate ja Medina, 2017; Vecchio, 2007). Positiivisia seurauksia ovat tehokkuuden (Vecchio, 2007) ja kunnioituksen lisäksi luova ajattelu ja yhteistyöhaluinen käyttäytyminen (Munduate ja Medina, 2017). Negatiivisia seurauksia ovat puolestaan itsekkyyden ja riskialtista käyttäytymistä (Munduate ja Medina, 2017). Johtajan olisikin siis tärkeää tiedostaa valta ja vastuunsa (Järvinen, 2005).

2.2 Päiväkodin johtajuus

Päiväkodin johtajuus pitää sisällään osin samankaltaisia johtajuuden piirteitä mitä olen edellä kuvannut. Päiväkodin johtajat eivät kuitenkaan tuoreen päiväkodin johtajuutta käsittelevän tutkimuksen mukaan näe itsessään esimerkiksi perinteistä yritystyypistä johtajuutta varhaiskasvatuksen ainutlaatuisen eettisen perustan vuoksi (Heikkinen, Ahtiainen ja Fonsén, 2022). Tutkimuksen mukaan päiväkodin johtajat tarvitsevat ”pedagogista henkeä” (Heikkinen ym. 2022) ja heiltä edellytetään alan tuntemusta (Hujala ym. 2016). Päiväkodin johtajan työtä ohjaavat myös monet asiakirjat ja lait, kuten varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ja varhaiskasvatustuki (Opetushallitus, 2023). Tässä alaluvussa kuvaan päiväkodin johtajan työn sisältöä, sen velvoitteita, siinä tarvittavaa osaamista, sekä tutkimuksia päiväkodin johtajuuteen liittyen.

2.2.1 Päiväkodin johtajan tehtävät ja vastuu

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa päiväkodin johtajan työn lähtökohdaksi määritellään jokaisen lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen (Opetushallitus, 2022). Myös Heinosen ja kollegoiden (2016) mukaan päiväkodin johtajan toiminnassa ja päätettäessä mistä asiasta tahansa on keskiössä aina lapsen edun ensisijaisuus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa päiväkodin johtajan tehtäviksi on määritelty lisäksi toimintakulttuurin edistäminen, yhteisten käytänteiden näkyväksi teko, niiden havainnointi ja arviointi, sekä pedagogiikan johtaminen (Opetushallitus, 2022). Päiväkodin johtaja vastaa siis päiväkodin päivittäisestä toiminnasta (Soukainen, 2015). Edellä mainittujen lisäksi päiväkodin johtaja on vastuussa myös siitä, että päiväkodissa toteutettu varhaiskasvatus on lainsäädösten mukaista (Heinonen ym. 2016) ja johtajan tehtäviin kuuluu asettaa toiminnalle ja henkilöstölle tavoitteita, sekä tarjota tukea ja antaa palautetta (Rodd, 2013). Rodd (2013) on kuvannut päiväkodin johtajan tehtäväksi myös työntekijöiden inspiroinnin ja motivoinnin, ja hänen mukaansa johtajan vastuulla on työntekijöiden sitoutuneisuus jaettuun visioon ja tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa varhaiskasvatuksessa laadukkaiden palvelujen tarjoamista (Rodd, 2013).

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa päiväkodinjohtajan tehtävänkuvia on määritelty eri tavoin. Työnkuvaa kuvataan usein laajaksi (Heinonen ym. 2016; OAJ, 2017) ja Heinonen kollegoineen (2016) jakaa päiväkodin johtajan työn pedagogian johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, työhyvinvointijohtamiseen ja talous- ja hallintojohtamiseen. Karvin toteuttamassa varhaiskasvatuksen johtamisen arvioinnissa päiväkodin johtajan työtehtävät jaotellaan puolestaan henkilöstö, pedagogiikan, talous, palvelu- ja digijohtamiseen, sekä sidosryhmäyhteistyöhön ja viestintään, ja muihin työ- ja johtamistehtäviin (Siippainen, 2021). Fonsén ja kollegat (2022) sen sijaan tarkastelevat päiväkodin johtajuutta ja johtamisen taitoja tutkimuksessaan kompetenssihierarkiamallin mukaisesti, eli tehtävät on jaoteltu hallinnolliseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, pedagogiseen johtamiseen, suhdetoimintaan ja symbolisiin tehtäviin. Jaotteluita on siis monenlaisia, mutta pedagogista johtamista on esitetty päiväkodin johtajan ydintehtäväksi (Heinonen ym. 2016; Fonsén, 2014; Hujala ym. 2016). Pedagogisella johtamisella varmistetaan korkealaatuisten pedagogisten käytänteiden toteutumista varhaiskasvatuksessa (Eskelinen, Hujala, 2015) ja se on lapsen edun ajamista (Fonsén, 2014). Fonsén (2014) kuvaa väitöskirjassaan pedagogista johtajuutta myös

voimavaraksi ja hänen mukaansa pedagoginen johtajuus näkyy arvovalintoina päätöksenteossa. Pedagoginen johtajuus ei kuitenkaan ole vain päiväkodin johtajan vastuulla, vaan sen toteuttamiseen osallistuvat myös opettajat ja lastenhoitajat (Heikkinen ym. 2022).

Kuten jo johdannossa toin esille, päiväkodin johtajuus on ollut esillä viime aikoina myös muutosten näkökulmasta, ja päiväkodin johtajuus onkin viime vuosina muuttunut merkittävästi (Heinonen ym. 2016; Siippainen ym. 2021). Varhaiskasvatusta ovat muokanneet monet yhteiskunnalliset ja rakenteelliset muutokset kuten varhaiskasvatuslain uudistus, uudet velvoittavat ohjausasiakirjat, varhaiskasvatuksen siirtyminen osaksi kasvatuksen ja opetuksen toimialaa ja organisaatiomuutokset (Fonsén, Varpanen, Kupila ja Linaamaa, 2021). Johtajien on siis selviydyttävä jatkuvan muutoksen johtamisesta (Soukainen, 2015) ja työstä on tullut monimutkaisempaa ja vaativampaa (Heikkinen ym. 2022). Työtehtävät ovat myös monipuolistuneet ja muun muassa digitalisoituminen näkyy myös päiväkodin johtajien työssä (Siippainen, 2021). Yhdellä päiväkodin johtajalla voi olla vastuullaan lisäksi useita päiväkoteja, jopa 40 työntekijää (Heinonen ym. 2016) ja johtajilta vaaditaan vankkaa professionaalista osaamista (Hujala, Heikka ja Halttunen, 2020). Uusi varhaiskasvatuslakikin edellyttää vuodesta 2030 eteenpäin päiväkodin johtajalta varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin koulutuksen rinnalle kasvatustieteiden maisterin tutkintoa (31 §, 540/2018). Päiväkodin johtajat toimivat nykyisin lisäksi useimmiten vain hallinnollisina johtajina, eli he eivät työskentele myös opettajina ryhmissä (Eskelinen ja Hujala, 2015).

2.2.2 Päiväkodin johtajan osaaminen ja tutkimuksia päiväkodin johtajuudesta

Fonsénin ja kollegoiden (2022) toteuttamassa johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa tuotiin esille päiväkodin johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja kehittämisen kohteista. Tutkimuksessa päiväkodin johtajat olivat tuoneet esiin vahvuuksikseen rohkeuden ottaa asioita esille ja kertoa mielipiteensä, positiivisen asenteen, rauhallisuuden, järjestelmällisyyden ja päätöksentekokyvyn (Fonsén ym. 2022). Lisäksi vastauksissa tuotiin esiin halu oppia ja kehittää itseään, ja johtajat kokivat omaavansa hyvät vuoro-vaikutustaidot (Fonsén ym. 2022). Nämä ovatkin yhteneviä aikaisemmin luvussa 2.1 esittelemiäni hyvän johtajan piirteiden kanssa. Myös Hujalan ja kollegoiden (2016) toteuttamassa tutkimuksessa päiväkodin johtajat kuvasivat ominaisuuksiaan, jotka auttavat heitä johtajuudessaan. Heidän

tutkimuksensa mukaan päiväkodin johtajat näkivät tärkeimmiksi ominaisuuksikseen henkilökohtaisten kykyjen ja taitojen lisäksi koulutuksen. Varhaiskasvatuksen koulutuksen kehittämisohjelmassa 2021–2030 on lisäksi tuotu esiin päiväkodin johtajan eriytyntä osaamista ja siinä osaaminen on jaoteltu varhaiskasvatustietämiseen, verkosto-osaamiseen ja johtamistietämiseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021). Nämä pitävät sisällään muun muassa pedagogiikan kokonaisuuden johtamista, asiantuntijana toimimista kehittämisverkostossa, resurssien suuntaamista sekä henkilöstön kehittämistä ja jatkuvan oppimisen mahdollistamista (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021). Päiväkodin johtajan osaaminen on siis laajaa ja Soukaisen (2019) mukaan sillä, miten johtajat näkevät itsensä, on vaikutuksia työhön. Puolestaan kehittämisen kohteiksi Fonsénin ja kollegoiden (2022) tutkimuksessa havaittiin johtajuusroolin haltuunotto, läsnäolontaidot, henkilökunnan sitouttaminen strategian mukaiseen työhön ja konfliktien ratkaisu. Hujalan ja kollegoiden (2016) tutkimuksessa päiväkodin johtajat olivat tuoneet esiin johtamistietämisensä vaikeudeksi työn hajanaisuuden ja johtajat kokivat henkilöstöjohtamisen raskaana.

Päiväkodin johtajuutta on tutkimuksissa lähestytty myös muista erilaisista näkökulmista, ja seuraavaksi esittelen muutamaa niistä. Fonsénin ja kumppaneiden (2021) tutkimuksessa havaittiin neljä eri diskurssia, eli vallitsevaa puhetta, jotka rakentavat päiväkodin johtajuutta. Varpasen (2021) tutkimuksessa päiväkodin johtajat näkivät johtajuuden rakenteen puolestaan kolmen eri elementin kautta ja Hjelt ja Karila (2021) kuvaavat tutkimuksessaan päiväkodin johtajan työtä työn paradoksien kautta. Fonsénin ja kollegoiden (2021) tutkimuksen neljä päiväkodin johtajuutta rakentavaa diskurssia ovat johtajuus mahdollistamisena, johtajuus läsnä olevana, johtajuus laintulkitsijana ja puuttuva johtajuus. Johtajuus mahdollistamisena viittaa toiminnan mahdollistamiseen, eli käytännössä resurssien ja rakenteiden huolehtimiseen, sekä olosuhteiden luontiin, jossa mahdollistuu laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutus (Fonsén ym. 2021). Johtajuus läsnä olevana kuvastaa sitä, että johtajan läsnäoloa kaivataan arjessa enemmän, mutta sen toteuttamisen vaikeus tunnustetaan (Fonsén ym. 2021). Johtajuus laintulkitsijana kertoo siitä, että johtajan tehtäviin kuuluu valtakunnallisten ja paikallisten ohjausasiakirjojen tuntemus (Fonsén ym. 2021). Johtajan tulee toiminnallaan myös varmistaa, että päiväkodin toiminta on yhteisten pedagogisten linjausten mukaista (Fonsén ym. 2021).

Diskurssi puuttuva johtajuus viittaa puolestaan siihen, että johtajuuden katsottiin puuttuvan kokonaan (Fonsén ym. 2021).

Varpasen (2021) tutkimuksessa päiväkodin johtajat näkivät johtajuuden rakenteen sisältävän ydintoimintojen toteuttamisen mahdollistamisen, yhteisymmärryksen luomisen ja ajan tasalla pidon, sekä työhyvinvoinnin ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden varmistamisen. Ydintoimintojen toteuttamisen mahdollistaminen on yhtenevä edellä esiintuomaani diskurssiin ‘johtajuus mahdollistamisena’, sillä Varpasen (2021) mukaan tämä kuvastaa tarkoitusta varmistaa ydintehtävän, eli lasten koulutuksen, hoivan ja ohjauksen mahdollisimman hyvää toteutumista. Yhteisymmärryksen luominen ja ajan tasalla pito kertoo johtajan tehtävästä luoda selkeät rakenteen ja toimintatavat, jotka helpottavat jokapäiväistä toimintaa (Varpanen, 2021). Näin myös oikea ja tarvittava tieto saavuttaa kaikki (Varpanen, 2021). Kolmas, eli työhyvinvoinnin ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden varmistaminen viittaa puolestaan esimerkiksi vaikeaan päätökseen tekoon uusien ylempää määrättyjen käytäntöjen suhteen ja luottamukseen (Varpanen, 2021).

Hjelt ja Karila (2021) puolestaan kuvaavat tutkimuksessaan päiväkodin johtajan työtä työn paradoksien, eli jännitteiden kautta. Tulokset osoittavat johtajien etsivän tasapainoa ristiriitaisten elementtien välille, joita ovat itsenäisen johtajuuden ja valmiiden ohjeiden kaipuun paradoksi, johtajan erillisyyden ja yhteisöllisen kehittäjän paradoksi, ja tarvitsevan alaisen ja autonomisen työntekijän paradoksi (Hjelt, Karila, 2021). Ensimmäinen paradoksi kuvaa johtajan halua tehdä ja päättää asioita itsenäisesti, mutta toisaalta johtajat kaipaisivat yhteisiä linjauksia (Hjelt, Karila, 2021). Toinen paradoksi kuvaa ristiriitaisia tulkintoja johtajan paikasta suhteutettuna muihin lähiyhteisön toimijoihin ja kolmas paradoksi kuvaa ristiriitaista puhetta alaisista (Hjelt, Karila, 2021). Päiväkodin johtajuutta on siis tutkittu paljon monista eri näkökulmista, ja toivon muutamien esittelemieni tutkimusten avanneen laajempaa ymmärrystä päiväkodin johtajan työnkuvasta ja sen moninaisuudesta. Valitsin juuri nämä kyseiset tutkimukset tutkimukseeni, sillä ne olivat suhteellisen tuoreita ja niissä tuli ilmi päiväkodin johtajan työn laaja-alaisuus sen haasteineen. Näiden lisäksi tutkimukset toivat esiin myös konkreettisia asioita lisää päiväkodin johtajan työstä, mitkä puolestaan auttavat ymmärtämään tutkimukseni aihetta paremmin, eli päiväkodin johtajien työmotivaatiota.

2.3 Motivaation yleinen määrittely

Tässä aluvussa määrittelen motivaation käsitettä lyhyesti, sillä sen keskeinen sisältö on tärkeää ymmärtää tutkimukseni pääkäsitteen, eli työmotivaation kannalta. Motivaation kantasana on latinankielinen *moveo*, joka viittaa liikuttamiseen (Rasila, Pitkonen, 2011). Motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä tilaa, joka herättää toimintaan, ohjailee tiettyyn suuntaan ja pitää toimintaa yllä (Schreiber, 2017). Rasilan ja Pitkosen (2011) mukaan ihminen olisi paikoilleen jähmettynyt ilman motivaatiota ja Sinokki (2016) kuvaa motivaatiota puolestaan toimintamme polttoaineeksi. Motivaatioon liittyy myös vapaaehtoisuus ja tahdonalaisuus (Sinokki, 2016) ja motivaatio saa ihmiset hakeutumaan erilaisiin tilanteisiin, ympäristöihin ja toimintoihin (Nurmi ja Salmela-Aro, 2017).

Motivaation käsitteeseen liittyy myös käsite motiivi, joilla tarkoitetaan haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita (Mayor ja Risku, 2022). Ihmisen toimintaan vaikuttaakin usein useat motiivit ja eri asiat motivoivat eri ihmisiä (Rasila ja Pitkonen, 2011). Motiiveja voivat työelämässä olla Rasilan ja Pitkosen (2011) mukaan esimerkiksi raha, riippumattomuus, saavutukset, toisten auttaminen, tehtävän sisältö ja yhteenkuuluvuus. Tärkeää on se, kun motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet vastaavat toisiaan, ihmiset kokevat tyydytystä ja ovat motivoituneita (Mayor ja Risku, 2022). Motivaatio ei kuitenkaan aina ole yhtä voimakasta, vaan sen voimakkuus voi vaihdella riippuen eri tekijöistä (Niermeyer ja Seyffert, 2004). Rasila ja Pitkonen (2011) kuvaavat motivaation määrää innostumisen ja onnistumisen käsitteiden kertolaskun kautta. Heidän mukaansa onnistumisen mahdollisuuksien puuttuessa motivaatio on nolla, vaikka tehtävä olisikin mielenkiintoinen. Myöskään pelkkä mahdollisuus onnistua ei heidän mukaansa lisää motivaatiota.

Motivaatio on perinteisesti jaettu myös sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon (Mayor ja Risku, 2022). Sisäisellä motivaatiolla viitataan ihmisen sisäiseen haluun tehdä haluamiaan innostavia asioita (Mayor ja Risku, 2022) ja itse toiminta ja työn kohteena oleva asia motivoi sisäisesti motivoitunutta henkilöä (Rasila ja Pitkonen, 2011). Sisäisestä motivaatiosta seuraa mielihyvän kokemusta, onnistumista ja iloa, ja sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa onnistuminen, vastuu, kehittyminen ja kehittämisen mahdollisuudet, sekä haasteellisuus (Rasila, Pitkonen, 2011). Myös Schreiber (2017) puhuu teoksessaan sisäisestä motivaatiosta ja

hän on tuonut esiin sisäisen motivaation tärkeyden, sillä siihen liittyy sitkeyttä, luovuutta ja vähäisempää stressiä. Ulkoisella motivaatiolla viitataan puolestaan reaktiivisuuteen, eli siihen, että motivaation lähde on ihmisen ulkopuolella (Mayor ja Risku, 2022). Ihminen työskentelee siis saadakseen esimerkiksi rahaa tai muiden arvostusta (Rasila ja Pitkonen, 2011). Edellä mainittujen lisäksi Mayor ja Risku (2022) ovat kuvanneet pelon rangaistuksesta ja ryhmäpaineen ulkoisen motivaation lähteiksi. Ulkoinen motivaatio voi saada ihmisen nopeasti liikkeelle, mutta se ei lisää pitkäksi aikaa esimerkiksi työn iloa ja intoa (Rasila ja Pitkonen, 2011).

Niermeyer ja Seyffert (2004) ovat jakaneet motivaation käsitteen yleiseen- ja erityiseen motivaatioon. Heidän mukaansa jokaisella ihmisellä on yleinen motivaatio, jolla tarkoitetaan halua kehittää jotakin, vaikuttaa johonkin ja saavuttaa jotain. Erityinen motivaatio liittyy puolestaan konkreettisiin tavoitteisiin ja on syy pitkäaikaiseen sitoutumiseen kohti tavoitetta (Niermeyer ja Seyffert, 2004). Motivaation käsitteeseen liittyy lisäksi lukuisia motivaatioteorioita, mutta en esittele niitä tutkimuksessani. Tutkimukseni keskittyy päiväkodinjohtajien työmotivaatioon, joten motivaatioteorioiden sijaan kuvaan alaluvussa 2.4.3 työmotivaatioteorioita. En näe motivaatioteorioiden esittelylle tarvetta, sillä niissä kuvataan yleisemmin motivaatiota, kun taas työmotivaatioteoriat keskittyvät juuri työmotivaation syntyyn.

2.4. Työmotivaatio

Työmotivaatio on käsitteenä laajasti tutkittu (Sinokki, 2016) ja tutkimusta on tehty niin suorituskeskeisestä näkökulmasta, kuin henkilökeskeisestä näkökulmasta (Kanfer, Chen ja Pritchard, 2008). Myös tieteelliset teoriat työmotivaatiosta ovat monipuolisia (Kanfer ym. 2008) ja ne muodostavat laajan kuvan yksilön toimintaan vaikuttavista asioista (Hakonen, 2015). Työmotivaatio käsitteenä onkin laaja ja sillä on myös lähikäsitteitä, kuten työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Rasilan ja Pitkosen (2011) mukaan motivaation ja työtyytyväisyyden keskinäinen riippuvuus on suuri, sillä motivoituneina tunnemme työn iloa ja tyytyväisyyttä. Oleellisesti työmotivaatio on siis yhteydessä myös työhyvinvointiin (Sinokki, 2016). Keskityn tutkimuksessani kuitenkin työmotivaation käsitteeseen, mutta viitataan myös työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin osana työmotivaatiota. Seuraavaksi kuvaan mitä

työmotivaatiolla tarkoitetaan, esittelen keskeisiä työssä motivoivia tekijöitä ja kuvaan mitä vaikutuksia ja merkitystä työmotivaatiolla on työntekoon. Lopuksi tarkastelen vielä tunnettuja työmotivaatioteorioita.

2.4.1 Työmotivaation määrittely ja työssä motivoivat tekijät

Työmotivaation yleinen määrittely on hyvin lähellä motivaation yleistä määrittelyä (Kanfer ym. 2008). Kanfer ja kollegat (2008) ovat kuvanneet työmotivaation yleisesti psykologiseksi prosessiksi, joka määrää toiminnan suuntaa, intensiteettiä ja pysyvyyttä. Heidän mukaansa työmotivaatio vaikuttaa myös sopeutumiseen ja kasvuun ja yksilö hallitsee käyttäytymistään työmotivaatiolla. Vartiainen ja Nurmela (2005) kuvaavat työmotivaation käsitettä samankaltaisesti ja heidän mukaansa työmotivaatio on tila, joka energisoi ihmistä ja synnyttää, sekä suuntaa työtoimintaa. Työmotivaatiossa on kyse lisäksi laajasta motiivien verkosta, kuten yleisesti motivaatiossakin, ja motiivit jakautuvat ulkoisiin ja sisäisiin (Vartiainen ja Nurmela, 2005). Työmotivaatio on luonteeltaan myös muuttuvaa (Sinokki, 2016; Kanfer ym. 2008) ja sen kesto saattaa vaihdella hetkellisestä motivaatiosta vuosia kestävään motivaatioon (Sinokki, 2016). Rasilan ja Pitkosen (2011) mukaan työmotivaatiota voidaankin tarkastella esimerkiksi työuran näkökulmasta, rajallisen ajan kestävien tehtävien näkökulmasta ja juuri tietynä hetkenä. Järvinen (2020) on kuvannut myös työmotivaatiota, ja hänen mukaansa motivoitunut ihminen kokee töiden sujuvan, kokee saavan aikaan jotakin merkityksellistä ja kokee pääsevänsä tavoitteeseen. Tiivistetysti Järvinen (2020) kuvaa työmotivaatiota onnistumisten ja niiden tuottaman mielihyvän kautta.

Kuten jo aikaisemmin toin esiin, eri asiat motivoivat eri ihmisiä ja useimmiten motivaatio on eri motiivien yhdistelmiä (Rasila ja Pitkonen, 2011). Työelämässä motivoivia tekijöitä ovat Rasilan ja Pitkosen (2016) mukaan muun muassa raha, riippumattomuus, saavutukset, toisten auttaminen, tehtävän sisältö ja yhteenkuuluvuus. Myös Sinokki (2016) on tuonut esille näitä samoja työelämän motiiveja, ja hänen mukaansa niihin kuuluvat lisäksi riittävä haasteellisuus, hyväksytyt tavoitteet, palkkioiden tasapaino, hyvä työympäristö ja tarkoituksenmukainen kuuluminen kokonaisuuteen. Lisäksi Aaltonen ja kollegat (2020) ovat esitelleet yleisimpiä tutkimuksissa tunnistettuja työmotivaation lähteitä ja ne ovat myös samankaltaisia edellä esiintuomieni asioiden kanssa. Lisäystä heidän listassaan ovat kuitenkin työn ja vapaa-ajan

tasapaino, työn säilyminen, etenemis- ja kehittämismahdollisuudet ja työn merkityksellisyys. Työstä saatavan palautteen vaikutuksia ei voida myöskään unohtaa, sillä myönteinen palaute motivoi (Sinokki, 2016) ja Rasilan ja Pitkosen (2011) mukaan negatiivinen palautekin on tyhjää parempaa.

Koska tutkimukseni käsittelee päiväkodin johtajien kokemuksia työssään motivoivista tekijöistä, haluan tuoda esiin myös jo tehtyä tutkimusta erityisesti johtajien työssä motivoivista tekijöistä. Tutkimusta päiväkodin johtajien työmotivaatiosta ei löytynyt, joten olen keskittynyt tutkimuksiin, jotka liittyvät muiden alojen johtajien työmotivaatioon. Nguyen, Nguyen ja Tran (2020) ovat toteuttaneet tutkimuksen keskijohdolle (middle managers) ja tässä tutkimuksessa johtajien työmotivaatiolle tärkeiksi lähteiksi osoittautui saavuttaminen, tunnustuksen saaminen ja vastuullisuus. Saavuttamiseen liittyen kuvattiin, että haasteet motivoivat, ja että johtajille tulisi luoda standardeja joiden saavuttamista painotetaan (Nguyen ym. 2020). Tunnustukseen liittyen kerrottiin puolestaan, että sekä muodolliset, että epäviralliset tunnustuksen saamiset ovat tärkeitä (Nguyen ym. 2020). Vastuullisuus liittyi taas luonnollisesti vastuuntuntoon (Nguyen ym. 2020). Moynihan ja Pandey (2007) tutkivat puolestaan terveys- ja henkilöstöjohtajien työmotivaatiota ja työmotivaation kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi osoittautui etenemismahdollisuudet, roolin selkeys, työn rutiini, ryhmäkulttuuri ja julkisen palvelun motivaatio. Tutkimuksessa tuli pääpainona esiin myös se, että johtajat kokivat voivansa vaikuttaa työtyytyväisyyteensä (Moynihan ja Pandey, 2007). Myös Seiler, Lent, Pinkowska ja Pinazza (2012) ovat tutkineet johtajien työmotivaatiota, ja he toteuttivat tutkimuksen projektijohtajien työmotivaatiosta kuvaten työssä motivoivia tekijöitä edellä mainittuja tutkimuksia laajemmin. Heidän tutkimuksessaan projektijohtajien työssä motivoiviksi tekijöiksi osoittautui yläkäsitteinä ihmisten välinen vuorovaikutus, tehtävä, yleiset työolosuhteet, voimaantumisen, henkilökohtainen kehitys ja palkitseminen. Näistä tekijöistä palkitseminen oli kuitenkin vähiten motivoiva, ja tehtävään, tiimiin, resursseihin ja vaikuttamiseen liittyvät näkökohdat eniten motivoivia (Seiler ym. 2012). Seiler ja kollegat (2012) tarkensivat vielä näitä tuoden esiin selkeän, ymmärrettävän ja mielenkiintoisen tehtävän, työskentelyn luotettavassa ja tukevassa ympäristössä sekä tiimissä, tarvittavan tiedon ja resurssien saamisen, sekä mahdollisuuden vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin.

Mielestäni on myös tärkeää tarkastella hieman sitä, miksi eri asiat motivoivat eri ihmisiä työssä. Sinokkin (2016) mukaan työmotivaatio on tilanteen ja yksilön välistä vuorovaikutusta, joten siihen voivat vaikuttaa motiivien lisäksi myös monet eri tekijät, kuten persoonallisuus ja elämänvaihe. Persoonallisuus on synnynnäinen tekijä, joka vaikuttaa työmotivaatioon, ja se selittää yksilöiden ponnistelujen ja suoritusten eroavaisuutta (Sinokki, 2016). Sinokkin (2016) mukaan kaikki eivät halua tehdä haastavaa työtä ja esimerkiksi asenteet vaikuttavat työssä ponnisteluun. Sinokki (2016) jatkaa kuinka myös mielenkiinnon kohteet ovat työmotivaatioon vaikuttavia persoonallisuustekijöitä, ja hänen mukaansa työstään kiinnostumatonta on vaikeaa motivoida. "Kun työ vastaa työntekijän sisäisiä kiinnostuksenkohteita ja sopii sekä hänen arvoihinsa että persoonallisuuteensa on henkilön helppoa motivoitua ja sitoutua työhön" (Sinokki, 2016, s.86). Elämänvaiheen vaikutuksia Sinokki (2016) kuvaa puolestaan työn merkityksen näkökulmasta. Hänen mukaansa työn merkitys muuttuu iän kertyessä, sekä samoin suhde työhön. Jussila ja Pitkänen (2005) ovat myös tuoneet myös esiin iän vaikutuksia työhön ja elämään, ja heidän mukaansa iän myötä työhön liittyvät tavoitteet vähenevät. Kokonaisuudessaan työmotivaation syntyyn vaikuttavat Sinokkin (2016, s.139) mukaan yhteiskunnalliset ja erilaiset sosiodemografiset tekijät, työn ominaispiirteet, työntekijän ominaisuudet, sekä työntekijän kokemus ja tulkinta työoloista.

2.4.2 Työmotivaation vaikutukset ja merkitys

Työmotivaatiolla on paljon vaikutuksia työn tekoon, sillä hyviä suorituksia ja tuloksia ei synny ilman halua työskennellä (Vartiainen ja Nurmela, 2005). Rasilan ja Pitkosen (2011) mukaan työmotivaatio vaikuttaakin työn tehokkuuteen ja laadukkuuteen, mutta heidän mukaansa motivoitunut työnteko sisältää myös iloa ja intoa, sekä työtyytyväisyyttä. Motivoituneena työstä suoriudutaan myös paremmin (Rasila ja Pitkonen, 2011) ja motivaatio antaa energiaa esteiden voittamiseen (Kotter, 2007). Sinokki (2016) on tuonut esille myös työmotivaation vaikutusta työn tehokkuuteen ja laadukkuuteen liittyen, mutta hänen mukaansa työmotivaatio vaikuttaa lisäksi yrityksen työnantajamaineeseen ja julkiseen kuvaan, sekä niiden kautta työntekijöiden rekrytointiin. Sinokkin (2016) mukaan työmotivaation vaikutukset yltävät myös työntekijöiden poissaolojen määrään, sillä työmotivaation ollessa huono, työntekijä saattaa helpostikin jäädä kotiin. Huonon työmotivaation omaavat henkilöt ovatkin vähemmän

innostuneita työstään, he työskentelevät vain maltillisesti ja he eivät ole sitoutuneita muutoksiin (Prasetyo, Verawati ja Murti, 2021).

Tutkimuksissa on tuotu paljon esiin myös sisäisen -ja ulkoisen motivaation vaikutuksia työn tekoon, kuten luvussa 2.3 jo lyhyesti kuvasin. Liukkosen ja kollegoiden (2006) mukaan ihmiset tarvitsevat sisäistä motivaatiota pidemmän päälle, sillä sen avulla jaksaa ja pääsee hyviin suorituksiin. Sisäinen motivaatio vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, työntekijät saavan sen kautta enemmän aikaa ja työntekijät kykenevät laadukkaampiin ratkaisuihin haasteita kohdatessa (Martela, Mäkikallio ja Virkkunen, 2017). Martelan ja kollegoiden (2017) mukaan sisäisesti työstään motivoituneet ihmiset ovat lisäksi luovempia ja oppivat nopeammin verrattuna ulkoisesti motivoituneisiin. Keskeistä sisäisessä työmotivaatiossa on myös innostuneisuus ja työn ilo (Rasila ja Pitkonen, 2011), sekä motivaation pitkäkestoisuus (Sinokki, 2016). Vaikka ulkoinen työmotivaatio ei lisääkään työn iloa ja intoa pitkäksi aikaa, se on kuitenkin myös tärkeää (Rasila ja Pitkonen, 2011) ja suurin osa ihmisistä onkin usein motivoitunut yhtä aikaa sekä sisäisesti että ulkoisesti (Vartiainen ja Nurmela, 2005). Ulkoisen työmotivaation tärkeys tulee lisäksi esille siinä, että ulkoisen motivaation puutteellisuus lisää työtytymättömyyttä ja siten vähentää työn iloa ja motivaatiota (Rasila ja Pitkonen, 2011). Myös Liukkosen ja kollegoiden (2006) mukaan ulkoisen motivaation puuttuminen on yhteydessä kielteisiin tunteisiin ja käyttäytymismalleihin.

Työmotivaation vaikutuksia ja merkitystä on tutkittu myös johtajien keskuudessa ja Auvisen ja kollegoiden (2020) toteuttamassa tutkimuksessa tuotiin esiin muun muassa johtajien kokemuksia heidän sisäisestä motivaatiostaan. Tämän tutkimuksen mukaan sisäisesti motivoituneet johtajat kokivat usein sitoutuneisuutta työhönsä, sekä tarmokkuuden ja omistautuneisuuden tunnetta (Auvinen ym. 2020). Kyseisessä johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa luokiteltiin myös johtajien motivaatiota johtaa eri motivaatioprofiileihin ja suurimmaksi luokaksi nousi affektiivinen identiteetti. Tämä muistuttaa juuri sisäistä motivaatiota ja se liittyy positiivisiin tuloksiin sekä johtajalle että hänen seuraajalleen (Auvinen ym. 2020). Myös Graves, Cullen-Lester, Ruderman, Gentry ja Lester (2016) ovat toteuttaneet johtajuutta käsittelevän tutkimuksen, jossa muodostettiin eri motivaatioprofiileja, ja heidän tutkimuksensa mukaan niin sisäiset kuin ulkoisetkin motiivit vaikuttavat johtajien työmotivaatioon. Motivoituminen molemmiin tavoin viittaa positiivisempiin lopputuloksiin ja

suurin osa motivaatioprofiileista sisälsi molempia (Graves ym. 2016). Tutkimuksessa esiintuotuja työmotivaation positiivisia vaikutuksia olivat työssä viihtyminen, halu pysyä organisaatiossa ja halu täyttää henkilökohtaisesti tärkeitä asioita (Graves ym. 2016).

2.4.3 Työmotivaatioteoriat

Eriaisia työmotivaatioteorioita on olemassa runsaasti ja ne kuvaavat työmotivaation syntyä (Sinokki, 2016). Tunnetuimpiin teorioihin kuuluvat muun muassa odotusarvoteoria, kaksifaktoriteoria, suoritusmotivaatioteoria ja itsemääräämisteoria. Seuraavaksi esittelen näiden teorioiden keskeistä sisältöä, ja nämä osin yhtyvätkin jo luvussa 2.4.1 esittelemiini työn motivoiviin tekijöihin, ja luvussa 2.4.2 esittelemiini työmotivaation vaikutuksiin ja merkitykseen.

Odotusarvoteorian on kehittänyt Victor Vroom, ja se on teoria, jota on käytetty paljon yritysmaailmassa (Sinokki, 2016). Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu, jos suoriuduttuaan tehtävästä saa toivotun palkkion tai hyödyn (Sinokki, 2016). Palkkioiden saavuttaminen ei kuitenkaan saa olla liian helppoa, eikä liian vaikeakaan (Sinokki, 2016). Viljarannan (2017) mukaan ihmiset sitoutuvatkin usein tehtäviin, joista he kokevat selviävänsä ja joita he arvostavat. Odotusarvoteoria pitää sisällään siis odotukset, eli omaan osaamiseen liitetyt uskomukset ja arvostukset eli käsillä olevan tehtävän koetun arvon (Viljaranta, 2017). Odotusarvoteorian mukaisesti koettu suorituksesta saatava hyöty ja palkkio vaikuttavat motivaation suuruuteen (Sinokki, 2016). Sinokkin (2016) mukaan työntekijöiden motivaatiota korkeisiin työsuorituksiin lisää se, jos yrittämisestä seuraa hyvä työsuoritus ja lisäksi houkutteleva palkkio.

Kaksifaktoriteorian on luonut Frederick Herzberg (Rasila ja Pitkonen, 2011). Tässä teoriassa on kaksi osaa, ulkoiset tekijät eli hygieniatekijät ja sisäiset tekijät eli motivaatitekijät (Sinokki, 2016) ja nämä vaikuttavat työntekijän motivaatioon (Aaltonen ja kollegat, 2020). Hygieniatekijät ei itsessään lisää työmotivaatiota, mutta niiden puute heikentää sitä ja työtyytyväisyyttä (Aaltonen ja kollegat, 2020). Sinokkin (2016) mukaan hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, palkka, työilmapiiri, johtaminen ja työn organisointi. Motivaatitekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi arvostuksen kokemus, tunnustus ja palaute

työstä, kokemukset saavutuksista ja oppimisesta, uramahdollisuudet, riittävän haastavat työtehtävät ja mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä (Aaltonen ym. 2020). Nämä motivaatiotekijät ovat työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä (Aaltonen ym. 2020) ja näitä kutsutaan myös motivaattoreiksi (Rasila ja Pitkonen, 2011). Aaltonen ja kollegat (2020) tuovat teoksessaan esille myös kaksifaktoriteorian ajatuksen siitä, että otollisissa olosuhteissa työmotivaatio syntyy sisäsyntyisesti ja siten esimerkiksi johtajat voivat vaikuttaa työmotivaation syntyyn.

McClellandin suoritusmotivaatioteorian on nimensä mukaisesti kehittänyt David McClelland (Aaltonen ym. 2020). Tämä teoria esittelee kolme motivaatiotarvetta, joita ovat suoriutumisen, liittymisen ja vallan tarve (Aaltonen ym. 2020). Aaltonen ja kollegoiden (2020) mukaan suurimmalle osaa ihmisistä motivaattorina toimii joko yksi, kaksi tai kaikki nämä kolme tarvetta. Suoriutumisen tarpeeseen liittyen Aaltonen ja kollegat (2020) tuovat esiin sen, että tämän tarpeen kautta motivoituneet toimivat usein parhaiten itsenäisissä ja vaativissa tehtävissä. He kaipaavat siis haasteista, asettavat itselleen realistisia tavoitteita, ottavat tarpeen mukaan riskejä ja toivovat arvostusta työnsä tulosten perusteella (Rasila ja Pitkonen, 2011). Kun liittymisen tarve on motivaation synnyttäjänä, muiden odotukset merkitsevät paljon työntekijälle (Sinokki, 2016). Työntekijä haluaa lisäksi olla pidetty, hän ottaa muut huomioon ja henkilö arvostaa yhteistyötä (Rasila ja Pitkonen, 2011). Sinokkin (2016) mukaan vallan tarve liittyy puolestaan sosiaaliseen asemaan ja arvostukseen. Tällöin työntekijä hakeutuu tehtäviin, jossa pääsee vaikuttamaan ja johtamaan muita ja hänen mielipiteensä huomioonotto on tärkeää (Rasila ja Pitkonen, 2011). Aaltonen ja kollegat (2020) tuovat teoksessaan esiin, että johtamisasemissa työskentelevillä henkilöillä vallan tarve on keskimääräisesti korkeampaa ja liittymisen tarve vähäisempää. Myös Sinokkin (2016) mukaan suurten organisaatioiden johtajien motivaatio perustuu erityisesti vallan tarpeeseen.

Itsemääräämisteorian ovat kehittäneet professorit Edward Deci ja Richard Ryan (Mayor ja Risku, 2022) ja se on suuren mittakaavan malli motivaatiolle (Schreiber, 2017). Itsemääräämisteoriat onkin muun muassa antanut avaimia ymmärtää tekijöitä, joiden avulla työntekijät löytävät motivaatiota työhönsä (Martela ym. 2017). Teorian lähtökohtana on ajatus siitä, että ihminen on luonnostaan itseään ohjaava, aktiivinen ja motivoitunut (Vasalampi, 2017). Tämä tarkoittaa siis taipumusta asettaa tavoitteita, halua suoriutua haasteista ja uusien

kokemusten liittämistä minäkuvaan (Vasalampi, 2017). Itsemääräämisteoria pitää sisällään myös kolme eri perustarvetta, jotka ovat autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus (Schreiber, 2017), sekä teoria erottelee motiivit sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Vasalampi, 2017). Autonomialla viitataan siihen, että tekeminen on lähtöisin yksilöstä itsestään, eikä ulkoisista paineista (Martela ym. 2017). Autonomiaan sisältyy Schreiberin (2017) mukaan myös vapauden ja sisäisen kontrollin tunnetta. Kompetenssilla tarkoitetaan tarvetta olla tehokas ympäristössään (Schreiber, 2017), eli se liittyy asioiden osaamisen, hallitsemisen ja aikaansaamisen kokemukseen (Martela ym. 2017). Yhteenkuuluvuudella viitataan puolestaan henkilön kokemukseen olla osa välittävää yhteisöä (Martela ym. 2017). Vaikka tarpeet voidaan erottaa toisistaan, Schreiberin (2017) mukaan ne toimivat yhdessä ja yhden puuttuessa kokemus jostakin ei ole niin vahva. Martelan ja kollegoiden (2017) mukaan kaikkien perustarpeiden täytyminen onkin yhteydessä tuloksellisuuteen, oma-aloitteellisuuteen ja suurempaan elinvoimaisuuteen työssä, sekä vähäisempään työuupumiseen. Heidän mukaansa näillä kolmella perustarpeella on myös merkittävä rooli sisäsyntyisen motivaation kokemisessa. Myös Mayorin ja Riskun (2022) mukaan ihminen tarvitsee näiden perustarpeiden toteutumista voidakseen hyvin. Martela ja kollegat (2017) tuovat lisäksi esiin autonomiaan liittyen myönteisiä hyvinvointi- ja suoriutumisaikutuksia, kun autonomiaa vahvistetaan työpaikoilla.

Tutkimukseni tuloksia tarkastellessa on mielenkiintoista nähdä, tulevatko nämä edellä määritellyt itsemääräämisteorian perustarpeet esille työssä motivoivina tekijöinä. Tulen peilaamaan tutkimukseni tuloksia itsemääräämisteorian lisäksi myös edellä esittelemääni suoritusmotivaatioteoriaan. Päätin hyödyntää työmotivaatioteorioita tulosteni tarkastelussa, sillä tulosteni luotettavuus kasvaa mielestäni, kun peilaan niitä laajemmin myös jo olevaan tietoon työmotivaatiosta. Tutkimukseni laajuuteen nähden en kuitenkaan nähnyt tarvetta peilata tuloksiani kaikkiin esittelemiini työmotivaatioteorioihin, joten valitsin tarkastelun kohteeksi kaksi mielestäni mielenkiintoisinta teoriaa. Itsemääräämisteoria ja suoritusmotivaatioteoria puhuttelivat minua eniten ja mielestäni niiden käsitteistöt olivat kaikkein kiinnostavimpia, joten valitsin ne. Olen myös nähnyt näitä käytettävän tutkimuksissa enemmän odotusarvoteoriaan ja kaksifaktoriteoriaan verrattuna, joten tämäkin ohjasi valintaani.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvaan ensin tutkimukseni lähestymistapaa eli yleistä laadullista tutkimusta. Sitten siirryn keräämäni aineiston esittelyyn tuoden selkeästi esiin myös aineistonkeruumenetelmäni, joka oli sähköinen kysely. Aineiston esittelyn jälkeen tarkastelen analyysimenetelmäni, joksi valikoitui sisällönanalyysi ja kuvaan tarkasti tekemääni analyysyä vaihe vaiheelta. Analyysin kautta päästäänkin jo hieman kiinni tutkimukseni tuloksiin, mutta varsinainen tulosten esittely tapahtuu seuraavassa luvussa.

3.1 Yleinen laadullinen tutkimus

Tutkimukseni lähestymistapa on yleinen laadullinen tutkimus, jossa sovelletaan sisällönanalyysyä. Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole yhtä selkeää määrittelyä, vaan sen tutkimusote koostuu monenlaisista lähestymistavoista ja tutkimusperinteistä (Vuori, n.d. a). Eri lähestymistavoilla ja tutkimusperinteillä on monenlaisia oletuksia todellisuuden luonteesta ja siitä, miten sitä tulisi analysoida (Vuori, 2021). Yleisen laadullisen tutkimuksen mukaisesti tässä tutkimuksessa ei noudateta mitään tiettyä metodologiaa (Caelli, Ray ja Mill, 2003), vaan tutkimukseni noudattaa laadullisen tutkimuksen eri piirteitä. Salon (2015, s.171) muodostaman kuvauksen mukaan "laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsenyyksiä ja käsitteellistyksiä, ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää inhimillisiä todellisuuksia". Kiviniemi (2018) kuvaa laadullista tutkimusta puolestaan prosessiksi, sillä tutkimuksen teon vaiheet eivät etene välttämättä selkeissä eri vaiheissa ja lisäksi hänen mukaansa aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Tutkimukseni pitää sisällään muun muassa nämä edellä mainitut piirteet.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta, siihen liittyy aina pohdintaa laadullisen tutkimuksen suhteesta teoriaan ja teoreettiseen. Myös Puusa ja Juuti (2020a) ovat tuoneet esille teorian keskeisen roolin laadulliseen tutkimukseen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaa tarvitaan välttämättä ja teorian kautta viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Lisäksi teoria auttaa muun muassa luotettavuuden hahmottamisessa ja tutkimuskokonaisuuden mieltämisessä (Tuomi &

Sarajärvi, 2018). Tämä tutkimuksenikaan ei siis olisi ollut mahdollista ilman teoriaa, sillä teorian merkitys laadulliseen tutkimukseen on ilmeistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Laadulliseen tutkimukseen vaikuttaneita suuntauksia Puusan ja Juutin (2020b) mukaan ovat hermeneutiikka, fenomenologia ja poststrukturalismi. Heidän mukaansa hermeneuttiset näkemykset ovat tällä hetkellä laadullisen tutkimuksen keskiössä, mutta useat laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaavat myös enemmän tai vähemmän fenomenologiaan. Yleinen laadullinen tutkimukseni sisällönanalyysin keinoin nojautuu osin myös hermeneuttisiin ajatuksiin, sillä tutkimukseni teossa tuli esiin hermeneuttisia piirteitä, kuten uusien näkökulmien tuottamista, liikkumista edestakaisin eri vaiheiden välillä, pyrkimystä ymmärtää tutkimushenkilöiden merkityssuhteita ja dialogin käymistä aineiston kanssa (Puusa & Juuti, 2020c). Puusan ja Juutin (2020c) mukaan hermeneuttisiin ajatuksiin kuuluu lisäksi tutkimuksen kokonaisuuden ymmärtäminen sen osien merkitysten kautta ja toisinpäin. Heidän mukaansa yksittäisten seikkojen tulee sopia tutkimuksen kokonaisuuteen ja se on ”oikean” ymmärtämisen kriteeri. Tutkimuksessani olen huomionut tämän tarkastelemalla tutkimukseni eri osia niiden yhteenkuuluvuuden ja toimivuuden näkökulmasta. Puusa ja Juuti (2020b) ovat kuvanneet myös kaikille laadullisen tutkimuksen menetelmille yhteisiä piirteitä, ja näitä ovat muun muassa induktiivisuus, rikkaan ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen, sekä vuoropuhelu aineiston ja teorian välillä. Induktiivisuudella tarkoitetaan pyrkimystä tehdä johtopäätöksiä aineistosta käsin (Puusa & Juuti, 2020b). Tutkimuksessani olen tuottanut yksityiskohtaista tietoa aineiston ehdoilla, eli aineistostani esiin tulleella tiedolla, mutta olen myös peilannut tutkimukseni tuloksia aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja työmotivaatioteorioihin.

Valitsin yleisen laadullisen tutkimuksen tutkimukseni lähestymistavaksi monesta eri syystä. *Ensinnäkin* päätin kerätä tutkimukseni aineiston kyselytutkimuksena ja kyselyn vastaukset ovat tekstimuodossa, joten laadullinen tutkimus sopi tähän. Lisäksi haluni tuottaa kuvailevaa ja yksityiskohtaista tietoa suuntasi valintaani myös laadullisen tutkimuksen pariin. Alasuutarin (2011) mukaan aineiston luonne asettaakin rajoja sille, millaisia tutkimusmetodeja voidaan käyttää, ja Puusan ja Juutin (2020a) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistot ovat yleensä erilaisia tekstejä. *Toiseksi* pyrin ymmärtämään valitsemaani aihetta tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, ja tämä on Puusan ja Juutin (2020b) mukaan tyypillistä

laadulliselle tutkimukselle. Myös Kiviniemen (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkemys jostakin ilmiöstä ja ymmärtää ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä. Tiedostan sen, että aineistoni pohjalta tuottamani tieto on kuitenkin vain pala tutkittavaa maailmaa (Alasuutari, 2011), mutta tutkimuksellani saan luotua uutta tietoa. *Kolmas syy* laadullisen menetelmän valintaan oli sen joustavuus, eli se, että tutkimuksen eri elementit rakentuvat pikkuhiljaa tutkimuksen edetessä (Kiviniemi, 2018). Oma tutkimukseni rakentui lopulliseen muotoonsa myös vasta tutkimukseni edetessä ja joustavuus osoittautui merkitykselliseksi. Muun muassa toinen tutkimuskysymykseni muotoutui vasta analyysiä tehdessä.

3.2 Aineiston esittely

Tutkimukseni pohjautuu itse keräämääni aineistoon, jonka keräsin tammikuussa 2023. Aineiston keruun toteutin sähköisellä kyselyllä hyödyntäen Webropol palvelua. Valitsin sähköisen kyselyn aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se palvelee tutkimukseni tarkoitusta ja aineistonkeruumenetelmänä sähköisellä kyselyllä on paljon etuja. Kyselyn etuihin kuuluvat muun muassa nopeus, taloudellisuus, visuaalisuus (Valli ja Perkkilä, 2018), sitomattomuus aikaan (Valli, 2018) ja standardoituus, eli kysymysten esittäminen kaikille täsmälleen samalla tapaa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2014). Hirsjärvi ja kollegat (2014) kuvaavat kyselyä myös tehokkaaksi ja heidän mukaansa sen etuihin kuuluvat lisäksi monien asioiden kysymisen mahdollisuus, sekä laajojen aineistojen keruu.

Kyselyni tarkoituksena oli kerätä tietoa päiväkodin johtajien kokemuksista työssään motivoivista tekijöistä ja työmotivaation merkityksestä, eli saada rikasta tietoa tutkimusaiheestani. Kohdejoukoksi rajasin erään Suomen paikkakunnan päiväkodinjohtajat, eli hyödynsin ei-satunnaista otantaa. Kyselyn lähetin vastaajille sähköpostitse suunnitelmani mukaisesti saatua tutkimuslupat valitsemaltani paikkakunnalta. Kyselyni oli avoinna vastaajille kolmen viikon ajan ja kyselyyn vastasi lopulta 14 päiväkodin johtajaa. Saadun aineiston koko oli yhteensä 7 sivua muutettuna se fontille Times New Roman ja käyttäen riviväliä 1.15. Kysely avattiin tosin 33 kertaa, mutta syystä tai toisesta lopullinen vastaajamäärä jäi vähäisemmäksi. Hirsjärven ja kollegoiden (2014) mukaan aineiston keruussa tutkija joutuu

usein muistuttamaan vastaamatta jättäneitä vastaamaan kyselyyn, ja oman aineiston keruun kohdallakin muistutin kohdejoukkoa kaksi kertaa vastaamaan kyselyyni.

Tutkimukseeni osallistuminen oli vapaaehtoista ja päiväkodin johtajille lähetetty kysely (Liitteet 1 ja 2) sisälsi lyhyen kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta, kirjoitusohjeen, tietosuojailmoituksen, suostumuksen vastausten käyttöön osana pro-gradu tutkielmaani, yhden vapaaehtoisen monivalinnan ja avoimia kysymyksiä. Tietosuojailoituksessa kuvattiin muun muassa aineiston käsittelyä ja vastausten käyttöä anonymisti, eli siten, ettei vastauksista voi mitenkään tunnistaa siihen osallistuneita. Kyselyssä olleella suostumuksella puolestaan varmistettiin vastausten käytön sallimisen lisäksi tietosuojailoituksen lukeminen. Osallistujien taustatiedoista kysyttiin ainoastaan työkokemuksen määrää, ja tämä oli kyselyni vapaaehtoinen monivalintakysymys. Tätä kysyttiin aineiston mahdollisen rajaustarpeen vuoksi, mutta työkokemuksen määrään käytölle ei lopulta ilmennyt tarvetta. Avoimia kysymyksiä kysely sisälsi yhteensä viisi ja kaikki vastaajat olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Saatujen vastausten pituus ja tyyli vaihtelivat, sillä kyselyn kirjoitusohjeessa en määritellyt vastauksille pituutta, mutta pääasiassa vastaukset olivat hyvin kattavia. Sähköisen kyselyni avoimet kysymykset olivat seuraavat:

Mitä päiväkodin johtajan työn ydin pitää sisällään sinun mielestäsi?

Millaiset asiat motivoivat sinua työssäsi? Pyri pohtimaan tätä mahdollisimman laajasti.

Millainen merkitys muilla ihmisillä on työmotivaatioosi?

Mitkä asiat voisivat lisätä sinun työmotivaatiotasi?

Miten työmotivaatiosi vaikuttaa työsi tekoon? Anna konkreettisia esimerkkejä.

Hirsjärven ja kollegoiden (2014), sekä Vallin (2018) mukaan kyselylomakkeen kysymysten tarkalla suunnittelulla voidaan parantaa tutkimuksen onnistumista, ja suunnittelin kysymykset huolella. Rakensin kyselyni avoimien kysymyksien kautta, sillä ne antavat vastaajille vapauden sanoa, mitä heillä todella on mielessään (Hirsjärvi ym. 2014). Hyödynsin kyselyssäni myös lämmittelykysymystä, mikä Vallin (2018) mukaan auttaa vastaajaa pääsemään mukaan vähitellen varsinaiseen aiheeseen. Nykyisikseen kysymykset muovautuivat oman pohdintani lisäksi vertaisten opiskelijoiden ja ohjaavien opettajien kommentoinnin kautta.

Tutustuttuani saatuun aineistoon, päätin ottaa tutkimukseeni mukaan kaikki aineiston osat, sillä vastauksissa kerrottiin tietoa tutkimusaiheeseeni liittyen. Osilla tarkoitan kyselyn jokaisen avoimen kysymyksen tuottamia vastauksia. Vastauksista kaikki eivät kuitenkaan päätyneet analyysin kohteeksi, sillä jokainen lause ei sisältänyt tutkimukseni näkökulmasta merkittävää tietoa. Etenkin lämmittelykysymykseni (Mitä päiväkodin johtajan työn ydin pitää sisällään sinun mielestäsi?) kohdalla kuvattiin vain vähän tutkimukseni tavoitteen kannalta oleellista. Kokonaisuudessaan saamani aineisto sisälsi paljon rikasta ja yksityiskohtaista tietoa.

3.3 Aineiston analyysi sisällönanalyysin keinoin

Toteutin tutkimukseni analyysin sisällönanalyysin keinoin, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Sekä Salo (2015), Vuori (n.d.b) että Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat sisällönanalyysin soveltuvan kirjoitettujen, suullisten ja visuaalisten aineistojen analyysiin, joten se sopi kyselyaineistooni. Sisällönanalyysin keinoin pystyin myös vastaamaan tutkimuskysymyksiini selkeästi, sillä sisällönanalyysissä paneudutaan siihen, mistä asioista ja aiheista aineisto kertoo (Vuori, n.d.b). Tuomen ja Sarajärvenkin (2018) mukaan sisällönanalyysin tarkoitus on luoda tiivis, selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja tähän olen analyysissäni pyrkinyt. Sisällönanalyysin keinoin pääsin siis tuottamaan haluamaani rikasta ja yksityiskohtaista tietoa, joka on ominaista laadulliselle tutkimukselle (Puusa ja Juuti, 2020b). Valintaani sisällönanalyysiin ohjasi sen soveltuvuuden lisäksi se, että sisällönanalyysi on suhteellisen yksinkertainen metodi, vaikka se tarjoaakin haasteita (Tuomi & Sarajärvi, 2018) ja koin sen siten olevan hyvä lähtökohta aloittelevalle tutkijalle. Sisällönanalyysiin liittyy lisäksi dokumenttien analysointi systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi ja Sarajärvi, 2018), joten tämänkin puolesta koin sisällönanalyysin käytön olevan perusteltua.

Myös Salo (2015) on tuonut esille sisällönanalyysin keskeistä ideaa ja hänen mukaansa sisällönanalyysin keinoin tiivistetään ja luokitellaan suuria tekstimassoja. Näin suuret aineistot saadaan helpommin tulkittavaan muotoon (Salo, 2015) ja hajanaisesta aineistosta luodaan selkeää ja mielekästä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Vaikka luokittelua onkin esitetty sisällönanalyysin yhdeksi keskeisimmäksi piirteeksi (Salo, 2015), on se saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. On esitetty, että luokittelun keinoin aineisto saadaan vain

järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) ja sitä on kuvattu raaka-analyysiksi (Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen, 2010). Aineiston analyysitapaa pohtiessani olin tietoinen sisällönanalyysin kriitikkistä ja valitsen sen, sillä sisällönanalyysilla on paljon hyviä ominaisuuksia kuten aikaisemmin kuvasin. Analyysiä tehdessäni otin kritiikin kuitenkin huomioon ja olen analysoinut aineistoa huolella ja siihen aikaa käyttäen. Olen myös tarkastellut aineistoa uteliaasti ja ottanut vastaan sen mitä aineistosta löytyy. Lisäksi olen pyrkinyt kuvaamaan analyysiani ja tuloksiani mahdollisimman laajasti ja tuomaan uutta tietoa esiin tutkimukseni aiheesta.

Sisällönanalyysi jaetaan perinteisesti myös aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Valitsin tutkimukseni lähtökohdaksi oman aineistoni ja sieltä löytyvän tiedon, joten analyysini pohjautuu aineistolähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin mukaisesti pyrkimyksenäni on ollut luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus ilman etukäteen mietittyjä analyysiyksiköitä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tiedostan kuitenkin sen, että puhdas aineistolähtöisyys on mahdottomuus, sillä muun muassa tutkimuskysymykseni ja tulkintani ovat ohjanneet ja jäsentäneet aineiston käsittelyä (Ruusuvoori ym. 2010). Aineistoa analysoitaessa olen kuitenkin pyrkinyt jättämään ennakkoluuloni ja tietoni työmotivaatiosta sivuun ja hyödyntänyt aikaisempaa tietoa vasta tutkimukseni tulosten peilaamiseen. Tutkimuksessani sovellankin myös teorialähtöistä analyysiä siten, että peilaan tutkimukseni tuloksia teoreettisessa viitekehyksessä esittelemieni työmotivaatioteorioihin. Peilauksella työmotivaatioteorioiden yhteydessä tarkoitan tutkimukseni tulosten tarkastelua työmotivaatioteorioiden kautta.

Sisällönanalyysin vaiheiksi on ehdotettu aineiston redusointia eli pelkistämistä, aineiston klusterointia eli ryhmittelyä ja abstrahointia eli teoreettisten käsitteiden luomista (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Ruusuvooren ja kollegoiden (2010) mukaan aineistoon tutustutaan ensin ja sitten sitä järjestellään, ja nämä luovat perustan aineiston kanssa keskustelemiselle. Toteutin aineistoni analyysin sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti ja analysointiprosessin toteutin erikseen kummallekin tutkimuskysymykselleni. Analysointiprosessi oli tarpeen toteuttaa erikseen, sillä tutkimuskysymysteni mukaisesti aineistosta tutkittiin eri asioita. Seuraavaksi kuvaan tekemääni analyysiä vaiheittain, mutta esiintuomani esimerkit (taulukot) analyysistä koskettavat ensimmäistä tutkimuskysymystäni, eli sitä ”*Mitkä asiat motivoivat päiväkodin*

johtajia työssään?”. Sujuvoittaakseni analysointiprosessin esittelyä, en tässä kohtaa esittele esimerkkejä toisen tutkimuskysymyksen analyysistä, eli siitä “ *Millainen merkitys päiväkodin johtajien työmotivaatiolla on heidän työssään?”*. Esimerkkejä toisen tutkimuskysymyksen analysoinnista on kuitenkin nähtävissä liitteessä 3. Analyysin olen toteuttanut Officeen Word-ohjelmalla hyödyntäen värikoodausta, vastausten numerointia ja taulukointia.

Aineistoni analysointi molempien tutkimuskysymysten kohdalla lähti liikkeelle siitä, että luin aineiston huolellisesti läpi useampaan kertaan. Lukemisen aikana karsin aineistosta epäolennaiset pois redusoinnin mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) hyödyntäen värikoodausta. Merkitsin siis aineistosta eri värillä kaikki tutkimuskysymyksiini liittyvät vastaukset. Tämän jälkeen aloin pelkistämään vastauksia ja tästä on muutamia esimerkkejä alla olevassa taulukossa 1. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan yhdestä lausumasta saattaa muodostua useitakin pelkistettyjä ilmauksia ja näin oli myös minun aineistoni useiden vastausten kohdalla. Tämä kertoo mielestäni siitä, että vastaajat eli päiväkodin johtajat ovat pohtineet työnsä motivoivia tekijöitä ja työmotivaation merkitystä monipuolisesti. Vastausten numeroinnin kautta (kysymysnumero/vastajaanumero, eli esimerkiksi 2/3) pelkistetyistä ilmauksista oli helppo palata tarvittaessa alkuperäiseen vastaukseen koko analysointiprosessin ajan.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
<i>“Keskustelut henkilöstön kanssa. Kaikenlainen kehittämistyö varhaiskasvatuksessa motivoi minua, samoin muutokset. Työhön en halua urautua tai kyllästyä. Eli monipuoliset työtehtävät ja tietty itsenäisyys oman työn järjestelyissä ovat tärkeitä tekijöitä. Uuden tutkimustiedon saaminen ja käyttäminen sekä koulutukset ovat myös minulle motivoivia asioita.” 2/4</i>	-Keskustelut henkilöstön kanssa -Kehittämistyö motivoi -Muutokset motivoivat -Itsenäisyys oman työn järjestelyissä -Uuden tutkimustiedon saaminen ja käyttäminen -Koulutukset motivoivat
<i>“Mikäli voi auttaa yksittäistä työntekijää tai perhettä/lasta. Saa jonkin hankalan työyhteisön ongelman ratkaistua yhdessä heidän kanssaan. Huomaa, että osaa jo jotakin.” 2/1</i>	-Yksittäisen työntekijän, perheen tai lapsen auttaminen. -Työyhteisön ongelman ratkaisu yhdessä henkilöstön kanssa.

	-Oman osaamisen huomaaminen
<i>“Keskustelut lähikollegoiden kanssa ovat tärkeitä. Kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa, hyvän palautteen saaminen perheiltä tai omilta työntekijöiltä lisäävät omaa työmotivaatiota.”</i> 3/11	- Keskustelut lähikollegoiden kanssa - Kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa - Hyvän palautteen saaminen perheiltä tai omilta työntekijöiltä

Taulukko 1. Esimerkkejä redusoinnista

Redusoinnin jälkeen siirryin aineistoni analyysin toiseen vaiheeseen, eli klusterointiin. Klusteroinnin mukaisesti järjestelin pelkistettyjä ilmauksia omiksi ryhmikseen niiden sisällön samankaltaisuuden (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) ja yhteisten ominaisuuksien mukaan (Graneheim, Lindgren ja Lundman, 2017), pitäen mielessä kuitenkin myös alkuperäisilmaukset (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Huolellisen pohdinnan ja ryhmittelyn jälkeen pääsin muodostamaan ilmauksista alaluokkia, jotka nimesin Tuomen ja Sarajärven (2018) ohjeistuksen mukaisesti luokan sisältöä kuvaavasti. Näistä esimerkkejä alla olevassa taulukossa 2. (Kaikki muodostuneet alaluokat tulen esittelemään tutkimusten tulosten yhteydessä). Alaluokkien kautta sain muodostettua alustavia kuvauksia tutkimukseni ilmiöstä, eli työn motivoivista tekijöistä ja työmotivaation merkityksestä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) ja mielestäni alaluokat kertoivat aiheestani jo paljon.

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Keskustelut henkilöstön kanssa	Keskustelut henkilöstön kanssa
Kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa	
Kehittämistyö motivoi	Kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet
Muutokset motivoivat	
Itsenäisyys oman työn järjestelyissä	Oman työn itsenäisyys
Uuden tutkimustiedon saaminen ja käyttäminen	Uusien asioiden ja tiedon oppiminen
Koulutukset motivoivat	
Yksittäisen työntekijän, perheen tai lapsen auttaminen.	Ihmisten auttaminen

Työyhteisön ongelman ratkaisu yhdessä henkilöstön kanssa.	Yhteistyö henkilöstön kanssa
Oman osaamisen huomaaminen	Oma osaaminen
Hyvän palautteen saaminen perheiltä tai omilta työntekijöiltä	
Keskustelut lähikollegoiden kanssa	Kollegat

Taulukko 2. Esimerkkejä klusteroinnista

Klusteroinnin jälkeen seurasi analyysini viimeinen vaihe, eli abstrahointi. Abstrahoinnissa muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja edetään johtopäätöksiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Aineistoni analyysin pohjalta syntyi siis lopulta myös uutta teoriaa, sillä sain muodostettua kattavia kuvauksia ja käsitteitä tutkimukseni aiheesta. Oman abstrahointini aloitin luokittelun jatkamisella. Alaluokista muodostui yläluokkia, yläluokista pääluokkia ja lopuksi muodostin niitä yhdistävän luokan. Tärkeää on huomata se, että molempien tutkimuskysymysten kohdalla kaikista alaluokista ei kuitenkaan muodostunut muita luokkia, ja se on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tyyppillistä aineistolähtöiselle analyysille. Esimerkkejä näistä alla olevassa taulukossa 3.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat	Yhdistävä luokka
Keskustelut henkilöstön kanssa	Henkilöstö	Sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä	Päiväkodin johtajien työn motivoivat tekijät
Yhteistyö henkilöstön kanssa			
Kollegat	Muut työpiirin jäsenet		
Ihmisten auttaminen			
Kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet	Työn sisältö	Työnkuva motivoivana tekijänä	
Oman työn itsenäisyys	Työn suunnittelu		
Uusien asioiden ja tiedon oppiminen	Itsensä kehittäminen		
Oma osaaminen			

Taulukko 3. Esimerkkejä abstrahoinnista

Abstrahointia tehdessäni olen koko ajan pitänyt mielessä myös yhteyden alkuperäiseen aineistoon, sillä olen halunnut toteuttaa abstrahointia huolella ja luotettavasti. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavatkin abstrahointia prosessiksi, jossa muodostettua teoriaa verrataan alkuperäiseen aineistoon, sillä sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Graneheim ja kollegat (2017) ovat tuoneet esiin myös sen, että analysoinnista tulee erottaa selkeästi se, mikä on tulkintaa. Mielestäni tulkintani ovat selkeästi nähtävissä esittelemieni esimerkki taulukoiden kautta. Abstrahointiin kuuluva johtopäätösten teko tapahtui myös abstrahointi prosessissani, mutta niitä esittelen vasta varsinaisten tulosten esittelyn yhteydessä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kuvaan tutkimukseni tulokset analyysini pohjalta. Tulosten tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia (Hirsjärvi ym. 2014), joten olen kuvannut tuloksiani huolella. Aloitan tulosten tarkastelun vastaamalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni eli siihen, ”*Mitkä asiat motivoivat päiväkodin johtajia työssään?*”. Tämän jälkeen siirryn toiseen tutkimuskysymykseeni, eli kysymykseen ”*Millainen merkitys päiväkodin johtajien työmotivaatiolla on heidän työssään?*”. Esiteltyäni kaikki tutkimukseni tulokset, peilaan niitä myös aikaisemmin esittelemiini ja valitsemini työmotivaatioteorioihin (Luku 2.4.3).

4.1 Päiväkodin johtajien työn motivoivat tekijät

Päiväkodin johtajien vastauksista oli havaittavissa paljon asioita, jotka motivoivat heitä työssään. Motivoivien tekijöiden runsaus suorastaan yllätti minut tutkijana ja päätuloksiksi muodostui ”sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä”, ”työnkuva motivoivana tekijänä” ja ”työmotivaatiota mahdollisesti lisäävät tekijät”. Tulosten esittelyn toteutan tarkastelemalla ensin sosiaalista kanssakäymistä motivoivana tekijänä sen eri luokkineen ja tämän jälkeen tarkastelemalla työnkuvaa motivoivana tekijänä sen eri luokkineen. Viimeiseksi ennen siirtymistä toiseen tutkimuskysymykseeni, esittelen myös työmotivaatiota mahdollisesti lisääviä tekijöitä.

4.1.1 Sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä

Sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä sai osakseen kolme yläluokkaa ja 11 alaluokkaa. Yläluokiksi muodostui henkilöstö, yleinen vuorovaikutus ja muut työpiirin jäsenet. Näiden tarkemman sisällön olen esitellyt alla olevassa kuviossa (Kuvio 1.), josta myös ilmenee, ettei kaikista alaluokista, eli yksityiskohtaisista tuloksista muodostunut yläluokkia. Yksittäiset alaluokat ovat kuviossa alimpana. Kuvion jälkeen avaan tuloksia myös tarkemmin tulos kerrallaan.

Henkilöstö

- Yhteistyö henkilöstön kanssa
- Keskustelut henkilöstön kanssa
- Osaava ja innostunut henkilöstö
- Yhteistyö vaivahäiriön erityisopettajan kanssa

Yleinen vuorovaikutus

- Ihmisten kohtaaminen
- Vuorovaikutustilanteet

Muut työpiiriin jäsenet

- Kollegat
- Lapset

- Ihmisten auttaminen
- Työilmapiiri- ja ympäristö
- Työn ilo ja merkityksellisyys

Kuvio 1. Sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä

Aloitan tarkastelun *henkilöstöön* liittyvistä tuloksista. Aineistosta oli vahvasti havaittavissa henkilöstön merkitys johtajien työmotivaatioon ja henkilöstöön liittyen motivoivia tekijöitä kuvattiin runsaasti, kuten alaluokista voi päätellä. Yhteistyöhön henkilöstön kanssa viittasi kolme johtajaa ja kuvaukset pitivät sisällään muun muassa hankalien ongelmien ratkaisua, sijaisten perehdyttämistä ja tiimeissä vierailuja. Erilaisten keskustelujen merkitykseen viitattiin vastauksissa puolestaan useammin ja keskustelut henkilöstön kanssa toi esiin viisi johtajaa työssä motivoivana tekijänä. Päiväkodin johtajat kuvasivat muun muassa erilaisten pedagogisten keskustelujen, palaute- ja arviointikeskustelujen, työhyvinvointikeskustelujen sekä eri palaverien olevan motivoivia.

“Hyvät pedagogiset keskustelut työntekijöiden kanssa, silloin tunnen olevani motivoitunut” J7

“Palaute- ja arviointikeskustelut tiimin henkilöstön kanssa, tiimipalaveri keskustelut, koko yksikön pedagogiset palaverit sekä opettajien/ tiimivastaavien ja avustajien palaverit. Keskustelut painopistealueista ja vasun mukaisesta työskentelystä henkilökunnan kanssa.” J8

Osaava ja innostunut henkilöstö motivoivana tekijänä mainittiin vastauksissa myös useamman kerran kuuden johtajan toimesta, mutta vain lyhyesti. Vastauksissa nämä lyhykäisyydessään vain todettiin motivoiviksi tekijöiksi, mutta yhdessä vastauksessa työntekijän innostuksen kerrottiin lisäävän suuresti omaa työmotivaatiota. Yhteistyö varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa mainittiin aineistossa puolestaan vain yhden johtajan vastauksessa. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan kanssa tehtävää yhteistyötä tuen näkökulmasta, sekä tiimipalaverihin osallistumista yhdessä kuvattiin työssä motivoiviksi tekijöiksi. Kokonaisuudessaan tulos henkilöstöstä työssä motivoivana tekijänä yhtyy kuitenkin Karvin arvioinnin tulokseen siitä, että päiväkodin johtajat näkivät henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön työssä innostavana tekijänä (Siippainen ym. 2021).

Seuraavaksi tarkastelen yläluokkaan *yleinen vuorovaikutus* liittyviä tuloksia. Ne pitävät sisällään ihmisten kohtaamisen ja vuorovaikutustilanteet, ja näistä ihmisten kohtaamiseen viitattiin motivoivana tekijänä viiden johtajan vastauksissa ja vuorovaikutustilanteisiin kahden johtajan vastauksissa. Kohtaamisia ihmisten kanssa kuvattiin merkityksellisinä ja motivoivina, ja yhden johtajan vastauksessa tuotiin esiin toisten ihmisten tarvitseminen työn toteuttamiseen. Kyseisen johtajan mukaan päiväkodin johtajan työtä ei voi tehdä yksin ja kohtaamisilla ja keskusteluilla on iso merkitys. Eräs toinen johtaja ilmaisi myös, että ihmiset tavalla tai toisella toimivat motivaattoreina. Vuorovaikutustilanteita kuvattiin puolestaan yleisesti motivoiviksi, ja etenkin haastavien vuorovaikutustilanteiden motivoiva vaikuttavuus tuotiin esille yhdessä vastauksessa.

“Ihmisten kanssa työskentely.” J10

“Vuorovaikutustilanteiden onnistuminen motivoi, erityisesti jos ennalta tietäen tilanne vaikuttaa haastavalta -esim. asiakas, jolle et voi tarjota ensisijaisesta toiveesta hoitopaikkaa, vaan hankalamman matkan päästä tai asiakaskohtaaminen, jossa käsitellään saatua palautetta. Sytyn/motivoidun tilanteista, joissa vuorovaikutuksen merkitys on suuri, saa haastaa omaa osaamistaan.” J5

Yläluokan *muut työpiirin jäsenet* tulokset pitävät sisällään puolestaan kollegat ja lapset. Kollegoita motivoivina tekijöinä kuvattiin useissa vastauksissa ja seitsemän eri johtajan taholta.

Kollegat osoittautuivatkin koko aineiston toiseksi suurimmaksi motivoivaksi tekijäksi. Vastaukset olivat myös kattavia ja niistä ilmeni kollegoiden tärkeys muun muassa työhyvinvoinnin kannalta ja kollegoilta saatavan tuen kerrottiin motivoivan. Yksi johtajista oli vastauksessaan kuvannut kollegoita myös ystäviksi, mikä kertoo mielestäni tiiviistä ja läheisestä työskentelysuhteesta kollegoiden kanssa, vaikka johtajan työ onkin usein yksinäistä. Viitettä tähän antaa myös kollegoiden esiintuominen työssä motivoivana tekijänä useiden johtajien vastauksissa. Myös Elomaan (2023) kasvatusalan johtajien tutkimuksessa nousi esiin työkalvereiden merkitys hyvinvointia edistävänä tekijänä, mikä antaa tukea tulokseeni kollegoista työssä motivoivana tekijänä.

“Motivoidun yhdessä ajattelusta osaavien kollegoiden kanssa.” J12

“Lähimmiksi ystäviksi muodostuvat kollegat, jotka tekevät samaa työtä ja painivat samalaisten haasteiden edessä.” J13

“Päiväkodin johtajan työ on pääasiassa aika yksinäistä, kollegoiden tuki on tärkeää työssä jaksamisen näkökulmasta.” J3

Lapsiin motivoivana tekijänä oli vastauksissa viitannut puolestaan vain kolme päiväkodin johtajaa. Muun muassa lasten hyvinvoinnin, ilon, avoimuuden ja luottamuksen kerrottiin motivoivan, ja lisäksi lasten kasvun, kehityksen ja oppimisen edistämisen. Yksi johtajista oli vastannut motivoivaksi tekijäksi yksinkertaisuudessaan myös vain lapset. Mielestäni tämä tulos on erittäin mielenkiintoinen, sillä päiväkodin johtajan työn lähtökohta on lapsen hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen (Opetushallitus, 2022).

Seuraavaksi kuvaan tekijöitä, joille ei analyysia tehdessä muodostunut yläluokkia. Ihmisten auttamista työssä motivoivana tekijänä kuvattiin kahden eri johtajan vastauksissa ja auttamisen kohteina olivat työntekijät, perheet ja lapset. Vastaukset tässä alaluokassa olivat hyvin toteavia, kuten alta voit nähdä.

“Mikäli voi auttaa yksittäistä työntekijää tai perhettä/lasta.” J1

“Luulen pystyväni auttamaan henkilökuntaa työssään” J2

Työilmapiiriin- ja ympäristöön viitattiin puolestaan kolmen eri johtajan toimesta. Yhden johtajan vastauksessa motivoivaksi tekijäksi vain todettiin nämä, mutta toisen johtajan vastauksessa motivoivana tekijänä kuvattiin avoimia ja luottamuksellisia välejä henkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin. Kolmannen johtajan vastauksesta oli puolestaan tulkittavissa toimiva, turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri ja ympäristö.

“...viihtymisen näkökulmasta sekä avoimet, luottamukselliset välit henkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin.” J9

“Sujuva, toimiva arki, jossa lasten on hyvä olla ja kasvaa, jossa työntekijöiden on hyvä olla ja vanhempien luottavainen mieli jättää aarteensa meille.” J5

Työn ilon ja merkityksellisyyden toi sen sijaan esiin vain yksi johtaja, mutta tämäkin otetaan mukaan tutkimuksen tuloksiin, sillä tutkijana minun velvollisuuteni on tuoda kaikki aineistosta noussut oleellinen tieto tutkimukseni kannalta esiin. Vastauksessa työn ilon ja merkityksellisyyden kerrottiin motivoivan ja iloa tarkennettiin siten, että ihmisten kohtaamisen kerrottiin tuottavan sitä. Merkityksellisyyttä ei sen sijaan avattu mitenkään, mutta merkityksellisyys mainittiin myös Karvin arvioinnissa päiväkodin johtajien työn innostavaksi tekijäksi (Siippainen ym. 2021).

Kokonaisuudessaan tarkasteltaessa sosiaalista kanssakäymistä motivoivana tekijänä, voidaan todeta, että sosiaalisuudella ja muilla ihmisillä on suurta merkitystä päiväkodin johtajien työmotivaatioon. Tämä ei ole mielestäni yllätyksellistä, sillä kasvatustieteen tutkimusten mukaan päiväkodin johtajien työssä on paljon vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa (Elomaa, 2023). Kaikkein motivoivimpina tekijöinä nousi esiin kollegat, osaava ja innostunut henkilöstö, sekä ihmisten kohtaaminen ja keskustelut henkilöstön kanssa. Vastauksissa myös yhdeksän johtajista sanoi muilla ihmisillä olevan suurta merkitystä työmotivaatioonsa ja kaikki loputkin tunnustivat muilla olevan vaikutusta. Muilla aineistossa viitattiin lähinnä henkilöstöön, kollegoihin, lapsiin ja yleisesti ihmisiin, kuten edellä kuvaamastani näkee. Yksi johtaja sen sijaan ilmaisi vastauksessaan, että varhaiskasvatuksen ulkopuolisten ihmisten mielipiteillä ja arvostuksella ei ole väliä.

Verratessa sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä tuloksia aikaisemmin teoreettisessa viitekehysessä esittelemiini työssä motivoiviin tekijöihin (Luku 2.4.1), yhtäläisyyttä löytyi jonkin verran. Seiler ja kollegat (2012) toivat esiin työssä motivoivana tekijänä ihmisten välisen vuorovaikutuksen, ja tämä olikin oikeastaan koko sosiaalisen kanssakäymisen läpikantava teema. Seiler ja kollegat (2012) puhuivat myös luotettavasta ja tukevasta tiimistä osana vuorovaikutusta, ja mielestäni erityisesti tulokseni yhteistyöstä henkilöstön kanssa antaa viitettä myös tähän. Tulokseni toivat esiin tähän teemaan liittyen kuitenkin myös yksityiskohtaisempaa tietoa ja juuri päiväkodin johtajan työn kontekstista. Rasila ja Pitkonen (2011) toivat lisäksi esille toisten auttamisen ja yhteenkuuluvuuden, ja myös nämä tekijät löytyivät päätuloksen sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä alta. Auttamisen ei kuitenkaan suoraan kerrottu olevan motivoiva tekijä usein, mutta auttamisen voi liittää muihinkin esiintuotuihin tekijöihin, kuten yhteistyöhön henkilöstön kanssa ja keskusteluihin henkilöstön kanssa. Yhteenkuuluvuutta ei vastauksissa mainittu suoraan motivoivana tekijänä, mutta se on vahvasti tulkittavissa vastauksista, sillä muiden kanssa työskentely oli suuresti motivoivaa. Tuloksista yhteneväenä tekijänä löytyi myös työn merkityksellisyys, jota kuvasi Aaltonen ja kollegat (2020) motivoivaksi tekijäksi työssä. Tämä mainittiin tuloksissani tosin vaan kerran. Yksi yhteinen motivoiva tekijä työssä oli lisäksi Sinokkin (2016) esiintuoma hyvä työympäristö ja Seilerin ja kollegoiden (2012) esiintuoma yleiset työolosuhteet. Kuten jo aikaisemmin kuvasin, kolme johtajaa viittasi työilmapiiriin- ja ympäristöön työssä motivoivana tekijänä.

4.1.2 Työnkuva motivoivana tekijänä

Työnkuva motivoivana tekijänä sai osakseen puolestaan kolme yläluokkaa ja seitsemän alaluokkaa. Yläluokiksi muodostui huolellisen analyysin myötä itsensä kehittäminen, työn sisältö, ja työn suunnittelu. Näiden tarkemman sisällön olen esitellyt alla olevassa kuviossa (Kuvio 2.), josta ilmenee myös se, ettei yhdestä alaluokasta muodostunut mitään yläluokkaa. Kuvion jälkeen avaan tuloksia myös tarkemmin tulos kerrallaan.

Itsensä kehittäminen

- Uusien asioiden ja tiedon oppiminen
- Haasteet

Työn sisältö

- Ydintehtävä
- Kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet

Työn suunnittelu

- Työn itsenäisyys
- Määraajat tehtäville

- Oma osaaminen

Kuvio 2. Työnkuva motivoivana tekijänä

Aloitan tulosten tarkastelun yläluokasta *itsensä kehittäminen*. Siihen liittyviin tuloksiin, eli uusien asioiden ja tiedon oppimiseen työssä motivoivana tekijänä viittasi neljä johtajaa, ja haasteisiin puolestaan kaksi. Vastaukset molempiin tekijöihin liittyen olivat luonteeltaan lyhyitä, mutta konkreettisia uusien asioiden ja tiedon oppimisen esimerkkejä olivat koulutukset ja tutkimustieto. Haasteisiin liittyen ilmaistiin puolestaan niiden sopiva suhde ja oman osaamisen haastaminen. Kokonaisuudessaan tulos itsensä kehittämisestä motivoivana tekijänä yhtyy Fonsénin ja kollegoiden (2022) tuloksiin siitä, että kasvatus- ja opetusalan johtajilla on halua itsensä kehittämiseen ja haasteiden vastaanottoon.

“Uuden tutkimustiedon saaminen ja käyttäminen sekä koulutukset ovat myös minulle motivoivia asioita.” J4

“haasteet sopivassa suhteessa” J3

Yläluokan *työn sisältö* tulokset olivat sen sijaan laajempia. Ydintehtävään työssä motivoivana tekijänä viittasi vain yksi johtaja kahteen kertaan, mutta vastauksissaan hän kuvasi myös, mikä vie ydintehtävän toteuttamiselta aikaa pois. Vastauksesta ilmeni lisäksi haikeutta työnkuvan muuttuneisuutta kohtaan. Ydintehtävän sisällöllä kyseinen johtaja tarkoitti vastauksissaan luultavasti pedagogiikan ohjaamista, sekä kohtaamisia, sillä siten hän oli kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä määritellyt päiväkodin johtajan työn ytimen.

“Omaa motivaatiota lisää, kun saa tehdä ydintehtävää. erilaiset nopeat toimeksiannot ja kiire syövät sitä. Viimeaikoina tietokoneella työskentely on lisääntynyt. Selkeästi kaipaavat enemmän aikaa olla aidosti läsnä ryhmissä.” J6

Kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet tuotiin puolestaan aineistossa esiin työssä motivoivana tekijänä lukuisia kertoja ja kahdeksan johtajan toimesta. Tämä osoittautuikin päiväkodin johtajien työn kaikkein motivoivammaksi tekijäksi. Vastauksissa näitä tekijöitä kuvattiin monipuolisesti tuoden esiin myös konkreettisia asioita. Kolmen johtajan vastauksissa tuotiin esiin uuden kehitysideoinnin onnistumisen ja jalkautumisen tuovan motivaatiota. Yksi johtaja ilmaisi myös oppimisen ja oivaltamisen havaitsemisen motivoivan. Eräs johtaja kuvasi varhaiskasvatuksen kehittämisen yksikkö ja kaupunkitasolla motivoivan ja erään johtajan mukaan vaikuttaminen varhaiskasvatuksen rakenteisiin ja sisältöihin motivoi. Myös haluamansa arvomaailman ja varhaiskasvatuskulttuurin luominen kerrottiin motivoivan, sekä mahdollisuuden nostaa esiin itseä puhuttavia teemoja varhaiskasvatuksessa. Kaksi johtajaa viittasi vastauksissaan myös henkilöstön innostumiseen ja voimaantumiseen oman johtamisen vaikuttavuuden kautta ja yhden johtajan mukaan toiminnan arviointi ja suunnittelu motivoi. Näiden kehitys- ja vaikutustekijöiden lisäksi, eräs johtaja ilmaisi myös kestävä kehityksen askeleen motivoivan ja toinen johtaja puolestaan mahdollisuuden tehdä lapsen päivästä mahdollisimman hyvän.

“Henkilöstö, heidän innostuminen työstään ja se, että omalla johtamisellaan saa heidät innostumaan ja voimaantumaan. Vaikuttavuus--> pystyn vaikuttamaan varhaiskasvatuksen rakenteisiin ja sisältöihin omassa työssäni. Pystyn nostamaan aiheeksi minua puhuttavia teemoja varhaiskasvatuksessa ja luomaan omaan yksikköön sellaisen arvo ja varhaiskasvatuskulttuurin kuin itse haluan” J13

“Kun näen, että työstetty asia muuttuu toimivaksi, hyvää tuottavaksi käytännöksi yksittäisen lapsen/työntekijän tai tiimin/tiimien arjessa. Oppimisen ja oivaltamisen havaitseminen... Asiat motivoivat myös esim. kestävä kehityksen askel yksikössä, mutta sytyt kun yksikin ihminen ottaa kopin ideasta ja innostuu asiasta.” J5

Yläluokkaan *työn suunnittelu* sisältyy puolestaan oman työn itsenäisyys ja määräajat tehtäville. Oman työn itsenäisyys työssä motivoivana tekijänä tuotiin esiin kolmen johtajan vastauksissa, mutta määräajat tehtäville vain yhden. Vastaukset tässä yläluokassa eivät olleet kovinkaan kattavia, mutta työn itsenäisyyteen liittyen tuotiin kuitenkin esiin oman työn järjestelyt, sekä työn suunnittelu ja kehittäminen. Määräaikojen kuvattiin motivoivan etenkin ei mieluisissa tehtävissä. Tukea näille tuloksilleni antaa kuitenkin myös Karvin arviointi, sillä sen mukaan osaa päiväkodin johtajia innosti työssään työnsä vapaa suunnittelu ja aikataulut (Siippainen ym. 2021).

“Mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen” J11

“Motivoidun deadlineistä - varsinkin ei mieluisiin tehtäviin tarttumisessa nämä motivoivat.” J5

Oma osaaminen ei analyysissä sen sijaan muodostanut mitään yläluokkaa, kuten jo kuviosta 2 näki. Oman osaamisen motivoivan vaikutuksen toi esiin kuitenkin kuusi johtajaa eli suhteellisen moni. Omaan osaamiseen liittyen työssä motivoivana tekijänä kuvattiin oman osaamisen jakamista yleisesti ja talonpalavereissa, hyvän palautteen saamista ja jo tehtyjä tehtäviä. Kaksi johtajaa toi lisäksi esille sen, että eriaisteiset onnistumisen motivoivat. Niin isot kuin pienetkin. Voitaisiin siis sanoa, että työssä suoriutuminen näyttäisi olevan johtajille myös tärkeää.

“oma osaaminen...ja onnistumiset työn toteutuksessa.” J12

“hyvän palautteen saaminen perheiltä tai omilta työntekijöiltä lisäävät omaa työmotivaatiota.” J11

Tarkasteltaessa kokonaisuudessaan työnkuvaa motivoivana tekijänä, voidaan todeta, että hyvin moni asia on yhteydessä päiväkodin johtajien työmotivaatioon. Myös Karvin arvioinnin mukaan useat päiväkodin johtajat pitivät työnkuvaansa mieluisana (Siippainen ym. 2021), mikä myös näkyy näissä tuloksissani. Etenkin kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet, oma osaaminen, ja uusien asioiden ja tiedon oppiminen osoittautui työssä motivoiviksi tekijöiksi.

Päiväkodin johtajilla näyttäisi olevan mielessä myös selkeä visio tulevasta mitä kohti mennään, sillä kehittämisen halu oli voimakasta.

Verratessa työnkuvaan liittyviä tuloksia aikaisemmin teoreettisessa viitekehyksessä esittelemiini työn motivoiviin tekijöihin (Luku 2.4.1), yhtäläisyyttä ilmeni lähes yhtä paljon sosiaaliseen kanssakäymiseen motivoivana tekijänä verratessa. Mielenkiintoisinta oli huomata se, että koko aineiston motivoivin tekijä, eli kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet sai tukea sen merkityksellisyyteen myös Seilerin ja kollegoiden (2012) johtajuustutkimuksesta. Myös heidän tutkimuksensa mukaan vaikuttamiseen liittyvät näkökohdat ilmenivät yhtenä tärkeimpänä työmotivaation lähteenä. Aaltonen ja kollegat (2020) olivat lisäksi tuoneet esiin kehittämismahdollisuudet työssä motivoivana tekijänä, mikä tukee entisestään tulostani päiväkodin johtajien työn motivoivimmasta tekijästä. Tutkimukseni tuloksista löytyi myös yhtäläisyyttä Rasilan ja Pitkosen (2011), sekä Nguyen ja kollegoiden (2020) esiintuomaan saavuttamiseen, sillä vastauksissa kuvattiin muun muassa uusien asioiden ja tiedon oppimista, ja haasteita. Uusien asioiden ja tiedon oppiminen viittaavat myös Seilerin ja kollegoiden (2012) esiintuomaan henkilökohtaiseen kehitykseen, ja haasteet Sinokkin (2016) esiintuomaan riittävään haastellisuuteen. Myös tehtävän sisältö tuotiin esiin Rasilan ja Pitkosen (2011), sekä Seilerin ja kollegoiden (2012) toimesta, ja vastauksista oli tulkittavissa tietynlaisen tehtävän sisällön motivoiva vaikutus. Tutkimukseni tulokset työnkuvasta motivoivana tekijänä toi kuitenkin esiin myös uutta tietoa verratessa niitä teoreettiseen viitekehykseeni (Luku 2.4.1), sillä tulokseni olivat kuvailevampia ja konkreettisempia esimerkkejä tuoden selkeästi esiin päiväkodin johtajien työn motivoivia tekijöitä. Määräajat tehtäville tuli lisäksi kokonaan uutena motivoivana tekijänä esiin tuloksissani.

4.1.3 Työmotivaatiota mahdollisesti lisäävät tekijät

Päiväkodin johtajien vastauksissa tuotiin esiin myös paljon tekijöitä, jotka voisivat mahdollisesti lisätä heidän työmotivaatioonsa. Tämä kolmas päätulos saikin osakseen kolme yläluokkaa ja 12 alaluokkaa. Yläluokiksi muodostui osittaiset työnkuvan muutokset, ryhmiin liittyvät muutokset ja urakehitys. Näiden tarkemman sisällön olen esitellyt alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.), josta myös ilmenee se, ettei kaikista alaluokista muodostunut yläluokkia. Kuvion jälkeen avaan tuloksia jälleen myös tarkemmin tulos kerrallaan.

Osittaiset työnkuvan muutokset

- Sihteerin käyttöönotto
- Tietojärjestelmien parannukset
- Työmäärän tasaus
- Työnkuvan selkeyttäminen
- Lisää aikaa pedagogiseen johtamiseen

Ryhmisiin liittyvät muutokset

- Henkilöstön riittävyys
- Sijaintien löytäminen

Urakehitys

- Etenemismahdollisuudet
- Suurempi palkka

- Esihenkilön yhteydenotot
- Työn korkeampi arvostus
- Arjen ja ajan hallinta

Kuvio 3. Työmotivaatiota mahdollisesti lisäävät tekijät

Aloitteiden tarkastelun yläluokasta *osittaiset työnkuvan muutokset*. Tähän liittyen tuotiin esiin monia asioita, jotka voisivat lisätä työmotivaatiota, kuten alaluokkien määrästä näkee. Sihteerin käyttöönottoon viittasi vastauksissa kolme johtajaa ja sihteerille toivottiin siirtyvän työt, jotka liittyvät sovelluksiin, aikataulutuksiin ja rutiinihommiin. Yhden johtajan mukaan näin olisi aikaa enemmän esimerkiksi pedagogiselle johtamiselle. Tietojärjestelmien parannuksiin viittasivat sen sijaan kaksi johtajaa ja päällekkäisistä sovelluksista toivottiin luovuttavan. Lisäksi eri tietojen kirjautumisen automatisointi tuotiin esille. Myös Karvin arvioinnissa tuli esille se, päiväkodin johtajia kuormittaa keskeneräiset ja päällekkäiset järjestelmät (Siippainen ym. 2021), joten tietojärjestelmien parantaminen voisi todella lisätä päiväkodin johtajien työmotivaatiota.

”Sihteeritöiden” siirtyminen pois omasta työstä. Tarkoittaa erilaisiin sovelluksiin liittyviä töitä ja kiireellisiä aikataulutuksia.” J12

”Tietojärjestelmien automatisointi niin, että päiväkodinjohtajan ei tarvitse korjata järjestelmän kirjauksia ja että Varda tieto kirjautuisi automaattisesti.”

J5

Työmäärän tasaus ja työnkuvan selkeyttäminen tuotiin vastauksissa esiin vain kerran, mutta niiden ajateltiin olevan mahdollisesti työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Työmäärän tasaukseen liittyen tuotiin esiin, että töitä tulisi olla sopiva määrä jokaiselle päivälle ja kyseisen vastaajan mukaan nyt usein jää tunne siitä, että tärkeät työt ovat jääneet kesken. Työnkuvan selkeyttäminen tuotiin esiin vain toteavasti.

Sen sijaan lisää aikaa pedagogiselle johtamiselle tuotiin esiin kuuden eri johtajan vastauksissa. Tämä osoittautuikin vastauksista yhdeksi mahdollisesti työmotivaatiota lisäävimmäksi tekijäksi. Pedagogiseen johtamiseen ja siihen keskittymiseen toivottiin olevan enemmän aikaa tuoden esiin muun muassa osallistumisen työntekijöiden kanssa keskusteluihin ja tiimipalaveriinkin, ja työyhteisön kehittämisen. Nämä tekijät tuotiin esille jo myös työssä motivoivina tekijöinä, mutta ilmeisesti näille kaivattaisiin vielä lisää aikaa. Tämä on ymmärrettävää sillä, suurin osa johtajista oli kyselyn alussa määritellyt päiväkodin johtajan työn ytimeksi pedagogisen johtamisen. Tulostani tukee myös Fonsénin (2014) tutkimus, sillä myös siinä tuli esiin, että aikaa pedagogiseen johtamiseen ei aina ole riittävästi. Lisäksi Karvin arvioinnin mukaan päiväkodin johtajat kaipaavat lisää aikaa pedagogiseen johtamiseen (Siippainen, 2021).

’saisin lisää aikaa keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi pääsisin osallistumaan tiimipalaveriinkin useammin keskustelemaan pedagogisista ratkaisuista, vasusta, lasten asioista jne.’ J4

’Enemmän aikaa pedagogiselle johtamiselle.’ J14

Seuraavaksi tarkastelen yläluokkaan *ryhmiin liittyvät muutokset* liittyviä tuloksia. Henkilöstön riittävyteen viittasi kuusi johtajaa ja vastauksissa tuotiin esille toive henkilöstömitoituksen lisäämisestä neljään. Yksi johtaja ilmaisi vastauksessaan, että täten mahdollisesti myös äkillisten henkilöstön poissaolojen vaikutus vähenisi ja se lisäisi kaikkien työmotivaatiota. Suhdelukuja toivottiin muokattavan myös siten, että ne vastaisivat lasten kehityksen asettamia haasteita. Osa vastauksista lisäksi vain yleisesti totesi riittävän henkilöstö resurssoinnin olevan työmotivaatiota mahdollisesti lisäävä tekijä, mutta näitäkin oli useampia. Vastausten mukaan ryhmien kokoonpanojen uudelleen mietintään olisi siis tarvetta ja se voisi lisätä työmotivaatiota niin johtajilla kuin henkilöstölläkin.

“Kunpa vielä näkisi sen päivän, että henkilökuntaa on resursoitu riittävästi, ryhmäkokoja (suhdelukuja) saatu järkeväksi vastaamaan nykyisiä lasten kehityksen asettamia haasteita.” J2

“Parempi henkilöstömitoitus esim 3+1 hlöä/ ryhmä.” J14

Riittäväan resurssointiin liittyen vastauksissa tuotiin paljon esille myös asioita sijaisiin liittyen, ja sijaisten löytymiseen viittasi kuusi johtajaa. Johtajat kuvasivat, että työmotivaatiota voisi lisätä se, jos sijaisia löytyisi helpommin ja heitä saisi muun muassa äkillisiin poissaoloihin. Vastauksissa tuotiin esiin myös sijaisjärjestelmän kunnostaminen ja se, ettei johtajan tarvitsisi etsiä sijaisia. Kokonaisuudessaan tarkasteltaessa yläluokkaa ryhmiin liittyvät muutokset, vastausten perusteella näyttäisi siltä, että lisäresursseille olisi tarvetta ja ne voisivat myös kohottaa päiväkodin johtajin työmotivaatiota entisestään. Karvin arvioinninkin mukaan pula varhaiskasvatushenkilöstöstä on tiedostettu asia, joka hankaloittaa päiväkodinjohtajien työtä (Siippainen, 2021).

“sijaisjärjestelyt kuntoon. Huutava pula osaavista työntekijöistä kuormittaa niin omaa työtä kuin henkilöstön jaksamista.” J13

“Sijaisten löytyminen helpommin.” J12

Viimeisimmän yläluokan eli *urakehityksen* tulokset pitävät sisällään puolestaan etenemismahdollisuudet ja suuremman palkan, kuten jo kuviosta 3 näki. Etenemismahdollisuuksiin viittasi kaksi johtajaa ja suurempaan palkkaan kolme johtajaa. Yhden johtajan mukaan moninaisemmat etenemismahdollisuudet voisivat lisätä työmotivaatiota ja toisen mukaan se, että oman ammatillisen osaamisen kehittymiselle olisi varattu aikaa. Palkkaan liittyen johtajat vain lyhykäisyydessään totesivat sen suurentamisen mahdollisesti motivoivan.

Päätulos “työmotivaatiota mahdollisesti lisäävät tekijät” sai myös osakseen näitä yksittäisiä tekijöitä, jotka eivät muodostaneet yläluokkia. Yksi johtaja toi esiin työmotivaatiota mahdollisesti lisäävänä tekijänä esiin esihenkilön yhteydenotot, yksi johtaja työn korkeamman arvostuksen ja yksi arjen ja ajan hallinnan. Esihenkilön yhteydenotossa mainittiin tarkemmin yhteydenotot kuulumisten ja keskustelun merkeissä, mutta työn korkeampi arvostus ja arjen ja

ajan hallinta vain mainittiin sinänsä. Mielenkiintoista oli huomata se, ettei esihenkilön yhteydenotot tulleet esille yhdenkään johtajan vastauksissa jo työssä motivoivina tekijöinä.

Kokonaisuudessaan tarkasteltaessa työmotivaatiota mahdollisesti lisääviä tekijöitä, voidaan todeta, että kaikkein lisäävimmit tekijät olisivat ajan saaminen pedagogiseen johtamiseen, henkilöstön riittävyys ja sijaisten löytyminen. Vastauksissa ilmeni myös monia muita motivoivia tekijöitä kuten edellä olen esitellyt, mutta ne saivat vähäisempää kannatusta. Verratessa näitä tuloksia teoreettisen viitekehylene työssä motivoiviin tekijöihin (luku 2.4.1), havaittavissa oli paljon uutta konkreettisempaa tietoa. Näitä olivat muun muassa sihteerin käyttöönotto, tietojärjestelmien parannukset, henkilöstön riittävyys, sijaisten löytyminen ja työn korkeampi arvostus. Monet tulokseni liittyivät kuitenkin jo teoreettisessa viitekehyleneessä esiintuotuihin asioihin, kuten työolosuhteisiin, tehtävään (Seiler ym. 2012) ja hyvään työympäristöön (Sinokki, 2016). Toivon, että näistä tuloksista olisi hyötyä päiväkodin johtajille tulevaisuuteen ja, että päiväkodin johtajien esihenkilöt ottaisivat nämä asiat tarkastelun kohteeksi. Johtajien tehtäviin kuuluu alaistensa motivointi (Rodd, 2013), ja tässä on oivaa tietoa tarjolla päiväkodin johtajien työmotivaation lisäämiseen entisestään.

4.2 Työmotivaation merkitys päiväkodin johtajien työssä

Seuraavaksi tarkastelen toista tutkimuskysymystäni, eli sitä ” *Millainen merkitys päiväkodin johtajien työmotivaatiolla on heidän työssään?* ”. Vastauksissa työmotivaatio nähtiin tärkeänä ja työmotivaatiolla tunnistettiin olevan yhteyttä työn tekemiseen. Yksi johtaja jopa ilmaisi, ettei voisi tehdä työtä, joka ei motivoi. Päätuloksiksi muodostui ”työmotivaation myönteiset merkitykset” ja ”työmotivaation kielteiset merkitykset”, sillä vastauksista oli selvästi havaittavissa näitä työmotivaation molempia puolia. Näen oleellisena tarkentaa jo heti alkuun, että työmotivaation myönteiset merkitykset liittyvät hyvään tai suhteellisen hyvään työmotivaatioon, ja työmotivaation kielteiset merkitykset liittyvät huonoon tai heikkoon työmotivaatioon. Tulosten esittelyn toteutan tarkastelemalla ensin työmotivaation myönteisiä merkityksiä sen eri luokkineen ja tämän jälkeen tarkastelemalla työmotivaation kielteisiä merkityksiä sen eri luokkineen.

4.2.1 Työmotivaation myönteiset merkitykset

Johtajien vastauksista ilmeni työmotivaation myönteistä merkitystä enemmän verrattuna kielteisiin. Yläluokkia muodostui kaksi, töissä edistyminen ja työssä jaksaminen, ja ne pitävät sisällään seitsemän alaluokkaa. Näiden tarkemman sisällön olen esitellyt alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.), josta ilmenee myös se, ettei yhdestä alaluokasta muodostunut mitään yläluokkaa. Kuvion jälkeen avaan tuloksia myös tarkemmin tulos kerrallaan.

Töissä edistyminen

- Tehokkuus
- Työn organisointi
- Ongelmanratkaisukyky

Työssä jaksaminen

- Innostus ja jaksaminen
- Vaikuttamisen halu
- Stressin sietokyky

- Hyvien keskusteluiden veto

Kuvio 4. Työmotivaation myönteiset merkitykset

Aloitan tulosten tarkastelun yläluokasta *töissä edistyminen*. Tehokkuuteen viittasi vastauksissa kuusi johtajaa ja se oli mainituin työmotivaation myönteinen merkitys. Työmotivaation kerrottiin lisäävän tehokkuutta, sillä kuvattiin olevan myönteistä vaikutusta työhön ja motivoituneena kerrottiin saavan enemmän aikaan. Yhden johtajan mukaan työmotivaatio vaikuttaa myös siihen, että työt saa tehtyä ajoissa ja oikealla asenteella. Toinen johtaja ilmaisi myös, että työt tulee tehtyä hyvin, vaikka motivaatio ei aina olisi 100 %, sillä on jo pitkään alalla työskennellyt.

‘motivoituneena saa enemmän ja tehokkaammin aikaan.’ J13

‘Motivaatio on tärkeää, jotta saa tehtävät tehdyksi ajoissa ja oikealla asenteella.’ J3

Molempiin, työn organisointiin ja ongelmanratkaisukykyyn kykyyn viittasi puolestaan vain yksi johtaja. Organisointiin liittyen kerrottiin, että asiat hoidetaan tärkeysjärjestyksessä ja

organisointia ja uudelleensuunnittelua tehdään tarpeen vaatiessa. Työmotivaation merkitystä ongelmanratkaisukykyyn kuvattiin puolestaan energiana alkaa selvittää suurempiakin ongelmia.

Toisen yläluokan, eli *työssä jaksamisen* tulokset pitivät sisällään puolestaan innostuksen ja jaksamisen, vaikuttamisen halun, sekä stressin sietokyvyn. Innostukseen ja jaksamiseen viittasi vastauksissa kolme päiväkodin johtajaa ja työmotivaation kuvattiin innostavan kovasti ja auttavan jaksamisessa. Kahden johtajan vastauksista ilmeni myös työmotivaation yhteys siihen, että töihin on kiva tulla. Yksi johtaja ilmaisi työmotivaation merkityksen myös arjen sujumiseen. Vaikuttamisen halu ja stressin sietokyky mainittiin vastauksissa puolestaan vain kerran. Stressin sietokykyyn liittyen kerrottiin, että työmotivaation ollessa hyvä, kestää paremmin stressaavia tilanteita kuten esimerkiksi sijaisten etsintää. Vaikuttamiseen liittyen työmotivaation kerrottiin olevan yhteydessä haluun vaikuttaa ja muuttaa asioita parempaan päin.

“Tällä hetkellä työmotivaationi on hyvä ja silloin kestää paremmin myös ajoittain stressaavia tilanteita mm. sijaisten rekrytointi.” J11

“Halu vaikuttaa ja muuttaa asioita parempaan päin tarvitsee hyvän motivaation.” J1

Hyvien keskusteluiden veto ei sen sijaan muodostanut mitään yläluokkaa ja siihen viittasi myös vain yksi johtaja. Työmotivaation yhteys tähän lisäksi vain todettiin kertomalla, että työmotivaation avulla saa hyviä keskusteluja vedetyksi. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla tästä lisää esimerkiksi miksi näkökulmasta, mutta tämä oli hyvä konkreettinen esimerkki työmotivaation merkityksestä työssä.

Kuten näistä tuloksista (Luku 4.2.1) kokonaisuudessaan saattoi huomata, päiväkodin johtajien vastaukset työmotivaation myönteisestä merkityksestä olivat suhteellisen lyhyitä. Niistä oli kuitenkin tulkittavissa nämä seitsemän edellä esiteltyä asiaa ja tehokkuus ja innostus ja jaksaminen osoittautuivat kaikkein suurimmiksi työmotivaation myönteisiksi merkityksiksi. Verratessa tuloksia teoreettisessa viitekehityksessä (Luku 2.4.2) esittelemiini työmotivaation vaikutuksiin ja merkitykseen, yhtäläisyyttä löytyi jonkin verran. Sekä Rasilan ja Pitkosen (2011), että Sinokkin (2016) mukaan työmotivaatiolla on vaikutusta tehokkuuteen, joten oma

tulokseni tehokkuudesta saa tukea myös heiltä. Rasila ja Pitkonen (2011) toivat esiin myös töistä suoriutumisen paremmin, ja tehokkuuteen liittyen omissa tuloksissani tämä tuli myös esiin hieman eri sanoin. Rasila ja Pitkonen (2011) kuvasivat työmotivaation antavan lisäksi iloa ja intoa, ja myös nämä tulivat tuloksissani kolmen johtajan vastauksissa esiin. Omien tulosteni mukaan työmotivaatio oli yhteydessä myös ongelmanratkaisukykyyn antaen energiaa ongelmien selvittelyyn, ja Kotterin (2007) mukaan myös työmotivaatio antaa energiaa esteiden voittamiseen. Uusina myönteisinä merkityksinä tulokseni toivat esiin hyvien keskusteluiden vedon ja työn organisoinnin.

4.2.2 Työmotivaation kielteiset merkitykset

Työmotivaation kielteiset merkitykset olivat vastauksissa luonnollisesti yhteydessä huonoon tai heikkoon työmotivaatioon. Näitä kielteisiä merkityksiä mainittiin vain vähän, mutta niistä muodostui yksi yläluokka, tehottomuus. *Tehottomuus* pitää sisällään töiden sujumattomuuden ja kuormittuneisuuden, jotka on tuotu esiin myös kuviossa 5.

Tehottomuus

- Töiden sujumattomuus
- Kuormittuneisuus

Kuvio 5. Työmotivaation kielteiset merkitykset

Töiden sujumattomuuteen viittasi vastauksissa viisi päiväkodin johtajaa. Yhden johtajan mukaan työmotivaation ollessa huono, tuntuu siltä, ettei mistään tule mitään. Kyseisen johtajan mukaan silloin asiat vievät myös enemmän aikaa. Yksi johtaja totesi myös jopa hyvin painokkaasti, että ärsytyksen alla tekee mieli heittää rukkaset nurkkaan. Johtaja jatkoi vastaustaan tuoden esiin henkilöstöressurssien riittämättömyyden ja erilaisiin kyselyihin vastaamisen, jotka tulkitsin näiksi ärsytyksen lähteiksi. Yhden johtajan mukaan heikon motivaation vaikutukset yltävät myös uuden tiedon oppimiseen, sillä motivaation ollessa heikko, ei jaksaa perehtyä alan uuteen tietoon ja materiaaleihin. Vastauksissa tuotiin esiin myös kyynistyminen, ja sen syyksi kuvattiin tunnetta siitä, ettei voi tehdä enää muuta. Kyseinen johtaja ei kuitenkaan vastauksensa mukaan halunnut kyynistyä. Töiden sujumattomuuteen liittyen eräs johtaja mainitsi vielä lisäksi negatiivisen asenteen, joka laskee työmotivaatiota.

‘‘Jos huono, tuntuu ettei mistään tule mitään, asiat vie aikaa enemmän’’ J7

‘‘Kyynisyys ottaa sijaa, jos on liian pitkään tunne, että ei muuta voi. Kyynistyä en halua, jos se uhkaa, mietin muita vaihtoehtoja.’’ J5

Kuormittuneisuuteen viittasi vastauksissa puolestaan vain yksi päiväkodin johtaja. Johtaja kuvasi vastauksessaan, että huonoina päivinä kuormitusta on eri tavalla. Johtaja jatkoi kuitenkin vastaustaan tästä ja jälleen palattiin henkilöstö resurssointiin, sillä kyseinen johtaja kuvasi äkillisten poissaolojen järjestelyjen vievän paljon aikaa. Lauseyhteydestä tämä oli tulkittavissa kuormittavaksi tekijäksi työssä.

Kokonaisuudessaan tarkasteltaessa työmotivaation kielteisiä merkityksiä, voidaan todeta, ettei niitä todella tuotu esiin paljoa. Tämä kertoo mielestäni siitä, että tutkimuksen kohdejoukko tunnistaa työstään ja työmotivaatiostaan enemmän myönteisiä asioita mitä kielteisiä. Täten kyseisillä päiväkodin johtajilla näyttäisi olevan myös suhteellisen hyvä työmotivaatio ja kaksi johtajaa kertoi suoraan omaavansa hyvän työmotivaation. Verratessa työmotivaation kielteisiä merkityksiä teoreettisessa viitekehyksessä (Luku 2.4.2) esiin tuomiooni työmotivaation vaikutuksiin ja merkitykseen, yhteyttä löytyi. Tulokseni töiden sujumattomuudesta on yhteydessä Vartiainen ja Nurmela (2005) ajatuksiin siitä, että työssä ei synny hyviä suorituksia ja tuloksia, jos ei ole halua työskennellä. Tuloksistani löytyi lisäksi käänteistä yhteyttä Rasilan ja Pitkosen (2011), sekä Sinokkin (2016) esiintuomiin tehokkuuteen ja laadukkuuteen. Kuormittuneisuus ei myöskään tullut teoreettisessa viitekehyksessäni suoraan esiin, mutta se on liitettävissä Liukkosen ja kollegoiden (2006) esiintuomaan jaksamiseen käänteisesti.

4.3 Tutkimuksen tulosten peilaus työmotivaatioteorioihin

Seuraavaksi peilaan vielä tutkimukseni tuloksia valitsemiini työmotivaatioteorioihin, eli itsemääräämisteorianta ja suoritusmotivaatioteoriaan. Kokonaisuudessaan tutkimukseni tuloksia, eli päiväkodin johtajien työn motivoivia tekijöitä ja työmotivaation merkitystä tarkasteltaessa, yhtäläisyyttä näyttäisi löytyvän valitsemiini työmotivaatioteorioiden kanssa. Tulokseni yhtyivät osin itsemääräämisteorianta kolmeen perustarpeeseen työmotivaation synnyttäjäntä, eli autonomiaan, kompetenssiin ja yhteenkuuluvuuteen (Schreiber, 2017). Tuloksistani oli havaittavissa myös suoritusmotivaatioteoriaan liittyviä kuvailuja, eli tulokseni

antoivat viitettä suoriutumisen, liittymisen- ja vallan tarpeesta (Aaltonen ym. 2020). Omat tulokseni toivat esiin kuitenkin myös uutta näkökulmaa, sillä tulokseni sijoittuvat päiväkodin johtajan työkentälle ja saamani tulokset työn motivoivista tekijöistä olivat yksityiskohtaisempia ja laajempia. Tuloksistani löytyi lisäksi eroavaisuutta kahden edellä mainitun teorian ajatuksiin, ja tuloksissani työmotivaation merkitys oli suuremmissa roolissa verrattuna valitsemieni työmotivaatioteorioiden keskiöön.

Aloitan tulosteni tarkemman tarkastelun *itsemääräämisteoriaan peilaten*. Itsemääräämisteorian mukaisesti, tutkimukseni antoi avaimia ymmärtää työmotivaation lähteitä, eli tekijöitä, mitkä motivoivat työssä (Martela ym. 2017). Tulosteni perusteella päiväkodin johtajat näyttäisivät olevan myös luonnostaan itseään ohjaavia, aktiivisia ja motivoituneita, mikä on itsemääräämisteorian ajattelutapa ihmisestä (Vasalampi, 2017). Peilatessa tutkimukseni tuloksia itsemääräämisteorian autonomian tarpeeseen, tulokseni oman työn itsenäisyydestä, kehittämistyöstä ja vaikuttamisen mahdollisuuksista, ja arjen ja ajan hallinnasta näyttäisivät viittaavan tähän. Näkisin nämä osaksi autonomiaa, sillä ne sopivat autonomian kuvaukseen, eli vapauden ja sisäisen kontrollin tunteeseen (Schreiber, 2017). Kompetenssin tarpeeseen liittyisin puolestaan tulokseni määrääjoista, omasta osaamisesta ja uusien asioiden ja tiedon oppimisesta. Kompetenssi liittyy tehokkuuden tarpeeseen (Schreiber, 2017), asioiden osaamiseen ja aikaansaamisen kokemukseen (Martela ym. 2017), joten edellä mainitut tulokseni sopisivat mielestäni tähän. Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen viittasi mielestäni puolestaan koko päätulos sosiaalinen kanssakäyminen motivoivana tekijänä. Tulokseni sosiaalisesta kanssakäymisestä eivät kuitenkaan suoraan sovi itsemääräämisteorian kuvaukseen yhteenkuuluvuudesta, sillä se oli määritelty kokemukseksi olla osa välittävää yhteisöä (Martela ym. 2017). Tämä kokemus olla osa välittävää yhteisöä voisi mielestäni kuitenkin pitää sisällään tuloksiani muun muassa henkilöstöön, yleiseen vuorovaikutukseen ja muihin työpiirin jäseniin liittyen, sillä niissä korostui yhteistyö.

Voidaan siis todeta, että tulokseni täyttivät itsemääräämisteorian työmotivaation synnyn kriteerit tuoden esiin tekijöitä kaikkiin tarpeisiin liittyen. Tutkimukseni tulokset toivat esiin kuitenkin myös työssä motivoivia tekijöitä näiden kolmen perustarpeen ulkopuolelle liittyen. Niitä olivat haasteet ja ydintehtävä, sekä lisäksi kaikki tulokset liittyen työmotivaatiota mahdollisesti lisääviin tekijöihin, lukuun ottamatta arjen ja ajan hallintaa. Tutkimukseni

tulokset työssä motivoivista tekijöistä olivat lisäksi yksityiskohtaisempia ja kuvailevampia, ja niistä välittyi mielestäni selkeämpi kuva työn motivoivista tekijöistä verrattuna itsemääräämisteorian käsitteisiin. Tulokseni toivat myös selkeästi esiin päiväkodin johtajien työnkuva, sillä työssä motivoivat tekijät liittyivät usein johtajien työtehtäviin. Tutkimukseni kautta toin myös esiin työmotivaation merkitystä laajemmin, sillä itsemääräämisteoria keskittyy pääpainona työmotivaatiota antaviin tekijöihin. Itsemääräämisteorian mukaan tarpeiden täytyminen johtaa kuitenkin tuloksellisuuteen, oma-aloitteisuuteen, suurempaan elinvoimaisuuteen työssä ja vähäisempään työuupumukseen (Martela ym. 2017), ja omissa tuloksissani oli myös yhteyttä muihin, paitsi kuvauksiin liittyen työuupumukseen. Tutkimukseni tulosten mukaan työmotivaatiolla on paljon myönteisiä merkityksiä, kuten tehokkuus, työn organisointi, ongelmanratkaisukyky, innostus ja jaksaminen, vaikuttamisen halu, stressin sietokyky ja hyvien keskusteluiden veto. Vastauksissa tuotiin esiin myös työmotivaation kielteisiä merkityksiä, jotka kuvaavat puolestaan mielestäni tilaa jo ennen työuupumusta, sillä näitä olivat töiden sujumattomuus ja kuormittuneisuus.

Seuraavaksi tarkastelen tuloksiani *suoritusmotivaatioteorian ajatuksiin peilaten*. Oli mielenkiintoista huomata, että tutkimukseni tuloksista löytyi viitteitä myös tämän teorian kaikkiin motivaatiotarpeisiin, eli suoriutumisen, liittymisen ja vallan tarpeeseen (Aaltonen ym. 2020). Aaltonen ja kollegoiden (2020) mukaan suurimmalle osaa ihmisistä motivaattorina toimii joko yksi, kaksi tai kaikki nämä kolme tarvetta, ja päiväkodin johtajien motivaatiopohja näyttäisi näiden perusteella laajalta. Tutkimukseni tuloksista suoriutumisen tarpeeseen viittasi muun muassa haasteet, uusien asioiden ja tiedon oppiminen, määräajat tehtäville ja työn korkeampi arvostus. Tulkitsin nämä suoriutumisen tarpeeseen liittyviksi, sillä sen kautta motivoituvat kaipaavat haasteita, he asettavat itselleen realistisia tavoitteita, ottavat tarpeen mukaan riskejä ja toivovat arvostusta työnsä perusteella (Rasila ja Pitkonen, 2011). Liittymisen tarpeeseen liittyivät puolestaan tulokseni sosiaalisesta kanssakäymisestä motivoivana tekijänä, sisältäen sen kaikki yksityiskohtaiset tulokset. Rasilan ja Pitkosen (2011) mukaan liittymisen tarpeen kautta motivoituvat henkilöt haluavat olla pidettyjä, he ottavat muut huomioon ja he arvostavat yhteistyötä, joten tulkitsin sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät tulokset osaksi liittymisen tarvetta. Vallan tarve liittyy puolestaan sosiaaliseen asemaan ja arvostukseen (Sinokki, 2016), mahdollisuuteen vaikuttaa, mahdollisuuteen johtaa muita ja oman mielipiteen

huomioon ottoon (Rasila ja Pitkonen, 2011). Osaksi vallan tarvetta tulkitsin tulokseni kehittämistyöstä ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja keskusteluista henkilöstön kanssa. Etenkin kehittämistyössä ja vaikuttamisen mahdollisuuksissa esiintyi paljon pürteitä valtaan liittyen, mutta myös erilaisissa keskusteluissa henkilöstön kanssa, sillä päiväkodin johtaja toimii niissä korkeammassa asemassa ja opastaa henkilöstöään.

Voidaan siis todeta, että tutkimukseni tuloksista oli löydettävissä yhtäläisyyttä suoritusmotivaatioteorian motivaatiotarpeisiin liittyen, mutta jälleen omat tulokseni olivat kuvailevampia ja yksityiskohtaisempia korostaen juuri päiväkodin johtajan työn motivoivia tekijöitä. Oman työn itsenäisyys, ydintehtävä, oma osaaminen ja lähes kaikki työmotivaatioita mahdollisesti lisäävät tekijät jäivät myös tämän teorian ulkopuolelle. Tutkimukseni tulokset toivat myös laajasti esiin työmotivaation merkitystä, mutta ne eivät kuuluneet osaksi suoritusmotivaatioteorian ydintä. Tulosteni mukaan myöskään vallan tarve ei ollut liittymisen tarvetta merkittävästi suurempaa, vaikka Aaltosen ja kollegoiden (2020), sekä Sinokkin (2016) mukaan se johtoasemassa työskentelevillä henkilöillä usein on. Päiväkodin johtajien työn motivoivin tekijä, eli kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet liittyi mielestäni vallan tarpeeseen, mutta sen rinnalla suurina motivoivina tekijöinä kulkivat tulokset liittyen sosiaaliseen kanssakäymiseen, jotka puolestaan liitin liittymisen tarpeeseen. Suoritusmotivaatioteorian ajatus siitä, että suoriutumisen tarpeen kautta motivoituneet ihmiset toimivat usein parhaiten itsenäisissä ja vaativissa tehtävissä (Aaltonen ym. 2020) pitää kuitenkin osin paikkaansa myös omien tulosteni kohdalla. Ajattelen näin, sillä tutkimukseni tulokset osoittivat myös päiväkodin johtajan työn moninaisuutta ja itsenäisyyttä laajasta yhteistyöverkostosta huolimatta.

5 Lopuksi

Tässä luvussa esittelen yhteenvedon tutkimukseni tuloksista tuoden esiin kaikkein keskeisimmät tulokset ja kuvaan myös tekemiäni johtopäätöksiä. Tulosten yhteenvedon jälkeen siirryn tutkimukseni arviointiin ja eettisten näkökulmien käsittelyyn. Viimeiseksi tuon esiin myös ajatuksiani mieleeni heränneistä jatkotutkimusideoista.

5.1 Yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksessani päiväkodin johtajien työn keskeisimmiksi motivoiviksi tekijöiksi osoittautui kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet, kollegat, osaava ja innostunut henkilöstö, oma osaaminen, keskustelut henkilöstön kanssa ja ihmisten kohtaaminen. Tuloksistani löytyi myös runsaasti yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin ja työmotivaatioteorioihin, kuten tulosten esittelyn yhteydessä olen kuvannut. Tuloksiani vahvistivat etenkin Seilerin ja kollegoiden (2012) tutkimuksen tulokset projektijohtajien työmotivaatiosta ja Rasilan ja Pitkosen (2011) esiintuomat ajatukset työmotivaatiosta, joita esittelin teoreettisessa viitekehyksessäni. Tulokseni yhtyivät osin myös valitsemini työmotivaatioteorioihin ja tuloksiini löytyi lisäksi yhteyttä esimerkiksi Karvin tekemästä arvioinnista, jossa tarkasteltiin varhaiskasvatuksen johtamisrakenteita ja johtamista (Siippainen ym. 2021). Tulokseni toivat kuitenkin myös uutta tietoa esiin johtuen tutkimukseni kontekstista ja näkökulmasta. Johtopäätöksinä työn motivoivista tekijöistä voidaan sanoa, että päiväkodin johtajilla näyttäisi olevan halua tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Tällä tarkoitan laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoamista lapsille ja perheille, sekä hyvien työskentelyolosuhteiden luomista henkilöstölle. Johtajilla oli selvästi myös halua kehittää omaa osaamistaan ja kehittämistyö ylipäänsä oli erityisen tärkeää ja motivoivaa. Tuloksista oli tulkittavissa myös päiväkodin johtajien tarve sosiaalisuuteen, sillä iso osa työn motivoivista tekijöistä oli yhteydessä sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tuloksista välittyi myös auttamisen halu vahvasti, vaikka siihen ei suoraan viitattu usein. Siihen viittasivat esimerkiksi yhteistyö henkilöstön kanssa ja keskustelut henkilöstön kanssa.

Tulokset pitivät sisällään myös kuvausta siihen liittyen, mitkä tekijät voisivat mahdollisesti lisätä päiväkodin johtajien työmotivaatiota. Näistä keskeisimmiksi osoittautui ajan saaminen pedagogiseen johtamiseen, henkilöstön riittävyys, sijaisten löytyminen, sihteerin käyttöönotto

ja suurempi palkka. Voidaan siis todeta, että päiväkodin johtajien työmotivaatiota voisi lisätä muutokset työnkuvassa ja työn suurempi arvostus. Pedagoginen johtajuus osoittautui etenkin hyvin tärkeäksi osaksi työtä, ja se on myös tunnistettu päiväkodin johtajan työn ytimeksi aikaisemmissa tutkimuksissa (Heinonen ym. 2016; Fonsén, 2014; Hujala ym. 2016). Tuloksista oli mielestäni tulkittavissa myös ajan riittämättömyys työn vaatimuksia kohtaan ja kuormittuneisuus. Johdannossa toinkin esiin, miten myös Elomaan (2023) tuoreessa tutkimuksessa päiväkodin johtajien työn todettiin olevan kuormittavaa. Tuloksistani oli kuitenkin ilo huomata, miten paljon päiväkodin johtajien työssä on motivoivia tekijöitä työn haasteista huolimatta.

Tutkimuksessani tutkittiin myös työmotivaation merkitystä päiväkodin johtajien työssä, ja tulosteni mukaan johtajat näkivät työmotivaation tärkeänä ja työmotivaation yhteys työn tekoon tunnistettiin. Tehokkuus, ja innostus ja jaksaminen osoittautuivat työmotivaation keskeisimmiksi myönteisiksi merkityksiksi ja kielteisiksi ilmeni puolestaan töiden sujumattomuus ja kuormittuneisuus. Nämä saivat tukea myös muun muassa Rasilan ja Pitkosen (2011) ja Sinokkin (2016) esiintuomista ajatuksista työmotivaatioon liittyen, kuten tulosten esittelyn yhteydessä olen kuvannut. Keskeisintä näissä tuloksissa oli kuitenkin se, että johtajat tunnistivat työmotivaation myönteistä merkitystä enemmän. Tuloksista kokonaisuudessaan oli tulkittavissa myös johtajien suhteellisen hyvä työmotivaatio, mutta aina se ei sitä kuitenkaan ollut vastausten perusteella. Johtopäätöksenä työmotivaation merkityksestä voidaan todeta, että työmotivaatio on merkittävässä roolissa myös päiväkodin johtajien työssä.

Kokonaisuudessaan tarkasteltaessa tutkimukseni tuloksia, voidaan todeta, että ne kertoivat paljon tutkimukseni aiheesta suhteellisen pienestä vastaajamäärästä huolimatta. Tulosteni mukaan päiväkodin johtajien työssä on paljon motivoivia tekijöitä ja myönteisiä puolia, jotka auttavat jaksamaan ja tuovat iloa. Päiväkodin johtajien työ osoittautui lisäksi erittäin monipuoliseksi ja työmotivaation merkitys tunnistettiin työssä. Tutkimukseni tulokset toivat esiin myös uutta yksityiskohtaisempaa tietoa, sillä päiväkodin johtajien työmotivaatiota ei ole juurikaan tutkittu ja työn motivoivat tekijät olivat konkreettisia asioita. Alla vielä kuvio (Kuvio 6.) tutkimukseni keskeisimmistä tuloksista.

<u>Työmotivaatiota mahdollisesti lisäävät tekijät</u>	<u>Työssä motivoivat tekijät</u>	<u>Työmotivaation merkitys</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ajan saaminen pedagogiseen johtamiseen • Henkilöstön riittävyys • Sijaintien löytyminen • Sihteerin käyttöönotto • Parempi palkka 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet • Kollegat • Osaava ja innostunut henkilöstö • Oma osaaminen • Keskustelut henkilöstön kanssa • Ihmisten kohtaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkuus • Innostus ja jaksaminen • Töiden sujumattomuus • Kuormittuneisuus

Kuvio 6. Päiväkodin johtajien työn motivoivat tekijät ja työmotivaation merkitys

5.2 Tutkimuksen arviointi ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole olemassa mitään yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tähän vaikuttaa muun muassa se, että laadullisia tutkimusmenetelmiä sovelletaan tutkimusten tarkoitusten mukaisesti (Aaltio ja Puusa, 2020). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pitää sisällään kuitenkin validiteetin käsitteen, eli sen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan luotettavuuden arvioinnissa otetaan huomioon lisäksi se, miten selvästi ja yksityiskohtaisesti tutkija on kertonut tutkimuksensa eri vaiheista. Myös Caelli ja kollegat (2003) ovat tuoneet esiin tutkimuksen, lähestymistapojen ja menetelmien yksityiskohtaisen kuvaamisen tärkeyden. Tutkimuksessani toteutuu mielestäni nämä, sillä tutkimukseni tavoite, tutkimuskysymykset, kerätty aineisto ja tutkimukseni tulokset ovat linjassa keskenään. Koko tutkimuksen teon ajan olen pyrkinyt myös huolellisuuteen, tarkkuuteen, rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen. Näillä tarkoitan tekemieni valintojen tarkkaa kuvausta ja perustelua, ajan käyttöä tutkimuksen tekoon, sekä huolellista perehtymistä tutkimukseni aiheeseen ja itse tutkimuksen tekoon. Seuraavaksi tarkastelen tutkimukseni toteutusta kuitenkin vielä lisää, sillä omien valintojen arvioiva tarkastelu on osa hyvää tutkimuskäytäntöä (Aaltio ja Puusa, 2020).

Ensinnäkin valitsemani tutkimusmenetelmät osoittautuivat kokonaisuudessaan toimiviksi, sillä pääsin tutkimukseni tavoitteeseen ja sain vastattua kattavasti tutkimuskysymyksiini, eli siihen *“Mitkä asiat motivoivat päiväkodin johtajia työssään?”*, ja siihen *“ Millainen merkitys päiväkodin johtajien työmotivaatiolla on heidän työssään?”*. Mielestäni yleisen laadullisen tutkimuksen valinta tutkimukseni lähtökohdaksi osoittautui hyväksi tuottamani tiedon perusteella, mutta myös siksi, että se mahdollisti joustavuutta tutkimukseni tekoon. Hirsjärven ja kollegoiden mukaan esimerkiksi tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä ja toinen tutkimuskysymykseni syntyi vasta aineiston analyysin edetessä. Muodostin toisen tutkimuskysymykseni, sillä päiväkodin johtajien vastauksissa oli kuvattu suhteellisen laajasti myös työmotivaation merkitykseen liittyviä asioita. Toisen tutkimuskysymyksen mukaan otto vasta tutkimuksen myöhäisemmässä vaiheessa näkyy kuitenkin tuloksissani, sillä tulokset työmotivaation merkityksestä olivat suppeampia verrattuna työn motivoiviin tekijöihin. Tätä selittää se, että johtajille suunnatussa kyselyssä oli vain yksi kysymys työn merkitykseen liittyen (Liite 2, kysymys 7). Jos toteuttaisin tutkimukseni uudestaan, lisäisin kyselyyn ainakin toisen kysymyksen työmotivaation merkitykseen liittyen, jotta saisin enemmän tietoa siitä.

Sähköinen kysely aineistonkeruu menetelmänäni oli kuitenkin kokonaisuudessaan onnistunut, sillä sain kerättyä suhteellisen laajan aineiston ja tulokseni tuottivat laadullisen tutkimuksen mukaisesti rikasta ja yksityiskohtaista tietoa (Puusa ja Juuti, 2020b). Koen aineistoni olleen riittävän laaja pro gradu- tutkielmaani, sillä se toi esiin teoreettisesti merkittäviä tuloksia ja vastauksissa esiintyi toistuvuutta. Hirsjärven ja kollegoiden (2014) mukaan aineisto onkin riittävä, kun se alkaa tuottaa samoja asioita, eli saturaatiota tapahtuu. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) puhuvat teoksessaan saturaatiosta ja heidänkin mukaansa se on tapa ratkaista aineiston riittävyys. Lisäksi Baker ja Edwards (n.d.) ovat tuoneet esille, että tutkimustöissä arvostetaan yleensä enemmän analyysiin käytettyä aikaa ja huolellisuutta aineiston määrän sijaan, joten tämänkin puolesta koen aineistoni olleen sopiva. Aineistoa kerätessä kohtasin kuitenkin hieman sähköisen kyselyn heikkouksia, kuten kysymysten toistamisen mahdottomuuden (Tuomi ja Sarajärvi) ja epävarmuuden vastausten huolellisuudesta (Hirsjärvi ym. 2014). Kysymysten toistamisen mahdollisuus olisi paikoin ollut tarpeen lyhyiden vastausten selättämiseksi ja huolellisuuden varmistamiseksi. Väärinymmärryksiä ei sen sijaan ilmennyt, vaikka se on mainittu sähköisen kyselyn heikkoudeksi (Hirsjärvi ym. 2014). Tämä kertoo mielestäni kyselyni kysymysten selkeydestä. Kyselyni kysymyksiin liittyen olen kuitenkin tietoinen siitä,

että viides kysymykseni (*Millainen merkitys muilla ihmisillä on työmotivaatioosi?*) saattoi vaikuttaa tutkimukseni päätuloksen ”sosiaalisen kanssakäyminen motivoivana tekijänä” muodostumiseen. Vastauksia tähän liittyen kuvattiin kuitenkin myös muiden kysymysten kohdalla paljon, joten en näe tämän ohjanneen liikaa vastaajia. Viidennessä kysymyksessäni ei myöskään kysytty kenestäkään tietystä henkilöstä, vaikka kollegat nousivat toiseksi suurimmaksi työssä motivoivaksi tekijäksi. Tiedostan kuitenkin sen, että ilman viidettä kysymystäni kuvailut esimerkiksi kollegoista ja ihmisten kohtaamisesta olisivat olleet vähäisempiä.

Sisällönanalyysi osoittautui sen sijaan osin haasteelliseksi menetelmäksi, sillä vastausten luokittelu oli välillä vaikeaa. Etenkin loogisuuden säilyttäminen eri luokkien välillä oli paikoin haastavaa, mikä on Graneheimin ja kollegoiden (2017) mukaan tyypillistä sisällönanalyysissä. Sain tulokseni kuitenkin selkeästi esitettävään muotoon, sillä käytin luokitteluiden pohtimiseen paljon aikaa. Kokonaisuudessaan sisällönanalyysi mahdollisti syvällisen paneutumisen päiväkodin johtajien työmotivaatioon ja valintani aineistolähtöisestä analyysistä, jossa sovelletaan myös teorialähtöistä analyysyä, osoittautui oikeaksi. Aineistolähtöisen analyysin kautta sain tuotua esiin kaikki vastauksista ilmenneet työn motivoivat tekijät ja työmotivaation merkitykset. Teorialähtöinen analyysi esimerkiksi valitsemieni työmotivaatioteorioiden kautta olisi jättänyt kertomatta osan päiväkodin johtajien työn motivoivista tekijöistä, sekä työmotivaation merkityksestä. Teorialähtöisen analyysin soveltaminen saatujen tulosten tarkastelussa toi mielestäni tutkimukselleni kuitenkin lisää luotettavuutta, sillä peilasin tuloksiani eri työmotivaatioteorioihin laajasti. Analyysyä tehdessäni pidin mielessäni myös sisällönanalyysin kritiikin sen luokittelusta. Ruusuvooren ja kollegoiden (2010) mukaan sisällönanalyysi on varsinaista analyysyä vasta kun aineistosta saadaan irti myös jotain, joka ei ole suorissa vastauksissa esillä. Tein tuloksistani täten myös tulkintoja ja johtopäätöksiä, ja keskeisimmiksi johtopäätöksiksi muodostui päiväkodin johtajien halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, tarve sosiaalisuuteen ja työmotivaation suuri merkityksellisyys työssä.

Toiseksi olen myös kriittisesti tarkastellut käyttämäni kirjallisuutta ja itseäni tutkijana koko tutkimuksen teon ajan. Hirsjärven ja kollegoiden (2014) mukaan tutkijan tulisi käyttää mahdollisimman tuoreita lähteitä, joten rajasin käyttämäni kirjallisuuden ulkopuolelle ennen 2000-lukua ilmestyneet lähteet. Tein rajausta myös esittelemiini työmotivaatiotutkimuksiin

siten, että hyödynsin tutkimuksessani vain eri johtajiin kohdistettuja työmotivaatiotutkimuksia. Päiväkodin johtajien työmotivaatiota ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu, joten tutkimusta ei löytynyt suoraan päiväkodin johtajien työmotivaatiosta huolellisista etsinnöistä huolimatta. En kuitenkaan halunnut käyttää tutkimuksessani tietoa esimerkiksi opettajien työmotivaatiotutkimuksista, jotta käyttämäni tutkimusten konteksti olisi mahdollisimman samankaltainen oman tutkimukseni kanssa. Tein myös tietoisin valinnan olla käyttämättä työmotivaatioteorioiden esittelyssä (Luku 2.4.3) niiden alkuperäisten kehittäjien kuvailuja, sillä nämä teokset olivat ikänsä puolesta vaikeasti löydettävissä (Ilmestyneet jo reilusti ennen 2000-lukua). Sen sijaan hyödynsin työmotivaatioteorioiden esittelyssä useiden muiden tutkijoiden tulkintoja niistä. Useiden eri tutkijoiden näkemysten kautta pystyin mielestäni varmistamaan heidän tulkintojensa relevanttiutta. Toivon, että tutkimuksestani välittyy myös huolellinen perehtyneisyyteni kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen, sillä tein sitä paljon lisätäkseen tutkimukseni luotettavuutta.

Kuten jo toin esiin, olen myös tarkastellut kriittisesti itseäni tutkijana koko tutkimusprosessin ajan. Olen ollut tietoinen siitä, että kaikilla valinnoillani on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen, uskottavuuteen ja eettisyyteen. Olen myös tarkastellut ennakko-oletuksiani ja huomasin niitä olevan, vaikka aluksi ajattelin toisin. Ennakko-oletukseni liittyivät tutkimukseni tuloksiin siten, että ajattelin vastauksissa ilmenevän enemmän kuvauksia työn itsenäisyyteen ja haasteisiin liittyen. Olen mielestäni kuitenkin onnistunut jättämään ne sivuun ja en ole esimerkiksi korostanut tutkimukseni tuloksia omien ennakko-oletusteni mukaisesti. Olen myös pyrkinyt objektiivisuuteen tieteellisyyden ihanteen mukaisesti, mutta tiedostan sen puhtauden mahdottomuuden (Aaltio ja Puusa, 2020). Objektiivisuuteeni näkyy kuitenkin esimerkiksi aineistolähtöisen analyysitavan valinnassa, sillä en halunnut aikaisemman tiedon ohjaavan analyysiäni. Tutkijana olen halunnut ottaa myös saamani palautteen tutkimukseni ohjaajilta avoimesti vastaan, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijakollegoiden arviot. Olen siis kehittänyt tutkimustani saamani rakentavan palautteen kautta ja olen käyttänyt tutkimuksen tekoon riittävästi aikaa. Tutkijana oma näkemykseni ja ymmärrykseni työmotivaatiosta kehittyi valtavasti tutkimuksen teon aikana, mutta tiedän sen, että minulla olisi aiheestani vielä opittavaakin, sillä työmotivaatio on hyvin laaja aihe.

Kolmanneksi olen pitänyt mielessäni myös tutkimuksen eettisyyden koko tutkimusprosessin ajan, jota jo kuvastaa mielestäni tutkimukseni huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys. Olen kuitenkin etenkin huomionut tutkimukseeni osallistuneiden suojelun, sillä olen halunnut toteuttaa tutkimukseni eettisesti kestäväällä tavalla. Tutkimusten eettisten periaatteiden tunteminen onkin jokaisen tutkijan vastuulla (Hirsjärvi ym. 2014) ja niiden mukaisesti olen kunnioittanut tutkittavien ihmisten ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta, sekä yksityisyyttä, ja olen toteuttanut aineiston keruun sekä tutkimuksen raportoinnin aiheuttamatta tutkittaville haittoja (TENK, 2019).

Vilkan (2021) mukaan tutkimukseen osallistuvien tulee saada riittävästi tietoa tutkimuksesta ja siten he voivat päättää osallistumisestaan. Lähestyin päiväkodin johtajia sähköpostitse, josta ilmeni tutkimukseeni osallistumisen vapaaehtoisuus, ja tietoa tutkimukseeni liittyen. Ilmaisin myös kiitollisuuteni mahdollisista vastauksista, ja niiden merkityksellisyyttä, sillä osa hyvää tieteellistä käytäntöä on arvostuksen osoittaminen tutkittavia kohtaan (TENK, 2023). Kyselyn alussa kysyin myös lupaa käyttää vastauksia osana pro gradu- tutkielmaa ja varmistin sen, että osallistujat ovat lukeneet tietosuojailmoituksen. Jos vastaajat vastasivat, ettei vastauksia saa käyttää osana pro gradu- tutkielmaa ja etteivät ole lukeneet tietosuojasuojailmoitusta, kyselyyn vastaaminen ei ollut mahdollista. Tietosuojailmoituksessa kuvattiin henkilötietojen ja vastausten käsittelyä, aineiston säilytystä, sekä tutkittavien oikeuksia.

Tutkimuksessani käsiteltiin vain tutkimuksen teon kannalta oleellisia henkilötietoja, sillä tutkimuksessa käsiteltävien henkilötietojen määrä tulee minimoida (EUR-Lex, 2016/679). Henkilötiedoiksi muodostui kyselylomakkeen lähettämisen kautta IP-osoite ja sähköpostiosoite. IP-osoitetta en varsinaisesti käsitellyt, vaan se muodostui automaattisesti kyselyyn vastatessa. Se ei siis ole ollut saatavillani missään vaiheessa ja Webropolistakin se poistui automaattisesti 14 päivän kuluttua. Sähköpostiosoitteita käsittelemäni ainoastaan kyselyn lähettämisessä, ja ne eivät ole näkyneet saaduissa vastauksissa. Tein saaduille vastauksille, eli aineistolle kuitenkin myös anonymisointia heti aineistoon tutustumisen alussa. Aineisto oli jo valmiiksi luonteeltaan hyvin anonyymi, mutta tein anonymisointia tarkkaan kirjoitettujen työsuhteiden pituuksien kuvailuissa. Käsittelemästäni aineistosta ei siis millään tapaa ole ollut mahdollista tunnistaa tutkimukseeni osallistuneita. Uskon tietosuojailmoituksen lisänneen luottamusta minun ja tutkittavien välillä, sillä se osoitti perehtyneisyyttäni tutkimuksen tekoa

kohtaan. Olen myös halunnut säilyttää tämän luottamuksen koko tutkimuksen teon ajan ja tulen lupaamani mukaisesti hävittämään keräämäni aineiston tutkimukseni valmistuttua. Tutkimuksen teossa tuleekin kiinnittää huomiota sen koko elinkaareen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (TENK, 2023).

Viimeiseksi olen koko tutkimusprosessin ajan pitänyt mielessäni myös hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, eli luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon (TENK, 2023), kuten kuvaamastani kokonaisuudessaan näkee. Minulle on ollut tärkeää pyrkiä huolellisuuteen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, sillä halusin tuottaa uutta relevanttia tietoa. Näiden edellä mainittujen periaatteiden kautta sainkin mielestäni tuotettua uutta ja arvokasta tietoa ja näen tutkimukseni tulokset erittäin merkityksellisinä. Toivon, että tulokseni ovat antaneet myönteisen kuvan päiväkodin johtajien työstä ja innostaneet lukijoita kohti päiväkodin johtajuutta. Toivon myös, että tutkimukseni tulokset herättelevät itse päiväkodin johtajia tarkastelemaan työmotivaatiotaan syvemmin ja, että tulokseni muistuttelevat työn myönteisistä puolista. Tulokseni antavat mielestäni myös oivaa tietoa päiväkodin johtajien esihenkilöille, sillä tutkimukseni tulokset sisältävät tietoa päiväkodin johtajien työmotivaation lisäämisen keinoista. Tiedostan kuitenkin sen, että tutkimukseni tulokset ovat vain pala tutkittavaa ilmiötä, eli ne eivät ole yleistettäviä. Tutkimukseni tuotti kumminkin laadullisen tutkimuksen mukaisesti ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkimukseni aiheesta (Aaltio ja Puusa, 2020).

5.3 Jatkotutkimusideat

Alasuutarin (2011) mukaan tutkimusprosessin loppu on toisen alku, ja ymmärrän nyt tämän ajatuksen oman tutkimukseni kautta. Tutkimukseni teon aikana mieleeni heräili asioita mitä olisi voinut tehdä toisin ja mitä kaikkea kannattaisi tutkia aiheeseeni liittyen. Tutkimukseni tulokset herättivät myös uusia kysymyksiä, mikä on Alasuutarin (2011) mukaan yleistä. Jatkotutkimusideoita aiheeseeni liittyen olisi luultavasti loputtomasti, mutta seuraavaksi esittelen vain muutamia mieleeni heränneitä ajatuksia.

Mielestäni päiväkodin johtajien työmotivaatiota voisi tutkia lisää oman tutkimukseni näkökulmasta siten, että tutkimuskysymyksiäni tarkasteltaisiin kokonaan erillisinä

tutkimuksina. Etenkin toinen tutkimuskysymykseni, eli ” *Millainen merkitys päiväkodin johtajien työmotivaatiolla on heidän työssään?*” kaipaisi lisää tutkimusta. Saamani tulokset kuvasivat työmotivaation merkitystä jo monin tavoin, mutta ei yhtä laajasti verrattuna ensimmäiseen kysymykseeni. Olisi innostavaa tietää muun muassa työmotivaation ja tehokkuuden yhteydestä lisää, sillä tulosteni mukaan tehokkuudella on myönteisiä vaikutuksia työhön. Työmotivaation merkitykseen liittyen olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, onko päiväkodin johtajien työmotivaatio yhteydessä työhön sitoutumiseen. Esimerkiksi Auvisen ja kollegoiden (2020) johtajuutta käsittelevän tutkimuksen mukaan työmotivaatio on yhteydessä sitoutumiseen, mutta oman tutkimukseni tuloksissa tätä ei tullut esille.

Tulokseni työssä motivoivista tekijöistä olivat sen sijaan hyvin monipuolisia, mutta näihin liittyen tarkastelu eri paikkakuntien välillä olisi myös kiinnostavaa. Näin saataisiin tehtyä vertailua, mutta myös lisää tietoa tästä tärkeästä aiheesta. Tuloksissani tuli esille monia työssä motivoivia tekijöitä vain kerran, joten etenkin näistä kaivattaisiin lisää tietoa. Näitä olivat työn ilo ja merkityksellisyys, määräajat tehtäville ja ydintehtävä. Lisäksi kerran mainittuja työmotivaatiota mahdollisesti lisääviä tekijöitä olivat työmäärän tasaus, työnkuvan selkeyttäminen, esihenkilön yhteydenotot, työn korkeampi arvostus ja arjen ja ajan hallinta. Aineistoni kaikkein motivoivin tekijä, eli kehittämistyö ja vaikuttamisen mahdollisuudet herätti myös mielenkiintoni tutkimusta kohtaan, jossa tutkittaisiin laajemmin päiväkodin johtajien tekemää kehittämistyötä ja sitä, mikä kehittämistyössä on kaikkein motivoivinta. Tuloksissani tuli vahvasti esiin myös se, että pedagogiselle johtamiselle kaivattaisiin lisää aikaa, ja mielestäni vertaileva tutkimus päiväkodin parihoitajien ja yksinään työtä tekevien johtajien välillä olisi mielenkiintoista pedagogisen johtamisen ja työmotivaation näkökulmasta. Parihoitajuudessa tavoitteena on lisätä pedagogiikan johtamista ja vastuut on jaettu kahden johtajan kesken (Fonsén ja Mäntyjärvi, 2019). Täten olisi kiinnostavaa nähdä, ovatko parihoitajat motivoituneempia työhönsä pedagogisen johtamisen ajansaamisen kautta.

Edellä esiintuotujen lisäksi, mielestäni olisi tärkeää tutkia myös sitä, miten usein päiväkodin johtajat kokevat olevansa motivoituneita. Tämä saattaisi herätellä itse johtajia tekemään työhönsä tarvittaessa muutoksia ja pyrkimään kohti kestäväää työmotivaatiota. Kyseisellä tutkimuksella saataisiin mahdollisesti myös tuotua päiväkodin johtajien työn myönteisyyttä lisää esiin ja yksilöllisiä eroja työmotivaation kokemisessa. Kokonaisuudessaan työmotivaatio

on erittäin mielenkiintoinen aihe ja kaikki tutkimus päiväkodin johtajien työmotivaatiosta olisi tarpeellista. Kuten johdannossa toin esiin, motivaatiotutkimuksen kautta saadaan tietoa itse johtajille, mutta myös ymmärrystä johtajien valintaan ja tietoa siitä, mikä tekee johtajien työurasta kestävän (Auvinen ym. 2020). Mielestäni tärkein puoli on kuitenkin se, että päiväkodin johtajien työmotivaatiotutkimus tuo työn myönteisyyttä esiin.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). *Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?* Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Haettu Oulun yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Aalto, M. (17.6.2019). *Paperitöiden alle hukkuvat Helsingin suurten päiväkotien johtajat eivät ehdi enää miettiä edes lasten kasvattamista.* Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006144812.html> (Viitattu 1.4.2023)
- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä.* Alma Talent. Haettu Oulun Yliopiston Oula-Finna palvelusta
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). *Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes.* Journal of vocational behavior, 120, 103428. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103428>
- Baker, S. & Edwards, R. (No date). National Centre for Research Methods Review Paper. *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research.* https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews.pdf
- Bass, B. (2007). *Concepts of leadership.* Teoksessa Vecchio, R.P. (2007). Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. Second edition. Indiana: University of Notre Dame Press
- Caelli, K., Ray, L., & Mill, J. (2003). 'Clear as Mud': Toward Greater Clarity in Generic Qualitative Research. International Journal of Qualitative Methods, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/160940690300200201>
- Elomaa, M. (2023). *Educational Leaders' Occupational Well-Being "With cool head and warm heart"*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9283-5>
- Eskelinen, M. & Hujala, E. (2015). *Early childhood leadership in Finland in light of recent research.* Teoksessa Waniganayake, M., Rodd, J. & Gibbs, L. (2015). Thinking and Learning about Leadership: Early childhood research from Australia, Finland and Norway.

- Research Monograph #2. Sydney: Community Child Care Cooperative NSW.
<https://ilrfec.org/wp-content/uploads/2017/09/thinking-about-leadership-2015-07.pdf>
- EUR-Lex (2016/679). *Tietosuoja-asetus, Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset 2016/679*.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=C>
 LEX:32016R0679&from=FI#d1e1783-1-1. (Viitattu 23.3.2023)
- Fonsén, E. (2014). *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: University Press.
 Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Oula-Finna palvelusta
- Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. (2022).
Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. *Työelämän tutkimus*, 20(1), 90-117. <https://doi.org/10.37455/tt.95779>
- Fonsén, E. & Mäntyjärvi, M. (2019). *Diversity of the assessments of a joint leadership model in early childhood education in Finland*. Teoksessa P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd, & M. Waniganyake (Toimittajat), *Leadership in Early Education in Times of Change: Research from five Continents*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84742199>
- Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Linnamaa T. (2021). *Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä*. *Sociologia* 1/2021 58.vuosikerta, s.45-69. <http://hdl.handle.net/10138/328419>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). *Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper*. *Nurse education today*, 56, 29–34.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Graves, L.M., Cullen-Lester, K.L., Ruderman, M.N., Gentry, W.A. & Lester, H.F. (2016).
Motivating Your Managers What's the Right Strategy? Center for Creative Leadership.
<http://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/02/motivating-your-managers.pdf>
- Hakonen, A. (2015). *Psykologiset motivaatioteoriat-milloin palkitseminen motivoi?* Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Heikkinen, K., Ahtiainen, R., & Fonsén, E. (2022). *Perspectives on Leadership in Early Childhood Education and Care Centers Through Community of Practice*. *SAGE open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221091260>

- Heinonen, H., Iivonen, E., Korhonen, M., Lahtinen, N., Muuronen, K., Semi, R. & Siimes, U. (2016). *Lasten oikeudet ja aikuisten vastuut varhaiskasvatuksessa*. Juva: PS-kustannus
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. Painos. Porvoo: Bookwell Oy
- Hjelt, H. ja Karila, K. (2021). *Varhaiskasvatustyön johtamisen paradoksit*. Journal of Early Childhood Education Research, 10(2), s.97-119
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2016). *Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore*. Journal of research in childhood education, 30(3), 406–421. <https://doi.org/10.1080/02568543.2016.1179551>
- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2020). *Johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Teoksessa Hujala, E., Turja, L. & Alijoki, A. (2020). *Varhaiskasvatuksen käsikirja* (5. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Jussila, K. & Pitkänen, T. (2005). *Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (2005). *Mikä meitä liikuttaa*. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu, PS-kustannus
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Juva, WS Bookwell Oy
- Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus* (1. P.). Helsinki: WSOYpro Oy
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent. Haettu Oulun Yliopiston Oula-Finna palvelusta
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R.D. (2008). *The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change*. Teoksessa Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). *Work motivation: Past, present, and future*. Routledge. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Oula-Finna palvelusta
- Kiviniemi, K. (2018). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Korkeakivi, R. (2022). *Jaetulla johtamisella hyvinvointia koko porukalle*. Opettaja 21/2022, s.18-20.

- Kotter, J. (2007). *What leaders really do*. Teoksessa Vecchio, R.P. (2007). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Second edition. Indiana: University of Notre Dame Press
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. ja Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). *Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.)*. Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Mayor, P. & Risku, M. (2022). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Alma Talent. Haettu Oulun Yliopiston Oula-Finna palvelusta
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). *Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*. *Administration & society*, 39(7), 803-832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). *Project-oriented leadership*. Gower. Haettu Oulun Yliopiston Oula-Finna palvelusta
- Munduate, L. & Medina, F.J. (2017). *How does power affect those who have it and those who don't? Power inside organizations*. Teoksessa Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective (Third edition.)*. Hoboken: Wiley-Blackwell. Haettu Oulun yliopiston Oula-Finna palvelusta
- Nguyen, H.T., Nguyen, N.D. & Tran, B.V. (2020). *Factors Associated with Middle Managers' Work Motivation: Evidence from SMEs in Vietnam*. *The Journal of Asian finance, economics, and business*, 7(11), 1009-1019. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1009>
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. (2004). *Motivaatio*. Helsinki: Rastor
- Nurmi, J.E. & Salmela-Aro K. (2017). *Johdanto*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.)*. Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta

- OAJ. (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta*. Päiväkodin johtaja kysely 2017. https://uusi.oaj.fi/globalassets/julkaisu/2017/paivakodin_johtaja_2017__kysely_final_sivut1.pdf
- OAJ. (n.d.). *Kannanotto työssäjaksamiseen*. Pääkaupunkiseutu. <https://oajpks.fi/edunvalvonta/kannanotot/kannanotto-tyossaajaksamiseen/>. (Viitattu 1.4.2023)
- OAJ. (18.11.2021). *Karvi: Varhaiskasvatuksen johtajien työkuorma vaatii huomiota, alaisia usein liikaa*. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2021/karvi-varhaiskasvatuksen-johtajien-tyokuorma-vaatii-huomiota-alaisia-usein-liikaa/> (Viitattu 1.4.2023)
- Opetushallitus. (2022). *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022*. Määräys OPH-700-2022. Hansaprint Oy. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>
- Opetushallitus. (2023). *Varhaiskasvatuksen turvallisuustyön organisointi ja johtaminen*. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatuksen-turvallisuustyon-organisointi-ja-johtaminen> (Viitattu 2.3.2023)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021). *Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021–2030*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021: 3. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-876-2>
- Prasetyo, C., Verawati, L. J. & Murti, T. R. (2021). *The Effect of Job Satisfaction, Leader Member Exchange to Change Commitment with Work Motivation as Mediator*. International journal of multicultural and multireligious understanding, 8(1), 400. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i1.2385>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). a. *Laadullisen tutkimuksen olemus*. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Haettu Oulun yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). b. *Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan*. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Haettu Oulun yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). c. *Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä*. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen*

- tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Haettu Oulun yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Rasila, M. & Pitkonen, M. (2011). *Motivaatio, työn ilo ja into*. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Rodd, J. (2013). *Leadership in early childhood: The pathway to professionalism*. 4th edition. England: Open University Press
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs- kokoelmasta
- Salo U.M. (2015). *Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet*. Teoksessa Aaltonen S. & Högbäck R. (toim.) (2015). *Umpikujasta oivallukseen*. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print
- Schreiber, J.B. (2017). *Motivation 101*. Enhanced Credo edition. New York: Springer Publishing Company. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Oula-Finna palvelusta
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M. & Pinazza, M. (2012). *An integrated model of factors influencing project managers' motivation — Findings from a Swiss Survey*. International journal of project management, 30(1), 60-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.002>
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., ... Mäkelä, M. (2021). *''Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään'' Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi). Julkaisu 23:2021. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio, innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tallinna, Tietosano ma Oy
- Soukainen, U. (2019). *How do early childhood education directors in Finland see themselves? Selected findings based on the orientation project*. Teoksessa Heikka, J., Hujala, E., Rodd, J., Strehmel, P., & Waniganayake, M. (2019). *Leadership in Early Education in Times of Change*. <https://doi.org/10.3224/84742199>

- Soukainen, U. (2015). *Johtajan jäljillä, Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta*. Turku: painosalama Oy.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6017-0>
- Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). *Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa*. Teoksessa Pietiläinen, V., Syväjärvi, A., & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- TENK. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Valli, R. (2018). *Aineiston keruu kyselylomakkeella*. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Valli, R. & Perikkilä, P. (2018). *Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa*. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Vantaa. (4.10.2021). *Vantaalla uudistetaan varhaiskasvatuksen johtajuusmallia*.
<https://www.vantaa.fi/fi/ajankohtaista/artikkeli/vantaalla-uudistetaan-varhaiskasvatuksen-johtajuusmallia> (Viitattu 1.4.2023)
- Varhaiskasvatustililaki (540/2018). Helsinki.
https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540#P_idm45949345559984

- Varpanen, J. (2021). *Early childhood education leadership in Finland through the lens of structure and agency*. Educational management, administration & leadership, 49(3), 518-533. <https://doi.org/10.1177/1741143220903727>
- Vartiainen M. & Nurmela, K. (2005). *Tavoitteet ja tulkinnat- motivaatio ja palkitseminen työelämässä*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. (2005). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-kustannus
- Vasalampi, K. (2017). *Itsemääräämisteoria*. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2017). Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Vecchio, R.P. (2007). *Power, politics and influence*. Teoksessa Vecchio, R.P. (2007). Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. Second edition. Indiana: University of Notre Dame Press
- Viljaranta, J. (2017). *Odotusarvoteoria- odotusten ja arvostusten vaikutus oppimismotivaatioon*. Teoksessa Salmela-Aro, K., & Nurmi, J. (2017). Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu Oulun Yliopiston kirjaston Ellibs-kokoelmasta
- Vuori, J. (No date), a. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan*. Teoksessa Vuori, J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 15.12.2022)
- Vuori, J. (No date), b. *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Vuori, J. (toim.). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 24.1.2023)
- Wefald, A. J., & Katz, J. P. (2007). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Academy of Management Perspectives, 21(3), 105-106. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421248>

Liitteet

Liite 1 Tiedote tutkimukseen osallistuvalla henkilöstölle

Hei! Tervetuloa osallistumaan kyselytutkimukseen päiväkodin johtajuudesta.

Olen varhaiskasvatuksen maisteri opiskelija Oulun yliopistosta ja tämä kysely on osa pro gradu -tutkielmaani. Tutkimukseni tavoitteena on tutkia päiväkodin johtajien kokemuksia työnsä motivoivista tekijöistä. Aiheena tämä tutkimus on tärkeä, sillä tätä ei ole tutkittu paljoa ja päiväkodin johtajuus on viime aikoina saanut mediassa negatiivista valoa. Negatiivisen uutisoinnin vuoksi haluan tuoda päiväkodin johtajuutta esille positiivisemmasta näkökulmasta. Käänny puoleenne, jotta saisin kerättyä tietoa tästä tärkeästä aiheesta.

Tutkimustani varten pyydän teitä vastaamaan kyselyyni huolella. Vastausten pituutta ei ole määritelty, ja toivon että teillä olisi aikaa kertoa kokemuksistanne monipuolisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja saadut vastaukset, eli aineisto anonymisoidaan heti vastausten käsittelyn alussa, joten tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja ei tule tutkimuksessa ilmi. Aineistoa käytetään ainoastaan pro gradu -tutkielmassa ja vain minä tulen käsittelemään sitä koko tutkimuksen teon ajan.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä linkistä: x. Vastausaika on kaksi viikkoa päivästä x eteenpäin.

Tietosuojailmoitus löytyy kyselyn alusta.

Annan tarvittaessa lisätietoja sähköpostitse. Yhteystiedot alla.

Suuri kiitos jo etukäteen vastauksistanne, odotan innolla niihin syventymistä.

Yhteistyöterveisin

Josefiina Tiikkainen

Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta

Sähköpostiosoite

Liite 2 Kyselylomake

Hei!

Suuri kiitos osallistumisestasi tutkimukseeni. Kysely sisältää avoimia kysymyksiä, sekä yhden vapaaehtoisen monivalinnan. Vastausten pituutta ei ole määritelty, ja toivon että teillä olisi aikaa kertoa kokemuksistanne monipuolisesti.

Ennen kyselyyn vastaamista tutustuthan tietosuojailmoitukseen: (Linkki tietosuojailmoitukseen)

1. Olen lukenut tietosuojailoituksen ja annan suostumukseni vastausten käyttöön osana Pro gradu- tutkielmaa

- Kyllä
- Ei

Taustatiedot:

2. Kauanko olet työskennellyt päiväkodin johtajana?

- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–20 vuotta
- 21+ vuotta
- En halua vastata

Kysymykset:

- 3. Mitä päiväkodin johtajan työn ydin pitää sisällään sinun mielestäsi**
- 4. Millaiset asiat motivoivat sinua työssäsi? Pyri pohtimaan tätä mahdollisimman laajasti.**
- 5. Millainen merkitys muilla ihmisillä on työmotivaatioosi?**
- 6. Mitkä asiat voisivat lisätä sinun työmotivaatiosi?**
- 7. Miten työmotivaatio vaikuttaa työsi tekoon? Anna konkreettisia esimerkkejä.**

Liite 3 Esimerkkejä toisen tutkimuskysymyksen analysointi prosessista

1. Esimerkkejä redusoinnista

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
<i>”lisää tehokkuutta, innostuneena saa paljon enemmän aikaan ja hyviä keskusteluja vedetyksi. Jos huono, tuntuu ettei mistään tule mitään, asiat vie aikaa enemmän”</i> 5/7	-Lisää tehokkuutta -Innostuneena saa enemmän aikaan -Hyvien keskusteluiden veto -Huono, mistään ei tule mitään -Huono, asiat vie aikaa enemmän
<i>”Tällä hetkellä työmotivaationi on hyvä ja silloin kestää paremmin myös ajoittain stressaavia tilanteita mm. sijaisten rekrytointi.”</i> 5/11	-Työmotivaation ollessa hyvä kestää paremmin stressaavia tilanteita
<i>”motivoituneena saa enemmän ja tehokkaammin aikaan.”</i> 5/13	-Motivoituneena saa enemmän aikaan -Motivoituneena on tehokkaampi

2. Esimerkkejä klusteroinnista

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Lisää tehokkuutta	Tehokkuus
Innostuneena saa enemmän aikaan	
Motivoituneena saa enemmän aikaan	
Motivoituneena on tehokkaampi	
Hyvien keskusteluiden veto	Hyvien keskusteluiden veto
Työmotivaation ollessa hyvä kestää paremmin stressaavia tilanteita	Stressin sietokyky
Huono, mistään ei tule mitään	Töiden sujumattomuus
Huono, asiat vie aikaa enemmän	

3. Esimerkkejä abstrahoinnista

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat	Yhdistävä luokka
Tehokkuus	Töissä edistyminen	Työmotivaation myönteiset merkitykset	Työmotivaation merkitys päiväkodin johtajien työssä
Stressin sietokyky	Työssä jaksaminen		
Hyvien keskusteluiden veto			
Töiden sujumattomuus	Tehottomuus	Työmotivaation kielteiset merkitykset	