

Vaihtuvan henkilöstön yhteys  
varhaiskasvattajien ryhmätyöskentelyn  
sujuvuuteen sosiaalisen tuen välittämänä

Bruno Mäkelä

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Maisteritutkielma

Toukokuu 2019



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä – Författare – Author Bruno Mäkelä			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Vaihtuvan henkilöstön vaikutus varhaiskasvattajien ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen sosiaalisen tuen välittämänä			
Oppiaine – Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji – Arbetets art – Level Maisteritutkielma		Aika – Datum – Month and year Toukokuu 2019	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 62 + liitteet
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Varhaiskasvatusalan työvoimapula on puhuttanut mediaa viime vuosien aikana; varhaiskasvatuskeskuksilla näyttää olevan vaikeuksia löytää kelpoisuusehdot täyttävää henkilöstä ja sitouttaa heitä pitkäaikaisin työsuhteisiin, mikä saattaa edelleen vaikeutua, kun varhaiskasvatuslain uudistus kiristää päiväkotihenkilöstön koulutusvaatimuksia. Aiemman tutkimuksen perusteella päiväkotihenkilöstön sujuva yhteistyö perustuu yhteisöllisyyteen, minkä tärkeinä tukipilareina ovat suotuista työilmapiiri, yhteistyön vaaliminen ja työtovereiden välinen sosiaalinen tuki, mitä voi olla vaikea rakentaa tai ylläpitää jos henkilöstön jäsenet vaihtuvat jatkuvasti.</p> <p>Aiemmassa tutkimuksessa määräaikaistyöntekijöiden käytön on osoitettu heikentävän vakituisten työntekijöiden luottamusta työtovereihinsa, vähentävän altruismia sekä heikentävän heidän uskollisuuttaan organisaatioita kohtaan. On oletettu, että määräaikaistyöntekijät eivät ole työskentelyssään yhtä kunnianhimoisia kuin vakituiset työntekijät, mikä saattaa tarttua myös muihin työntekijöihin heikentäen koko henkilöstön yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden välisiä suhteita. Vaihtuvuuden on puolestaan osoitettu lisäävän työntekijöiden työmäärää ja näin ollen stressiä, sekä heikentävän työntekijöiden välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota. Nämä seikat voivat heikentää työpaikalla koettua sosiaalista tukea, mikä edesauttaa työhyvinvointia ja toimii tärkeänä suojaavana tekijänä stressiä vastaan.</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli näin ollen tutkia määräaikaistyöntekijöiden osuuden ja henkilöstön vaihtuvuuden yhteyttä suomalaisten päiväkotien henkilöstöjen ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen sosiaalisen tuen välittämänä. Aineistona käytettiin Folkhälsanin DAGIS-tutkimusprojektin aineistoa, johon on kerätty dataa 8 suomalaisesta kunnasta yhteensä 66 päiväkodista. Tutkielmassa käytettiin päiväkotien johtajien ja henkilöstöjen kyselyiden vastauksia.</p> <p>Pääanalyysimenetelminä käytettiin regressioanalyysijä, joilla tutkittiin tutkielman muuttujien välisiä yhteyksiä. Aineiston monitasoisuuden takia aineisto aggregoitiin eri tasoille ja pääanalyysit suoritettiin yksilö- työryhmä- ja päiväkotitasoilla. Tutkielman tulokset osoittivat, että vaihtuvuus oli hypoteesien oletusten mukaisesti negatiivisessa yhteydessä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen, ja tämä yhteys välittyi työtovereilta saadun sosiaalisen tuen kautta. Vaihtuvuus ei ollut yhteydessä esimieheltä saatuun tukeen, joka ei myöskään ollut yhteydessä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen. Määräaikaistyöntekijöiden osuus oli puolestaan hypoteesien oletusten vastaisesti positiivisessa yhteydessä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen. Löydetty yhteys ei kuitenkaan välittynyt sosiaalisten tukien kautta. Tutkielman päätteeksi pohditaan tutkielman heikkouksia ja vahvuuksia sekä tulosten merkitystä suomalaisen varhaiskasvatusalan kontekstissa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords vaihtuvuus, määräaikaisuus, varhaiskasvatus, sosiaalinen tuki, ryhmätyöskentely			

## Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys ja aiempi tutkimus	3
2.1	Varhaiskasvatusala kontekstina	3
2.2	Määräaikaistyöntekijät organisaatiossa	5
2.2.1	Määräaikaistyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden väliset erot	6
2.2.2	Määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden rinnakkainen työskentely organisaatioissa	10
2.3	Henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa	13
2.4	Sosiaalinen tuki työpaikalla	18
2.5	Tutkimuskysymykset ja/tai hypoteesit	21
3	Metodit	23
3.1	Aineisto	23
3.2	Mittarit ja tunnusluvut	25
3.2.1	Määräaikaistyöntekijöiden osuus ja henkilöstön vaihtuvuus	26
3.2.2	Työtovereiden ja esimiehen sosiaalinen tuki	27
3.2.3	Ryhmätyöskentelyn sujuvuus	27
3.3	Tilastolliset analyysimenetelmät ja niiden oletukset	28
3.3.1	Faktorianalyysi ja summamuuttujien luominen	28
3.3.2	Aineiston monitasoisuus ja datan aggregointi	31
3.3.3	Regressioanalyysit	33
4	Tulokset	35
4.1	Kuvailevat tunnusluvut	35
4.2	Datan aggregointi	37
4.3	Vaihtuvuuden, määräaikaistyöntekijöiden osuuden, sosiaalisen tuen ja ryhmätyöskentelyn sujuvuuden väliset yhteydet korrelaatioina	39
4.4	Vaihtuvuuden, määräaikaistyöntekijöiden osuuden, sosiaalisen tuen ja ryhmätyön sujuvuuden väliset yhteydet regressioanalyysinä	40
5	Diskussio	46
5.1	Tulosten yhteenveto sekä tutkielman heikkoudet ja vahvuudet	46
5.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimus	52
	LÄHDELUETTELO	55
	LIITTEET	63

## 1 Johdanto

Mediassa on viime aikoina ollut paljon keskustelua varhaiskasvatuksen työvoimapulasta Suomessa (esim. Malminen, 2018; Rimaila, 2018; Salmi, 2018). Etenkin pääkaupunkiseudulla työvoimapula näyttää olevan merkittävää. Vantaalla, Helsingissä ja Espoossa päätettiin korottaa lastentarhaopettajien palkkoja vuoden 2019 alusta alkaen, tavoitteena lisätä päiväkotien houkuttelevuutta työnantajina. Vantaalla ulkopaikkakuntalaisia työntekijöitä yritetään houkutella töihin varhaiskasvatuksen pariin tarjoamalla 1500 euron arvoinen muuttoreaha alueelle muuttaville työntekijöille (Rimaila, 2018; Salmi, 2018). Ilmiö ei näytä olevan ongelma ainoastaan Suomessa, vaan myös esim. Iso-Britanniassa ja USA:ssa varhaiskasvatuskeskuksia on riivannut työvoimapula ja henkilöstön korkea vaihtuvuus (Colton & Roberts, 2007; Whitebook & Sakai, 2003).

Ulla Malmisen (2018) YLE:llä julkaistussa artikkelissa käy ilmi, että päiväkodeissa käytetään tänä päivänä runsaasti sijaisia työvoimapulan paikkaamiseen. Sijaisia pika-perhdytetään ammattiin, sillä ammattitaitoista työvoimaa ei ole saatavilla. Esimerkiksi henkilöstöpalvelu Seure järjestää nelipäiväisiä perhdytyksiä tuleville päiväkotisijaisille, joka on melko lyhyt perhdyttämisjakso ammattitaitoa vaativalle työlle. Sijaisten työn laadussa voi näin ollen olla merkittäviä eroavaisuuksia, mikä tarkoittaa päiväkodeille tietynlaista epävarmuutta määräaikaistyöntekijöiden ja sijaisten käytössä.

Näillä näkymin varhaiskasvatusalan työllisyystilanne tuskin tasaantuu lähiaikoina, sillä varhaiskasvatuslain uudistus tulee vaikuttamaan päiväkotien henkilöstörakenteeseen. Vuoteen 2030 mennessä varhaiskasvatuksen kanssa työskentelevien koulutustasojen vaatimuksia korotetaan (Varhaiskasvatuslain uudistus, 2019) ja henkilöstöpalvelu Talentian toimitusjohtajan Tero Ristimäen mukaan lakiuudistus tulee lisäämään vaihtuvuutta sekä kriisiyttämään alaa entisestään (Malminen, 2018).

Sekä määräaikaistyöntekijöiden käyttö että organisaation henkilöstön vaihtuvuus voivat heikentää työryhmien työskentelyn tasoa ryhmien jäsenten vaihtuessa jatkuvasti. Rungas

määräaikaistyöntekijöiden käyttäminen organisaatiossa saattaa rasittaa organisaation vakituisia työntekijöitä esim. lisääntyneen työmäärän ja vastuun kautta (esim. Connelly & Gallagher, 2004). Tutkimuksissa on osoitettu, että kun vakituiset työntekijät työskentelevät työryhmissä, jotka koostuvat suureksi osaksi määräaikaistyöntekijöistä, vakituisten työntekijöiden aikomus vaihtaa työpaikkaa kasvaa, samalla kuin heidän uskollisuus työnantajaorganisaatiota kohtaan heikkenee (Davis-Blake, Broschak, & George, 2003). Knightin, Becanin ja Flynnin (2013) tutkimuksessa havaittiin, että korkea vaihtuvuus heikensi päihdeklonikoiden työntekijöiden välistä yhteistyötä, kommunikaatiota ja työtovereiden välistä sosiaalista tukea. Sosiaalisen tuen on osoitettu olevan tärkeä suojeleva tekijä stressiä ja sen aiheuttamia oireita vastaan (Haslam, O'Brien, Jetten, Vormedal, & Penna, 2005), jota epävakaa työmarkkinatilanne vääjäämättä aiheuttaa henkilöstölle. Lyhyiden työsuhteiden aikana sosiaalisen tuen taso saattaa kuitenkin jäädä matalaksi, kun sosiaaliset suhteet eivät ehdi kehittyä toivotulle tasolle.

Varhaiskasvatusalan puitteissa on usein tutkittu mm. kasvattaja-lapsi suhdelukuja ja pohdittu henkilöstön koulutuksen tärkeyttä (Varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamistyöryhmän alainen valmisteluryhmä, 2014), mutta tutkimus vaihtuvuuden ja etenkin määräaikaistyöntekijöiden käytöstä varhaiskasvatusalalla on kuitenkin jäänyt vähäiseksi, vaikka varhaiskasvatusalan työllisyystilanne onkin ollut median ja yleisen keskustelun huomion kohteena. Tämän tutkielman tarkoituksena on näin ollen selvittää minkälaisia vaikutuksia määräaikaistyöntekijöiden käytöllä ja henkilöstön vaihtuvuudella on päiväkotihenkilöstön kokemaan sosiaaliseen tukeen, sekä miten tämä näkyy päiväkotihenkilöstön kokemuksessa ryhmätyöskentelyn sujuvuudesta. Analyysit suoritetaan määrällisin menetelmin ja pääanalyysit suoritetaan regressioanalyysinä. Tutkielman aineistona käytetään varhaiskasvatuskeskusten johtajien ja henkilöstön vastauksia Folkhälsanin DAGIS- tutkimusprojektin kyselyihin.

## **2 Teorettinen viitekehys ja aiempi tutkimus**

Tässä luvussa esitellään aihepiiriin teoreettista taustaa ja aiempaa tutkimusta. Ensin käsitellään Suomalaisen varhaiskasvatusalan nykytilannetta, minkä jälkeen perehdytään määrääaikaistyöntekijöiden käytön ja vaihtuvuuden merkitykseen organisaatioissa ja lopuksi esitellään sosiaalisen tuen tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella luvun päätteeksi esitetään tutkielman tutkimuskysymykset ja hypoteesit.

### **2.1 Varhaiskasvatusala kontekstina**

Varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamistyöryhmän alaisen valmisteluryhmän (2014) teettämässä tutkimuksessa esiteltiin varhaiskasvatukseen liittyvää tutkimusta 2000-luvun alusta lähtien. Tutkimuskatsauksen perusteella varhaiskasvatuksen henkilöstöä on aiemmin tarkasteltu pääasiassa kahdesta näkökulmasta; henkilöstön koulutuksen ja ammatillisen tai pedagogisen osaamisen näkökulmasta, sekä toisaalta henkilöstöresurssien mitoituksen ja lapsi-kasvattaja suhdeluvun näkökulmasta. Näiden tutkimuskenttien tulokset voidaan lyhyesti tiivistää siten, että varhaiskasvattajien korkeampi koulutustaso on yhteydessä lasten parempiin oppimistuloksiin ja että suuret ryhmäkoot ja huonot lapsi-kasvattaja suhdeluvut ovat stressitekijöitä sekä lapsille että aikuisille päiväkodeissa (esim. Kalliala, 2011).

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2017) valtakunnallisessa selvityksessä tutkittiin Suomalaisten varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen henkilöstöä. Johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä kysyttiin, jos kelpoisuuslain ehdot täyttävää henkilöstöä on helposti saatavilla päiväkoteihin. 39% vastaajista ilmoitti, että vakituisiin työsuhteisiin on saatavilla riittävästi henkilökuntaa mutta 29% vastasi kuitenkin, että kelpoista henkilöstöä ei ole riittävästi. Ylivoimaisesti eniten pulaa oli yliopistokoulutetuista lastentarhaopettajista, ja työvoimapula oli merkittävä Etelä-, Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirastoalueilla. Henkilöstön vastaajista 32% suunnitteli alan vaihtamista 10 vuoden sisällä. Yleisimmät syyt alan vaihtoon olivat palkkaus (52%), työn raskaus (39%) ja varhaiskasvatusalan vähäinen arvostus (32%) ja työuralla etenemisen heikot näkymät (20%). Selvityksen

mukaan 15% varhaiskasvatusalan henkilöstön jäsenistä oli vastaushetkellä määräaikaaisessa työsuhteessa.

Tällä hetkellä päiväkodeissa saa jokaista varhaiskasvatuksen ammattilaista kohden olla enintään seitsemän 3-6 vuotiasta lasta kokoaikaaisessa hoidossa. Päiväkodin johtajan koulutusvaatimuksena on yliopisto tai ammattikorkeakoulu -tason tutkinto ja henkilökunnalla pitää vähintään olla toisen asteen tutkinto. (Määttä ym., 2015; Varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamistyöryhmän alainen valmisteluryhmä, 2014). Vuoteen 2030 mennessä päiväkodeissa vähintään kahdella kolmasosalla työntekijöistä tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus, josta vähintään puolilla tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus (Varhaiskasvatustlain uudistus, 2019). Samaan aikaan kun koulutusvaatimukset kasvavat, voidaan nähdä että varhaiskasvatuksen opettajien yliopistokoulutuksien hakijat/aloituspaikat -suhdeluvut olivat Suomen matalimpia yliopistojen yhteishaussa vuonna 2019 (Rautio, 2019). Näistä tilastoista voidaan tulkita, että alan houkuttelevuus on matala samalla kuin alan vaatimukset kasvavat, mikä saattaa tulevaisuudessa edelleen lisätä alan työvoimaongelmaa ja siitä aiheutuvia lyhytaikaisia työsuhteita ja henkilöstön vaihtuvuutta.

Rouvisen (2007) väitöskirjassa tutkittiin Suomalaisten lastentarhaopettajien käsityksiä omasta toiminnastaan päiväkodeissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita ja avoimia haastatteluita. Tulosten mukaan päiväkodin sisäinen yhteistyö perustui lastentarhaopettajien mukaan yhteisöllisyyteen, joka voitiin kategorisoida yhteisöllisyyden perustaan ja yhteisöllisyyttä tukevaan toimintaan. Yhteisöllisyyden **perustana** pidettiin mm. toimintaperiaatteisiin sitoutumista, johtajan toimintaa, toiminnan suunnittelua, työn organisointia sekä säännöllisesti toteutettavia kokouksia. Yhteisöllisyyttä **tukevina** toimintoina pidettiin puolestaan mm. suotuisaa ilmapiiriä ja yhteistyön vaalimista, avointa keskustelua ja mielipiteen ilmaisemista sekä työtoverin auttamista ja jaksamisessa tukemista. Työntekijät painottivat sitä, että yhteisten toimintatapojen ja toisiaan tukevien suhteiden luomiseen saattaa mennä kauan aikaa, mistä voidaan tulkita, että pitkäaikaiset työntekijöiden väliset suhteet ovat tärkeitä päiväkotihenkilöstön toiminnan kannalta.

Aiemman tutkimuksen perusteella henkilöstön vaihtuvuus saattaa etenkin sosiaalialoilla olla erityisen haitallista asiakaspalvelun laatuun ja työntekijöiden väliseen työskentelyn sujuvuuteen (Heavey ym., 2013; Knight ym., 2013). Vaihtuvuutta on pohdittu myös varhaiskasvatusalan kontekstissa. Whitebookin ja Sakain (2004, s. 87) tutkimuksessa varhaiskasvattajat pitivät pitkäkestoisia työsuhteita hyvän yhteistyön edellytyksenä. Toimivan yhteistyön sanottiin olevan yksi varhaiskasvattajien työtyytyväisyyden kulmakivistä, ja että pitkäaikaiset työntekijät toimivat uudempien työntekijöiden roolimalleina ja mentoreina työnteossa. Varhaiskasvatuskeskusten henkilöstövajeen on osoitettu heikentävän varhaiskasvatuskeskuksien henkilöstön yhteisöllisyyttä, mikä heikentää työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan lisää vaihtuvuutta (Whitebook & Sakai, 2004, s.88). Tämä taas luo eräänlaisen noidankehän, jossa vaihtuvuus johtaa korkeampaan vaihtuvuuteen. Whitebookin ja Bellmin (1999) kirjassa vaihtuvuuden todettiin heikentävän lasten oppimista, koska henkilöstön vaihtuessa kasvattajan ja lapsen välinen suhde katkeaa.

Vaikka aiempi tutkimus varhaiskasvatusalalla ei ole keskittynyt vaihtuvan henkilöstön aiheuttamiin ongelmiin varhaiskasvatuskeskuksissa, on selvää, että ilmiö voi haitata varhaiskasvatuskeskusten henkilöstön toimintaa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään yleistä määräaikaistyöntekijöihin ja vaihtuvuuteen liittyvää tutkimusta.

## **2.2 Määräaikaistyöntekijät organisaatioissa**

Määräaikaistyöntekijät määritellään usein työntekijöinä, joiden työsopimuksella on selkeä, etukäteen määritelty päättymisajankohta (De Cuyper ym., 2008). Määräaikaisia työsuhteita solmitaan vastatakseen organisaatioiden väliaikaiseen henkilöstöpulaan epävakaassa työmarkkinatilanteessa (Davis-Blake ym., 2003). Määräaikaisia työsopimuksia on olemassa erilaisia, joista yleisimpiä ovat vuokratyöntekijät, urakka- tai freelancetyöntekijät, suoraan organisaatioon palkatut määräaikaistyöntekijät ja sesonkityöntekijät (Connelly & Gallagher, 2004). Määräaikaistyöntekijöiden käyttöä organisaatioissa on tutkittu melko laajasti ja heidän on usein oletettu olevan epäsuotuisassa asemassa organisaatioissa



vakituisiin työntekijöihin verrattuna (esim. Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper ym., 2008). Usein käytettyjä sosiaalipsykologisia teoreettisia lähestymistapoja määräaikaistyöntekijöiden tutkimuksessa ovat mm. sosiaalisen vaihdon teoria, sosiaalisen vertailun teoria sekä sosiaalisen identiteetin teoria (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper ym., 2008). Alaluvussa 2.2.1. esitellään lyhyesti sosiaalisen vaihdon ja sosiaalisen vertailun teorit, joiden pohjalta on pohdittu sitä, miten määräaikaiset ja vakituiset työntekijät eroavat toisistaan. Alaluvussa 2.2.2. kuvaillaan lyhyesti sosiaalisen identiteetin teoriaa, minkä pohjalta on pohdittu määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden välisiä suhteita työpaikoilla.

### **2.2.1 Määräaikaistyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden väliset erot**

Sosiaalisen vaihdon teorian (*eng. social exchange theory*) mukaan ihmisten välisiä suhteita voidaan selittää psykologisilla sopimuksilla. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan ihmisen kokemusta olla velvollinen vastavuoroisuuteen toisen tahon kanssa, usein ihmisen tai organisaation kanssa. Vastavuoroisuudella organisaatiota kohtaan tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän kovaa työtä ja uskollisuutta organisaation rahallista palkitsemista ja sosioemotionaalista tunnustusta vastaan. Psykologiset sopimukset voivat olla luonteeltaan transaktionaalisia tai relationaalisia – tai todellisuudessa jossain tämän jatkumon välissä. Transaktionaaliset sopimukset sisältävät usein taloudellista vaihtoa ja ovat ulkoisesti motivoituja, tarkasti määriteltyjä ja kapeita. Relationaalinen sopimus puolestaan on usein sekä taloudellisesti että sosioemotionaalisesti palkitseva, ei ajallisesti määritelty sekä muovautuvampi ja subjektiivisempi kuin transaktionaaliset sopimukset. (Rousseau, 1990)

Teorian perusteella on oletettu, että määräaikaistyöntekijöillä on luonteeltaan transaktionaalisemmat psykologiset sopimukset työntekijäorganisaation kanssa, kun taas vakituksilla työntekijöillä psykologiset sopimukset ovat luonteeltaan sosioemotionaalisempia ja monimutkaisempia (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper ym., 2008). Vakituisten työntekijöiden psykologiset sopimukset ovat pitempiäaikaisia, muovautuvia, keskittyvät enemmän sosioemotionaaliseen palkitsemiseen ja ovat

epäselvemmin määriteltyjä. Määräaikaistyöntekijän työtehtävät saattavat usein olla hyvin selvästi määriteltyjä ja rajattuja, kun taas vakituisen työntekijän työtehtävät voivat olla määrittelemättömiä ja oletettuja työpaikalla. Määräaikaistyöntekijöitä valvotaan usein myös tiukemmin kuin vakituisia työntekijöitä, mikä edelleen vaikuttaa suhteen luonteeseen (De Cuyper ym., 2008). Määräaikaistyöntekijä saattaa pitää yksinkertaista työtehtäväänsä tapana tienata elantonsa, kun vakituinen työntekijä taas saattaa kokea työsuhteensa myös sosioemotionaalisesti palkitsevana, merkitsevämpänä ja tärkeämpänä osana omaa identiteettiään. Koska määräaikaisen ja vakituisen työntekijän psykologiset sopimukset eroavat toisistaan huomattavasti, on teorian pohjalta oletettu mm. työntekijöiden tuloksellisuuden ja organisaation sitoutumisen olevan matalammalla tasolla määräaikaistyöntekijöiden keskuudessa. (De Cuyper ym., 2008).

Leon Festingerin sosiaalisen vertailun teorian (*eng. social comparison theory*) mukaan ihmisillä on sisäinen tarve arvioida omaa tekemistään ja osaamistaan. Arviointi tapahtuu vertailemalla itseään muihin ympärillä oleviin ihmisiin (Festinger, 1954).

Määräaikaistyöntekijät saattavat kokea saavansa vähemmän tunnustusta ja että heitä palkitaan vähemmän kuin vakituisia työntekijöitä samassa organisaatiossa, mikä taas saattaa johtaa määräaikaistyöntekijöiden negatiivisiin psykologisiin kokemuksiin (Wilkin, 2013). Määräaikaistyöntekijät kokevat usein esimerkiksi että heitä kohdellaan vähempiarvoisena ja epäinhimillisellä tavalla (Feldman, Doeringhaus, & Turnley, 1994). Jos määräaikaistyöntekijä kokee tekevänsä yhtä hyvää työtä kuin vakituinen työntekijä kuitenkin saamatta samaa tunnustusta, tulee hän kokemaan suhteellista deprivatiota, mikä todennäköisesti johtaa negatiivisiin psykologisiin kokemuksiin (De Cuyper ym., 2008).

Yllä mainittujen teorioiden perusteella määräaikaistyöntekijät saattavat olla epäsuotuisassa asemassa organisaatiossa vakituisiin työntekijöihin verrattuna. Feldman, Doeringhaus ja Turnleyn (1994) kysely- ja haastattelututkimuksessa selvitettiin määräaikaistyöntekijöiden asenteita ja mielipiteitä määräaikaistyöntekoa ja määräaikaistyöntekijöitä kohtaan.

Vastaajien mukaan määräaikaistyöntekijöitä saatettiin usein kohdella työpaikalla

epähenkilökohtaisella tavalla, eikä heitä kohdeltu samalla kunnioituksella kuin vakituisia työntekijöitä. Määräaikaistyöntekijät, jotka työsuhteen kautta tavoittelivat vakituista työpaikkaa, saattoivat kokea epävarmuutta työn jatkumisesta ja suhtautuivat täten pessimistisesti tulevaisuuteen. Vastaajat ilmaisivat myös huolia määräaikaistyöntekijöiden työsopimuksista, joista usein puuttui samat etuudet kuin vakituisilta työntekijöiltä esimerkiksi vakuutuksiin ja eläkkeisiin liittyen. Tämän suhteen on kuitenkin hyvä huomioida, että eri maissa työntekijöiden oikeuksia suojellaan eri tavoin. Kyseinen tutkimus tehtiin Yhdysvalloissa, jossa vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden työsopimusten epätasapaino saattaa olla merkittävämpää kuin Suomessa, jossa ammattiyhdistysliike vahvemmin turvaa työntekijöiden oikeuksia.

Vakituisten ja määräaikaistyöntekijöiden eroja on empiirisesti tutkittu paljon mm. seuraavilla mittareilla: organisaatioon sitoutumisella, työtyytyväisyydellä, työhyvinvoinnilla, organisaatiokansalaiskäyttäytymisellä ja työroolin konflikteilla (Connelly & Gallagher, 2004). Aihepiirin kirjallisuuskatsauksista ilmenee melko ristiriitaisia tuloksia määräaikaistyönteon oletetuista negatiivisista psykologisista seurauksista; osassa tutkimuksista määräaikaistyöntekijät ovat olleet tyytymättömämpiä työhönsä ja vähemmän sitoutuneita organisaatioon, kun taas toisissa tutkimuksissa on päästy nollatuloksiin tai jopa täysin päinvastaisiin tuloksiin, joissa määräaikaistyöntekijät ovat olleet esim. tyytyväisempiä kuin vakituiset työntekijät (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper ym., 2008). Wilkinin (2013) laajan, 72 tutkimuksen meta-analyysin perusteella määräaikaiset työntekijät olivat keskimäärin vähän, mutta tilastollisesti merkitsevästi vakituisia työntekijöitä tyytymättömämpiä työhönsä. Määräaikaisuuden tyyppi osoittautui tärkeäksi työtyytyväisyyden ennustajaksi. Urakka- tai freelancetyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden työtyytyväisyydestä ei löydetty tilastollisesti merkitseviä eroja. Tulosten mukaan urakkatyöntekijät näyttivät keskimäärin olevan jopa vakituisia työntekijöitä hieman tyytyväisempiä työhönsä, mutta ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä. Yhtiöiden itse palkkaamat määräaikaistyöntekijät taas olivat hieman vakituisia työntekijöitä tyytymättömämpiä työhönsä, kun vuokratyöntekijät puolestaan olivat vielä yhtiöiden itse palkkaamia määräaikaistyöntekijöitäkin tyytymättömämpiä.

Määräaikaistyön tyypin lisäksi määräaikaistyöskentelyn vapaaehtoisuus osoittautui tärkeäksi työtyytyväisyyden ennustajaksi. Vapaaehtoisella määräaikaistyönteolla tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, jos työntekijä on omasta tahdostaan määräaikaistyösopimuksessa. Kolikon kääntöpuolella on työntekijät, jotka todellisuudessa tahtoisivat saada vakituisen työpaikan, mutta ovat solmineet määräaikaisen työ sopimuksen paremman puutteessa. Empiirinen tutkimus on osoittanut, että vapaaehtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa olevat kokevat keskimäärin korkeampaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon verraten vasten tahtoaan määräaikaisessa työ sopimuksessa oleviin (De Cuyper ym., 2008). Connellyn ja Gallagherin (2004) mukaan tämä voi olla yhteydessä siihen, miksi eri tyyppisillä määräaikaistyöntekijöillä on eroavaisuuksia mitä tulee työtyytyväisyyteen ja muihin psykologisiin tekijöihin. Urakoitsijat ja freelance työntekijät haluavat harvoin työllistyä vakituisiksi työntekijöiksi yrityksiin, kun taas vuokratyöntekijät ja yrityksen omat määräaikaistyöntekijät usein haluaisivat saada vakituisen pestin. Wilkinin (2013) meta-analyysissä tulokset osoittivat nimenomaan urakoitsijoiden olevan vähintään yhtä tyytyväisiä kuin vakituiset työntekijät, kun taas vuokratyöntekijät ja yritysten suoraan palkkaamat määräaikaistyöntekijät olivat vakituisia työntekijöitä tyytymättömämpiä työhönsä.

Määräaikaistyösopimuksia pidetään arkipuheessa usein ei-toivottuna, negatiivisena asiana. Määräaikaistyönteko voi kuitenkin tarjota ihmisille joustavan tavan työskennellä pätkissä siinä määrin missä itse haluaa. Tähän ryhmään voi kuulua mm. opiskelijat, jotka työskentelevät opintojen ollessa tauolla, tavallisen työvoiman ulkopuoliset ihmiset kuten esim. varhaiseläköityneet työntekijät, sekä juuri työttömäksi jääneet työntekijät, jotka pääsevät määräaikaistyönteon kautta työskentelemään lyhytaikaisesti etsiessään uutta vakituista työpaikkaa (Feldman ym., 1994). Vapaaehtoisesti määräaikaisilla työntekijöillä psykologinen sopimus voi olla selkeämmin määritelty ja luonteeltaan selvästi transaktionaalisempi, kun vasten tahtoaan määräaikaistyössä olevan psykologinen sopimus taas saattaa enemmän muistuttaa vakituisen työntekijän psykologista sopimusta, tämän yrittäessä saavuttaa vakituisen työntekijän asemaa (Connelly & Gallagher, 2004). Tämän

takia vapaaehtoisesti määräaikainen työntekijä saattaa olla tyytyväinen omaan tilanteeseen työpaikalla, kun taas vasten tahtoaan määräaikainen työntekijä saattaa kokevansa antavan saman työpanoksen kuin vakituinen työntekijä, saamatta kuitenkaan samaa tunnustusta (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper ym., 2008).

### **2.2.2 Määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden rinnakkainen työskentely organisaatioissa**

Edellisessä aluvussa pohdittiin määräaikaistyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden eroja työpaikalla. Tässä aluvussa esitellään minkälaisia vaikutuksia näiden kahden työntekijäryhmän rinnakkaisella työskentelyllä voi olla selitettynä sosiaalisen identiteetin teorian perusteella.

Sosiaalisen identiteetin teorian perusajatus on se, että ihmiset määrittelevät itseään ryhmäjäsenyyksien perusteella ja pyrkivät ylläpitämään positiivista kuvaa itsestään. He asettavat ihmisiä sisä- ja ulkoryhmiin, joita vertailemalla voidaan luoda positiivinen kuva itsestään. (Tajfel & Turner, 1979). Määräaikaistyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden ollessa eri asemissa organisaatioissa määrittelevät he myös todennäköisesti itseään tämän erottelun perusteella, voidakseen luoda positiivista kuvaa itsestään sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti (Chattopahyay & George, 2001). Määräaikaistyöntekijöitä pidetään usein vakituisia työntekijöitä vähempiarvoisena (Feldman ym., 1994) ja sosiaalisen identiteetin teorian perusteella korkeamman statuksen omaavat ryhmät haluavat todennäköisesti pitää ryhmiä eroteltuina ja vastustavat toisen ryhmän integroimista omaansa voidakseen pitää oman sosiaalisen identiteetin positiivisena (Chattopahyay & George, 2001).

Konkreettisella tasolla määräaikaistyöntekijöiden käyttö saattaa suoraan lisätä vakituisten työntekijöiden työtehtävien määrää ja vastuuta (Connelly & Gallagher, 2004), mistä harvoin kuitenkaan palkitaan erikseen (Davis-Blake ym., 2003). Tämä johtuu siitä, että

määräaikaisilla työntekijöillä on harvoin samaa kokemusta ja tietotaitoa kuin vakituksilla työntekijöillä, mikä tarkoittaa sitä, että vakituiset työntekijät ovat usein ainoat työntekijät, jotka voivat suorittaa tiettyjä tehtäviä. Tämän takia vakituisten työntekijöiden työtyytyväisyys saattaa heikentyä, kun määräaikaisia työntekijöitä palkataan samoihin organisaatioihin ja työryhmiin.

Chattopadhyay ja George (2001) esittävät artikkelissaan sosiaaliseen identiteettiteoriaan perustuvan mallin siitä, miten työntekijöiden työsuhteen erilaisuus vaikuttaa työntekijöiden väliseen luottamukseen, altruismiin ja kokemukseen siitä, mikäli työntekijä on arvokas osa organisaatiota (*eng. organization -based self esteem*). Ensinnäkin tutkimus vahvisti sen, mitä Feldmanin ja kumppaneiden (1994) vastaajat sanoivat määräaikaistyöntekijöiden kokemuksesta vähempiarvoisuudesta organisaatioissa. Chattopadhyayn ja Georgen (2001) päätulokset osoittivat kuitenkin sen, että vakituiset työntekijät, jotka työskentelevät suureksi osaksi määräaikaistyöntekijöistä koostuvissa työryhmissä, kokivat heikompa luottamusta työtovereihinsa, olivat vähemmän altruistisia työtovereita kohtaan sekä kokivat olevansa vähemmän arvokkaita organisaation jäseniä. Mielenkiintoisesti tulokset eivät toistuneet vastakkaisessa asetelmassa, jossa määräaikaistyöntekijät työskentelivät ryhmissä, joka koostuvat pääasiassa vakituksista työntekijöistä. Tämä on soinnussa sosiaalisen identiteettiteorian oletuksesta siitä, että ihmiset, jotka kuuluvat vähempiarvoiseen sosiaaliseen ryhmään, voivat tarvittaessa sivuuttaa kokonaan tämän ryhmäjäseneden ja näin ollen välttää negatiiviset psykologiset kokemukset omasta arvostaan.

Myös Davis-Blaken ja kumppaneiden (2003) tutkimuksessa selvitettiin vakituisten ja ei-vakituisten työntekijöiden sekoittamista samoihin työryhmiin. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden sekoittaminen ei ainoastaan heikentänyt vakituisten ja määräaikaistyöntekijöiden välisiä suhteita kuten Chattopadhyayn ja Georgen (2001) edellä esitetystä tutkimuksesta, vaan heikensi lisäksi myös vakituisten työntekijöiden ja esimiesten välisiä suhteita. Todennäköisenä syynä tähän pidettiin sitä, että vakituiset työntekijät pitävät esimiehiään vastuussa määräaikaistyöntekijöiden palkkaamisesta aiheutuneesta lisätyöstä vakituksille työntekijöille. Tulokset osoittivat myös vakituisten

työntekijöiden uskollisuuden organisaatiota kohtaan heikkenevän, kun työskentelivät määräaikaisten kanssa samoissa ryhmissä. Vakituisten työntekijöiden ja urakoitsijoiden rinnakkainen työskentely samoissa työryhmissä ei johtanut yhtä negatiivisiin seurauksiin kuin vakituisten työntekijöiden ja organisaatioiden itse palkkaamien määräaikaistyöntekijöiden sekoittaminen samoihin työryhmiin, minkä voidaan katsovan heijastavan Wilkinin (2013) meta-analyysin tuloksia siitä, että urakoitsijat ovat keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin yhtiöiden itse palkkaamat määräaikaistyöntekijät.

Roca-Puigin, Beltrán-Martínin ja Segarra Cipresin (2011) tutkimuksessa tutkittiin miten määräaikaistyöntekijöiden osuus työntekijöistä ja organisaation koko vaikuttavat mm. koulutuksien ja muiden satsauksien tuloksellisuuteen organisaatioissa. Määräaikaistyöntekijöiden suhteellisen määrän oletettiin heikentävän koulutusten positiivisia vaikutuksia organisaation henkilöstössä. Tutkijoiden mukaan määräaikaiset työntekijät eivät välttämättä koe samaa kunnianhimoa suoriutua työtehtävistään kuin vakituiset työntekijät, vaan heille saattaa riittää tehtävän hoitaminen tarpeeksi hyvin työsopimuksen mukaan. Tutkijat oletivat myös, että määräaikaistyöntekijöiden heikompi kunnianhimo voi tarttua vakituisiin työntekijöihin, jolloin suurempi määräaikaistyöntekijöiden osuus henkilöstössä vaikuttaisi negatiivisesti koko henkilöstön työmoraliin, ryhmien yhteisöllisyyteen sekä työntekijöiden välisiin suhteisiin. Tällöin myös koulutusten oletettu positiivinen vaikutus henkilöstöön heikkenisi. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että inhimilliseen pääomaan panostaminen esim. koulutusten muodossa yleisesti paransi yritysten tuloksellisuutta. Suurissa yrityksissä, joissa oli suuri määrä määräaikaistyöntekijöitä tuloksellisuus ei kuitenkaan noussut, mikä antoi tukea tutkijoiden oletuksille. Myös pienissä yrityksissä korkea määräaikaistyöntekijöiden osuus heikensi koulutusten parantavaa tulosta, mutta ei yhtä vahvasti kuin suurissa yrityksissä. Cardon (2003) ehdottaakin, että etenkin pienet yritykset, joilla ei ole resursseja keskittyä henkilöstöstrategiaan, saattavat hyötyä määräaikaistyöntekijöiden käytöstä suuria yrityksiä enemmän.

Yhteenvedona voidaan todeta, että määräaikaistyöntekijät saattavat olla epäsuotuisassa asemassa organisaatioissa työntekijän omista toiveista ja työsopimuksesta riippuen, mikä saattaa johtaa negatiivisiin psykologisiin kokemuksiin (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper ym., 2008). Määräaikaistyöntekijöiden sekoittaminen samoihin työryhmiin vakituisten työntekijöiden kanssa saattaa heikentää työntekijöiden välisiä suhteita ja voi heikentää vakituisten työntekijöiden altruismia, uskollisuutta ja kokemusta siitä, että on arvokas osa organisaatiota, sekä vaikuttaa organisaation henkilöstön työmoraaliin ja koulutusten tuloksellisuuteen negatiivisesti (Chattopahyay & George, 2001; Davis-Blake ym., 2003; Roca-Puig, Beltrán-Martín, & Segarra Cipres, 2011). Päiväkotien runsas sijaisten ja määräaikaistyöntekijöiden käyttäminen saattaa edellä esitettyjen tulosten perusteella heikentää henkilöstön toimintakykyä. Määräaikaistyöntekijöiden käytöstä seuraa organisaatiolle myös vaihtuvuutta, kun määräaikaistyöntekijöiden työsuhteet tulevat päätökseen. Seuraavassa luvussa käsitellään henkilöstön vaihtuvuuden vaikutusta organisaatioihin.

### **2.3 Henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa**

Vaihtuvuutta on organisaatiopsykologisessa kontekstissa usein käsitelty yksilötason riippuvana muuttajana – on tutkittu mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden todennäköiseen haluun irtisanoutua työsuhteistaan. Vaihtuvuutta voidaan kuitenkin myös mitata aggregoituna ryhmä- ja organisaatiotasolle, laskemalla suhteellinen luku sille, kuinka monta ihmistä irtisanotaan tai irtisanoutuu työpaikalta tietyn ajan sisään. Tällöin vaihtuvuutta voidaan tutkia riippumattomana muuttajana, jolloin siitä usein puhutaan kollektiivisena vaihtuvuutena (Hausknecht & Trevor, 2011). Kollektiivista vaihtuvuutta on usein tutkittu eri individualistisista teoreettisista lähtökohdista, mutta viime aikoina on myös luotu kollektiivisen vaihtuvuuden teorioita, joista yksi keskeisimmistä on tilannesynnynnäisen vaihtuvuuden teoria (TVT) (*eng. context-emergent turnover theory*) (Nyberg & Ployhart, 2013).



TVT:n perusajatus on se, että organisaation toimintakyky perustuu henkilöstön tietoihin, taitoihin ja muihin ominaisuuksiin (TTMU). Kollektiivinen vaihtuvuus määritellään TTMU:n kadon määränä ja laatuna. TTMU:n määrällä tarkoitetaan sitä, kuinka moni henkilöstön jäsen lähtee työpaikalta tietyn ajan sisään, kun taas laadulla tarkoitetaan lähteneen työntekijän TTMU:n laatua. Esimerkiksi jos verrataan henkilöstön kokeneimman ja uusimman jäsenen irtisanoutumista, vaikutukset organisaatioon saattavat olla hyvinkin erilaiset. Teoria huomioi myös vaihtuvuuden ajallisen aspektin; jos vuoden aikana 100 hengen organisaatiosta 12 henkeä irtisanoutuu, sillä on suuri merkitys, tapahtuvatko nämä 12 irtisanoutumista saman kuukauden sisällä verraten siihen, että jäsenet irtisanoutuvat kuukauden välein. TTMUN:n menetys on jälkimmäisessä skenaariossa huomattavasti suurempi, vaikka organisaation kokonaisvaihtuvuus viimeisen vuoden aikana on samat 12%. (mt.)

Kuten määrääaikaistyönteko, myös vaihtuvuus erotellaan usein vapaaehtoiseen ja ei-vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen (Whitebook & Sakai, 2003). Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista irtisanoutumista, esim. hänen vaihtaessaan työpaikkaa. Ei-vapaaehtoisella vaihtuvuudella taas tarkoitetaan organisaation puolesta toimeenpantuja irtisanomisia tai lomautuksia, yksittäisille tai useammalle työntekijälle. Vapaaehtoisella ja ei-vapaaehtoisella vaihtuvuudella on todennäköisesti hyvin erilaiset syyt ja seuraukset (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). Kun vapaaehtoista ja ei-vapaaehtoista vaihtuvuutta ei erotella keskenään, puhutaan kokonaisvaihtuvuudesta (*eng. total turnover rate*) (Heavey, Holwerda, & Hausknecht, 2013). Ihmisen harkitessa irtisanoutumista työpaikaltaan hän punnitsee kahta asiaa; tämänhetkisen työpaikan houkuttelevuutta ja mahdollisen uuden työpaikan saatavuutta (Shaw ym., 1998). Kollegan irtisanoutuessa työstään, saattaa tämä herättää muissa työntekijöissä houkutusta hakea uutta työpaikkaa, minkä takia vaihtuvuus saattaa itsessään lisätä vaihtuvuutta (Whitebook & Sakai, 2003). Tutkimusten mukaan kolme tärkeintä organisaation sitoutumisen ennustajaa ovat palkitseminen, työilmapiiri ja uusien työntekijöiden palkkaamiskäytännöt (Whitebook & Bellm, 1999, s.35).

Varhaiskasvatusalan vaihtuvuuden tutkimuksessa vaihtuvuutta on vapaaehtoisuuden lisäksi usein luokiteltu kolmeen eri kategoriaan. Työpaikkavaihtuvuudella (eng. *job turnover*) tarkoitetaan työntekijän lähtemistä työpaikalta, ilman että hän kuitenkaan kokonaan vaihtaa alaa. Työpaikkavaihtuvuus voi olla sekä vapaaehtoista että ei-vapaaehtoista.

Työroolivaihtuvuudella (eng. *position turnover*) tarkoitetaan työntekijän siirtymistä esim. eri työryhmään tai yksikköön samassa organisaatiossa. Tähän kategoriaan kuuluvat myös esim. ylennykset. Uravaihtuvuudella (eng. *occupational turnover*) taas tarkoitetaan sitä, kun työntekijä kokonaan vaihtaa alaa, mikä on varhaiskasvatusalalla melko yleistä.

Uravaihtuvuuden vaikutuksia huomataan työmarkkinoilla esim. silloin, kun avoimia varhaiskasvatusalan työpaikkoja on vaikeuksia täyttää. (Whitebook & Sakai, 2004, s. 11-12). Varhaiskasvatusalan korkeaa vaihtuvuutta tutkitaan usein nimenomaan vapaaehtoisen työpaikka ja- ja uravaihtuvuuden näkökulmasta, niiden ollessa varhaiskasvatusalalla huomattavasti yleisempää kuin ei-vapaaehtoinen vaihtuvuus (Whitebook & Sakai, 2003), mikä heijastaa henkilöstön tyytymättömyyttä varhaiskasvatuskeskuksiin työnantajina.

Hausknechtin ja Trevorin (2011) kirjallisuuskatsauksessa organisaation henkilöstön vaihtuvuuteen johtavat tekijät tiivistettiin kolmeen pääkategoriaan: Organisaation HR-käytäntöihin, kollektiivisiin asenteisiin ja kollektiivisiin ominaisuuksiin. HR-käytäntöihin kuuluvat HR-strategiat ja käytännöt, kuten esim. työntekijöiden sitouttamistavat, palkitseminen, koulutus ja kannustimet ym. Kollektiivisilla asenteilla taas tarkoitetaan organisaation henkilökunnan kokemusta esimerkiksi johtamisen ja esimiestyön laadusta, organisaatiokulttuurista, yhteisöllisyydestä työpaikalla, koetusta oikeudenmukaisuudesta jne. Kollektiiviset ominaisuudet taas koostuvat esimerkiksi organisaation jäsenten ominaisuuksista (esim. ikä, koulutus etc.), vallitsevasta työmarkkinatilanteesta tai organisaation maantieteellisestä sijainnista. Heaveyn, Holwerdan ja Hausknechtin (2013) meta-analyysissä etenkin sitouttavilla HR-strategioilla ja organisaation sisäisillä liikkumismahdollisuuksilla osoitettiin olevan vahva negatiivinen yhteys kollektiiviseen vaihtuvuuteen. Kollektiivisista asenteista työntekijöiden kokema positiivinen ilmapiiri, työntekijöiden väliset hyvät suhteet sekä työntekijöiden ja esimiesten väliset hyvät suhteet olivat negatiivisessa yhteydessä vaihtuvuuteen. Kollektiivisista ominaisuuksista taas

työntekijöiden korkeampi keski-ikä ja työsuhteen pituus olivat negatiivisessa yhteydessä vaihtuvuuteen. Tutkijat painottivat, että mikään yksittäinen ilmiö ei ennusta organisaation vaihtuvuutta, vaan vaihtuvuus aiheutuu niin yksilöllisistä, organisatorisista kuin yhteiskunnallisista ilmiöistä samanaikaisesti.

Organisaatioiden korkealla kollektiivisella vaihtuvuudella on näytetty olevan negatiivisia vaikutuksia organisaatioille. Vaihtuvuus johtaa inhimillisen pääoman menettämiseen kun työntekijän tietotaito lähtee, operaatioiden häiriintymiseen tai keskeytymiseen sekä sitouttaa henkilöstöä uusien työntekijöiden rekrytointiin ja koulutukseen (Hausknecht & Trevor, 2011; Hausknecht, Trevor, & Howard, 2009). Alexanderin, Bloomin ja Nucholsin (1994) tutkimuksessa tälle löydettiin tukea, kun organisaatioiden vaihtuvuuden ja tuotettavuuden välille löydettiin selkeä lineaarinen yhteys. Myöhemmissä tutkimuksissa on myös löydetty viitteitä kaarevasta suhteesta, joka viittaisi siihen, että pienimuotoisella vaihtuvuudella voi olla positiivisia vaikutuksia organisaatioiden tulokseen esim. keventyneillä henkilöstökustannuksilla ja tehottomien työntekijöiden vaihtuessa parempiin (Hancock, Allen, & Soelberg, 2017). Huselidin (1995) tutkimuksessa vaihtuvuuden näytettiin olevan yhteydessä heikompaan organisaation tulokseen, tuotteliaisuuteen sekä korkeampiin organisaatioiden kustannuksiin.

Edellä mainituissa tutkimuksissa tuotteliaisuutta on lähinnä mitattu myynti- ja tuotantokontekstissa, mutta myös palvelualoilla vaihtuvuuden on näytetty heikentävän palveluiden laatua (Colton & Roberts, 2007). Hausknecht, Trevor & Howard (2009) selvittivät tutkimuksessaan vaihtuvuuden vaikutusta organisaatioihin palvelualoilla katsomalla asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakaspalveluun. Tutkijoiden mallin mukaan henkilöstön vaihtuvuus johtaa siihen, että kokeneimmat henkilöstön jäsenet käyttävät aikansa ja resurssinsa uusien työntekijöiden kouluttamiseen, kun taas uudet työntekijät samanaikaisesti vasta harjoittelevat asiakaspalvelutaitojaan. Tämä taas näkyy asiakkaan huonompana asiakaspalvelukokemuksena, kun kokeneita asiakaspalvelijoita on vähemmän saatavilla. Malli sai selvää tukea tuloksista; organisaatioissa, joissa oli korkea vaihtuvuus, oli selvästi huonompi asiakastyytyväisyys. Yhteys oli merkittävintä työntekijämäärältään

suurissa yksiköissä, sekä yksiköissä, joissa oli suuri määrä hiljattain työskentelyn aloittaneita työntekijöitä. Heaveyn, Holwerdan ja Hausknechtin (2013) meta-analyysissä kollektiivisen vaihtuvuuden näytettiin olevan merkittävässä negatiivisessa yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, katetuottoon, tuotantotehokkuuteen sekä positiivisessa yhteydessä organisaation sisäiseen haitalliseen toimintaan (*eng. counter productivity*) ja virheisiin.

Työntekijöiden irtisanoutuessaan työpaikostaan jäljelle jääville työntekijöille vaihtuvuus aiheuttaa työtehtävien lisääntymistä ja kuormittumista sekä katkenneita sosiaalisia suhteita työpaikalla (Hancock ym., 2017). Whitebookin ja Belmmin (1999, s. 24) mukaan korkea vaihtuvuus varhaiskasvatuskeskuksissa saattaa vaikuttaa uusiin työntekijöihin siten, että he eivät sitoudu organisaatioon eivätkä työhönsä, kun taas kokeneemmat henkilöstöjäseneet kuormittuvat lisääntyneen työosan takia, saadessaan vastuun kouluttaa uudet työntekijät rooleihinsa usein ilman erillistä palkitsemista.

Vaikka pienimääräistä vaihtuvuutta pidetään usein välttämättömänä ja välillä jopa hyödyllisenä, niin sosiaalialalla, jossa henkilöstön ja asiakkaan väliset suhteet ovat avainasemassa, vaihtuvuus voi olla erityisen haitallista (Knight, Becan, & Flynn, 2013). Henkilöstön ja asiakkaiden välisiin suhteisiin vaikuttamisen lisäksi vaihtuvuuden on myös näytetty vaikuttavan työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin negatiivisesti (Brown, Arnetz, & Petersson, 2003). Knightin, Becanin ja Flynnin (2013) tutkimuksessa tutkittiin vaihtuvuuden vaikutusta työntekijöihin päihdekliniikoissa. Korkea vaihtuvuus oli selvästi negatiivisessa yhteydessä koettuun sosiaaliseen tukeen heikentyneen kommunikaation ja yhteistyön kautta. Työntekijät kokivat myös työn vaatimusten olevan korkeammat ja kokivat olevansa stressaantuneempia, jos he työskentelivät organisaatioissa, joissa oli korkea vaihtuvuus. Tutkijat nostivat ongelmakohtana esiin sen, että lisääntynyt stressi ja heikentynyt sosiaalinen tuki itsessään lisää vaihtuvuutta, mikä johtaa eräänlaiseen noidankehään, jossa vaihtuvuus lisää henkilöstön stressiä ja stressi taas vaihtuvuutta. Tutkijat painottivat tutkimuksen käytännön implikaatioista, kuinka henkilöstön välistä tukea ja yhteistyötä pitäisi tukea ja vahvistaa silloin kun organisaation vaihtuvuus on korkea, jotta vaihtuvuus saataisiin kuriin.

Vaihtuvuus aiheuttaa näin ollen välittömästi ja välillisesti vaihtuvuutta, kun pysyvä henkilökunta puolestaan tasapainottaa vaihtuvuusilmapiiriä, jolloin yksittäiset irtisanoutumiset eivät aiheuta yhtä suuria negatiivisia vaikutuksia (Whitebook & Bellm, 1999, s.41). Vaihtuvuuden negatiivisia vaikutuksia voidaan heikentää paremmalla yhteisöllisyydellä, työilmapiirillä ja sosiaalisella tuella (Knight ym., 2013; Nyberg & Ployhart, 2013; Whitebook & Sakai, 2004).

Tutkimuksissa on osoitettu melko kiistattomasti, että korkealla vaihtuvuudella saattaa olla negatiivisia vaikutuksia yritysten henkilöstöön ja sen työskentelyn laatuun (esim. Hausknecht & Trevor, 2011; Hausknecht ym., 2009; Heavey ym., 2013). Korkea vaihtuvuus heikentää työntekijöiden välistä sosiaalista tukea, mikä voi olla tärkeä vaihtuvuudelta ja työstressiltä suojaava tekijä (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999). Seuraavassa luvussa esitellään työpaikalla koetun sosiaaliseen tukeen liittyvää tutkimusta.

#### **2.4 Sosiaalinen tuki työpaikalla**

Sosiaalista tukea organisaatioissa on vuosien varrella määritelty ja käsitelty eri tavoin eri konteksteissa. Kossek, Pichler, Bodner ja Hammer (2011) esittävät meta-analyysissään, että työpaikan sosiaalisen tuen eri määritelmät voidaan kuitenkin tiivistää kahteen pääasialliseen piirteeseen: tunteeseen siitä, että ihmistä arvostetaan ja että hänestä välitetään, sekä kokemukseen avun olemassaolosta tarpeen tullen. Sosiaalisen tuella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisiin eri tavoin, kuten vastaamalla perustarpeeseen kuulua ryhmään, voimavarana joka suojaa työn vaatimuksilta ja rakenteellisilta tekijöiltä, sekä edesauttamalla sosialisoitumista työpaikalla (Vahtera, 1995). Sosiaalista tukea tutkitaan miltei poikkeuksetta sen hyötyvaikutusten näkökulmasta, ja sen onkin usein osoitettu parantavan ihmisten toimintaa ja hyvinvointia organisaatioissa (Ng & Sorensen, 2008).

Sosiaalinen tuki erotellaan usein tuen lähteen sekä tuen luonteen perusteella. Sosiaalisen tuen eri lähteillä ja laaduilla on näytetty olevan eroavia vaikutuksia esim. työstressiin ja ahdistukseen (Beehr & McGrath, 1992). Sosiaalisen tuen lähde jaotellaan usein työelämään liittyvässä kirjallisuudessa esimieheltä, työtovereilta ja organisaation ulkopuolisilta ihmisiltä saatuun tukeen, joista viimeisimmillä tarkoitetaan esim. perhettä, puolisoita tai ystäviä (Kossek, ym. 2011). Sosiaalisen tuen laadut erotellaan usein emotionaaliseen, instrumentaaliseen ja informatiiviseen tukeen. Emotionaalisella tuella tarkoitetaan tukea, jolla ihminen osoittaa välittävänsä toisen ihmisen hyvinvoinnista, mikä ilmenee esim. sympatian, välittämisen, lohduttamisen tai kannustamisen muodossa (Beehr & McGrath, 1992; Ng & Sorensen, 2008). Instrumentaalisella tuella taas autetaan toista ihmistä ratkaisemaan jokin tietty, määritelty ongelma, kun taas informatiivinen tuki (*eng. informational support*) on tiedon jakamista tuen kohteelle (Beehr & McGrath, 1992). Instrumentaalisella ja informatiivisella tuella voi olla positiivisia vaikutuksia esim. uusien työntekijöiden koulutuksessa ja integroimisessa organisaatioon, kun taas emotionaalinen tuki edesauttaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Ng & Sorensen, 2008). Emotionaalisen tuen on osoitettu vähentävän vaihtuvuutta organisaatioissa (Tews, Michel, & Ellingson, 2013). Kossek kumppaneineen (2011) tekivät samankaltaisen erottelun, kutsuen tuen muotoja yleiseksi ja spesifiksi tueksi– yleisellä tuella tarkoitetaan yleistä kiinnostusta muiden työntekijöiden hyvinvointia kohtaan ja spesifillä tuella tarkoitetaan vastaavasti avunantoa tarkemman ongelman ratkaisemiseksi. Sosiaalista tukea on myös tutkittu mittaamalla henkilöiden sosiaalisten verkostojen laajuutta, jolloin puhutaan sosiaalisesta kumppanuudesta (*eng. social companionship*) (Ducharme & Martin, 2000).

Sosiaalisesta tuesta löytyy runsaasti empiiristä tutkimusta, jossa sen on yleisesti osoitettu olevan positiivisessa yhteydessä sekä psykologiseen että fyysiseen hyvinvointiin, kuten esimerkiksi koettuun stressiin ja työtyytyväisyyteen (Cohen & Wills, 1985; Ducharme & Martin, 2000). Viswesvaran Sanchezin & Fischerin (1999) sosiaalisen tuen ja stressin yhteyttä käsittelevässä meta-analyysissä tutkittiin sosiaalisen tuen vaikutusta stressiin, ja tarkemmin vaikutuksen eri muotoja. Suorissa malleissa sosiaalinen tuki vaikuttaa suoraan koettuun stressiin negatiivisesti. Moderaatio-malleissa sosiaalinen tuki toimii

moderaattorina stressitekijöiden ja koetun rasituksen välillä. Esimerkiksi ihmiset, jotka kokevat matalaa sosiaalista tukea, kokevat rasittavat asiat stressaavimmiksi kuin ihmiset, jotka saavat enemmän sosiaalista tukea. Mediaatio-malleissa muuttujien välisiä suhteita taas tutkitaan kausaalijanaana, esim. niin, että stressitekijöiden ja koetun rasituksen välistä suhdetta selitetään sosiaalisella tuella. Meta-analyysin tulokset osoittavat sosiaalisen tuen etenkin toimivan suorien- ja moderaatio-mallien kautta, kun taas mediaatio-mallit saivat ristiriitaisempia tuloksia. Ducharmen ja Martinin (2000) tutkimuksessa sosiaalisen tuen näytettiin olevan suorassa yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Susskindin, Kacmarin ja Borchgrevnikin (2007) tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita sosiaalisen tuen vaikutuksesta asiakaspalvelun laatuun ravintola-alalla. Tulokset osoittivat, että etenkin työtovereiden tuki oli vahvassa positiivisessa yhteydessä henkilöstön asiakaspalveluasenteeseen, kun taas esimiesten tuki oli heikossa, tilastollisesti ei merkitsevässä positiivisessa yhteydessä asiakaspalveluasenteisiin. Sosiaalinen tuki selitti 50% asiakaspalveluasenteen kokonaisvaihtelusta tutkimuksessa. Esimiehen tuki ei tässä tutkimuksessa vaikuttanut asiakaspalvelun laatuun, mutta tutkijat ehdottivat, että esimiehen tuella voi olla positiivisia vaikutuksia muhin osa-alueisiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös sen, että sosiaalisen tuen eri lähteillä voi olla eri vaikutuksia tuen saajaan.

Haslamin, O'Brienin, Jettenin, Vormedalin ja Pennan tutkimuksessa tutkittiin sosiaalista tukea sosiaalisen identiteetin lähestymistavan kannalta. Samaistuminen sosiaaliseen ryhmään, kuten esimerkiksi työryhmään, on osoitettu olevan yhteydessä vähempään stressiin ja parempaan työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa osoitettiin, kuinka tämä yhteys medioituu sosiaalisen tuen kautta – kun ihminen identifioituu työryhmään hän todennäköisemmin auttaa muita ryhmän jäseniä, sekä hyväksyy helpommin apua muilta ryhmän jäseniltä. Kolikon käänttöpuolena on tuen saaminen ryhmän ulkopuoliselta jäseneltä, minkä avun saaja saattaa kokea loukkaavana tai ei-toivottuna.

Sosiaalista tukea voidaan näin ollen pitää tärkeänä tekijänä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta, mitkä ovat avainasemassa työntekijöiden toiminnan kannalta.

Rouvisen (2007) tutkimuksessa päiväkotityöntekijät ilmaisivat työtovereiden keskeiset toisiaan tukevien suhteiden olevan tärkeä edellytys työntekijöiden yhteistyölle. Sosiaalisen tuen vähentäessä vaihtuvuuden aiheuttamaa stressiä sekä vaihtuvuutta itsessään, sosiaalisen tuen voidaan katsoa olevan todella tärkeää päiväkotihenkilöstön keskuudessa turbulentissa työtilanteessa.

## 2.5 Tutkimuskysymykset ja/tai hypoteesit

Edellä esitetyn kirjallisuuden perusteella on selkeää, että varhaiskasvatushenkilöstön yhteistyön kannalta toisiaan tukevat suhteet työtovereiden kesken ovat tärkeitä edellytyksiä toimivalle yhteistyölle. Toisiaan tukevien sosiaalisten suhteiden rakentuminen saattaa kuitenkin katketa henkilöstön vaihtuessa, mikä näyttää olevan riskinä suomalaisissa varhaiskasvatuskeskuksissa, joissa vaihtuvuus on korkeaa ja työntekijöiden löytäminen vaikeaa. Tässä tutkielmassa on tarkoitus tutkia miten määräaikaistyöntekijöiden käyttö ja henkilöstön vaihtuvuus ovat yhteydessä päiväkotihenkilöstön jäsenten ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen sosiaalisen tuen välittämänä (kts. Baron & Kenny, 1986). Hypoteeseissa erotellaan sosiaalisen tuen lähteet työtovereilta ja esimieheltä saatuihin tukiin, koska sosiaalisen tuen lähde saattaa kirjallisuuden perusteella vaikuttaa ihmisiin eri tavoin (Beehr & McGrath, 1992).

*H1a: Määräaikaistyöntekijöiden osuus on negatiivisessa yhteydessä koettuun työtovereilta saatuun tukeen.*

*H1b: Määräaikaistyöntekijöiden osuus on negatiivisessa yhteydessä koettuun esimieheltä saatuun sosiaaliseen tukeen.*

*H2: Määräaikaistyöntekijöiden osuus on negatiivisessa yhteydessä koettuun ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.*

*H3a: Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki välittää määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteyttä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.*



*H3b: Esimieheltä saatu sosiaalinen tuki välittää määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteyttä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.*

Samaa vaikutusketjua tutkitaan vaihtuvuuden kannalta.

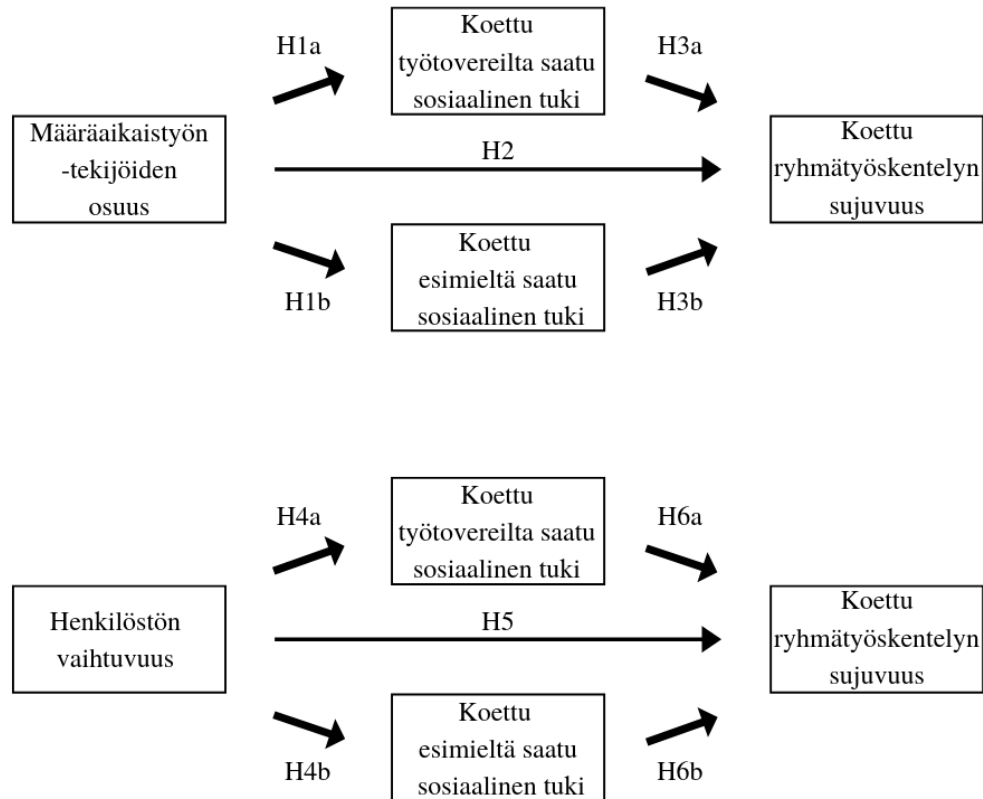
*H4a: Kollektiivinen vaihtuvuus on negatiivisessa yhteydessä koettuun työtovereilta saatuun sosiaaliseen tukeen.*

*H4b: Kollektiivinen vaihtuvuus on negatiivisessa yhteydessä koettuun esimieheltä saatuun sosiaaliseen tukeen.*

*H5: Kollektiivinen vaihtuvuus on negatiivisessa yhteydessä koettuun ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.*

*H6a: Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki välittää määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteyttä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.*

*H6b: Esimieheltä saatu sosiaalinen tuki välittää määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteyttä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.*



*Kuvio 1.*  
Tutkielman tutkimusasetelma.

### 3 Metodit

#### 3.1 Aineisto

Tutkielman aineistona käytetään Folkhälsanin DAGIS-tutkimushankkeeseen kerättyä aineistoa. Hankkeessa tutkitaan päiväkotilasten elintapoja ja stressinsäätelyä, tavoitteena luoda päiväkodeista terveyttä edistävä ympäristö lapsille ja aikuisille. Tutkimusprojektin aikana suoritettiin interventio, minkä tarkoituksena oli tasapainottaa lasten energiatasapainoon liittyvää käytöstä sekä kaventaa sosioekonomisesta taustasta aiheutuvia eroja energiatasapainon säätelyyn liittyvässä käytöksessä. Tämän tutkielman aineisto on kerätty ennen intervention suorittamista, eli tutkimusprojektin ensimmäisessä vaiheessa.

Aineistoa kerättiin päiväkotilapsilta, huoltajilta, henkilöstöltä ja päiväkotien johtajilta eri menetelmin. (Lehto ym., 2018; Määttä ym., 2015)

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Tutkimusprojekti sai fokusryhmän haastatteluiden suorittamiseen HUS Koordinoivan eettisen toimikunnan hyväksynnän toukokuussa 2014 ja poikkileikkausaineiston keruuseen Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin toimikunnan hyväksynnän helmikuussa 2015. Tutkimusprojektin jokaisessa vaiheessa kysyttiin päiväkodin johtajan ja lasten huoltajan suostumusta osallistua tutkimukseen, ja osallistujilla oli mahdollisuus vetäytyä tutkimusprojektista mihin aikaan tahansa ilman seuraamuksia. Lasten osallistumisesta tutkimukseen kerättiin huoltajan allekirjoitukset. Tutkimusprojektissa seurattiin Helsingin julistuksen ja hyvän tieteellisen käytännön ohjeita, sekä CONSORT-ohjeistusta satunnaistetun kontrolloidun tutkimusten suorittamiseen. (mt.)

Tutkimusprojektiin kutsuttiin osallistumaan yhteensä 11 Etelä- ja Länsi-Suomalaista kuntaa, joista 8 (73%) osallistui tutkimukseen. Kutsuttavat kunnat valittiin käytännöllisten sijaintiensä lisäksi myös sosioekonomisen moninaisuuden perusteella seuraavien mittareiden perusteella: Gini-kertoimen, kunnan yksinhuoltajavanhempien osuuden sekä matalasti koulutettujen osuuden perusteella. Tavoitteena oli saada joukko, jonka koulutustaso olisi mahdollisimman heterogeeninen. Kuntien varhaiskasvatuskeskuksille asetettiin tiettyjä kriteerejä, jotta voisivat osallistua tutkimukseen: 1) Vähintään yhden päiväkotiryhmän piti koostua 3-6 vuotiaista lapsista, 2) varhaiskasvatusta piti tarjota ainoastaan päiväsaikaan, 3) varhaiskasvatuskeskuksen piti olla joko suomen- tai ruotsinkielinen ja 4) varhaiskasvatuskeskuksen piti veloittaa asiakkaitaan tulojen perusteella. Osallistuvat kunnat antoivat listan varhaiskasvatuskeskuksista, joilta kunnat ostivat palveluja. Näistä varhaiskasvatuskeskuksista valittiin satunnaisotanta, mistä päädyttiin 169 kutsuttavaan varhaiskasvatuskeskukseen, joista 153 täytti ennalta-asetetut kriteerit. Näin ollen 153 varhaiskasvatuskeskusta kutsuttiin osallistumaan tutkimukseen, joista 86 (56%) päätti osallistua. Osallistuvista päiväkodeista 20 jätettiin pois tutkimuksesta, sillä alle 30% päiväkodin vanhemmista antoi suostumuksensa tutkimukseen

osallistumiseen. Lopullinen tutkimukseen osallistuva päiväkotien määrä oli näin ollen 66. Päiväkodin johtajista 60 vastasi kyselyyn (91% kutsutuista) ja henkilöstöstä 379 vastasi kyselyyn (79% kutsutuista). Henkilöstöllä tarkoitetaan kaikkia niitä, jotka työskentelivät lasten ryhmissä riippumatta työnimikkeestä (Lehto ym., 2018; Määttä ym., 2015).

Tutkimushankkeeseen kerättiin dataa päiväkotilapsista, lasten huoltajista, päiväkodin henkilöstöstä ja päiväkodin johtajilta. Tässä tutkielmassa keskitytään ainoastaan päiväkotihenkilöstön ja päiväkotien johtajien aineistoihin. Aineiston keräys tapahtui syyskuun 2015 ja huhtikuun 2016 välillä. Aineistoa kerättiin jokaista varhaiskasvatuskeskusta kohden viikon verran, jolloin henkilöstö täytti paperiset kyselylomakkeet ja myöhästyneet kyselylomakkeet lähetettiin erikseen postitse tutkimusryhmälle. Työntekijöillä oli lupa täyttää kyselylomakkeet työajalla kunnan varhaiskasvatusjohtajan luvalla. Päiväkotien johtajat täyttivät elektronisen kyselylomakkeen.

Päiväkodin johtajan kyselystä saatiin tutkielmassa käytettävä päiväkotikohtainen data; päiväkotien määräaikaistyöntekijöiden määrä, työntekijöiden vaihtuvuus viimeisen vuoden aikana ja päiväkotien henkilöstön määrät. Henkilöstön kyselystä puolestaan saatiin henkilöstöä koskevat kysymykset, kuten koettu sosiaalinen tuki ja kokemus ryhmän työskentelyn sujuvuudesta. Aineistoa käsiteltiin IBM SPSS Statistics 25 -sovelluksella.

### **3.2 Mittarit ja tunnusluvut**

Tutkielman mittareina käytettiin määräaikaistyöntekijöiden osuutta, hoitohenkilökunnan vaihtuvuutta viimeisen vuoden aikana, esimieheltä saatua tukea, työtovereilta saatua tukea ja kokemusta oman työryhmän työskentelyn ongelmanratkaisukyvystä ja joustavuudesta, josta puhutaan ryhmätyöskentelyn sujuvuutena tästä eteenpäin. Tutkielman muuttujat voidaan jakaa selittäviin, selitettäviin ja välittäviin tekijöihin.

Selittävinä tekijöinä käytettiin päiväkotikohtaisia tekijöitä, joihin saatiin vastaukset päiväkodin johtajien lomakkeista. Selittävinä ja välittävinä tekijöinä käytettiin kysymyksiä päiväkotihenkilöstön lomakkeesta. Henkilökunnan kyselyssä oli osio, jossa mitattiin henkilöstön työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyviä tekijöitä Pohjoismaisen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyllä (QPSNordic) (Lindström & Nordic Council of Ministers, 2000), vaikkakin sovelletulla, lyhyemmällä versiolla. QPSNordic:ä ruvettiin kehittämään vuonna 1994, jolloin Pohjoismaiden ministerineuvosto aloitti projektin, minkä tavoitteena oli parantaa työpaikkojen sosiaalisten ja psyykkisten tekijöiden tutkimuksen tieteellistä laatua ja vertailukelpoisuutta, minkä pohjalta luotiin QPSNordic kyselylomake, jonka reliabiliteettia ja validiteettia on testattu kahdessa eri vaiheessa. Kyselyä on käytetty psykologisten ja sosiaalisten käsitteiden tutkimuksessa sekä työpaikkojen interventioiden arvioinnissa. QPSNordic mittaa mm. työn vaatimuksia, vaikutusmahdollisuuksia, työn ennustettavuutta ja hallintaa, sosiaalista tukea, johtajuutta, työilmapiiriä, perheen ja työn välistä suhdetta, työn merkitystä, organisaatioon sitoutumista ja työmotiiveja. Tämän tutkimushankkeen patteristoon oltiin valikoitu kysymyksiä liittyen sosiaaliseen tukeen, johtajuuteen, työn ilmapiiriin, viestintään ja ryhmätyöhön. Kaikkia tekijöitä mitattiin 2-3 osakysymyksellä. Kaikkiin kysymyspatteriston osakysymyksiin vastattiin 5-asteisella Likertasteikolla, jossa 1=Harvoin tai ei koskaan 2=Melko harvoin, 3=Silloin tällöin, 4=Melko usein ja 5=Hyvin usein tai aina.

### **3.2.1 Määräaikaistyöntekijöiden osuus ja henkilöstön vaihtuvuus**

Tutkielmassa selittävinä tekijöinä käytettiin päiväkotien määräaikaistyöntekijöiden suhteellista osuutta sekä päiväkodin hoitohenkilökunnan kokonaisvaihtuvuutta viimeisen vuoden aikana. Selittävien tekijöiden oletettiin aiheuttavan vaihtelua selittävässä ja välittävässä tekijöissä luvussa 2.5 asetettujen hypoteesien mukaisesti.

Määräaikaistyöntekijöiden määrää mitattiin päiväkodin johtajan kyselylomakkeessa kysymyksellä: ”15. Kuinka monella työntekijällä on määräaikainen työsopimus?”.

Analyyseissa tämä lukema suhteutettiin päiväkodin kokonaishenkilöstömäärään saadakseen määräaikaistyöntekijöiden suhteellinen osuus henkilöstöstä.

Kollektiivista vaihtuvuutta mitattiin tarkemmin kuin määräaikaisuutta. Vaihtuvuutta mitattiin kysymyksellä: ”14. Kuinka moni henkilökunnasta on vaihtunut edellisen vuoden aikana?”, jaettuna osakysymyksiin; A: ”Lastentarhaopettajat”, B: ”Lastenhoitajat”, ”C: Muut lasten hoitoon osallistuvat” ja ”D: Muu henkilökunta”. Vaihtuvuutta päätettiin mitata ainoastaan lasten hoitoon osallistuvilla henkilöillä (14.A-C), mikä suhteutettiin päiväkodin kokonaishoitohenkilökuntamäärään.

### **3.2.2 Työtovereiden ja esimiehen sosiaalinen tuki**

Välittävänä tai medioivina muuttujina käytettiin sosiaalista tukea, joka jaettiin työtovereilta ja esimieheltä saatuun tukeen. Välittävällä muuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, joka selittää selittävän ja selitettävän välistä suhdetta.

Esimieheltä saatua tukea oltiin mitattu kolmella kysymyksellä: 36: B. ”Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?”, C. ”Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?” ja E. ”Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?”.

Työtovereilta saatua tukea oltiin puolestaan mitattu kahden osakysymyksen voimin: 36: ”A. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?” ja D. ”Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?”.

### **3.2.3 Ryhmätyöskentelyn sujuvuus**

Tutkielman selitettävänä tekijänä toimi päiväkotihenkilöstön kokemus ryhmätyöskentelyn sujuvuudesta. Selittävien ja välittävien tekijöiden oletettiin aiheuttavan vaihtelua selitettävään tekijään, eli päiväkotihenkilöstön kokemukseen ryhmätyön sujuvuudesta.

Ryhmätyöskentelyn sujuvuutta oltiin mitattu kolmen QPS kysymyksen avulla: ”36: *L. Toimiiko ryhmäsi tai tiimisi joustavasti?*”, ”*M. Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?*” ja ”*H. Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässäsi tai tiimissäsi?*”.

### **3.3 Tilastolliset analyysimenetelmät ja niiden oletukset**

Tutkielman tilastollisina analyysimenetelminä käytettiin faktorianalyysia summamuuttujien luomiseen, varianssianalyysiä datan aggregointiin ja lineaarisia regressioanalyysijä hypoteesien testaamiseen. Seuraavissa alaluvuissa avataan analyysimenetelmiä ja niihin liittyviä oletuksia.

#### **3.3.1 Faktorianalyysi ja summamuuttujien luominen**

Faktorianalyysin tarkoituksena oli tutkia mittareiden välisiä suhteita, tavoitteena luoda analyysijä varten summamuuttujia, joiden avulla aineistoa voitiin tiivistää aineiston tulkinnan selkeyttämiseksi.

Faktorianalyysin ekstraktiomenetelmänä käytettiin principal components menettelyä direct oblimin rotaatiolla. Vinot rotaatiot, kuten direct oblimin, sopivat aineistoihin, joissa faktorit korreloivat keskenään. Aineiston soveltuvuutta faktorianalyysiin mitataan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) arvolla, jonka tulisi olla suurempi kuin 0,6, sekä Bartlettin testillä, jonka mukaan merkitsevyyden tulee olla ( $p < 0.05$ ) (Pallant, 2016. s.184).

Faktorianalyysin perusteella luotiin summamuuttujia analyysijä varten. Summamuuttujat luotiin laskemalla osakysymysten keskiarvot jokaiselle vastaajalle. Näin ollen kaikki summamuuttujat ovat asteikolla 1-5. Summamuuttujien reliabiliteettia testattiin Cronbachin alfan perusteella. Lukeman tulisi ylittää 0,7 ollakseen hyväksyttävä ja 0,8 suurempaa arvot ovat toivottavia (Pallant, 2016).

Ensimmäisessä faktorianalyysissä huomattiin, että ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen kuuluva ”*H. Arvostatko jäsenyyttä omassa ryhmässäsi tai tiimissäsi?*”-osakysymys latautui heikosti

millekään faktorille ja heikensi faktorirakennetta. Osakysymyksen katsottiin myös mittavaan käsitteellisesti eri ilmiötä, esim. työryhmään identifioimista, minkä perusteella tämä osakysymys valittiin pois faktorianalyysistä.

Seuraava faktorianalyysi ilman edellä kuvattua osakysymystä täytti faktorianalyysin ehdot (KMO= .770 ja Bartlettin testin mukaan  $p < .001$ ). Osakysymykset latautuivat vapaasti kahdelle faktorille, joista yhdessä yhdistyi työtovereilta saatu tuki sekä ryhmätyön sujuvuuteen liittyvät kysymykset, kun taas esimieheltä saatu tuki latautui selvästi omalle faktorille. Koska työtovereilta saatua tukea ja kokemusta ryhmätyön sujuvuudesta pidettiin käsitteellisesti eri ilmiöinä, päätettiin jatkoanalyysinä tehdä vielä erillinen faktorianalyysi, jossa osakysymykset pakotettiin kolmelle faktorille. Tällöin osakysymykset jakautuivat kolmelle odotetulle faktorille; Esimieheltä saatuun tukeen, työtovereilta saatuun tukeen sekä koettuun ryhmätyön sujuvuuteen. Faktorianalyysin tulokset ovat nähtävissä taulukossa 1.



Taulukko 1.

*Eksploratiivinen faktorianalyysi principal components menettelyllä ja direct oblimin rotaatiolla tutkielman riippuvista muuttujista faktorilatauksilla, kommunlaiteeteilla, omaisarvoilla ja selitysosuudella.*

Muuttuja	Faktori 1. Työtovereiden tuki	Faktori 2. Esimiehen tuki	Faktori 3. Rymätyöskentelyn sujuvuus	Kom.
36 A. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltasi?	.888			.837
36 D. Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	.846			.821
36 E. Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?		.899		.787
36 B. Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi		.889		.850
36 C. Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?		.873		.817
M. Onnistuuko ryhmäsi tai tiimisi ongelmien ratkaisussa?			.962	.903
L. Toimiiko ryhmäsi tai tiimisi joustavasti			.816	.860
Ominaisarvo	3.549	1.683	.642	
Selitysosuus %				83.9%

Vaikka kolmen faktorin rakenne ei täyttänyt Kaiserin kriteeriä, minkä mukaan jokaisen faktorin ominaisarvo tulisi olla  $>1.0$  (Pallant, 2016, s.193), päätettiin analyysiin kuitenkin sisällyttää kolme faktoria, rymätyön sujuvuuden ja työtovereilta saadun sosiaalisen tuen kuitenkin ollessa käsitteellisesti selvästi eri asioita. Kolmen faktorin kumulatiivinen selityssaste oli 83,9% kokonaisvaihtelusta.

Faktoreista luotiin summamuuttujia, jotka nimettiin seuraavanlaisesti:

***Työtovereiden sosiaalinen tuki.*** Summamuuttuja kahdesta osakysymyksestä sai Cronbachin alfan arvoksi  $\alpha = .803$ . QPSNordicin validointitutkimuksessa arvoksi oltiin saatu  $\alpha = .80$ . (Lindström & Nordic Council of Ministers, 2000)

***Esimiehen sosiaalinen tuki.*** Kahden osakysymyksen summamuuttuja, joka sai Cronbachin alfan arvoksi  $\alpha = .876$ . QPSNordicin validointitutkimuksessa oltiin saatu saman kolmen kysymyksen summamuuttujan Cronbachin alfaksi  $\alpha = .83$  (mt.)

***Ryhmätyöskentelyn sujuvuus.*** Yksi summamuuttujan alkuperäisistä osakysymyksistä jätettiin pois, mikä myös lisäsi Cronbachin alfan arvoa huomattavasti ( $\alpha = .829$  kolmella muuttujalla ja  $\alpha = .862$  kahdella muuttujalla). QPSNordicissa kolmea kysymystä käyttämällä oltiin saatu Cronbachin alfaksi  $\alpha = .77$ . (mt.)

### **3.3.2 Aineiston monitasoisuus ja datan aggregointi**

Aineiston dataa voidaan pitää monitasoisena, millä tarkoitetaan sitä, että aineistoa voidaan pitää ryhmittyneenä päiväkot-, työryhmä- ja yksilö- tason perusteella. Vastaajan ryhmäjäsenyys tiettyyn päiväkotiin tai työryhmään saattaa siis vaikuttaa hänen vastauksiinsa.

Määräaikaistyöntekijöiden osuus ja vaihtuvuus ovat päiväkotitason muuttujia, joiden arvot ovat näin ollen aina samat saman päiväkodin eri henkilöille tai työryhmille. Työtovereiden ja esimiehen sosiaalisia tukia voidaan pitää yksilötason muuttujina, koska jokainen yksilö voi saada erilaista kohtelua niin ryhmäjäseniltään kuin esimiehiltään. Ryhmätyön sujuvuutta voidaan puolestaan pitää työryhmätason muuttujana, jossa työryhmän jäsenet arvioivat samaa, yhteistä ilmiötä, jota mitattiin kuitenkin yksilötasolla.

Aineiston monitasoisuus päätettiin ottaa huomioon aggregoimalla aineistoa ja suorittamalla analyysit jokaisella analyysitasoilla. Aineiston vastauksia aggregoitiin korkeammille tasoille ja tuotiin vastaavasti matalimmille tasoille, jotta aineiston analyysitasot olisivat analyyseissä samat. Päiväkotikohtainen data tuotiin alemmille tasoille yksilötason analyysejä varten; jokaiselle työryhmälle ja yksilölle määrättiin päiväkotitason arvo. Työryhmän ja päiväkodin tason analyysejä varten yksilötason vastaukset sosiaalisista tuista ja ryhmätyön sujuvuudesta aggregoitiin työryhmä- ja päiväkotitasolle.

Ennen aggregointia tutkittiin aineiston soveltuvuutta aggregointiin tietyin tunnusluvin, jotka esitellään myöhemmin tässä kappaleessa. Aineiston soveltuvuutta aggregointiin arvioitiin sekä työryhmän että päiväkodin tasoilla. Tunnuslukujen laskemista ja aggregointia varten aineistosta poistettiin ryhmät ja päiväkodit, joilla oli alle kaksi vastaajaa, koska yhden henkilön vastauksia ei voida pitää ryhmän aggregoituna vastauksena. Tämä johti vastausten katoon ja otoskoon pienenemiseen.

Aineiston soveltuvuutta aggregointiin arvioidaan usein seuraavien tunnuslukujen perusteella;  $R_{WG}$ -lukeman ja sisäkorrelaatioiden (*eng. intraclass correlation, ICC*)  $ICC(1)$  ja  $ICC(2)$  perusteella (esim. Bliese, 2000; Hakonen & Lipponen, 2009; Liaw, Chi, & Chuang, 2010).  $R_{WG}$ -luvulla tutkitaan ryhmien sisäistä yksimielisyyttä muuttujien suhteen, eli jos ryhmän jäsenet arvioivat samaa käsitettä saman vahvuisesti (James, Demaree, & Wolf, 1983).  $R_{WG}$ -lukumat raportoidaan ryhmien ja päiväkotien keskiarvoina ja 0,70 ja sitä isompia arvoja pidetään yleisesti hyväksyttävänä  $R_{WG}$  lukuina (esim. Hakonen & Lipponen, 2009).  $ICC(1)$  ja  $ICC(2)$  indekseillä tulkitaan vastausten reliabiliteettia. Molemmat luvut lasketaan yksisuuntaisella varianssanalyysillä, jossa ryhmäperuste (ryhmä/päiväkoti) toimii riippumattomana muuttujana, ja tutkittava muuttuja (ryhmätyö/tovereiden tuki/esimiehen tuki) toimii riippuvana muuttujana (Bliese, 2000).  $ICC(1)$  ilmaisee kuinka suuri osa muuttujan kokonaisvaihtelusta selittyy ryhmäjäsennyden perusteella; esim,  $ICC(1) = 0,25$  tarkoittaa että 25% muuttujan vaihtelusta selittyy ryhmäjäsennyden perusteella (Field, 2009, s. 729).  $ICC(2)$  taas edustaa ryhmien keskiarvojen reliabiliteettia, eli kuinka suuri osa keskiarvojen varianssista tapahtuu ryhmän tasolla.  $ICC(1)$  arvot ovat psykologissa

tutkimuksissa usein 0,0-0,5 välissä. kun taas ICC(2) indeksissä 0,70 pidetään hyväksyttävänä lukemana (Shieh, 2016).

### 3.3.3 Regressioanalyysit

Tutkielman tavoitteena oli tutkia päiväkotien määräaikaistyöntekijöiden osuuden ja henkilöstön vaihtuvuuden yhteyttä henkilöstön kokemaan ryhmätyön sujuvuuteen sosiaalisen tuen välittämänä. Pääanalyyseissä päätettiin näin ollen käyttää lineaarista regressioanalyysiä, jonka avulla voidaan tutkia usean selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Välittävien muuttujien vaikutusta tutkittiin hierarkkisella lineaarisella regressioanalyysillä, jossa muuttujia voidaan lisätä analyysiin toivotussa järjestyksessä (Field, 2009, s.294, 322). Regressioanalyysit suoritettiin kolmella analyysitasolla; yksilötasolla, työryhmätasolla ja päiväkotitasolla.

Regressioanalyysiä varten aineiston on täytettävä tietyt edellytykset: Otskoon pitää olla riittävä, aineistosta ei saa löytyä poikkeavia havaintoja, selittävät muuttujat eivät saa olla kollineaarisia ja virheiden tulee olla normaalisti jakautuneita ja toisistaan riippumattomia (Tabachnick & Fidell, 2007, s.123-128).

Ensin katsottiin, jos otoskoot olivat riittäviä regressioanalyysijä varten. Tutkielman yksilö- ja ryhmätason analyysien otoskoot olivat 116-371 kun taas päiväkotitasolla otoskoko vaihteli 60-66 välillä muuttujasta riippuen. Otskoon riittävyuden yleisenä mittarina on käytetty mm.  $N \geq 50+8m$  kaavaa (Tabachnick & Fidell, 2007, s. 123), jossa m vastaa riippumattomien muuttujien määrää. Kaavan mukaan 66 olisi riittävä otoskoko tässä tutkielmassa, joten otoskokoja voidaan yksilö- ja ryhmätason analyyseissä pitää riittävinä ja päiväkotitasolla riittävänä tai lähes riittävänä.

Poikkeavia arvoja arvioitiin regressioanalyysistä saadulla Cookin etäisyydellä. Cookin etäisyydellä voidaan tulkita kuinka suuri vaikutus tietyn vastaajan poistamisella olisi malliin (Tabachnick & Fidell, 2007, s. 75). Yksikään vastaajista ei ylittänyt kriittistä rajaa

1, minkä perusteella todettiin, että kriittisesti poikkeavia havaintoja ei löytynyt aineistosta, eikä vastaajia poistettu tämän perusteella analyysijä varten.

Kollinearisuutta tutkittiin selittävien tekijöiden välisellä korrelaatiolla ja regressioanalyysistä saaduilla VIF- ja toleranssi arvoilla. Kollineaarisuudella tarkoitetaan, että selittävät tekijät korreloivat liian vahvasti toistensa kanssa. Tässä tutkielmassa hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden ja määräaikaistyöntekijöiden osuuden välinen korrelaatio on  $r=0,39-0,45$  analyysitasosta riippuen. Vaikka selittävät muuttujat korreloivat keskenään, ei korrelaatiokerroin nouse kovin suureksi, mikä viittaa siihen, että aineistosta ei havaittu kollineaarisuutta. Myös toleranssi -arvot olivat regressioanalyysissä yli 0,1 ja VIF -arvot alle 10, mikä tukee kollineaarisuuden puuttumista. (Pallant, 2016, s. 159)

Regressioanalyysissä virheiden tulee olla normaalisti jakautuneita, lineaarisia ja homoskedastisia, mitä tutkittiin regressioanalyysissä tuotetuista kuvioista. P-P-kuviosta nähtiin, että pisteet seurasivat suhteellisen hyvin poikkiviivaa, mikä osoittaa, että suhde on lineaarinen (Pallant, 2016, s.160). Hajontakuviosta voidaan kuitenkin päätellä, että virheet ovat hieman vinoutuneet negatiiviseen suuntaan. Tämä johtui siitä, että tutkielmassa käytettävät muuttujat eivät ole täysin normaalisti jakautuneita. Esimiehen tuen, työtovereiden tuen ja ryhmätyöskentelyn muuttujat ovat negatiivisesti vinoutuneita, mikä tarkoittaa, että vastaajat ovat vastanneet näihin kysymyksiin hyvin korkeilla arvoilla, kuten keskiarvoistakin voi tulkita (4,16-4,57 asteikolla 1-5). Regressioanalyysijä kokeiltiin myös logaritmoimalla selitettävä ja välittävät tekijät, mikä ei kuitenkaan vaikuttanut regressioanalyysin tuloksiin tai analyysien virheiden jakaumaan merkittävästi. Yksilötason hierarkkisen regressioanalyysin jäännöstermien hajontakuviota voi tarkastella liitteessä 1.

Regressioanalyysin virheiden tulisi myös olla riippumattomia toisistaan. Tässä aineistossa tämä ei toteudu aineiston monitasaisuuden takia. Vastaajien ryhmäjäsenyys niin päiväkotikuin työryhmätasolla vaikuttaa vastauksiin datan aggregointi-indeksien perusteella. Tämän on todistettu tekevän virheistä toisistaan riippuvia (McCoach & Adelson, 2010). Tämä otettiin kuitenkin huomioon aggregoimalla dataa ja suorittamalla analyysit monella analyysitasolla.

Välittäjähypoteesien testauksessa seurattiin Baronin ja Kennyn (1986) mediaatioanalyysin periaatteita, jotka ovat seuraavanlaiset: Riippumattoman muuttujan pitää olla yhteydessä mediaatiomuuttujaan ja riippuvaan muuttujaan, minkä lisäksi mediaatiomuuttujan pitää olla yhteydessä riippuvaan muuttujaan. Mediaatio on täydellistä, jos riippumattoman muuttujan yhteys riippuvaan muuttujaan katoaa, kun mediaatiomuuttuja lisätään yhtälöön.

Välittäjämallin tilastollista merkitsevyyttä testattiin Sobelin testillä, jolla testataan, jos riippumattoman ja riippumattoman muuttujan välisen yhteyden heikkeneminen mediaatioanalyysissä on tilastollisesti merkitsevää.

## **4 Tulokset**

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman tulokset. Ensin esitellään kuvailevia tunnuslukuja, joissa esitellään vastaajien vastauksia taustamuuttujiin ja tutkielman päämuuttujiin. Tämän jälkeen esitellään datan aggregointiin liittyviä tunnuslukuja sekä tutkielman mittareiden välisiä korrelaatioita, minkä jälkeen siirrytään tutkielman pääanalyysien tuloksien esittelyyn regressioanalyysien tuloksilla.

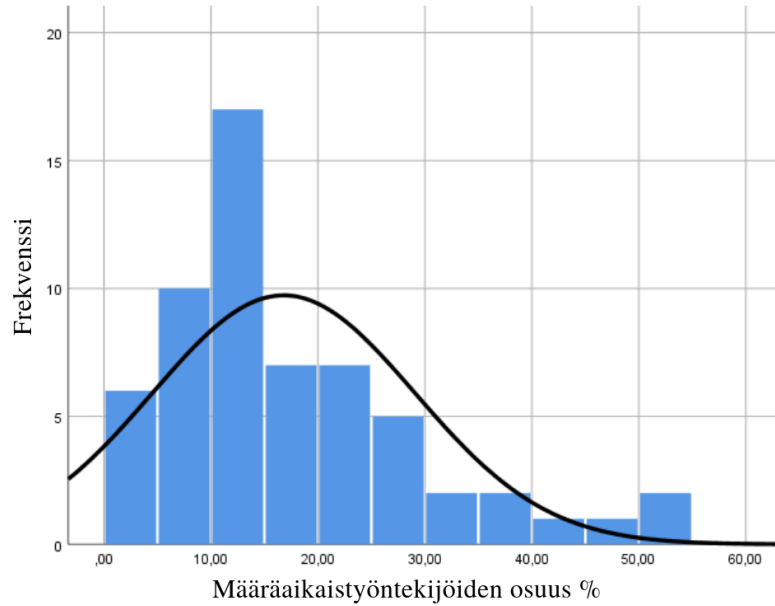
### **4.1 Kuvailevat tunnusluvut**

Henkilöstön lomakkeen vastaajat olivat iältään 19-64 vuotiaita, joista 97% (N=368) olivat naisia ja 3% miehiä (N=11). Vastaajien keski-ikä ja mediaani oli 42 vuotta. Koulutuksena suurimmalla osalla oli alempi korkeakoulututkinto tai opistotutkinto (42,6%, N=187) tai ammatillinen tutkinto (28,9%, N=127), mutta myös peruskoulun (3,2%, N=14) ja lukion (8,0%, N=35) käyneitä löytyi jonkin verran. Lopuilla vastaajista oli ylempi korkeakoulututkinto (2,5%, N=11) tai oli jättänyt vastaamatta kysymykseen (1,1%, N=5).

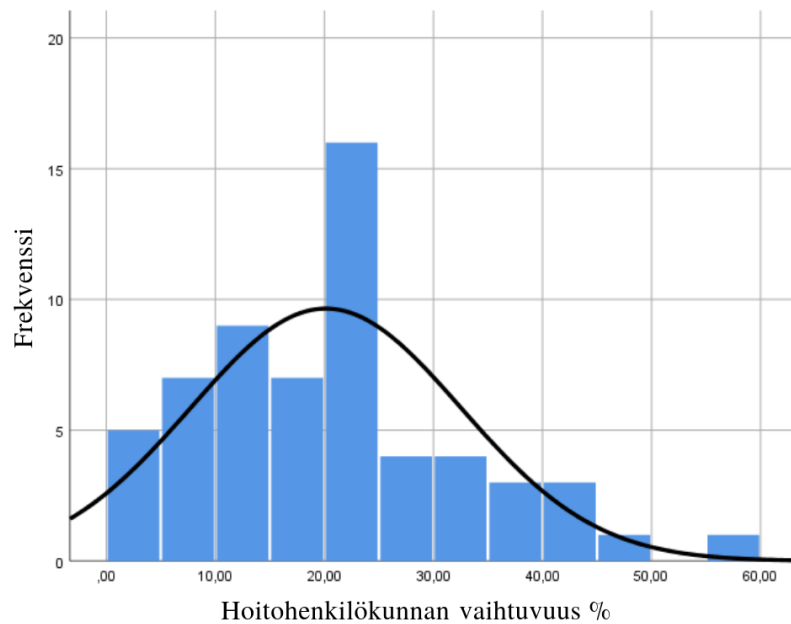
Päiväkodeissa oli 8-36 työntekijää ja keskimäärin 18 työntekijää.

Määräaikaistyöntekijöiden osuus vaihteli päiväkodeittain 0-53% välillä ja hoitohenkilökunnan vaihtuvuus taas 0-57% välillä. Määräaikaistyöntekijöiden osuuden keskiarvo oli 16,8% ja hoitohenkilökunnan vaihtuvuus viimeisen vuoden aikana

keskimäärin 20%. Määräaikaistyöntekijöiden osuuden ja päiväkotien hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden jakaumat ovat nähtävissä kuvioissa 2 ja 3.



*Kuvio 2.* Histogrammi aineiston päiväkotien määräaikaistyöntekijöiden osuudesta normaalijakaumaviivalla (N=60).



*Kuvio 3.* Histogrammi aineiston päiväkotien hoitohenkilökunnan vaihtuvuudesta viimeisen vuoden aikana normaalijakaumaviivalla (N=60).

Faktoriansalyysin pohjalta luotuihin summamuuttujiin vastaajat saivat keskimäärin korkeita arvoja, kuten taulukosta 2 voi päätellä. Selitettävän ja välittävien muuttujien keskiarvot olivat 4,16-4,57 välillä asteikolla 1-5, mikä tarkoittaa sitä, että päiväkotien työntekijät olivat keskimäärin erittäin tyytyväisiä saamansa tukeen työtovereilta ja esimiehiltä sekä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.

#### Taulukko 2.

*Esimiehen tuen, Työtovereiden tuen ja Ryhmätyön sujuvuuden keskiarvot, mediaanit, keskihajonnat, vinoudet ja huipukkuudet.*

<b>Muuttuja</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>	<b>Vinous</b>	<b>Huipukkuus</b>
<b>Esimiehen tuki</b> (N=362)	4.16	4.33	.845	-1.007	.541
<b>Työtovereiden Tuki</b> (N=371)	4.57	5.00	.603	-1.568	2.318
<b>Ryhmätyöskentelyn sujuvuus</b> (N=370)	4.30	4.50	.758	-1.280	1.612

#### 4.2 Datan aggregointi

Datan soveltuvuutta aggregointiin testattiin sekä työryhmä- että päiväkotitasoille. Soveltuvuuden tulokset esitellään taulukossa 3. Työryhmätason aggregointiin kaikki kolme muuttujaa saivat hyväksyttävän rajan (0,70) ylittävät  $R_{WG}$ -arvot, ryhmätyön sujuvuuden ollessa 0,858, työtovereiden tuen 0,854 ja esimiehen tuen 0,715. ICC(1) arvoiksi saatiin ryhmätyön sujuvuudelle 0,497, työtovereiden tuelle 0,203 ja esimiehen tuelle 0,263. Muuttujien kokonaisvaihtelusta 49,7%, 20,3% ja 26,3% selittyi työryhmän ryhmäjäsenyyden perusteella. ICC(2)-arvoista ainoastaan ryhmätyöskentelyn sujuvuus nousi yleisesti hyväksyttävän rajan (0,70) yli, työtovereiden tuen ja esimiehen tuen jäädessä lukemiin 0,433 ja vastaavasti 0,517 Jokaisen muuttujan F-arvot olivat kuitenkin tilastollisesti erittäin merkitsevät.



Päiväkotitason aggregoinnissa  $R_{WG}$ -arvot olivat ryhmätyön sujuvuuden ja työtovereiden tuen kohdalla 0,798 ja 0,841, mitkä ylittävät hyväksyttävän rajan (0,70). Esimiehen tuen lukema jäi kuitenkin matalaksi (0,60). ICC(1) lukemiksi ryhmätyöskentelyn sujuvuuden osalta päästiin lukemaan 0,230, työtovereiden tuen kohdalla 0,105 ja esimiehen tuen kohdalla 0,146. ICC(2) puolestaan olivat ryhmätyöskentelyn sujuvuuden osalta 0,641, työtovereiden tuen kohdalla 0,414 ja esimiehen tuen kohdalla 0,507. F-arvot olivat tilastollisesti merkitseviä tai erittäin merkitseviä.

Taulukko 3.

*Aineiston sopivuus aggregointiin  $R_{WG}$ , ICC(1) ja ICC(2) sekä F- arvoilla.*

<b>Muuttuja</b>	<b><math>R_{WG}</math> Keskiarvo (Keskiahajonta)</b>	<b>ICC(1)</b>	<b>ICC(2)</b>	<b>F</b>
<i>Työryhmätason aggregointi</i>				
Ryhmätyön sujuvuus (N=347)	.858 (.19)	.497	.747	3,96***
Työtovereiden Tuki (N=349)	.854 (.20)	.203	.433	1,76***
Esimiehen tuki (N=348)	.715 (.37)	.263	.517	2,07***
<i>Päiväkotitason aggregointi</i>				
Ryhmätyön sujuvuus (N=370)	.798 (.23)	.230	.641	2,79***
Työtovereiden Tuki (N=372)	.841 (.16)	.105	.414	1,70**
Esimiehen tuki (N=371)	.686 (.27)	.146	.507	2,03***

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Edellä esitettyjen tunnuslukujen perusteella datan aggregointi työryhmä- ja päiväkotitasoille päätettiin suorittaa.

### **4.3 Vaihtuvuuden, määräaikaistyöntekijöiden osuuden, sosiaalisen tuen ja ryhmätyöskentelyn sujuvuuden väliset yhteydet korrelaatioina**

Tässä alaluvussa esitellään tutkielman mittareiden väliset korrelaatiot yksilö-, työryhmä- ja päiväkotitasoilla. Tulokset esitellään taulukossa 4. Korrelaatioanalyysin perusteella määräaikaistyöntekijöiden osuus ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä mihinkään muuhun muuttujaan kuin hoitohenkilökunnan vaihtuvuuteen, johon se oli vahvassa, tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä. Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus oli negatiivisessa yhteydessä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen, eli tutkielman riippuvaan muuttujaan. Välittävistä tekijöistä hoitohenkilökunnan vaihtuvuus korreloi tilastollisesti melkein merkitsevästi työtovereilta saadun tuen kanssa, mutta ei esimieheltä saadun tuen kanssa. Työtovereilta saatu tuki ja ryhmätyöskentelyn sujuvuus olivat keskenään vahvassa, tilastollisesti merkitsevissä yhteydessä samoin kuin esimieheltä saatu tuki ja ryhmätyöskentelyn sujuvuus. Sosiaaliset tuet olivat myös keskenään tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä. Tarkasteltaessa eri analyysitasojen korrelaatiota voitiin huomata, että korrelaatiokertoimet usein nousivat ylemmillä analyysitasoilla, kun taas tilastollinen merkitsevyys heikkeni. Esimiehen tuen ja työtovereiden tuen välinen yhteys toisaalta heikkeni korkeammille analyysitasoille noustessa.

Taulukko 4.

*Määräaikaistyöntekijöiden osuuden, hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden, työtovereiden tuen, esimiehen tuen ja ryhmätyöskentelyn sujuvuuden välinen korrelaatioanalyysi kolmella analyysitasolla. Ylin numero yksilötason, keskimäinen työryhmätason ja alin päiväkotitason korrelaatiokerroin.*

Muuttuja	1.	2.	3.	4.
1. Määräaikaistyöntekijöiden osuus	-	-	-	-
2. Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	.388** .448** .445**	-	-	-
3. Työtovereiden tuki	.051 .028 .059	-.112* -.165 -.213	-	-
4. Esimiehen tuki	.052 .033 -.034	-.035 -.047 -.030	.395** .379** .301*	-
5. Ryhmätyöskentelyn sujuvuus	.071 .034 .057	-.112* -.122 -.161	.619** .755** .749**	.246** .292** .278*

Yksilötasolla N=340-342, ryhmätasolla N=115-124 ja päiväkotitasolla N=60-66.

\* p < .05, \*\* p < .01

#### **4.4 Vaihtuvuuden, määräaikaistyöntekijöiden osuuden, sosiaalisen tuen ja ryhmätyön sujuvuuden väliset yhteydet regressioanalyysinä**

Tässä aluvuussa esitellään tutkielman pääanalyysien tulokset. Luvussa 2.5. asetettuja hypoteeseja muuttujien välisistä yhteyksistä testattiin lineaaristen regressioanalyysien keinoin. Tulokset esitellään taulukoissa yksilö- ja työryhmätason analyysinä.

Ensin testattiin selittävien tekijöiden, eli vaihtuvuuden ja määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteyttä välittäviin tekijöihin, eli sosiaalisiin tukiin. Tulokset esitellään taulukoissa 5 ja 6. Vaihtuvuus oli yksilötasolla negatiivisessa yhteydessä työtovereilta saatuun tukeen

tilastollisesti merkitsevästi ( $p < 0,01$ ), kun taas määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteys työtovereilta saatuun tukeen oli positiiviseen suuntaan, muttei tilastollisesti merkitsevästi, vaikka oli lähellä melkein merkitsevän rajaa ( $p = 0,058$ ). Työryhmätason analyyseissa beta-kertoimet olivat yksilötason kanssa samansuuntaiset mutta jopa vahvemmat, vaikka yhteyksien p-arvot heikkenivät jonkin verran. Hypoteesi 4a sai näin ollen tukea tuloksista, kun taas H1a:lle ei löydetty tukea. H1a:n hylkäämisen myötä myös H3a hylättiin, koska selittävä muuttuja ei vaikuttanut välittävään muuttujaan, jolloin mediaatiosuhde ei ole mahdollinen. Regressiomallin selitysasteeksi saatiin 2,3% yksilötasolla ja 4% työryhmätasolla.

#### Taulukko 5.

*Lineaarinen regressioanalyysi määräaikaistyöntekijöiden osuuden ja hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden yhteyksistä työtovereilta saatuun sosiaaliseen tukeen yksilö- ja työryhmätasoilla.*

Muuttuja	B	SE B	$\beta$
<i>Yksilötaso (N=373)</i>			
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.564	.296	.111 ( $p = .058$ )
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.771	.289	-.155**
R <sup>2</sup>			.023
<i>Työryhmätaso (N=116)</i>			
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.455	.370	.127 ( $p = .221$ )
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.767	.358	-.222*
R <sup>2</sup>			.04

B=Regressiokerroin, SE B= keskivirhe,  $\beta$ =standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup>=Mallin selitysaste

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Taulukossa 6. esitellään selittävien muuttujien yhteyksiä toiseen välittäjämuuttujaan, esimieheltä saatuun sosiaaliseen tukeen. Sekä yksilö- että työryhmätasolla yhteydet olivat olemattomia ja tilastollisesti merkitsemättömiä. Regressiomallin selitysasteeksi saatiin 0,6% molemmilla analyysitasoilla. Tämän tuloksen perusteella hypoteesit H1b ja H4b hylättiin, josta seuraa myös hypoteesien H3b ja H6b hylkääminen mediaatioketjun katketessa.

Taulukko 6.

*Lineaarinen regressioanalyysi määräaikaistyöntekijöiden osuuden ja hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden yhteyksistä **esimieheltä saatuun sosiaaliseen tukeen** yksilötasolla.*

Muuttuja	B	SE B	$\beta$
<i>Yksilötaso (N=372)</i>			
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.543	.416	.077 (p=.193)
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.446	.406	-.065 (p=.273)
R <sup>2</sup>			.006
<i>Työryhmätaso (N=116)</i>			
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.350	.545	.068 (p=.522)
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.387	.527	-.077 (p=.464)
R <sup>2</sup>			.006

B=Regressiokerroin, SE B= keskivirhe,  $\beta$ =standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup>=Mallin selitysaste

Analyysin seuraavassa vaiheessa tutkittiin selittävien tekijöiden yhteyttä tutkielman riippuvaan muuttujaan, henkilöstön kokemukseen ryhmätyöskentelyn sujuvuudesta. Analyysin tulokset esitellään taulukon 7 mallissa 1. Määräaikaistyöntekijöiden osuus oli yksilötasolla positiivisessa, tilastollisesti melkein merkitsevässä yhteydessä henkilöstön kokemukseen ryhmätyön sujuvuudesta. Työryhmätasolla betakerroin heikkeni ja menetti tilastollista merkitsevyyttä. Vaihtuvuus oli negatiivisessa yhteydessä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen molemmilla analyysitasoilla. Työryhmätason analyysissä vaihtuvuuden yhteys ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen vahvistui, mutta tilastollinen merkitsevyys heikkeni. Malli 1 onnistui selittämään 2,8% ryhmätyöskentelyn sujuvuuden vaihtelusta yksilötasolla ja 2,5% työryhmätasolla. Hypoteesi 2, jossa määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteys ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen oletettiin olevan negatiivinen, hylättiin. Hypoteesin 5 vaihtuvuuden oletetusta negatiivisesta yhteydestä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen sai kuitenkin tukea tuloksista.

Taulukko 7.

*Lineaarinen hierarkkinen regressioanalyysi määräaikaistyöntekijöiden osuuden, hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden, esimiehen tuen ja työtovereiden tuen vaikutuksesta päiväkotihenkilöstön ryhmätyön sujuvuuteen yksilö- ja työryhmätasolla.*

<b>Muuttuja</b>	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>	<b>B</b>	<b>SE B</b>	<b>β</b>
<b><i>Yksilötaso (N=371)</i></b>						
	Malli 1			Malli 2		
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.846	.367	.134*	.421	.293	.067
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-1.005	.358	-.164**	-.425	.287	-.069
Esimiehen tuki				<.001	.041	<.001
Työtovereiden Tuki				.752	.058	.608***
R <sup>2</sup>		.028			.389	
R <sup>2</sup> Muutos		-			.361	
<b><i>Työryhmätaso (N=116)</i></b>						
	Malli 1			Malli 2		
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.578	.545	.111 (p=.291)	.076	.367	.015
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.865	.528	-.171 (p=.103)	-.021	.360	-.004
Esimiehen tuki				.007	.068	.007
Työtovereiden Tuki				1.097	.100	.751***
R <sup>2</sup>		.025			.570	
R <sup>2</sup> Muutos		-			.545	

B=Regressiokerroin, SE B= keskivirhe, β=standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup>=Mallin selitysaste

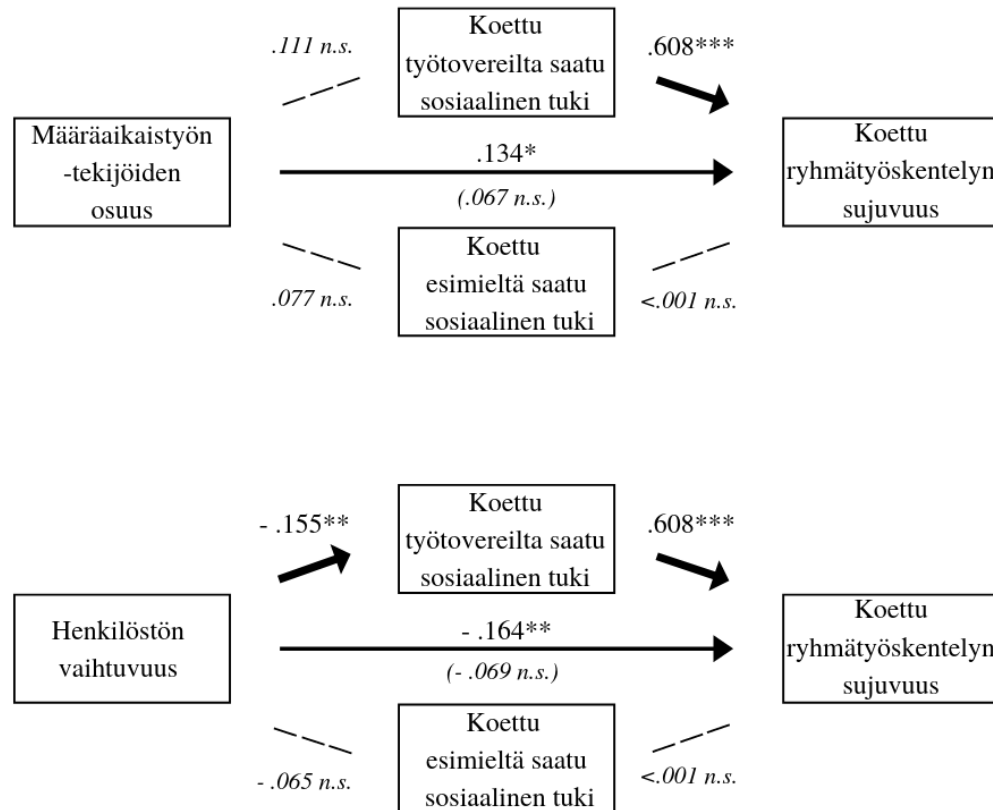
\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Taulukon 7 mallissa 2 regressiomalliin lisättiin välittävät tekijät, eli sosiaaliset tuet. Tulokset osoittivat, että määräaikaistyöntekijöiden osuuden ja vaihtuvuuden vaikutukset ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen heikkenivät selkeästi ja menettivät tilastollisen merkitsevyyden, kun sosiaalinen tuki vakioitiin. Tulokset olivat samankaltaiset sekä yksilö- että työryhmätason analyyseissa.

Esimieheltä saatu tuki ei ennustanut ryhmän työskentelyn sujuvuutta ja regressiokertoimet olivat lähellä 0 molemmilla analyysitasoilla. Työtovereiden sosiaalinen tuki osoittautui kuitenkin vahvaksi, tilastollisesti erittäin merkitseväksi ryhmätyön sujuvuuden selittäjäksi. Beta-kertoimiksi saatiin yksilötasolla 0,608 ja työryhmätasolla 0,751. Tulokset antoivat näin ollen tukea sille, että työtovereilta saatu tuki välitti vaihtuvuuden vaikutuksia työryhmien työskentelyn sujuvuuteen. Välittävien tekijöiden sisällyttäminen nosti yksilötason analyysin selitystasoa 36,1 prosenttiyksiköllä ja työryhmätasolla 54,5 prosenttiyksiköllä.

Neljästä hypotetisoiduista välittävästä suhteesta löytyi viitteitä yhdestä; vaihtuvuuden epäsuorasta yhteydestä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen työtovereiden sosiaalisen tuen välittämänä. Sobelin testin perusteella vaihtuvuuden epäsuora vaikutus ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen työtovereilta saadun sosiaalisen tuen kautta oli yksilötasolla tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ) ja työryhmätasolla melkein tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,05$ ), minkä perusteella  $H_6a$  sai tukea. Kaikki regressioanalyysit suoritettiin myös päiväkotitasolla. Tulokset olivat samansuuntaiset kuin yksilö- ja työryhmätason analyyseissä, mutta menettivät tilastollista merkitsevyyttä pienemmän otoskoon myötä. Päiväkodin regressioanalyysin mallissa 2, jossa välittäjämuuttujat sisällytettiin analyysiin, saatiin selitystasoksi 53,3%, eli mallin selitystaso oli heikompi kuin työryhmätason analyyseissä mutta vahvempi kuin yksilötason analyyseissä. Päiväkotitason analyysien tulokset esitellään taulukoissa liitteissä 2-4. Tutkimusasetelman tulosten yhteenveto esitellään kuviossa 4 yksilötason analyysin tuloksien tunnusluvuilla.





*Kuvio 4.*

Tutkimusasetelman tulokset yksilötasolla standardoiduilla regressiokertoimilla. Suluissa standardoitu regressiokerroin sosiaaliset tuet vakioituna.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

n.s. = tilastollisesti ei merkitsevä

## 5 Diskussio

### 5.1 Tulosten yhteenveto sekä tutkielman heikkoudet ja vahvuudet

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia miten määräaikaistyöntekijöiden käyttö ja henkilöstön vaihtuvuus ovat yhteydessä päiväkotihenkilöstön jäsenten ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen sosiaalisen tuen välittämänä. Ennen pääanalyysyä arvioitiin datan soveltuvuutta aggregointia varten.

Aggregointiin liittyvät tunnusluvut olivat suurimmaksi osaksi hyväksyttävillä tasoilla, poislukien matalat ICC(2) arvot, jotka selittynevät ryhmien pienillä ko'oilta (Bliese, 2000;

Shieh, 2016). Työryhmien koot vaihtelivat 2-6 välillä keskiarvolla 3, ja päiväkotien koot vaihtelivat 2-12 välillä keskiarvolla 6, mikä takia yksikin poikkeava arvostelu vastaajalta heikentää reliabiliteettia huomattavasti. Vaikka ICC(2) arvot jäivät mataliksi ryhmien kokojen takia, tukivat kuitenkin merkitsevät F-arvot sekä  $R_{WG}$  ja ICC(1) -arvot datan aggregointia. Datan aggregointi sai parempia tunnuslukuja työryhmätason aggregointiin päiväotitasoon verrattuna, mikä viittaa siihen, että päiväkodeissa työryhmien sisällä ollaan vahvemmin samaa mieltä asioista, kuin koko päiväkodin henkilöstön kesken. Tämä heijastaa todennäköisesti sitä, että työryhmissä vietetään suuri osa työajasta, jolloin myös työryhmän jäsenien kanssa ehtii tutustua paremmin, mikä voi johtaa mielipiteiden samaistumiseen. Etenkin ryhmätyöskentelyn sujuvuuden aggregointi työryhmätasolle sai erittäin korkeat  $R_{WG}$ , ICC(1) ja myös yli hyväksyttävän rajan ICC(2) arvot, mikä heijastaa sitä, että arvioitsijat arvioivat samaa, yhteistä käsitettä, työryhmän ryhmätyöskentelyn sujuvuutta, josta he todennäköisesti ovat keskenään samaa mieltä, kun sosiaalisissa tuissa taas arvioidaan kokemusta muiden kohtelusta itseään kohtaan.

Alustavan korrelaatioanalyysin perusteella määräaikaistyöntekijöiden osuus ei ollut yhteydessä ryhmätyön sujuvuuteen tai sosiaaliin tukiin. Regressioanalyseissä määräaikaistyöntekijöiden osuus oli hypoteesin 1a oletusten vastaisesti positiivisessa yhteydessä työtovereilta saatuun sosiaaliseen tukeen, mutta ei kuitenkaan yltänyt tilastolliseen merkitsevyyteen kummallakaan analyysitasolla. Määräaikaistyöntekijöiden osuus ei ollut yhteydessä esimieheltä saatuun tukeen kummallakaan analyysitasolla. Näiden tulosten perusteella hypoteesit 1a ja 1b hylättiin. Hypoteesin 1b hylkäyksen takia hypoteesi 3b myös hylättiin. Määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteys ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen oli hypoteesien oletusten vastaisesti positiivinen yksilötasolla tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p < 0,05$ ). Yhteyden suunnan takia hypoteesi 2 kuitenkin hylättiin. Kun sosiaaliset tuet lisättiin malliin, määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteys heikkeni huomattavasti ja menetti tilastollista merkitsevyyttä, mikä osittain tuki hypoteesia 3a. Koska määräaikaistyöntekijöiden osuus ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä välittäjätekijään, työtovereiden sosiaaliseen tukeen, hylättiin myös hypoteesi 3b.

Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus oli alustavan korrelaatioanalyysin perusteella yhteydessä sekä työtoverilta saatuun tukeen, että ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen, mutta ei esimieheltä saatuun tukeen. Myös regressioanalyyseistä löydettiin vaihtuvuuden ja työtovereilta saadun sosiaalisen tuen välille yksilötasolla tilastollisesti merkitsevä negatiivinen yhteys ( $p < 0,01$ ) ja työryhmätasolla melkein tilastollisesti merkitsevä yhteys ( $p < 0,05$ ), minkä perusteella hypoteesi 4a sai tukea. Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus ei kuitenkaan ennustanut esimieheltä saatua tukea, minkä perusteella hypoteesi 4b hylättiin ja näin ollen myös hypoteesi 6b. Ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen vaihtuvuus oli tilastollisesti merkitsevässä negatiivisessa yhteydessä yksilötasolla, minkä perusteella hypoteesi 5 sai tukea, vaikka työryhmätason analyysin tilastollinen merkitsevyys oli heikko. Kun malliin lisättiin sosiaaliset tuet, vaihtuvuuden yhteys ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen heikkeni huomattavasti ja menetti myös tilastollisen merkitsevyyden molemmilla analyysitasoilla. Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki nousi puolestaan vahvaksi ryhmätyöskentelyn sujuvuuden ennustajaksi, tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Yhteyden vahvuus nousi huomattavasti työryhmätason analyysissä ja yhteys pysyi tilastollisesti erittäin merkitseväenä. Työtoverilta saadun sosiaalisen tuen välittävän yhteyden merkitsevyyttä testattiin Sobelin testillä, minkä tulos vahvasti epäsuoran yhteyden vaikutuksen tilastollisesti merkitseväksi ( $p < 0,01$ ) yksilötasolla ja tilastollisesti melkein merkitsevästi ( $p < 0,05$ ) työryhmätasolla, minkä perustella hypoteesi 6a sai tukea.

Analyysit suoritettiin myös päiväkodin aggregaatiotasolla. Kuten työryhmätason analyysissä, korkeampien aggregaatiotasojen regressiokertoimet olivat samansuuntaiset kuin yksilötason ja vahvempia, mutta kärsivät tilastollisen merkitsevyyden heikkenemisestä, mikä on yleinen seuraus datan aggregoinnista (Rushton, Brainerd, & Pressley, 1983). Dataa aggregoidessa havaintojen määrä vähenee väistämättä, kun havaintoja lyödään yhteen. Pienempien havaintomäärien takia sekä työryhmä-, että päiväkotitason analyysien tilastolliset merkitsevyydet heikkenivät ja keskivirheet nousivat. Päiväkotitason analyysien selitysasteet ja regressiokertoimet olivat työryhmätason analyysistä matalammat, eli regressiomallien suurin selitysaste saatiin työryhmätason analyysissä. Yksilötason analyysissä tilastollinen merkitsevyys oli kuitenkin vahvin.

Määräaikaistyöntekijöiden osuuden positiivinen vaikutus ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen oli aiempaan tutkimukseen verrattuna mielenkiintoinen havainto.

Määräaikaistyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden rinnakkainen työskentely on aiemmissa tutkimuksissa vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden keskinäisiin ja työntekijöiden ja esimiesten välisiin suhteisiin mm. lisäämällä vakituisten työntekijöiden työmäärää ja vastuuta ilman erillistä palkitsemista ja heikentäen vakituisten työntekijöiden uskollisuutta organisaatioita kohtaan ja luottamusta työtovereihin (Chattopahyay & George, 2001; Davis-Blake ym., 2003). Aiempaa tutkimusta varhaiskasvatuskeskusten määräaikaistyöntekijöiden käytöstä ei kuitenkaan ole, minkä takia tulosta voidaan pitää tärkeänä. Vaihtuvuus vaikutti kuitenkin oletusten mukaisesti negatiivisesti ryhmätyön sujuvuuteen oletusten mukaisesti, ja sosiaalinen tuki oli tärkeä ryhmätyön sujuvuutta ennustava tekijä, kuten Rouvisen (2007) tutkimuksessa päiväkotihenkilöstö itsekin totesi. Esimiesten tuki ei kuitenkaan ollut ollut ryhmätyöskentelyn ennustaja, mikä vastasi Susskindin, Kacmarin ja Borchgrevnikin (2007) tutkimuksen tulosta ravintola -alalta, jossa työtovereiden tuki oli tärkeä asiakaspalveluasenteen ennustaja, mutta esimiehen tuki ei vaikuttanut asiakaspalveluasenteeseen.

Tutkielman tulosten tärkeydestä huolimatta tutkielmassa on kuitenkin heikkoutensa. Aineistona käytettiin sekundääriaineistoa, ja tutkimushankkeen aineistonkeruussa pääpainopisteenä eivät olleet henkilöstön psykologisiin ilmiöihin liittyvät ilmiöt taikka päiväkotien tunnusluvut vaihtuvuuden tai määräaikaaisuuden suhteen. Tutkielman määräaikaistyöntekijä -mittarissa ei pystytty erottamaan minkälaisista määräaikaistyöntekijöistä aineistossa oli kyse. Aineistosta ei myöskään pystytty erottelemaan määräaikaisten työntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden vastauksia, joiden perusteella vakituisten ja määräaikaistyöntekijöiden näkemyksiä voitaisiin vertailla. Määräaikaistyöntekijöiden osuudessa ei myöskään pystytty erottelemaan hoitohenkilökunnan ja muun henkilökunnan välillä kuten hoitohenkilökunnan vaihtuvuus -mittarissa, vaikka muun henkilökunnan osuus päiväkodeissa olikin matala (0-2 mediaani 2). Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus -mittarissa oli samankaltaisia heikkouksia, eikä datan

perusteella voida selvittää vaihtuvuuden vapaaehtoisuutta, vaihtuvuuden ajallista aspektia (1 työntekijä/kuukausi vai 12 työntekijää joulukuussa) tai vaihtuvuuden laatua (lyhytaikaisen määräaikaistyöntekijän työsopimus päättyy vrt. päiväkodin kokenein lastenhoitaja irtisanoutuu).

Myös selittävien muuttujien mittauksissa olisi tarkentumisen varaa, kuten jo esiteltiin aikaisemmassa kappaleessa. Vaihtuvuuden ja määräaikaistyöntekijöiden osuuden analysoinnissa poikkileikkausdata on ongelmallinen, sillä näin ei voida ottaa huomioon vaihtuvuuden ja määräaikaistyöntekijöiden osuuden ajallista muutosta. Sosiaalisen tuen ja ryhmätyöskentelyn suhteen kausaliteetista ei myöskään poikkileikkausdatassa voida tehdä oletuksia. Vaihtuvuuden ja määräaikaistyöntekijöiden osuuden yhteyttä ryhmätyöskentelyyn ja sosiaaliseen tukeen voidaan kuitenkin todennäköisesti pitää kausaalisena, koska tämänhetkinen työtovereiden tuki ja kokemus ryhmätyöskentelyn sujuvuudesta tuskin aiheuttaa viime vuoden vaihtuvuutta tai aikaisemmin sovittuja määräaikaistyösuhteita. Regressioanalyseissä normaalius ei myöskään toteutunut toivotulla tavalla, väittävien ja selitettävän muuttujan ollessa melko vinoutuneita ja huipukkaita, kuten menetelmien luovassa esiteltiinkin. Tämä saattaa joko heijastaa ihmisten halua antaa sosiaalisesti toivottuja, positiivisia vastauksia esimiehiin ja työtovereihinsa liittyen, taikka mittarin heikkoutta.

Tutkimusprojektiin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, minkä takia sekä kuntia että päiväkotia päätti jättää osallistumatta tutkimukseen. Voidaan pitää todennäköisenä, että ne päiväkodit, joissa työtilanne on ollut kaikista heikkein ja epävakain, ovat olleet todennäköisempiä kieltäytymään osallistumasta tutkimusprojektiin rajoittuneen ajan ja resurssien perusteella. Tällöin aineistosta puuttuisi ne päiväkodit, jossa esim. vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset ovat olleet suurimmillaan.

Metodologisesta näkökulmasta tutkielman suurin heikkous on aineiston monitasoisuus, mikä tarkoittaa sitä, että havainnot eivät ole toisistaan riippumattomia, mikä on yksi regressioanalyysin oletuksista. Vaikka aineiston monitasoisuus on otettu huomioon

aggregoinnilla, ei tämä kuitenkaan ratkaise havaintojen riippumattomuuden ongelmaa. Kun korkeamman tason muuttujia aggregoidaan alemmille tasoille, saavat saman päiväkodin jäsenet identtiset arvot muuttujissa. Aggregointi taas johtaa muuttujan varianssin katoamiseen, mikä puolestaan voi johtaa suhteiden yli- tai aliarvioimiseen, tai muuttaa muuttujan luonnetta merkittävästi, (esim. yksilön työtyytyväisyys vrt. työpaikan keskimääräinen työtyytyväisyys) (Osborne, 2000). Optimaalinen tapa monitasoisen aineiston analysoimiseen olisi monitasoanalyysit, kuten lineaariset monitasomallit. Monitasomenetelmillä voitaisiin ottaa samanaikaisesti huomioon muuttujien eri tasot, jolloin jokaiselle ryhmälle lasketaan samanaikaisesti omat regressiosuorat, jotka voivat olla eri suuntaisia ja vahvuisia. Tässä tapauksessa aineistoa oltaisiin voitu analysoida samanaikaisesti kaikilla kolmella analyysitasoilla.

Tutkielman vahvuuksina voidaan kuitenkin pitää laajaa aineistoa hyvillä vastausprosentteilla. Vastaajia saatiin 66 päiväkodista, joissa 79% henkilöstöstä ja 91% päiväkotien johtajista vastasi kyselyyn. Suuret vastaajamäärät mahdollistivat myös datan aggregoinnin ja analyysien suorittamisen usealla analyysitasolla. Osallistuvat päiväkodit olivat useista kunnista, ja otannasta löytyy sekä ruotsin- että suomenkielisiä päiväkoteja. Kaikissa päiväkodeissa annettiin systemaattiset ohjeistukset kyselyiden vastaamiseen, mikä parantaa kyselyiden vastausten reliabiliteettia. Vaikka tutkimushankkeen pääpainopisteenä ei ollut henkilöstöön liittyvät kysymykset, käytettiin siinä kuitenkin laajasti käytettyä ja validoituja mittareita QPS kyselylomakkeesta (Lindström & Nordic Council of Ministers, 2000). Tutkielman suurin vahvuus on kuitenkin siinä, että se onnistuu täyttämään tutkimusaukon Suomalaisessa varhaiskasvatusalan tutkimuksessa. Aiemmassa tutkimuksessa ollaan vahvasti keskitytty kasvattaja-lapsi suhdelukujen ja henkilöstön koulutustason tutkimiseen. Aiempaa tutkimusta vaihtuvuudesta ja määräaikaistyöntekijöiden käytöstä ei löydy tästä kontekstista, vaikka aihepiiri on yleisen keskustelun ja median huomion kohteena jatkuvasti. Tämä tutkielma antaa näin ollen erinomaisen pohjan jatkotutkimukselle käsiteltyjen teemojen ympärillä.

## 5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimus

Määräaikaistyöntekijän tyyppin, eli esim. urakkatyöntekijän ja vuokratyöntekijän sekä määräaikaistyönteon vapaaehtoisuuden on osoitettu olevan merkittäviä moderoivia tekijöitä määräaikaistyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden eroissa mm. organisaation sitoutumisen, tuotteliaisuuden ja työtyytyväisyyden suhteen (Connelly & Gallagher, 2004; De Cuyper ym., 2008). Voidaankin pohtia, että päiväkodin johtajat ovat saattaneet vastata määräaikaistyöntekijä -kysymykseen ainoastaan laskemalla päiväkodin sisäisiä työntekijöitä, jolloin esim. vuokratyörytysten kautta palkatut vuokratyöntekijät ja sijaiset puuttuisivat tästä tutkimuksesta kokonaan. Päiväkodin itse palkkaamat määräaikaistyöntekijät ovat oletettavasti pitempiaikaisia työntekijöitä kuin vuokratyörytysten sijaiset ja vuokratyöntekijät, minkä takia myös sosiaaliset suhteet ovat voineet ehtiä syventyä, mikä voisi johtaa parempaan yhteistyöhön, mikä saattaisi selittää tämän tutkielman tulosta määräaikaistyöntekijöiden osuuden positiivisesta yhteydestä ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen.

Voidaan myös ajatella, että varhaiskasvatusalan työvoimapulan takia päiväkodit pyrkivät pääasiassa palkkaamaan vakituista työvoimaa ja palkkaavat määräaikaistyöntekijöitä ainoastaan silloin, jos muuta ei ole tarjolla. Tämä voisi tarkoittaa joko sitä, että merkittävä osuus varhaiskasvatuskeskuksien määräaikaistyöntekijöistä ovat vapaaehtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa, tai toisaalta sitä, että työntekijät eivät täytä vaatimuksia vakituiseen työsuhteeseen. Vapaaehtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa olevat eivät todennäköisesti koe samoja negatiivisia psykologisia seurauksia kuin työntekijät, jotka ovat tilanteen pakon takia määräaikaisessa työsuhteessa (esim. Connelly & Gallagher, 2004), mikä saattaisi heikentää määräaikaistyöskentelijöiden ja vakituisten työntekijöiden rinnakkaisen työskentelyn negatiivisia vaikutuksia työn tulokseen.

Määräaikaistyöntekijöiden osuuden positiivinen vaikutus ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen saattaa heijastaa varhaiskasvatusalalla vallitsevaa työvoimapulaa, jota voidaan paikata palkkaamalla määräaikaistyöntekijöitä varhaiskasvatuskeskuksiin. Cardon (2003) esitti

tutkimuksensa perusteella, että pienet, vähäresurssiset organisaatiot, joina päiväkoteja usein voidaan pitää, voivat hyötyä määräaikaistyöntekijöiden käytöstä.

Vaikka esimiehen tuki ei vaikuttanut ryhmätyöskentelyn sujuvuuteen, niin se ei tarkoita, etteikö esimiehen tuki olisi tärkeä asia työntekijöille, vaan saattaa pikemminkin heijastaa sitä, että suorittavassa työssä, kuten lasten hoitoon osallistuvassa työssä, esimies ei ole läsnä kentällä, eikä niin ollen vaikuta arkipäiväiseen työskentelyyn, kuten Susskindin Kacmarin ja Borchgrevnikin (2007) ravintola-alan tutkimuksessa. Päiväkodin johtajilla saattaa usein olla vastuullaan useita yksiköitä, jolloin esimiestyö jää todennäköisesti hyvin hallinnolliseksi, eikä jokapäiväistä ryhmätyöskentelyyn osallistumista tai sen tukemista tapahdu melkein lainkaan.

Esimies saattaa toisaalta vaikuttaa organisatorisiin ja rakenteellisiin tekijöihin, mikä voi edesauttaa yhteistyön ja toisiaan tukevien työtovereiden syntyä ja ylläpitoa, kuten Rouvisen (2007) tutkimuksessa työntekijät kokivat. Tämän tutkielman korrelaatioanalyysissä löydettiin yhteys työtovereilta saadun sosiaalisen tuen ja esimieheltä saadun sosiaalisen tuen välille ( $r=0,3^*-0,4^{**}$  analyysitasosta riippuen), mikä saattaisi osoittaa, että esimieheltä saatu tuki voi olla tärkeässä roolissa suorittavien työntekijöiden välisten suhteiden tukemisessa.

Tutkielman tulokset osoittivat, että varhaiskasvatusalalla vallitseva vaihtuvuus heikentää työntekijöiden välistä ryhmätyöskentelyn sujuvuutta, mikä todennäköisesti myös heikentää varhaiskasvatuskeskuksien opetuksen laatua. Määräaikaistyöntekijöiden käyttö ei sen sijaan heikennä ryhmätyöskentelyn sujuvuutta, vaan saattaa päinvastoin parantaa sitä, jos määräaikaistyöntekijän käytöllä paikataan henkilöstön puutetta. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että määräaikaistyöntekijöiden runsas käyttö automaattisesti johtaa suurempaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Tutkielma onnistuu paikkaamaan aukkoa varhaiskasvatusalan tutkimuksessa, missä ei ainakaan Suomen kentällä olla perehdytty vaihtuvuuden ja määräaikaistyöntekijöiden käytön vaikutuksiin päiväkotihenkilöstöihin. Vaikka tutkielman metodologiassa on heikkouksia, antaa sen tulokset kuitenkin erinomaisen pohjan



jatkotutkimukselle. Jatkotutkimuksena suositellaan tutkimuksen suorittamista monitasomenetelmin, jolloin aineiston monitasoisuus pystytään paremmin ottamaan huomioon, ja näin ollen parantamaan tulosten luotettavuutta. Myös aineiston keruussa voitaisiin syventää ja laajentaa mittareita niin riippumattomissa, välittävissä kuin riippuvissa muuttujissa. Aihepiiri on pitkään ollut yleisen keskustelun ja median mielenkiinnon kohteena, mikä todennäköisesti voisi motivoida lisätutkimuksen teettämistä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että varhaiskasvatusalan houkuttelevuutta työpaikkana pitää parantaa, jos halutaan ylläpitää ja parantaa varhaiskasvatuksen laatua. Suomalaiset varhaiskasvatusalan työntekijät pitävät suurimpina syinä vaihtaa alaa palkkausta, työn raskautta, heikkoja tulevaisuuden näkymiä ja yleistä alan vähäistä arvostusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017). Näihin tekijöihin kannattaisi todennäköisesti puuttua ja miettiä mahdollisia ratkaisuja, jotta varhaiskasvatuksen laatu ei kärsisi Suomessa, missä koulutuksen laatua pidetään vientituotteena ja osana maan brändiä.

**LÄHDELUETTELO**

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173.

Beehr, T. A., & McGrath, J. E. (1992). Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress, & Coping*, *5*(1), 7–19. <https://doi.org/10.1080/10615809208250484>

Bliese, P. D. (2000). *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*.

Brown, C., Arnetz, B., & Petersson, O. (2003). Downsizing within a hospital: cutting care or just costs? *Social Science & Medicine*, *57*(9), 1539–1546. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00556-7](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00556-7)

Chattopahyay, P., & George, E. (2001). Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of Applied Psychology*, *86*(4), 781–788. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.4.781>

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, *1985*(2), 310–357.

Colton, M., & Roberts, S. (2007). Factors that contribute to high turnover among residential child care staff. *Child & Family Social Work*, *12*(2), 133–142. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2206.2006.00451.x>

Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent WorkResearch. *Journal of Management*, 30(6), 959–983.  
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.008>

Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 12.

De Cuyper, N., de Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x>

Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction: A Test of the Buffering Hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243.  
<https://doi.org/10.1177/0730888400027002005>

Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1994). Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23(2), 49–63.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90068-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90068-X)

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117–140.

Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS : and sex and drugs and rock "n" roll* (3rd ed). Noudettu osoitteesta <https://helka.finna.fi/Record/helka.2137260>

Hakonen, M., & Lipponen, J. (2009). It takes two to tango: The close interplay between trust and identification in predicting virtual team effectiveness. *The Journal of EWorking*, (1), 17–32.

Hancock, J. I., Allen, D. G., & Soelberg, C. (2017). Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*, 27(1), 61–86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.003>

Haslam, S. A., O'Brien, A., Jetten, J., Vormedal, K., & Penna, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. *British Journal of Social Psychology*, 44(3), 355–370. <https://doi.org/10.1348/014466605X37468>

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>

Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068–1075. <https://doi.org/10.1037/a0015898>

Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1983). *Estimating Within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias*. Georgia institute och technology and Atlanta school of Psychology.

Kalliala, M. (2011). Look at me! Does the adult truly see and respond to the child in Finnish day-care centres? *European Early Childhood Education Research Journal*, 19(2), 237–253. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2011.574411>

Knight, D. K., Becan, J. E., & Flynn, P. M. (2013). The Impact of Staff Turnover on Workplace Demands and Coworker Relationships. *Counselor (Deerfield Beach, Fla.)*, *14*(3), 20–23.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, *64*(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

Lehto, E., Ray, C., Vepsäläinen, H., Korkalo, L., Lehto, R., Kaukonen, R., ... Roos, E. (2018). Increased Health and Wellbeing in Preschools (DAGIS) Study—Differences in Children’s Energy Balance-Related Behaviors (EBRBs) and in Long-Term Stress by Parental Educational Level. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(10), 2313. <https://doi.org/10.3390/ijerph15102313>

Liaw, Y.-J., Chi, N.-W., & Chuang, A. (2010). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. *Journal of Business and Psychology*, *25*(3), 477–492. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>

Lindström, K., & Nordic Council of Ministers. (2000). *User’s guide for the QPSNordic: general Nordic questionnaire for psychological and social factors at work*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Malminen, U. (2018, elokuuta 31). ”Ilman sijaisia päiväkotia voitaisiin joutua sulkemaan” – Hoitoa tarvitsevia lapsia on pääkaupunkiseudulla koko ajan enemmän, mutta samaan aikaan työvoimasta on huutava pula. Noudettu 8. tammikuuta 2019, osoitteesta Yle Uutiset website: <https://yle.fi/uutiset/3-10381340>

McCoach, D. B., & Adelson, J. L. (2010). Dealing With Dependence (Part I): Understanding the Effects of Clustered Data. *Gifted Child Quarterly*, *54*(2), 152–155.  
<https://doi.org/10.1177/0016986210363076>

Määttä, S., Lehto, R., Nislin, M., Ray, C., Erkkola, M., Sajaniemi, N., & Roos, E. (2015). Increased health and well-being in preschools (DAGIS): rationale and design for a randomized controlled trial. *BMC Public Health*, *15*(1), 402.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-015-1744-z>

Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group & Organization Management*, *33*(3), 243–268.  
<https://doi.org/10.1177/1059601107313307>

Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory of Collective Turnover. *Academy of Management Review*, *38*(1), 109–131.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2017). *Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys 2017*. (Nro 39; s. 110). Helsinki.

Osborne, J. W. (2000). The advantages of hierarchical linear modeling. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, *(7)*, 4.

Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th edition). Maidenhead: Open University Press.

- Rautio, M. (2019, huhtikuuta 22). Elli Abrahamsson tähtää maan halutuimpaan kauppakorkeakouluun kuten tuhannet muutkin: ”Niin iso määrä, että on vaikea käsittää” – Katso korkeakouluhaun 600 suosituinta opiskelupaikkaa | Yle Uutiset | yle.fi. Noudettu 26. huhtikuuta 2019, osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10742546>
- Rimaila, E. (2018, lokakuuta 5). Lastentarhanopettajat saavat 175 euron palkankorotuksen vuoden alusta Helsingissä – Päiväkoteja riivaa krooninen työvoimapula. Noudettu 8. tammikuuta 2019, osoitteesta Helsingin Sanomat website: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005853464.html?share=5c7baa9e463e10acbc39b5b67a3f0a2c>
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., & Segarra Cipres, M. (2011). Combined effect of human capital, temporary employment and organizational size on firm performance. *Personnel Review*, *41*(1), 4–22. <https://doi.org/10.1108/00483481211189910>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Salmi, S. (2018, lokakuuta 15). Nyt se tapahtui myös Espoossa: lastentarhanopettajien palkat nousevat. Noudettu 8. tammikuuta 2019, osoitteesta Yle Uutiset website: <https://yle.fi/uutiset/3-10457954>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, *41*(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Shieh, G. (2016). Choosing the best index for the average score intraclass correlation coefficient. *Behavior Research Methods*, *48*(3), 994–1003.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed). Noudettu osoitteesta <https://helka.finna.fi/Record/helka.1984638>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative theory of intergroup conflict. Teoksessa *The Social Psychology of intergroup Relations* (ss. 33–47). Noudettu osoitteesta <http://ark143.org/wordpress2/wp-content/uploads/2013/05/Tajfel-Turner-1979-An-Integrative-Theory-of-Intergroup-Conflict.pdf>

Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Group & Organization Management*, 38(5), 630–653. <https://doi.org/10.1177/1059601113503039>

Vahtera, J. (1995). *Voimavarat, terveys ja työelämän murros* (J. Pentti, Toim.). Helsinki: Työterveyslaitos.

Varhaiskasvatuksen lainsäädännön uudistamistyöryhmän alainen valmisteluryhmä. (2014). Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat : tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmälle tueksi. *Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä* 2014:12. Noudettu osoitteesta <https://www.finna.fi/Record/selma.401780>

Varhaiskasvatuslain uudistus. (2019, tammikuuta 8). Noudettu 8. tammikuuta 2019, osoitteesta Opetus- ja kulttuuriministeriö website: <https://minedu.fi/uusivarhaiskasvatuslaki>

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>



Whitebook, M., & Bellm, D. (1999). *Taking on Turnover: An Action Guide for Child Care Center Teachers and Directors*.

Whitebook, M., & Sakai, L. (2003). Turnover begets turnover: an examination of job and occupational instability among child care center staff. *Early Childhood Research Quarterly*, *18*(3), 273–293. [https://doi.org/10.1016/S0885-2006\(03\)00040-1](https://doi.org/10.1016/S0885-2006(03)00040-1)

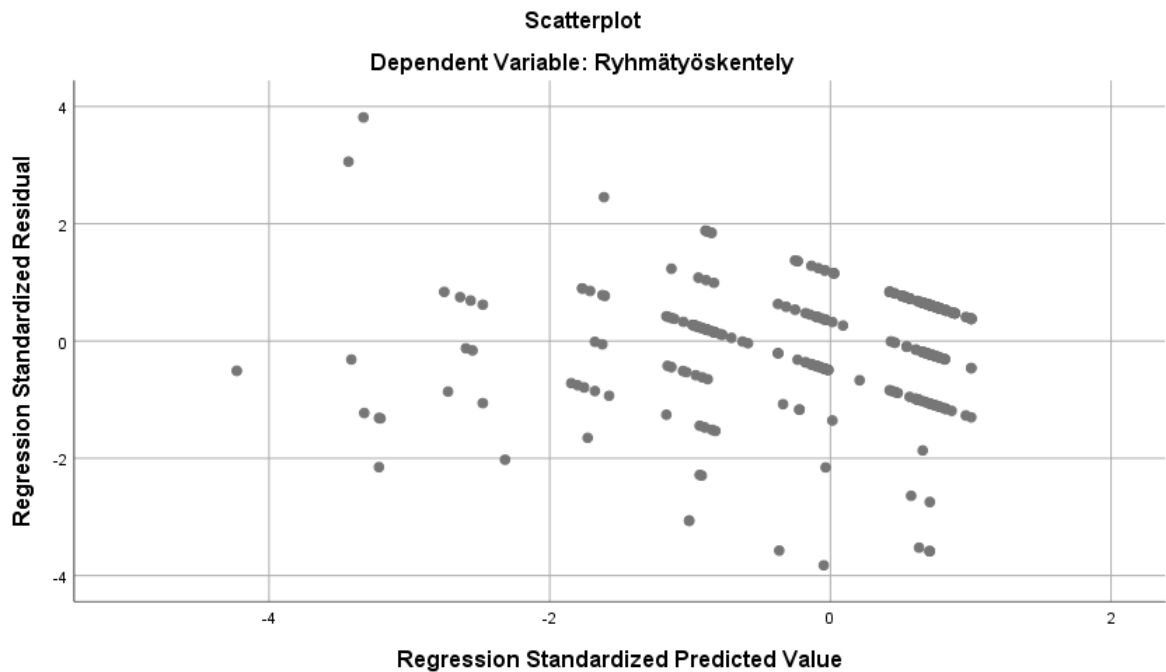
Whitebook, M., & Sakai, L. (2004). *By a thread : how child care centers hold on to teachers, how teachers build lasting careers*. Noudettu osoitteesta <http://login.libproxy.helsinki.fi/login?url=http://ebookcentral.proquest.com/lib/helsinki-ebooks/detail.action?docID=3417103>

Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers: Job Satisfaction meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *34*(1), 47–64. <https://doi.org/10.1002/job.1790>

## LIITTEET

### Liite 1.

*Hajontakuviio yksilötason lineaarisen hierarkkisen regressioanalyysin jäännöstermien jakautumisesta. Riippuvana muuttujana ryhmätyöskentelyn sujuvuus ja riippumattomina muuttujina vaihtuvuus, määräaikaistyöntekijöiden osuus, työtovereiden sosiaalinen tuki ja esimiehen sosiaalinen tuki.*



### Liite 2.

*Lineaarinen regressioanalyysi suhteellisen määräaikaistyöntekijämäärän ja hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden vaikutuksesta **työtovereilta saatuun sosiaaliseen tukeen** päiväkotitasolla.*

Muuttuja	B	SE B	$\beta$
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.527	.389	.192 (p=.182)
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.821	.386	-.299*
$R^2$			.075

N=60

B=Regressiokerroin, SE B= keskivirhe,  $\beta$ =standardoitu regressiokerroin,  $R^2$ =Mallin selitysaste

\* p < .05

**Liite 3.**

*Lineaarinen regressioanalyysi suhteellisen määräaikaistyöntekijöiden osuuden ja hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden yhteyksistä esimieheltä saatuun sosiaaliseen tukeen päiväkotitasolla.*

Muuttuja	B	SE B	$\beta$
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	-.100	.576	-.026 (p=.863)
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.072	.571	-.019 (p=.900)
R <sup>2</sup>			.001

N=60

B=Regressiokerroin, SE B= keskivirhe,  $\beta$ =standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup>=Mallin selitysaste

**Liite 4.**

*Lineaarinen hierarkkinen regressioanalyysi määräaikaistyöntekijöiden osuuden, hoitohenkilökunnan vaihtuvuuden, esimiehen tuen ja työtovereiden tuen yhteyksistä päiväkotihenkilöstön ryhmätyön sujuvuuteen päiväkotitasolla.*

Muuttuja	Malli 1			Malli 2		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
Määräaikaistyöntekijöiden osuus	.676	.609	.160 (p=0,272)	.092	.427	.022
Hoitohenkilökunnan vaihtuvuus	-.970	.604	-.232 (p=.114)	-.56	.433	-.013
Esimiehen tuki				.064	.101	.059
Työtovereiden Tuki				1.120	0.150	.727***
R <sup>2</sup>		.046			.533	
R <sup>2</sup> Muutos		-			.487	

N=60

B=Regressiokerroin, SE B= keskivirhe,  $\beta$ =standardoitu regressiokerroin, R<sup>2</sup>=Mallin selitysaste

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001)