

Liisa Manninen

”MAHDOLLISUUS VAIKUTTA TYÖVUOROIHINI ON PARANTANUT TYÖFIILISTÄNI MERKITTÄVÄSTI”

Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista Osuuskauppa Arinan matkailu- ja ravitsemisalalla

”MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA TYÖVUOROIHINI ON PARANTANUT TYÖFIILISTÄNI MERKITTÄVÄSTI”

Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista Osuuskauppa Arinan matkailu- ja ravitsemisalalla

Liisa Manninen
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-
ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Liisa Manninen

”Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihini on parantanut työfilistäni merkittävästi”: Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista Osuuskauppa Arinan matkailu- ja ravitsemisalalla

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: esim. 80 + 2 liitettä

Työntekijöiden odotukset työelämää kohtaan ovat jatkuvassa muutoksessa, ja kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Työelämässä on tällä hetkellä useiden eri sukupolvien edustajia ja jo nyt on huomattavissa, että asenteet työtä kohtaan ovat nuorilla sukupolvilla hyvin erilaiset kuin mihin on perinteisesti totuttu. Varmistaakseen kilpailukyvyyn työntekijämarkkinoilla, tulee työnantajien aktiivisesti etsiä ja kehittää uusia toimintamalleja, joilla erottautua kilpailijoista.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arina, jossa on jo useamman vuoden ajan ollut huomattavissa työntekijöiden veto- ja pitovoiman heikkeneminen. Työvoiman saatavuus on paikoin uhannut liiketoimintojen perustoimintoja sekä palveluverkoston kehittämistä. Sama haaste on tunnistettu koko S-ryhmässä ja myös valtakunnallisesti on lähdetty etsimään keinoja, joilla edesautetaan työntekijöiden saatavuutta ja pysyvyyttä. S-ryhmässä on pilotoitu kevästä 2023 lähtien yhteisöllistä työvuorosuunnittelua palveluliiketoiminnassa. Yhtenä pilotoivana yrityksenä toimii Osuuskauppa Arina. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Arinan matkailu- ja ravitsemistoimialan työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta sekä koota toimeksiantajalle yhteenveto huomioitavista asioista mahdollista toimintamallin laajempaa käyttöön-ottoa varten.

Työn tietoperusta koostui yksilön psykologisen pääoman, itseohjautuvuuden sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen teoriasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää. Mukana oli työntekijöitä kaikista pilottiin osallistuvista toimipaikoista. Haastattelujen teemat valittiin tietoperustan mukaisesti kolmesta eri osa-alueesta. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset osoittivat, että kokemus yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta oli pääosin positiivinen ja sillä voi olla mahdollista vaikuttaa yksilön kokemukseen työympäristöstä. Kokemus voi kuitenkin vaihdella yksilöiden välillä. Isoimpina kokemukseen vaikuttavina tekijöinä tunnistettiin yksilön ominaisuudet, henkilökohtaisen elämäntilanteen kuormittavuus sekä yksilöstä riippumattomat ulkoiset syyt. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koettiin pääosin helpottavan työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Toimintamallille toivottiin jatkoa, sillä siinä nähtiin olevan potentiaalia edistämään työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksen perusteella tunnistettiin joukko esihenkilötyöhön, työryhmään sekä prosessiin liittyviä asioita, jotka toimeksiantajan tulee huomioida toimintamallin laajemman käyttöönoton yhteydessä.

Asiasanat: työvuorosuunnittelu, työn ja vapaa-ajan tasapaino, itseohjautuvuus, yksilön psykologinen pääoma, työhyvinvointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in Business Development

Author: Liisa Manninen

Title of thesis: "Having the opportunity to influence my work shifts has significantly improved my work satisfaction.": Employees' experiences with the collaborative shift scheduling model in the tourism and catering sector of Osuuskauppa Arina.

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 80+2 appendices

Employees' expectations of working life are constantly changing, and the competition for skilled employees is harsh. Currently there are representatives of several different generations in the workforce, and it is already noticeable that the attitudes towards work are very different among them. To ensure competitiveness in the labor market, employers must actively search for and develop new operating models to distinguish themselves from competitors.

This thesis was made to Co-operative Arina, where for several years there has been a noticeable decline of the attraction and retention power of the employees. The same challenge has been identified nationally in the entire S-group. Since the spring of 2023, S-group has piloted a collaborative shift planning model in the service business. Osuuskauppa Arina acts as one of the pilot companies. The purpose of this thesis was to provide the client with deeper information about how the employees of Co-operative Arina's tourism and catering have experienced the model.

The knowledge base of the work consists of the theory of an individual's psychological capital, self-directedness, and the work-life balance. The research material was collected through thematic interviews, a total of nine employees participated in the interviews. There were employees from all locations participating in the pilot. The themes of the interviews were chosen according to the theoretical framework from three different areas. The data was analyzed using theory-based content analysis.

The research results show that the experience of collaborative shift planning was positive for most participants and it might effect to the employees' experience of the work environment. However, individual experiences may vary significantly. The characteristics of the individual, the burden of the personal life situation and external causes independent of the individual were identified as the biggest factors affecting the experience. Collaborative shift planning was mainly felt to increase the work-life balance. The operating model was hoped to continue, as it was seen to have the potential to promote the well-being of employees. Based on the research, several issues were identified, which the principal should consider in connection with the wider implementation of the operational model.

Keywords: work schedule planning, work-life balance, autonomy, individual psychological capital, and employee well-being

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KOHDEORGANISAATIO	11
	2.1 Kohdeorganisaatio	12
	2.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti	13
	2.2.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelu pilotin tavoitteet	14
	2.2.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi.....	14
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
	3.1 Psykologinen pääoma	16
	3.1.1 Itseluottamus.....	20
	3.1.2 Toiveikkaus	21
	3.1.3 Optimistisuus	23
	3.1.4 Sitkeys	24
	3.2 Itseohjautuvuus	25
	3.2.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus vai itseorganisoituminen	28
	3.2.2 Itseohjautuva yksilö.....	30
	3.3 Työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	33
4	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN	37
	4.1 Tutkimuskysymykset	37
	4.2 Tutkimusstrategia	37
	4.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät.....	38
	4.3.1 Aineistonkeruu ja -käsittely	38
	4.3.2 Aineiston analyysi	43
	4.3.3 Esimerkki analyysirungon muodostamisesta	45
5	AINEISTOSTA ESILLE NOUSSEET HAVAINNOT	48
	5.1 Yksilön psykologinen pääoma	49
	5.1.1 Havainnot itseluottamuksesta	49
	5.1.2 Havainnot toiveikkuudesta	50
	5.1.3 Havainnot optimistisuudesta	52
	5.1.4 Havainnot sitkeydestä	53
	5.2 Havainnot itseohjautuvuudesta	55
	5.3 Havainnot työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä	58
6	TULOKSET.....	61

6.1	Tutkimustulosten tarkastelu aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella .	61
6.1.1	Psykologisten pääoman piirteiden ilmentyminen	61
6.1.2	Itseohjautuvuuden ilmentyminen.....	63
6.1.3	Työn ja vapaa-ajan tasapainon ilmentyminen	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	67
7.1	Johtopäätökset.....	67
7.2	Pohdinta	69
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	72
7.3.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	73
7.3.2	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	75
7.4	Jatkotutkimuksen aiheita	75
	LÄHTEET.....	77

1 JOHDANTO

Henkilöstön veto- ja pitovoimahaasteet haastavat tämän päivän työelämää. Millä ehdoilla työelämän nykyiset ja tulevat sukupolvet haluavat työskennellä? Miten työnantajien tulisi reagoida työntekijöiden muuttuviin odotuksiin? Osuuskauppa Arina pyrkii aktiivisesti kehittämään toimintamallejaan ja löytämään keinoja, joilla vastata muuttuvan työelämän haasteisiin. S-ryhmässä käynnistyi keväällä 2023 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin pilotti, jonka tarkoituksena on selvittää edellytyksiä mallin laajemmalle käyttöönotolle. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun uskotaan tuovan pidemmällä aikavälillä merkittävää hyötyä työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehittymiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksestä, Osuuskauppa Arinasta, pilotissa on mukana kolme kaupan alan ja kaksi ravintola-alan yksikköä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään selvittämään nimenomaan ravintola-alan työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Tiedossa ei ole, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua hyödynnettäisiin Suomessa palvelualoilla ainakaan laajassa mittakaavassa, joten tutkimuksella saatava tieto on uutuusarvoltaan merkittävää. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää tehtäessä päätöstä siitä, laajennetaanko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintamallia Osuuskauppa Arinassa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä toisen samassa organisaatiossa toisella toimialalla tehdyn opinnäytetyöprojektin kanssa ja töiden teoriaosuudet ovat yhtenevät.

Opinnäytetyössä toteutettavalla tutkimuksella halutaan saavuttaa syvä ymmärrys työntekijöiden kokemuksista liittyen yhteisölliseen työvuorosuunnittelumalliin sekä tehdä toimeksiantajalle koonti huomioon otettavista asioista mahdollista mallin laajempaa käyttöönottoa ajatellen. Aiheeseen perehdytään yksilön psykologisen pääoman, itseohjautuvuuden sekä työn- ja vapaa-ajan tasan näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerätään yksilöhaastattelujen avulla. Pilotissa mukana olevista kolmesta toimipaikasta haastatellaan yhteensä 9 työntekijää. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Tulokset analysoidaan sisälönanalyysia hyödyntämällä. Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Minkälaisia kokemuksia Osuuskauppa Arinan marketkaupan työntekijöillä on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista?

- *Miten psykologisen pääoman piirteet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?*

- *Miten itseohjautuvuuden ominaisuudet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?*
- *Kokevatko työntekijät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikuttaneen heidän työn ja vapaa-ajan tasapainoonsa?*

Opinnäytetyö on saanut alkunsa paitsi toimeksiantajayrityksen tarpeesta reagoida aina vain kasvaviin henkilöstön veto- ja pitovoiman haasteisiin, myös omasta uteliaisuudestani. Minua kiinnostavat ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät sekä yksilön psykologisten ominaisuuksien vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Olen toiminut sekä esihenkilönä ravitsemisalalla, että asiantuntijana henkilöstöhallinnossa. Olen työssäni omien kokemuksieni myötä havainnut myös käytännössä haasteet henkilöstön saatavuudessa ja pysyvyydessä. Tutkimuksen tekohehkellä toimin asiantuntijan roolissa toimeksiantajayrityksessä. Oman esihenkilökokemukseni kautta ymmärrän, kuinka vahvasti työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat monet eri psykososiaaliset tekijät, kuten työtehtävien kuormittavuus, kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista työhön, esihenkilötyö tai työntekijöiden keskinäiset suhteet.

Teoreettisen viitekehyksen juuret ovat psykologisessa pääomassa, koska uskon, että sen olennaiset piirteet ovat avaintekijöitä tulevaisuuden työelämässä. Yksilöt, jotka pystyvät hyödyntämään ja kehittämään psykologisen pääoman piirteitä, joita ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimistisuus ja sitkeys oletettavasti ovat itseohjautuneita sekä pystyvät sopeutumaan työelämän muutoksiin ja menestymään tulevaisuuden dynaamisessa työelämässä. Tämän opinnäytetyön viitekehys koostuu kolmesta osiosta: yksilön psykologisen pääoma, itseohjautuvuus ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Psykologinen pääoma on käsite, joka viittaa yksilön henkiseen ja emotionaaliseen voimavaraan, jonka uskotaan vaikuttavan positiivisesti hänen suoriutumiseensa ja hyvinvointiinsa työelämässä.

Tutkimuksen mukaan työelämään tulevien sukupolvien arvomaailma työtä kohtaan on muuttunut. (Sorsa & Rotkirch 2020, 10, 71). Ihmiset hakevat aikaisempaa enemmän tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Tämä näkyy kohtuullisen työkuorman tavoitteluna, mahdollistaen näin ajan ja energian myös harrastuksille sekä muulle elämälle. Omilla ehdoilla elämisen on tutkittu vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiin. Työn merkitys elämälle eroaa eri sukupolvilla huomattavasti. (Manka 2011, 22, 148.) Väestöliiton perhebarometrissa vuonna 2020 todetaan, että työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa olevat haasteet ovat suorassa yhteydessä muun muassa pitkiin sairauspoissaoloihin sekä avioeroihin. Kyseisessä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmistä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista helpottavista tekijöistä nousi itselle sopivat työajat. (Sorsa & Rotkirch 2020, 10, 70.)

Kohdeyrityksessä mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä säännöllisesti. Vuosittain toteutetaan koko henkilöstöä koskeva laaja työtyytyväisyyskysely, jonka perusteella valittavien kehityskohteiden edistymistä seurataan kaksi kertaa vuodessa tehtävillä pienemmillä kyselyillä. Viimeisimpänä henkilökunnan kokemuksia työnantajasta kartoitettiin keväällä 2023 teetetyssä erillisessä tutkimuksessa, jonka avulla saatiin selville asiat, jotka työntekijät kokevat merkityksellisimpinä omaan työhönsä liittyen. Selvityksessä toiseksi merkityksellisimpänä asiana esiin nousi työn ja vapaa-ajan tasapaino, jonka todettiin toteutuvan tällä hetkellä heikosti. (Osuuskauppa Arina 2023a.) Työn ja vapaa-ajan tasapainon kokemuksen parantaminen on yksi toimeksiantajan suurimpia strategisia tavoitteita tuleville vuosille. Tähän strategiseen tavoitteeseen liittyy pilotti uudesta työvuorosuunnittelun mallista, jonka pilotointi aloitettiin vuonna 2023. Tämän tutkimuksen avulla on tavoite selvittää kokevatko pilotissa mukana olevat henkilöt, että pilotissa mukana olo olisi vaikuttanut työn ja vapaa-ajan tasapainoon.

Frederic Laloux esitteli teoksessaan *Reinventing organizations* (2013) itseohjautuvuutta korostavan Teal-organisaatioiden mallin, joka on erityisen kyvykäs sopeutumaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Teoksessa esitellyissä yrityksissä oli saavutettu kiistattomia tuloksia sen puolesta, että itseohjautuvuudella pystytään vastaamaan muun muassa yritysten pitovoimahaasteisiin sekä parantamaan tuloksellisuutta. Tämä on toiminut lähtölaukauksena laajemmalle kiinnostukselle itseohjautuvuutta kohtaan ja yhä useammat yritykset ovat muokanneet organisaatiotansa hierarkkisesta johtamisesta itseohjautuvaan suuntaan. Viimeisin tutkimustieto (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021) osoittaa, että korkeampi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä korkeampaan työn imuun ja merkityksellisyyden tunteeseen. Itseohjautuvuuden kokemuksen todettiin myös vähentävän työuupumusta.

S-ryhmässä työntekijöille tarjotaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin avulla mahdollisuus osallistua itse aktiivisesti omien työvuorojensa suunnitteluun ja tätä kautta saamaan lisää hallinnan tunnetta omaan elämäänsä kokonaisuutena. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin perusajatus on, että työryhmä tekee työvuorosuunnitelman alusta loppuun saakka itsenäisesti ja ratkaisee mahdolliset ongelmat yhteisöllisesti työryhmän kesken. S-ryhmässä käyttöön otetussa mallissa pyritään kehittämään yhteisön ja yksilön hyvinvointia.

Tämä opinnäytetyö etenee siten, että johdannon jälkeen esitellään toimeksiantajaorganisaatio ja tutkimuksen lähtökohdat. Luvuissa 3–5 keskitytään tarkemmin teoreettisen viitekehyksen osa-alueisiin. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitukset sekä tutkimuskysymykset ja -strategia. Siinä syvennytään tutkimusprosessin etenemiseen, tutkimusmenetelmiin sekä kuvataan aineiston analyysiprosessi. Tutkimusaineistosta esille nousseet havainnot avataan omassa kappaleessaan sellaisenaan, tavoitteena on tuoda lukijalle mahdollisimman hyvä käsitys aineiston sisällystä. Tämän jälkeen teemahaastattelusta saatua aineistoa peilataan tutkimuskysymyksiin teoreettisen viitekehyksen ja aiempien tutkimuksien pohjalta. Johtopäätöksissä tehdään tiivis katsaus keskeisiin tuloksiin ja vastataan tutkimuskysymykseen. Pohdinta osiossa arvioidaan kuinka lopputulos vastaa sille asetettuja tavoitteita sekä arvioidaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KOHDEORGANISAATIO

Yksi suurimmista työnantajakuvaan ja kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä on työvuorosuunnittelu, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijän elämään ja työssä viihtymiseen (Viljanen 2023). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, voiko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallin käyttöönotolla vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen itseohjautuvuudesta ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä onko psykologisen pääoman piirteillä yhteyttä näihin kokemuksiin. Osuuskauppa Arina, joka on tämän tutkimuksen toimeksiantaja, teettää työntekijöilleen Signi-työntekijäkokemustutkimuksen. Signi-työntekijäkokemustutkimuksessa työntekijät valitsivat itselleen merkityksellisimmät asiat kolmenkymmenen työntekijäkokemukseen vaikuttavan tekijän joukosta. Tutkimuksesta selvisi, että henkilöstö kokee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen itselleen toiseksi merkityksellisimmäksi tekijäksi. Sen kuitenkin todettiin toteutuvan tällä hetkellä heikosti. (Osuuskauppa Arina 2023a.) Tutkimuksen tulokset vahvistivat toimeksiantajan ennakoajatusta aiheesta ja kannusti entisestään selvittämään,

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valintaan on vaikuttanut toimeksiantajayrityksen strategia vuodelle 2023–2025. Keskeisinä strategisina tavoitteina ovat hyvinvoinnin lisääminen sekä suori-tuskyvyn systemaattinen tasonnosto, mikä tarkoittaa muun muassa selkeitä ja sujuvia työprosesseja niin, että asioita tehdään järkevämmiin ja suunnitellusti. Strategian keskeinen toimenpide on itsensä johtamisen ja työn hallinnan taidon kehittäminen. (Osuuskauppa Arina 2023b.) Aiempien tutkimusten valossa niin psykologinen pääoma, itseohjautuvuus kuin työn ja vapaa-ajan yhteenso-vittaminenkin ovat kokonaisuuksia, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen kokonaisyhyvinvoinnista. Toimeksiantaja tiedostaa kuinka työelämän muutokset vaativat yri-tykseltä muutosvalmiutta, mutta ennen kaikkea se vaatii henkilöstöltä valmiutta toimia muutoksen ohjaajina.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa on mukana sekä kaupan- että matkailu- ja ravitsemis-alan yksiköitä. Esittelen pilotin tarkemmin kappaleessa 2.2. Molemmilla toimialoilla toteutetaan sa-man aikaisesti vastaavat tutkimukset liittyen työntekijöiden kokemukseen pilotissa mukana olosta. Opinnäytetöiden tutkimukset on toteutettu yhteisenä tutkimusprosessina siten, että töiden teoria-osuudet ja haastattelukysymykset ovat yhtenevät. Opinnäytetyöt on kuitenkin päädytty toteutta-maan erillisinä, jotta molempien toimialojen kokemukset saadaan dokumentoitua ominaan ja mah-

dolliset eroavaisuudet nousevat selkeämmin esiin. Tätä tukee myös tutkimuksia toteuttavien opiskelijoiden taustat: toisella on vahva kokemus ravintola-alalta esihenkilötehtävistä sekä resurssi-suunnittelijana, ja toisella on pitkä esihenkilökokemus marketkaupasta, jossa hän toimii tällä hetkellä ryhmäpäällikkönä. Kahden erillisen työn malli palvelee myös toimeksiantajaa sen saadessa vertailukelpoista mutta yksityiskohtaista tietoa kahden eri toimialan kokemuksista. Toista tutkimusta toteuttaa Terhi Juusela, osana omaa YAMK tutkintoaan.

Tutkimuksen alkuvaiheessa toimeksiantajayrityksellä on ennakoajatus siitä, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli parantaa siihen osallistuvien työntekijöiden hyvinvointia tutkittavilla osa-alueilla. Aiempien tutkimusten valossa niin psykologinen pääoma, itseohjautuvuus kuin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminenkin ovat kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Psykologisen pääoman piirteet toimivat alustana myös yksilön itseohjautuvuudelle sekä oman ajan hallinnalle. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin saada kokonaisvaltainen ymmärrys nimenomaan tähän pilottiin osallistuvien yksilöiden subjektiivista kokemuksista aiheeseen liittyen ja siten tuottaa tietoa sekä ymmärrystä siitä, pitävätkö oletukset paikkansa tutkitavassa toimintamallissa.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään toimeksiantajayrityksessä tehtäessä päätöstä työvuorosuunnittelumallin laajemmasta käyttöönotosta. Uskon, että myös itse saan opinnäytetyöprosessista syvempää asiantuntijuutta itseäni ammatillisesti kiinnostavilta työelämän osa-alueilta, joita voin hyödyntää paitsi nykyisessä roolissani, myös mahdollisissa tulevisissa tehtävissä.

2.1 Kohdeorganisaatio

Osuuskauppa Arina (myöhemmin Arina) on pohjoissuomalaisten kotitalouksien perustama ja omistama kuluttajaosuuskunta, jonka omistaa reilut 183 000 kotitaloutta (Osuuskauppa Arina 2023b). Arina on osa S-ryhmää ja sen 180 toimipaikassa eri toimialoilla vieraillee päivittäin yli 100 000 asiakasta. Arinan toimialue käsittää 32 kuntaa ulottuen Pyhäjoelta aina aivan pohjoisimpaan Suomeen saakka, sen pohjoisin toimipaikka sijaitsee Inarissa. Tampereen pohjoispuolen suurimpana työnantajana Arinalla on suuri vastuu koko Pohjois-Suomen elinvoimaisuudesta. Liiketoiminnasta saatavat hyödyt kohdistetaan aina alueen omistajien hyväksi. Vuonna 2022 Arinan henkilöstömäärä oli n. 3000 työntekijää, myynti 1 218,8 M€ ja se investoi toimialueelleen 43,4 M€:lla. (Osuuskauppa Arina 2023 c.)

Arinassa päätökset tehdään sen asiakasomistajien itselleen valitsemien edustajien toimesta eri hallintoelimissä, joista kullekin on Osuuskaupan säännöissä määritelty omat tehtävänsä. Osuuskaupassa ylintä päätäntävaltaa käyttää edustajisto, johon valitaan asiakasomistajien keskuudesta 65 jäsentä neljän vuoden välein järjestettävillä vaaleilla. Edustajiston tehtävänä on toimia sanansaattajana oman alueensa asiakasomistajien ja Arinan johdon välillä. Edustajisto muun muassa vahvistaa Arinan tilinpäätöksen ja valitsee hallintoneuvoston jäsenet sekä tilintarkastajat. Hallintoneuvostoon kuuluu 24 jäsentä, joista 22 valitsee edustajisto ja 2 ovat henkilöstön edustajia. Hallintoneuvosto toimii kolme vuotta kerrallaan ja sen tehtäviin kuuluu hallituksen ja toimitusjohtajan valinta, valvoo liiketoimintaa sekä vahvistaa Arinan strategian. (Osuuskauppa Arina 2023d.)

2.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti

S-ryhmässä on käynnistetty keväällä 2023 yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti, jossa selvitetään uudenlaisen työvuorosuunnittelumallin toimivuutta S-ryhmän toimintaympäristössä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toivotaan parantavan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sitä kautta vaikuttavan positiivisesti niin yksilön hyvinvointiin, kuin veto- ja pitovoimatekijöihin. Muuttunut työskulttuuri ja haasteet työvoiman saatavuudessa antoivat kipinän kehittää toimintoja työntekijöitä huomioivampaan ja kuuntelevampaan suuntaan ja antaa heille enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Martela & Jarenko (2017a, 24) toteavat asian tärkeyden sanomalla, että henkilöstön vireystila ja tunnelma työpäivän aikana muodostuvat koko ajan keskeisemmäksi kilpailueduksi.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tuo Arinassa aiemmin käytössä olleeseen keskitettyyn työvuorosuunnittelumalliin verraten valtaa ja vastuuta yksilölle ja työryhmälle. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työntekijä voi itse valita omat työvuoronsa, jolloin hänellä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työ- ja vapaa-aikansa suunnittelussa. Tällä oletetaan olevan vaikutusta myös kokemukseen elämänhallinnasta kokonaisuutena. Kuten työvuorosuunnittelussa yleensä, myös tässä pilotissa työntekijöille jakoon lähevät työvuorot muodostuvat aina liiketoiminnan tarpeiden mukaan ja työnantaja tekee viimeistelyt työvuorolistalle ottaen huomioon työntekijän tarpeet ja toiveet. Yhtenä isona malliin liittyvänä tekijänä nähdään yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä tuleva ymmärrys ja sitoutuminen työvuorosuunnittelua kohtaan niin yksilöllisesti, kuin koko työyhteisö-

sönkin osalta. (Viljanen 2023.) Martelan & Jarenkon (2017a, 115) mukaan ihmisen parempi ymmärrys ympärillä tapahtuviin asioihin laajentaa näkökulmia, mikä auttaa ratkaisemaan muun muassa ongelmia ja sitä kautta avautuu mahdollisuuksia vaikuttaa ympärillä oleviin tapahtumiin. Voidaan todeta, että kaikessa inhimillisessä toiminnassa näkyy sama toiminta: Kun on enemmän tarttumapintaa erilaisuuteen, syntyy kuva laajemmasta mahdollisuuksien maailmasta, joka taas luo suuremman vapauden valita ja luoda uutta arvoa.

Itseohjautuvuus on isossa roolissa yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy tiiviisti keskustelu itseohjautuvuudesta, itseohjautuvista organisaatioista ja niiden vaikutuksista hyvinvoinnin kokemukseen. Viimeisin tutkimustieto (Martela ym. 2021) osoittaa, että korkeampi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä korkeampaan työn imuun ja merkityksellisyyden tunteeseen. Itseohjautuvuuden kokemus myös vähensi työuupumusta. Itseohjautuvuuden käsitettä käytetään kuvaamaan yksilön lisäksi myös tiimin ominaisuutta, yhteisöohjautuvuutta. Myös työryhmille annettujen vapauksien toteuttaa työtehtäviään parhaaksi katsomallaan tavalla katsotaan nostavan yksilön sisäistä motivaatiota työntekoa kohtaan ja näin ollen parantavan työhyvinvointia (Savaspuro 2019, 28).

2.2.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelu pilotin tavoitteet

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelupilotin tavoitteena on yhdessä mukana olevien osuuskauppojen kanssa selvittää uuden toimintamallin konkreettiset hyödyt ja vaikutukset työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työnantajamielikuvaan sekä liiketoiminnan tehokkuuteen ennen mallin laajempaa käyttöönottoa. Tavoitteena on toteuttaa muutosjohtaminen keskitetystä työvuorosuunnittelusta uuteen toimintamalliin sekä luoda yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamiselle suositustoimintamalli. Yhtenä osa-alueena pilotissa on varmistaa käytössä olevan järjestelmän toimivuus ja soveltuvuus käytettäväksi eri toimialojen työvuorosuunnittelussa. Työntekijöiden näkökulmasta tavoitteiksi on asetettu vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun, minkä toivotaan tuovan joustavuutta työelämän- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Viljanen 2023.)

2.2.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi

S-ryhmässä pilotoitavassa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessissa on kolme keskeistä vaihetta. Vaiheessa yksi resurssisuunnittelija avaa avoimet vuorot työntekijöille suunnittelujakson

ajalle ja viestii heille työvuorojen poiminnan aikataulusta. Poimittavaksi lähtevät vuorot muodostuvat liiketoiminnan tarpeiden pohjalta. Poimiessaan työvuoroja, työntekijä näkee vain ne vuorot, joihin hänelle on määritetty riittävä osaaminen. Vaiheessa kaksi työntekijät poimivat työvuorot sovitun aikataulun mukaisesti. Työvuorojen valintaa ohjaa työehtosopimus ja työntekijöiden antamien suostumusten rajoitteet. Työntekijä voi jokaisella kolmiviikkoisjaksolla käyttää kolme jokeria, joilla hän voi toivoa vapaapäiviä tai lukita itselleen tietyn vuoron. Vaiheessa kolme suunnittelija tarkistaa listan, purkaa ylimiehitetyt vuorot ja täyttää alimiehitetyt. Suunnittelija varmistaa, että työvuorot ovat jakautuneet tasapuolisesti työvuoroergonomia huomioiden. Suunnittelija tarkastaa listan yhdessä lopullisesta listasta vastaavan esihenkilön kanssa. (Viljanen 2023.)

Taulukko 1. Työvuorosuunnittelumallien eroavaisuudet.

Työvaihe	Vastuuhenkilö / Keskitetty työvuorosuunnittelu	Vastuuhenkilö / Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu
Suunnittelun pohjatietojen määrittäminen	Toimipaikan päällikkö	Toimipaikan päällikkö
Alustavien toimenpiteiden tekeminen järjestelmiin	Resurssisuunnittelija	Resurssisuunnittelija
Työvuorosuunnittelun pelisääntöjen määrittäminen	Työnantaja	Työntekijät
Työvuorojen miehittäminen	Resurssisuunnittelija	Työntekijät
Työvuorolistojen viimeistely	Resurssisuunnittelija	Työvuorosuunnittelija
Työvuorolistojen tarkistaminen	Toimipaikan päällikkö	Toimipaikan päällikkö
Työvuorolistojen muokkaaminen / julkaisu	Resurssisuunnittelija	Resurssisuunnittelija

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Psykologinen pääoma

Psykologisesta pääomasta tehdyssä tutkimuksissa viitataan useimmiten Fred Luthansin luomiin teorioihin. Yhdysvaltalainen psykologi Fred Luthans kiinnostui uransa alkumetreillä vuonna 1965 psykologian ja johtamisen yhdistämisestä. Hän on yhdistänyt nämä kaksi asiaa väitöskirjassaan ja jo vuonna 1973, kun hän kirjoitti maailman ensimmäisen organisaatiokäyttämisen oppikirjan. Vuonna 2002 tutkittuaan positiivisen psykologian lainalaisuuksia, Luthans julkaisi yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa, hän julkaisi ensimmäiset tieteelliset artikkelit psykologisesta pääomasta. Hän on todennut, että ihmisten voimavaroista muodostuu kilpailuetu, sillä niitä ei voi jäljitellä samalla tavalla kuin fyysisiä resursseja. Luthans tunnisti, että organisaatioiden on ymmärrettävä, kuinka tärkeää on panostaa työntekijöiden psykologiseen pääomaan ja positiiviseen organisaatiokäyttämiseen parantaakseen tuottavuutta ja hyvinvointia. (Heikkilä, Leppänen & Rauhala 2013, 26–27.)

Luthans (2015, 387) määrittelee psykologisen pääoman inhimillisten voimavarojen ja resurssien tutkimiseksi ja soveltamiseksi käytäntöön. Psykologisen pääoman osa-alueet ovat tekijöitä, joita voidaan luotettavasti mitata, kehittää ja johtaa. Psykologisen pääoman ulottuvuuden tulee olla nimenomaan työhön liittyvä ulottuvuus, joka korreloi työstä suoriutumisen kanssa. Luthans, Youssef-Morgan & Avolio (2015, 51) kertovat psykologisen pääoman perustuvan kognitiiviseen prosessiin, jossa on tunnistettu piirteitä ennakoinnista, havainnoinnista, itsehillinnästä ja itsearviointista. Nämä tekijät ovat tärkeitä psykologisen pääoman kokonaisuuden tekijöitä. Psykologisen pääoman käsite on siis mallinnettu organisaatioiden tarpeeseen johtaa ihmisten asennetta ja motivaatiota tilanteissa, joissa ihmiset joutuvat omaksumaan uusia toimintatapoja, oppimaan järjestelmiä, keksimään itsensä uudelleen ja olemaan luovia

Tutkimukset ovat osoittaneet vahvan positiivisen korrelaation hyvän psykologisen pääoman ja suorituskyvyn sekä työtyytyväisyyden välillä (Luthans ym. 2015, 54). Tämä on mielenkiintoinen näkökulma myös yhteisöllisen työvuorosuunnitteluun liittyvien kokemusten selvittämiseen, sillä osa työntekijöistä voi kokea pilotissa mukana olon työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, kun taas osa sitä laskevana. Taustalla voi olla useita tekijöitä, yksilön psykologisen pääoman piirteiden voimakkuus

yhtenä niistä. Mankan (2011, 77) mukaan hyvinvoiva yksilö heijastaa hyvinvointia ja positiivisuutta ympärilleen, joten vaikka tässä työssä keskitytään yksilön kokemuksiin, on hyvinvoivalla yksilöllä iso merkitys koko työyhteisön hyvinvointiin. Yhteisölliseen työvuorosunnitteluun liittyviä kokemuksia olisi voinut tarkastella muidenkin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmien valossa, mutta jotta voidaan perehtyä itseohjautuvuuteen ja työn- ja vapaa-ajan tasapainoiseen suhteeseen, täytyy ensin perehtyä valintojen tekijään eli yksilöön. Näkökulmaa ohjasi myös tutkijan oma mielenkiinto ihmistä ja sen käyttäytymistä kohtaan sekä toimeksiantajayrityksen strateginen tahtotila yleiseen suorituskyvyn nostoon. On siis perusteltua keskittyä tutkimaan yksilöiden kehittämistä ja kehittymistä.

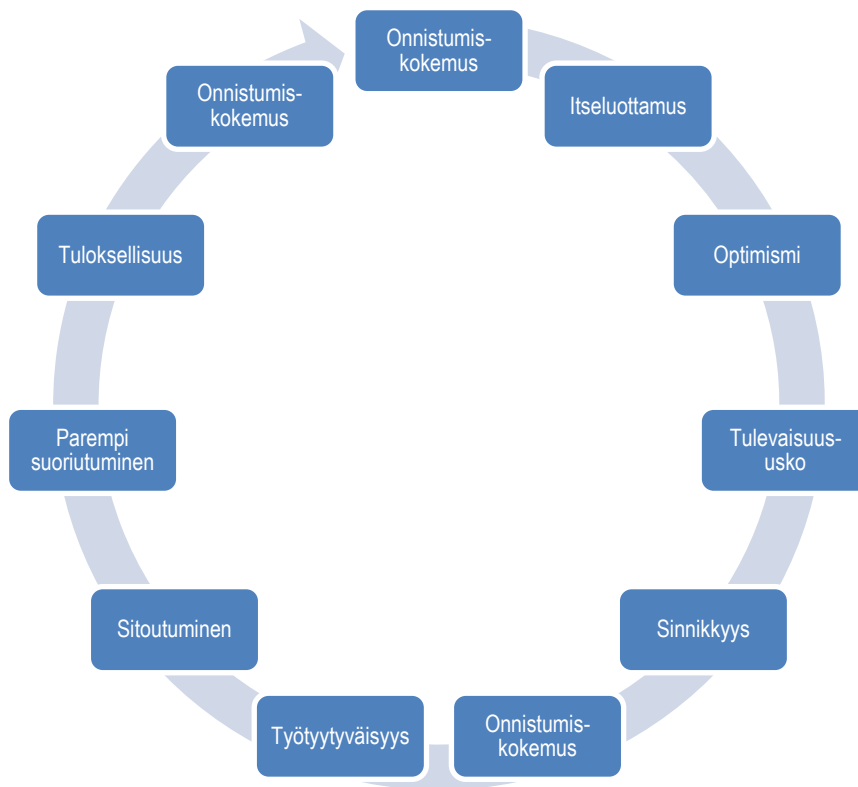
Psykologinen pääoma on yksilön henkistä voimavaraa, joka on liitoksissa työhön. Sen uskotaan olevan yhteydessä menestykseen työelämässä sekä työhyvinvointiin. (Luthans, Avoli, Avey & Norman 2007, 542.) Psykologisen pääoman johtaminen onkin keino johtaa organisaatiota ja ennen kaikkea sen asennetta tuottavampaan suuntaan (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 26). Psykologinen pääoma kuvaa yksilön psykologista tilaa ja ominaisuuksia, joiden toteutumisen ja hyödyntämisen uskotaan olevan merkittävä kilpailuetu työelämässä. (Luthans, Yusef & Avolio 2006, 3–4.) Psykologisella pääomalla on todettu olevan yhteys myönteisiin tuloksiin paitsi yksilölle, myös organisaatiolle, jonka työntekijöillä on hyvä psykologisen pääoman kapasiteetti (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs 2006, 387–388.) Rauhala ym. (2013, 53) toteavat kuinka yksilön psykologisen pääoman kasvamisella on suora yhteys hänen tuottavuuteensa. Psykologinen pääoma koostuu ominaisuuksista, joita jokainen voi itse kehittää ja siten parantaa omaa kykyään kohdata työelämän eri osa-alueiden yksilölle tuomat paineet. Suuntaamalla ajatuksensa ja energiansa tavoitteisiin ja päämääriin jokainen voi harjoittaa omaa henkistä kuntoaan ja lisätä psykologista pääomaansa. Avainasemassa on yksilön halu ja usko siihen, että kehittyminen on mahdollista. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 4.) Heikkinen ym. (2013, 28) täsmentävät, että psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat kaikki muokattavissa olevia ominaisuuksia. Ne eivät ole persoonallisuuspiirteitä, ihmisen ominaisuuksia tai synnyin lahjoja, vaan ovat ne työhön liittyviä käyttäytymis- ja toimintatapoja, joita voidaan valmentaa ja joita harjoittelemalla niissä voidaan jatkuvasti kehittyä.

Psykologinen pääoma ilmenee neljänä eri ominaisuutena:

1. Yksilöllä on tarpeeksi *itseluottamusta* nähdäkseen tarvittavan vaivan saavuttaaksensa tavoitteet haastavissa tehtävissä
2. Yksilöllä on *toivoa*, jonka myötä myös motivaatiota ja sisäistä kykyä saavuttaa tavoitteet
3. Yksilö suhtautuu *optimistisesti* ajatukseen menestyksestä nyt ja tulevaisuudessa

4. Yksilöllä on *sitkeyttä* toipuakseen muutoksista, myös positiivista, sekä vastoinkäymisistä. (Luthans ym. 2007, 16–18.)

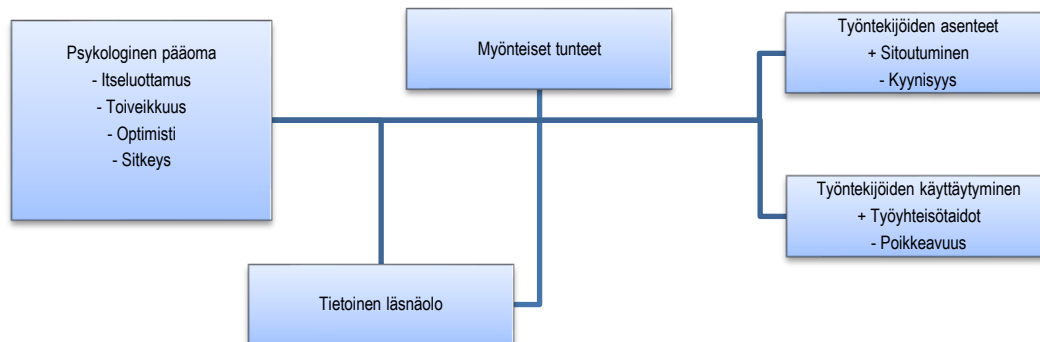
Näiden ominaisuuksien on todettu ruokkivan toisiaan, yhden lisääntyminen vahvistaa siis todennäköisesti myös muita ominaisuuksia (Luthans ym. 2006b, 388). Psykologisen pääoman piirteiden vahvistaminen ja vahvistuminen aiheuttaa kuvassa 2 kuvatun kierteen, jonka vaikutus ulottuu laajalle koko organisaatioon aina työtyytyväisyyden kautta sitoutumiseen ja parempaan tuloksellisuuteen. Tämän tutkimuksen osalta vahvat psykologisen pääoman piirteet siis tukevat myös itseohjautuvuuden ja työn ja vapaa-ajan tasapainon toteutumista, minkä lisäksi näillä ominaisuuksilla voidaan nähdä olevan kytkös myös koko Osuuskauppa Arinan strategian keskeisiin painopistealueisiin. Yksilöä kehittämällä saadaan aikaan onnistumisen kokemuksia, joista alkaa positiivinen kierre kohti parempaa suoriutumista ja tuloksellisuutta.



Kuvio 1. Psykologisen pääoman piirteiden yhteys organisaation menestykseen. (Rauhala ym. 2013, 136).

Psykologisen pääoman sanotaan olevan yhteydessä ihmisen kokemiin positiivisiin tunteisiin, mikä vaikuttaa suoraan henkilön asenteisiin lisäämällä mielenkiintoa ja kiinnostusta sekä vähentäen esimerkiksi ennakkoluuloja ja kyynisyyttä. (Manka 2011, 149.) Mankan (2011, 149) mukaan positiiviset tunteet ja asenne auttavat suhteutumaan muutoksiin. Psykologisen pääoman vaikutukset henkilön

asenteisiin ja käyttäytymiseen on kuvattu kuviossa 3. Se lisää yksilön myönteisiä tunteita, joka vahvistaa sitoutumista työhön sekä edistää työyhteisötaitoja. Tietoisen läsnäolon myötä yksilö usein kokee positiiviset tunteet voimakkaampina. (Manka ym. 2014, 13.)



Kuvio 2. Psykologisen pääoman vaikutukset henkilön asenteisiin ja käyttäytymiseen (Manka 2011, 150).

Erityisesti työelämän muutostilanteissa psykologisella pääomalla on suuri merkitys. Uskotaan, että psykologisen pääoman avulla yksilön kyky suhtautua muutokseen kasvaa. Vahvan psykologisen pääoman omaava henkilö pystyy hyödyntämään myös työyhteisön tukea muutoksissa. (Manka 2011, 149–150.) Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja yksilön ominaisuuksien merkitys kokonaisuudelle kasvaa jatkuvasti. Yhteisöllisen työvuorosunnittelumallin käyttöönotto on työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle iso muutos, jolla on suuri vaikutus paitsi työhön, myös vapaa-aikaan. Vaikka prosessin eteneminen on mietitty etukäteen tarkasti yksityiskohtia myöten, on jokaisen työntekijän kokemus siitä yksilöllinen. Toiset ovat innokkaana kokeilemassa uutta, kun taas toiset odottavat hieman pelokkaina mitä on tulossa ja mitä se juuri heille tarkoittaa. Tässäkin muutoksessa on huomioitava eri yksilöt ja heidän kykynsä ottaa vastaan ja käsitellä heihin kohdistuvien muutosten kokonaisuuksia. Vahvojen psykologisen pääoman piirteiden avulla työntekijän on helpompi nähdä muutoksen syyt ja uskoa onnistumiseensa sekä positiiviseen lopputulokseen. Seuraavissa kappaleissa on avattu psykologisen pääoman neljää osa-aluetta tarkemmin.

3.1.1 Itseluottamus

Manka (2011, 150–151) kuvaa kuinka henkilö, jolla on hyvä itseluottamus, uskoo omiin taitoihinsa, hallitsee kykynsä motivoitua ja suorittaa tehtävänsä positiivisesti ja menestyksekkäästi. Luthans ym. (2015, 51) toteavat, että hyvän itseluottamuksen omaavat henkilöt valikoivat itselleen haastavia tehtäviä ja saavat virtaa niistä, ovat itseohjautuvia ja kestävät haasteita. Korkean itseluottamuksen omaavat henkilöt eivät odota ulkopuolelta asetettavia tavoitteita vaan asettavat niitä itse itselleen, kun taas pienetkin vastoinkäymiset voivat olla musertavia henkilölle, jolla on huono itseluottamus. (Luthans ym. 2015, 51).

Yksilön vahva itseluottamus näkyy positiivisena suhtautumisena työhön ja heijastuu myös koko työyhteisöön. Itseluottamuksen tuoma positiivisuuden tunne edistää halua sopeutua ympäristöön ja työyhteisöön minkä lisäksi myönteinen kiinnostus elämään saa ihmisen käyttäytymään aktiivisesti. Itseluottamus on yksi keskeisimmistä asioista, kun puhutaan ihmisen sisäisestä motivaatiosta. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa työskentely on innostavaa, kiinnostavaa ja mielekästä. Itsemääräytymisteoria käsittää tekijät, jotka selittävät ihmisen motivoitumisen. Motivaatio pysyy yllä ympäristössä, jossa henkilön psykologiset perustarpeet täyttyvät. Näitä tarpeita ovat pätevyys, yhteenkuuluvuus ja itsemäärääminen. (Heikkinen ym. 2013, 45.) Perhoniemi & Hakanen (2012, 91) painottavat myönteisten tunteiden yhteyttä yksilön työyhteisössä saamaan tukeen. Myönteisiä tunteita näyttävä henkilö saa myönteistä vastavuoroisuutta mikä vahvistaa yhteisöön kuulumista. Mankan (2011, 151) mukaan myönteisillä piirteillä on merkitystä, kun puhutaan organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta. Työyhteisön jäsen, jolla on vahva itseluottamus, pystyy pysymään muutoksessa myönteisenä. Kun taas vastavuoroisesti heikon itseluottamuksen omaava henkilö voi muutoksia kohdatessaan olla epävarma, mikä voi näkyä etäisenä ja negatiivisena käytöksenä. (Manka 2011, 151.) Tässä opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen näkökulmasta itseluottamus näyttää yksilöiden suhtautumisena yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tuomaan toimintamallin muutoksen. On hyvin todennäköistä, että toiset kokevat sen mahdollisuutena, kun taas toiset voivat kokea asiaan liittyen epävarmuutta ja jopa uhkaa.

Psykologisen pääoman osana itseluottamus pohjautuu Albert Banduran käsitteeseen itsetehokkuudesta (Bandura 1976, 128). Banduran (1976, 129) mukaan itsetehokkuus on uskoa omiin taitoihin ja kykyihin selviytyä itselleen asettamista tehtävistä ja tavoitteista. Mustosmäki & Anttila (2012, 68–69) kertovat entisajan taylorismin aikakaudesta, jossa työtehtävät standardoitiin ja ohjeistettiin tietyn kaavan mukaiseksi niin, että työn suoritus erotettiin työntekijän kyvystä suunnitella,

harkita ja tehdä päätöksiä oman työn suhteen. Liiallinen seuranta yhdessä sääntöjen ja toimintasuunnitelman kanssa heikentävät itsetehokkuuden ja työn hallinnan tunnetta. Työ koetaan mielekkääksi ja itseluottamusta nostattavaksi, kun yksilön osaamistaso ja organisaation vaatimustaso kohtaavat ja yksilöllä on käsitys oman työn merkityksestä toiminnan kokonaisuutta ajatellen. (Manka & Manka 2016, 107–108.) Itseluottamus on psykologisen pääoman osa-alue, joka voi vaihdella elämän eri olojen mukaan. Siihen vaikuttavat niin fyysinen kuin psyykinen hyvinvointi. Voi siis olla aikoja, jolloin itseluottamus psykologisen pääoman osa-alueena on korkea, kun taas välillä heikompi. (Manka 2011, 152.)

Työyhteisössä itseluottamusta voidaan oppia toiselta. Manka (2011, 153) kertoo, että kuuntelemalla työkaveria voi oppia toiselta kokemusten kautta esimerkiksi siitä, miten hän asettaa itselleen tavoitteita ja mitkä asiat ja tekemiset vievät häntä kohti päämäärää. Myös yhteisöllisen työvuoro suunnittelun pilotissa vertaisoppinen ja kokemusten jakaminen ovat tärkeässä roolissa, sillä positiivisten kokemusten jakaminen lisää emotionaalista hyvinvointia ja parantaa yksilön uskoa mallin toimivuutta kohtaan sekä nostaa itseluottamusta suunnittelussa onnistumiseen.

3.1.2 Toiveikkuus

Psykologisen pääoman osana toiveikkuus liittyy kiinnostukseen ja haluun asettaa itselleen tavoitteita ja saavuttaa ne. Toiveikkuus on sekä *tahtoa* että *keinoja* saavuttaa itsellään olevat päämäärät, kykyä johtaa itseään kohti haluttua lopputulosta. Toiveikas ihminen nähdään tässä yhteydessä henkilönä, joka uskoo ja luottaa tulevaan ja on valmis tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin. Toivon puute, toivottomuus, taas näyttäytyy kyynisenä suhtautumisena asioihin. Heikko toiveikkuus johtaa usein siihen, että henkilö esittää tekevänsä hänelle osoitettuja töitä ja suoriutuu niistä korkeintaan minimivaatimusten mukaisesti. Voidaan todeta, että psykologisen pääoman piirteistä toivo on se, joka varmistaa, että yksilö saavuttaa omat päämääränsä. Iso osa toiveikkuutta on löytää vaihtoehtoisia polkuja kohti tavoitteita ja olla valmis kehittämään itseään kohti tavoitteita, toiveikkaat yksilöt ovatkin työntekijänä usein luovia ja yrittäjähenkisiä, hyvin itsenäisiä ja itseohjautuvia. Toiveikkaat yksilöt usein kyllästyvät liian tiukkoihin ohjeistuksiin ja sääntöihin, jonka seurauksena he joko vaihtavat työpaikkaa tai alkavat passivoitua. (Rauhala ym. 2013, 35–37.)

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa toiveikkuus voi ilmetä siten, että haasteita kohdatessaan työntekijä näkee vaihtoehtoisen ratkaisun ja tekee muutokset itse suunnittelemiinsa työvuorolistoihin. Toisaalta taas toiveikkuuden pääoman heikko ilmeneminen näkyy yksilössä siten, että hän ei kykene reagoimaan mahdollisiin muutostarpeisiin siten, että pystyisi muokkaamaan omia työvuorojaan tilanteen vaatimalla tavalla ja näkemään siinä mahdollisuuden onnistumiselle. Heikon toiveikkuuden omaava henkilö sen sijaan luovuttaa suunnittelun suhteen heti vastoinkäymisten kohdatessa ja jää odottamaan muiden tekemiä toimenpiteitä.

Yrityksien ja organisaatioiden tarjoama tuki henkilöstön kehittymiselle ei takaa oppimista ja kehittymistä vaan toiveikkuus ja halu kehittyä lähtee meistä jokaisesta itsestämme. Työelämän muutokset, teknologia, digitaalisuus ja globalisaatio sekä koko ajan yleistyvä robotiikka korostavat toiveikkuuden, oppimisen ja kehittymisen tarvetta työelämässä. (Manka 2011, 154–155.) Karjalainen (2010, 12) toteaa, että työelämässä menestyminen ja jopa pärjääminen vaatii yksilöltä uuden tiedon, taitojen ja joustavuuden sekä itseohjautuvuuden oppimista. Toiveikkuutta ei pidäkään missään nimessä tulkita toivo käsitteeseen helposti yhdistettävän uskonnollisen näkökulman kautta vaan siten, että toiveikas yksilö toimii proaktiivisesti koittaen varmistaa halutun lopputuloksen mahdollisimman hyvin. Tarvittaessa hän on myös valmis muokkaamaan suunnitelmaa muuttuvien tilanteiden mukaisesti ilman epätoivon vaipumista. (Rauhala ym. 2013, 36.)

Hager (2004, 23) uskoo mielekkään työn edesauttavan ihmisen halua kehittyä, mikä lisää toiveikkuutta ja työn merkityksellisyyttä. Rauhalan ym. (2013, 36) mukaan toiveikkaalla henkilöstöllä ja yrityksen tuloksellisuudella on positiivinen korrelaatio. Toiveikkuus nähdään positiivisena suoriutumisenä työssä, työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena. Yksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin tavoitteista on kehittää mukana olevien henkilöiden toiveikkuutta mahdollistamalla heille polku erilaisille työurille ja antamalla mahdollisuus itsensä kehittämiseksi. Pilotissa mukana olevista työntekijöistä osa on opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojen ohessa, joten mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin tukee myös itsensä kehittämistä. Karjalaisen (2010, 25) mukaan oppimisen ja kehittymisen tulisi olla proaktiivista toimintaa, jossa yksilö aktiivisesti ja itseohjautuvasti ottaa vastuun omasta toiminnastaan. Organisaation näkökulmasta käytännön tekojen tulisi olla toimintaa, jolla varmistetaan yksilölle paras mahdollinen tuki ja ympäristö oppimisen ja kehittymisen tueksi. (Manka 2011, 155.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoite on tarjota henkilöstölle konkreettinen käytäntö, jolla he itse pystyvät edesauttamaan omien tavoitteidensa ja päämääriensä saavuttamista.

3.1.3 Optimistisuus

Positiivinen psykologia on tunnistanut kaksikymmentä vahvuutta, joiden uskotaan lisäävän hyvinvointia sen perusteella, että niitä arvostetaan kaikissa kulttuureissa, ne ovat muovautuvia ja niitä arvostetaan niiden itsensä vuoksi ilman että niillä olisi tarkoitus saavuttaa mitään (Seligman 2002, 23–24). Seligman mukaan optimistisuus on yksi yksilön kahdestakymmenestä vahvuudesta, jonka tiedetään lisäävän hyvinvointia. Optimistinen henkilö näkee realistisia mahdollisuuksia ympärillään, kun taas pessimisti näkee uhkia ja ei toivottuja asioita (Manka 2011, 157). Psykologisen pääoman yhteydessä käytetään käsitettä realistinen optimismi, joka kuvaa keskittymistä asioiden positiivisiin puoliin ja tulevaisuuden näkemistä positiivisessa valossa kuitenkin hahmotellematta epärealistisesti. Optimistisuus on tavoiteltava tila, sillä positiivisesti asioihin suhtautuvat yksilöt ovat muovautuvampia vastaanottamaan uusia asioita. Tämän myötä myös uusien asioiden käsittely on helpompaa kuin pessimististeillä. Yksilön optimistisuuden kehittäminen onkin yksi isoimpia muutosjohtamisessa huomioitavia asioita. (Rauhala ym. 2013, 38–39, 41).

Tietynlainen ajattelutapa lisää onnistumisen tai epäonnistumisen todennäköisyyttä. Psykologiassa puhutaan ihmisten erilaisista toiminta-, tulkinta- ja ajattelutavoista, joita hän käyttää ratkaistessaan erilaisia tilanteita. Tilanteiden ratkaisuun liittyy usein sarja tapahtumia, joka sisältää ennakkointia, arviointia, tunteita ja tulkintoja vallitsevasta tilanteesta. Tapahtumiin liittyy kaksi selkeää prosessia, joita ovat yksilön ajatukset tapahtumasta tai tehtävästä ennen kuin hänellä on tieto lopputuloksesta ja tulkinnat tapahtumista. Ensimmäinen vaihe sisältää tapahtuman tai toiminnan lopputuloksen ennakkointia, johon liittyvät tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja tunteet. Toinen vaihe liittyy vahvasti tapahtumaan liittyviin onnistumisen tai epäonnistumisen tunteisiin. Tapahtumiin voidaan suhtautua joko optimistisesti tai pessimistisesti. Optimisti eli asioihin myönteisesti suhtautuva näkee ongelmat haasteena. Hän näkee ongelmat hetkellisinä ja ulkoisista oloista johtuvia. Pessimistisesti suhtautuva henkilö mieltää ongelmien johtuvan hänestä itsestään ja uskoo niiden olevan pysyviä ja yleistettäviä kaikilla elämän osa-alueilla. Pessimistisesti asioihin suhtautuvalla henkilöllä on usein heikko itsetunto ja pelko epäonnistumisesta, minkä vuoksi hän ei osaa kohdistaa keskittymistään asioiden ratkaisuun vaan vie kaiken energiansa toimintaan, joka ei johda mihinkään. (Manka 2011, 157–159.)

Optimistisuuden piirre on merkittävässä roolissa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa, sillä kyseessä on toimintamalli, joka on kaikille uusi ja keskeneräinen. Pilotin tavoitteena on saada palautetta sen toimivuudesta, jotta lopputulemana olisi paras mahdollinen kokonaisuus, jota voidaan

levittää laajemmin koko S- ryhmässä. Tämä haastaa käyttäjät suhtautumaan pilotissa mukana oloon optimistisesti ja sietämään epävarmuutta, sillä epäkohdilta ei voi välttyä. Pilotin keskeneräisyyttä on painotettu koko prosessin ajan ja mukana olevien henkilöiden mielipiteiden merkitystä toimintamallin kehityksessä korostetaan. Optimistisuus pilotissa ei tarkoita kuitenkaan ruusunpu-naisia kuvia vaan realistisia, analysoivia tulkintoja pilotissa mukana olosta ja sen tulevaisuuden näkymistä. Rauhalan ym. (2013, 39) mukaankin optimistinen ajattelija on strateginen ajattelija, jonka ajatukset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tämä tukee tavoitetilaa siitä, että toimintamallista saadaan suoraa ja kehittävää palautetta, jolla sitä voidaan entisestään kehittää.

Projektissa mukana olevien vastuuhenkilöiden tehtävänä on ollut pyrkimys kasvattaa mukana olevien henkilöiden optimistisuutta läpi koko pilotin avoimella ja aktiivisella vuorovaikutuksella, jossa kaikille mielipiteille on pyritty antamaan sijaa. Mankan (2011, 160) mukaan optimistisuutta voidaan kehittää tulosten tai menneisyyden armollisella ja realistisella tulkinnalla. Tässä pilotissa se näyt-täytyy realistisena suhtautumisena työvuorosuunnittelussa tapahtuviin haasteisiin, nykytilanteen hyväksymisellä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien näkemisellä. Ajattelumallit voivat kehittyä pi-lotin edetessä, joten on täysin mahdollista, että alkuvaiheessa pessimistisesti suhtautuva henkilö voi pilotissa tapahtuvien konkreettisten tapahtumien myötä alkaa suhtautua asioihin optimistisem-min. Positiivisella palautteella uskotaan olevan merkitys ajatusmallien muutoksessa. Ennakoimalla mahdollisia haasteita ja kehittämällä ratkaisuja niiden selvittämiseksi luodaan pohjaa optimistiselle ajattelulle. (Manka 2011,161). Uskon, että tämä pätee myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa. Kun henkilökunta saavuttaa varmuuden siitä, että he osaavat ratkaista mahdolliset eteen tulevat haasteet, heidän optimistiset ajatuksensa pilottia kohtaan lisäänty.

3.1.4 Sitkeys

Psykologisen pääoman ominaisuutena sitkeys näkyy ihmisen kykynä olla lannistumatta mahdollis-ten vastoinkäymisten vastaan tullessa. Sitkeys eli resilienssi on joustavuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin. (Manka 2011,161.) Muutokseen sopeutumisesta ja palautumisesta puhutaan usein ne-gatiivisten muutosten yhteydessä mutta sitkeyttä vaaditaan myös positiivisissa muutostilanteissa. Sillä mitataan sitä, kuinka yksilö kohtaa omat tunteensa muutostilanteissa ja kestää niitä. (Rauhala ym. 2013, 42.) Sana sitkeys tulee englanninkielisestä sanasta resiliency, joka tarkoittaa kimmoi-

suutta tai sitkeyttä. Sanan juuret ovat fysiikassa, jossa termillä tarkoitetaan jonkun materiaalin kykyä palautua alkuperäiseen muottiin. (Manka 2011, 161.) Työyhteisössä sitkeys ilmenee avoimuutena ja luottamuksena toisia kohtaan. Sitä voidaan kehittää osaamisen ja asenteiden kehittämällä, ennakoimisella ja mahdollisiin haasteisiin varautumisella sekä astumalla tietoisesti oman kavuusalueensa ulkopuolelle. Oman itsensä altistaminen jopa ahdistavalta tuntuvalle uudelle asialle kehittää yksilön sitkeyttä erityisen tehokkaasti. On tärkeää, että uskalletaan kuitenkin ottaa riskejä, eikä pelätä epäonnistumisia. Epäonnistumisen kohdalla sitkeyttä voidaan kehittää reflektoidulla omalla toiminnalla niin, että virheistä otetaan oppia lannistumatta. (Manka 2011, 161–162; Rauhala ym. 2013, 43.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa sitkeys näkyy kykyä suhtautua muutokseen, jota pilotin aikana tapahtuu sekä yksittäisiin pettymyksiin siitä, ettei itselleen suunnitellut työvuorolistat välttämättä toteudu juuri oman suunnitelman mukaisesti. Jos työryhmässä tunnustetaan työntekijöitä, jotka ovat valmiita luovuttamaan koko suunnittelun suhteen haasteita kohdatessaan, kaipaa sitkeyden osa-alue vahvistamista. Tässä kohtaa esihenkilötyö on isossa roolissa, yksikön päällikön tulee tuntea oma työryhmänsä, seurata työvuorosuunnittelun onnistumista ja käydä aktiivista keskustelua, jos huomaa että kokonaisuudessa on haasteita. Työntekijöitä tulee tietoisesti haastaa epämu kavuusalueelle ja pikkuhiljaa kasvattaa sietokykyä, joka ennen pitkää edesauttaa myös sitkeyden kehittymistä.

3.2 Itseohjautuvuus

Työelämän kompleksisuus vaatii työntekijöiltä kykyä sopeutua muutokseen, mutta myös valmiutta toimia muutoksen johtajana oman itsensä osalta. Yhä useammassa työssä ja työyhteisössä työtä organisoidaan siten, että työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti ja vaikuttaa omaan työhönsä. (Manka 2011, 148.) Tämä on perusteltua, sillä itseohjautuvilla ihmisillä on todettu olevan enemmän kiinnostusta asioihin sekä itseluottamusta toteuttaa itseään mikä näkyy parempana suorituskykyinä. Itseohjautuvuuden on todettu olevan yhteydessä myös yksilön korkeampaan itsetuntoon sekä parempaan yleiseen hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2000, 68.) Itseohjautunut työntekijä on itsenäinen ajattelija, joka myös kaipaa paljon autonomiaa (Rauhala ym. 2013, 37). Meillä Suomessa yksilötason itseohjautuvuuden taitoja pyritään harjoittamaan nykyään jo alakoulusta lähtien, tämänhetkissä opetussuunnitelmassa korostuvat oppimaan oppimisen taitojen kehittäminen sekä itseoh-

jautuvuus (Savaspuro 2019, 123–124). Selvää siis on, että työelämään asteleville seuraaville sukupolville itseohjautuvuus on enemmänkin oletus kuin lisäarvo ja tämä on hyvä tiedostaa jo tänä päivänä yrityskulttuuria kehitettäessä.

Itseohjautuvuuden käsite on hyvin monitasoinen kokonaisuus ja sillä voidaan tarkoittaa yksilöllä olevaa laajaa päätösvaltaa, koko tiimille jaettua vastuuta tai kokonaista organisoitumisen mallia. Suomen kielessä käytetään usein käsitettä itseohjautuvuus, puhuttiin sitten yksilön tai yhteisön itseohjautuvuudesta. Englannin kielessä näille on olemassa omat terminsä: self determination ja self-governance, joiden välinen ero on hyvä tunnistaa. (Savaspuro 2019, 27–28.) Käsitteen perusajatus on, että organisaatioissa, joissa päätöksenteko on keskitetty pienelle joukolle ihmisiä, on mahdollista ymmärtää mitä missäkin organisaation osassa tapahtuu. Vapauttamalla toimintaa ja vähentämällä hierarkioita pyritään luomaan dynaamisempi organisaatio, jossa muuttuviin tilanteisiin voidaan reagoida paikallisesti, nopeammin ja joustavammin. (Martela & Jarenko 2017a, 46.) Laloux (2014, 290–292) määrittää itseohjautuvuudessa keskeiseksi tekijäksi ihmisen mahdollisuuden aidosti vaikuttaa omaan työhönsä: työntekijöiden tulee itse pystyä asettamaan työnsä tavoitteita, määrittämään missä, miten ja milloin työtä tehdään sekä sopimaan työnjaosta yhdessä muiden tiimiläisten kanssa. Hänen mukaansa tästä seurauksena on päätöksenteon nopeutuminen, parempi tuottavuus sekä ketterämpi toiminta.

Miksi itseohjautuvuuden ajatus sitten on nykyajan työelämässä niin tavoitelluksi koettua? Martela & Jarenko listaavat kirjassaan *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa* (2017, 19–25) seuraavat tekijät:

1. *Maailma muuttuu nopealla vauhdilla.* Jotta muutoksessa pysyy mukana, tulee organisaation pystyä tekemään nopeita päätöksiä ketterästi.
2. *Työtehtävät muuttuvat.* Automatisaatio ja digitalisaatio aiheuttavat sen, että tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän luovuutta, asiantuntijuutta, kriittistä ajattelukykyä sekä kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Suorittava, rutiininomainen työ on korvattavissa.
3. *Ryhmien työskentelytavat ovat muuttuneet.* Teknologia mahdollistaa uudenlaisen organisoitumisen, joka ei vaadi hallinnoivaa esimiestä. Esihenkilötyö ja johtaminen on itsessään muutoksessa, johtajia ei enää tarvita tiedonvälitykseen tai tekemisen koordinointiin. Johtajuus on siis niin ikään murroksessa, ja vaatimukset sitä kohtaan ovat hyvin erilaisia kuin vuosikymmen sitten.

Savaspuro täydentää omassa teoksessaan *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan* (2019, 40–43) listaa vielä kahdella kohdalla:

4. *Työntekijöiden vaatimus lisääntyy.* Nykyaikana työntekijät odottavat vapautta, luottamusta ja autonomiaa sekä hyvää yrityskulttuuria.

5. *Väärät mielikuvat.* Yleinen innostus teeman ympärillä voi saada aikaan oletusarvon siitä, että itseohjautuvuus on oikotie onneen ja hierarkiaa madaltamalla kaikki sujuu kuin itsestään. Tämä mielikuva on väärä. Kyseessä on iso muutos, jonka aikana työntekijöille tulee varmistaa riittävä apu ja tuki, jotta he tietävät jatkossakin mitä heiltä odotetaan.

Kaikki edellä mainitut tekijät ovat näkyvissä tämän hetken arjessa myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevilla työpaikoilla. Niin pienen kuin isonkin mittakaavan muutokset ovat jatkuvasti läsnä työssä ja vaativat reagointia. Esimerkiksi viime vuosina tapahtunut voimakas digitalisoituminen vaikuttaa jokaisen työntekijän arkeen. Kokemukseni mukaan esimerkiksi työnantajan viestinnän siirtyminen sähköisiin sovelluksiin haastaa jo tällä hetkellä työntekijöitä paitsi teknisten laitteiden käyttötaidoissa myös selvän rajauksen tekemisessä työn ja vapaa-ajan välille. Digitalisoinnin myötä yksilölle voi olla liiankin helppoa pysyä koko ajan tasalla työpaikan tilanteesta ja tästä seurauksena on nähtävissä lisääntyneitä uupumista ja liiallista työasioista kuormittumista. Jo tällä hetkellä on siis nähtävissä, kuinka suuressa roolissa itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taidot ovat nykypäivän työelämässä menestymiselle.

Manka & Manka (2016, 28) toteaa hallinnan tunteen olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä. Hallinnan tunne käsittää sen missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työtahtiinsa ja työtehtäviin (Manka & Manka 2016, 28). Nämä tekijät määrittävät myös sen, missä määrin yksilön on mahdollista toimia itseohjautuvasti. Ravintola/kaupanalalla yksilön mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin on kokemukseni mukaan usein vähäinen, sillä asiakkaat, muuttuvat tilanteet ja liiketoiminnan tarpeet määrittävät työtahdin sekä työtavat. Yksilön kyky kohdata kiirettä ja stressaavia tilanteita on avainasemassa siinä, kuinka kuormittavana yksilö työnsä kokee. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallilla pyritään tarjoamaan henkilöstölle hallinnan tunnetta antamalla heille vaikutusmahdollisuus siihen, mitä vuoroja he tekevät. Toisin kuin keskitetyssä työvuorosuunnittelussa, jossa työnantajan edustaja varmistaa työvuorojen tasapuolisuuden ja suunnittelee kaikille edes jossain määrin sekä aamuun, päivään että iltaan painottuvia vuoroja, voi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallissa työntekijä päättää tekevänsä pääsääntöisesti omalle hyvinvoinnilleen parhaiten sopivia vuoroja yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

Manka & Mankan (2016, 161) mukaan hallinnan tunteella uskotaan olevan vaikutus henkilön itseluottamuksen kehittymisessä. Tunne siitä, että henkilö voi hallita elämänsä tapahtumia, jotka ovat isossa roolissa hänen elämässään, lisää luottamusta omiin kykyihin. (Manka & Manka 2016, 161). Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa henkilöstö osallistuu omien työaikojensa suunnitteluun,

joten vaikutusmahdollisuudet omaan elämään kasvavat. Tunnistan kuitenkin sen, että itseohjautuvuus ja oman työn organisoiminen eivät sovi kaikille. Esihenkilönä ja asiantuntijana olen nähnyt, että lähes poikkeuksetta työryhmissä on henkilöitä, jotka kokevat työnsä turvallisemmaksi silloin kun sitä ohjaa selkeät raamit – kuten esimerkiksi työvuorosuunnittelijan suunnittelema työvuorolista. Heidän osaltaan on usein tunnistettavissa psykologisen pääoman piirteitä, jotka kaipaivat vahvistamista mm. luottamus omaan osaamiseen tai taito nähdä asioissa mahdollisuuksia.

3.2.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus vai itseorganisoituminen

Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan nimenomaan yksilöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista, tavoitteena ei siis ole laajentaa itseohjautuvuutta laajemmin organisaatioon. Jotta itseohjautuvuuden käsitteen moniulotteisuus aukeaa lukijalle, on kuitenkin tarpeen avata myös termi myös organisaation näkökulmasta.

Yhteisöistä puhuttaessa käytetään itseohjautuvuuden synonyyminä yhteisöohjautuvuus termiä. Näiden lisäksi käytössä on myös kolmas termi: itseorganisoituminen. Näiden käsitteiden välisiä eroja on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Martela 2021, 16).

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia tilanteessa ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Tämä näyttäytyy siten, että työntekijä pystyy edistämään oman organisaationsa päämääriä itsenäisesti ilman että hänen tarvitsee kysyä jokaiseen päätökseen varmistusta esihenkilöltään. Sen sijaan että työntekijä nähdään organisaatiossa aloitekyvyttömänä, häneen luotetaan ja hänen uskotaan olevan kykenevä oma-aloitteisesti tekemään ratkaisut, joilla edistetään yhteistä päämäärää. (Martela 2021, 14.) Työntekijän näkökulmasta itseohjautuvuuden käsite sisältää kolme

eri tasoa: työn teon oikeuden eli vallan päättää työn tekemisen tavasta, työn johtamisen oikeuden eli valta päättää mitä työllä tavoitellaan sekä työn organisaation kehittämisen oikeuden eli vallan osallistua koko organisaatiota koskevien rakenteiden kehittämiseen (Martela ym. 2021, 16–17). Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin myötä osallistuvat työntekijät pääsevät toteuttamaan paitsi oman työnsä suunnittelua, myös kehittämään ratkaisua koko organisaatiota vaivaavaan ongelmaan ja palautetta antamalla olemaan konkreettisesti mukana kehittämässä uutta työvuorosuunnittelun työkalua haasteen ratkaisemiseksi.

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn koordinoitua tiimin kesken. Vaikka itseohjautuvuudella yleensä kuvataan sitä, että asioista, joista ennen päätökset teki esihenkilö, päättää nykyään työntekijä, harvoin yksittäinen työntekijä tekee päätöksiä yksin, vaan todellisuudessa ne tehdään yhdessä tiimin kanssa. Se, että tiimillä ei ole esihenkilöä ei siirrä valtaa ja vastuuta suoraan yksittäiselle työntekijälle vaan päätösvalta siirtyy tiimille, joka tekee päätökset yhdessä, yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Yhteisöohjautuvuuden onnistuminen vaatii tiimissä vallalla olevaa kulttuuria, jossa jokainen tiimin jäsen kokee vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Martela 2021, 14–15.) Yhteisön ja tiimin voidaan katsoa olevan itseohjautuva, kun sillä on suhteellisen suuri vapaus päättää töidensä toteutustavoista. Tiimillä tulee olla selkeät reunaehdot ja rajat, joiden sisällä päätöksiä voidaan tehdä oman työyhteisön sisällä. Tiimille ei siis useinkaan anneta täyttä vapautta toteuttaa työtään kuten haluavat, vaan heidät valtuutetaan toimimaan tiettyjen selkeiden rajojen sisällä. Tiimin itseohjautuvuuden katsotaan lisäävän myös yksilön motivaatiota ja näin ollen vaikuttavan sitoutumiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen. (Savaspuro 2019, 27–28.) Yhteisöohjautuvuuden ajatusta sovelletaan toimeksiantajayrityksessä laajasti kaikessa toimipaikkojen arkea koskevassa päätöksenteossa. Osuuskauppa Arinassa pidetään tavoiteltavana tilanteena sitä, että jokainen työntekijä voi esittää oman näkemyksensä toimintamalleista ja jokaiseen yksikköön sopivimmat, tavoitteisiin pääsemiseen tähtäävät toimintamallit hiotaan yhteistyössä esihenkilön ja työryhmän kesken. Kuitenkin jokaisella yksiköllä on edelleen esihenkilö, joka tekee lopulliset ratkaisut ja kantaa vastuun yksikön toiminnasta.

Itseorganisoidumisella tarkoitetaan organisaatiota, jossa ei ole esihenkilöitä tai heidän valtansa on hyvin rajattu. Tiimit hoitavat itse kaikki päätökset keskenään sovitun mallin mukaisesti. Voi esimerkiksi olla sovittu, että päätöksen voi tehdä kuka tahansa tiimin jäsen, kunhan hän on ensin saanut tälle hyväksynnän kahdelta tiimin jäseneltä, jotka ovat asian parhaita asiantuntijoita. Tässä ajattelumallissa organisaatorakenteet uudistetaan täysin ja esihenkilöt poistetaan kokonaan. Mukana on

usein myös ajatus työelämän demokratisoinnista, jossa kuka tahansa työryhmästä on kykenevä ja valtuutettu tekemään päätöksiä. (Martela 2021, 15, 17.)

Perinteisenä työelämän organisaatiomallina on totuttu pitämään ylhäältä alaspäin johdettua, autoritääristä mallia, jossa johto kertoo miten työt tulisi toteuttaa. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa esiin nostetaan usein juuri yrityksiä, jotka toimivat hyvin itseorganisoidusti ilman perinteistä hierarkiaa.

Itseohjautuvuutta tai yhteisöohjautuvuutta tavoiteltaessa ei ole välttämätöntä uudistaa koko nykyistä organisaatiota, vaan nykyisiä toimintamalleja voidaan hioa tavoiteltuun suuntaan nykyisen organisaatorakenteen sisällä. (Savaspuro 2019, 29–34; Martela 2021, 17.) Koko organisaation hierarkkisuu den sijaan ratkaisevana tekijänä on se, kuinka itsenäisesti tiimien tai yksilöiden annetaan tehdä ratkaisuja omaa toimintaansa koskien. Esimerkiksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun perusajatus on, että työvuorosuunnittelu siirretään esihenkilöjohtoisesta tiimin toteuttamaan suunnitteluun. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka tiettyjä osia tiimin arjesta siirretään yhteisöohjautuvuuden piiriin ja näin mahdollistetaan yhteisöohjautumisen ajatuksen hyödyntäminen muutoin perinteisen hierarkkisessa organisaatiossa. Tässä muutoksessa ei pyritä poistamaan esihenkilöitä kokonaan vaan heidän roolinsa muuttuu enemmän palvelevan ja valmentavan johtamisen suuntaan. Esihenkilöiden tärkein tehtävä on tunnistaa työntekijöissä piilevät kyvyt ja auttaa heitä saamaan itsestään irti paras mahdollinen kapasiteetti. Oli tavoitteena sitten radikaalimpi organisaation uudistaminen tai pienimuotoisempi muutos, perusajatus kaikissa malleissa on se, että niiden avulla uskotaan saatavan motivoituneita, oma-aloitteisia työntekijöitä, jotka haluavat suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla (Martela 2021, 17).

3.2.2 Itseohjautuva yksilö

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä asettaa itsenäisesti tavoitteita ja pyrkiä niitä kohti ilman ulkoista palkkiota tai jatkuvaa ohjausta ja kontrollointia (Martela & Jarenko 2017a, 12). Itseohjautunut yksilö tiedostaa päämääränsä ja menee sitä kohti johtaen itseään (Savaspuro 2019, 123). Voidaankin sanoa, että itseohjautunut henkilö tekee asioita omasta kiinnostuksestaan ja halustaan, ei ulkopuolisten tekijöiden ohjaamana. Yksilön itseohjautuvuudesta puhuttaessa pohjana on yleensä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Se perustuu ajatukseen ihmisen perustarpeista, joiden täytyminen edesauttaa sisäisen motivaation kasvua. Tällöin ihminen toimii innokkaasti ja vastuuta ottaen.

Yksilön itseohjautuvuuden kannalta merkityksellistä on erityisesti kolmen asian positiivinen vahvistaminen: *yksilön oma kyvykkyys, tekemisen omaehtoisuus sekä yhteisöön kuuluminen*. Näitä ominaisuuksia tukemalla voidaan lisätä yksilön hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota, sillä autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä kokeva yksilö on myös luontaisesti motivoitunut. (Savaspuro 2019, 27–28; Deci & Ryan 2000, 68.)

Omaehtoisuus eli autonomia on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista, meillä on halu päättää omista asioistamme ja kokea olevamme vastuussa oman elämämme suunnasta. Autonomiantunteen on tiedetty jo pitkään lisäävän työntekijöiden motivaatiota, sitoutuneisuutta, työssä viihtymistä sekä tuottavuutta. (Savaspuro 2019, 22.) Martela & Jarenko (2017a, 24) kuvaavat autonomian tunteen lisäävän tunnetta, että ”työ huvittaa”. Omien esihenkilökokemuksieni pohjalta allekirjoitan autonomian tunteen tarpeellisuuden täysin, kun halutaan itseohjautuvaa henkilöstöä. Palvelualoilla itseohjautuneella henkilöllä on kykyä luoda innovatiivisia palveluratkaisuja ja aitoja lämpimiä kohtaamisia asiakaspalvelutilanteissa. Tämä on tunnustettu myös Osuuskauppa Arinan strategiassa, jonka tavoite pitkällä tähtäimellä on vahvistaa henkilöstölle tunnetta siitä, että työ on muutakin kuin työtä, ”työ huvittaa” ja sitä kautta tuottaa myös asiakasomistajille entistä parempia palvelutilanteita.

Robertsonin & Cooperin (2011, 89) mukaan yksilön psykologinen hyvinvointi ei ole vain sitä, että meistä tuntuu hyvältä ja olemme rentoja, vaan tarvitsemme elämäämme merkityksellisyyttä ja työllemme täytyy olla tarkoitus. Merkityksellisyyden kokemus on tekijä, joka yhdistää itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota. Itseohjautuva yksilö osaa ohjata omia tekemisiään siten, että saavuttaa tavoitteet ilman ulkoisia palkkioita. Sisäinen motivaatio taas syntyy yksilön halusta tehdä jotain siksi, että se on motivoivaa ja mielenkiintoista. Sisäisen motivaation ohjaamista tekemisistä yksilö saavuttaa sisäisen palkkion, kuten mielihyvää, ulkoisten palkintojen sijaan. Itseohjautuvat henkilöt tekevät asioita oman kiinnostuksensa ohjaamana, joten on luonnollista, että heillä on myös sisäistä motivaatiota asiaa kohtaan. Toisaalta sisäisen motivaation ohjaamina toimivat yksilöt ovat usein myös itseohjautuvia sillä he toimivat omien arvojensa ja mielenkiinnon kohteidensa pohjalta. Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio ovat ominaisuuksia, jotka lisäävät väistämättä toistensa voimakkuutta, näiden molempien perustana toimivat ihmisen perustarpeet: osaaminen, autonomia ja sosiaaliset suhteet, jotka vahvistuessaan edesauttavat sekä itseohjautuvuutta että sisäisen motivaation kehitystä. Toisaalta taas yksilö ei voi toimia itseohjautuvasti, jos hän ei ole sisäisesti motivoitunut. (Martela & Jarenko 2017b, 17, 26, 165.) Sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden vahvis-

taminen ja siitä syntyvä positiivinen kierre edesauttavat Osuuskauppa Arinan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Työntekijä, joka pystyy nauttimaan onnistumisista ilman ulkopuolista palkkiota, ovat alltiita kehittämään omaa ja työryhmänsä toimintaa jatkuvasti paremmaksi ja edesauttavat myös parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen muodostumista.

Itseohjautuvuus ja työn itsenäinen organisoiminen mielletään helposti asiantuntijaorganisaatioiden ominaisuuksiksi, ei niinkään palvelualoille soveltuvaksi malliksi. Tämä johtuu siitä tosiasiasta, että palvelualoilla ei voida työskennellä täysin omien aikataulujen mukaisesti, sillä liiketoiminta määrittää työajat pohjautuen mm. asiakaskäyttäytymiseen ja tavaravirtaan. Uskon kuitenkin, että jokaisessa työssä on olemassa osa-alueita, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Esimerkiksi työjärjestyksiä vaihtamalla voi tuoda omaan työpäiväänsä vaihtelevuutta ja mielekkyyttä. Yhteisöllinen työvuorosunnittelu tuo palvelualoille aivan uuden itseohjautuvuuden ulottuvuuden sillä vaikka ulkoiset tekijät edelleen määrittävät pitkälti työpaikan ja työvuorojen sijoittelut, työntekijä saa itse vaikuttaa omien työvuorojensa sijoitteluun merkittävästi enemmän kuin keskitetyssä mallissa.

Viimeaikainen itseohjautuvuuden tutkimus on keskittynyt tutkimaan pääosin asiantuntijaorganisaatioita ja tutkimukset on usein toteutettu nimenomaan organisaation, ei yksilön itseohjautuvuuden näkökulmasta. Näissä on todettu itseohjautuvien organisaatioiden saavuttavan kokonaisuutena vähintään yhtä hyvän tai paremman tason kaikilla mittareilla, verrattuna perinteisesti johdettuihin organisaatioihin. (Laloux 2014, 287–290.) Itseohjautuvuuden kokemuksella on myös todettu olevan selkeä positiivinen vaikutus työstä palautumiseen ja työn imun kokemukseen. Myös riski sairastua työuupumukseen todettiin pienemmäksi itseohjautuvilla yksilöillä. (Martela ym. 2021, 19.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että itseohjautuvuuden tunne on yleisempää pienissä organisaatioissa sekä hierarkiassa korkeammassa asemassa olevilla ja korkeammin koulutetuilla työntekijöillä. Ikäryhmistä itseohjautuvuus korostuu nuorissa ja sukupuolista miehissä. Itseohjautuvuuteen siirtymisen toteuttaminen organisaatiossa ei ole yksinkertaista vaan se vaatii suunnitelmallisuutta ja johtajuutta. Väärin toteutettuna se ei tuo hyötyä vaan päinvastoin. (Martela ym. 2021, 11; 23–26; 28.) Esihenkilökokemukseni pohjalta tunnistan tilanteita, joissa varsin yksinkertaisetkin asiat voidaan kokea hankalina ja ahdistavina jos niihin ei ole saatavilla tarpeeksi selkeää ohjeistusta. Tämä on todellisena vaarana myös yhteisöllisen työvuorosunnittelun mallin mahdollisessa laajemmassa käyttöönotossa, jossa kyseessä on suuri työntekijöiden arkeen vaikuttavaan asiaan tuleva muutos. Käyttöönotossa avainasemassa on varmistaa yksiköiden esihenkilöiden muutosjohtamisen osaaaminen sekä ymmärrys omasta roolistaan niin käyttöönoton yhteydessä kuin sitä seuraavassa arjessakin.

3.3 Työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa yksilölle arjen eri osa-alueiden yhdistämistä siten, että kokonaisuus on tasapainossa ja tukee hänen omaa ja läheisten hyvinvointia (Sorsa & Rotkirch 2020, 13). Organisaatioiden on vastuullista luoda työskentelykulttuuria, jossa kokonaisuus on tasapainossa niin, että se tukee henkilöstön työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Shagvaliyeva & Yazdanifar 2014, 20). Tutkimustulokset ovat osittaneet, että organisaatiot, jotka tukevat työn- ja vapaa-ajan tasapainoa, auttavat henkilöstöä hallitsemaan paremmin työtään ja vapaa-aikaansa, mikä parantaa heidän asennettaan ja käyttäytymistään sekä organisaatioon sitoutumista (Thomas & Gangster 1995, 1). Työn ja muun elämän tasapaino on ollut osa yhteiskunnallista ja poliittista keskustelua jo vuosia (Salmi 2004, 1). Tilastokeskuksen teettämässä työolotutkimuksissa perheeseen liittyviä kysymyksiä on esitetty jo vuonna 1977, jonka jälkeen kysymykset ovat suuntautuneet jatkuvasti enenevässä määrin koskemaan työn ja perhe-elämän välistä tasapainoa. On todettu, että työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat lisäävät riskiä pitkille sairauspoissaoloille sekä avioeroille (Sorsa & Rotkirch 2020, 10). Erityisesti naiset kokevat työn kuormittavuuden lisääntyneen. Suomalaiset naiset kokevat Euroopan mittakaavassa työelämän kiireisemmäksi kuin valtaosa muista kansallisuuksista. Kuitenkin kansainvälisessä vertailussa on todettu, että suomalaiset miehet kokevat haasteita työn ja perheen yhteensovittamisessa useammin kuin miehet muissa maissa. (Tammelin & Mustosmäki 2017, 116–117.) Tutkimuksien mukaan miehet kokevat joustavat työajat tärkeänä, kun puhutaan organisaatioon sitoutumisesta, kun taas naiset liittävätkin joustavuuden työn- ja vapaa-ajan tasapainoon. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että muuttuvien perhemallien ja sukupuolinormien sekä naisten työvoiman kasvun myötä joustavaa työllistymistä hyödynnetään koko ajan enemmän myös miesten keskuudessa. (Shagvaliyeva & Yazdanifar 2014, 20.)

Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala (2016, 6) toteavat, kuinka työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen koskee kaikkia työikäisiä ihmisiä. Usein työelämän ja muun elämän yhdistäminen nähdään edellä mainitusti lapsiperheiden asiana, mutta työelämä on täynnä monimuotoisia perhemalleja sekä ihmisiä, joiden elämään kuuluvat harrastukset ja muu elämä, joiden yhdistämistä työelämään ei pitäisi vähätellä. Shagvaliyeva & Yazdanifar (2014, 21) todentavat tutkimuksessaan työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta myös tämän, kuinka työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys koskee kaikkia työikäisiä ihmisiä, riippumatta heidän perhetilanteestaan.

Työn ja perheen yhdistämisen sijaan onkin perusteltua puhua työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, tästä käytetään termiä work-life balance (WLB). Termi kuvaa sitä, kuinka yksilö jakaa omia voimavarojaan eri elämän osa-alueille, mukaan lukien työ ja perhe-elämä. Työn- ja vapaa-ajan käsitettä (WBL) ei ole helppo määritellä ja sitä on hankala mitata, koska se on suhteellinen käsite, jolle yksilöt määrittelevät itse sisällön. (Chaurasia 2023,2835.) Elämän eri vaiheissa myös painotukset eri osa-alueiden välillä muuttuvat. (Sorsa & Rotkirch 2020, 14; Lundell ym. 2011, 251.) Greenhouse & Powell (2017,11) kirjoittavat, kuinka ihminen viettää suurimman ajan aikuisiästään työelämässä, joten ihmisen hyvinvoinnin ja työelämän yhdistämistä ei voida sivuuttaa, kun puhutaan mielekkästä elämästä. Shagvaliyeva & Yazdanifar (2014, 20) mukaan organisaation tarjoama mahdollisuus oman työn aikataulutukseen, antaa työntekijälle tunteen, että työnantaja välittää työntekijän hyvinvoinnista ja arvostaa työajan ulkopuolista elämää. Tämä johtaa parempaan tyytyväisyyteen, mikä puolestaan johtaa korkeampaan sitoutumiseen. Tyytyväisellä työntekijällä ja sitoutumisella uskotaan olevan suora yhteys yrityksen tuloksellisuuteen ja menestykseen. (Shagvaliyeva & Yazdanifar 2014, 21.) Työelämän ja muun elämän sujuvasta yhdistämisestä hyötyy niin yksilö, organisaatio kuin yhteiskuntakin, koska voidaan todeta, että sellainen yritys menestyy parhaiten, joka pystyy vastamaan työntekijöidensä odotuksiin parhaiten ylläpitäen työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tutkimukset osoittavat, että tasapainoisen työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja terveysasioiden välillä on positiivinen yhteys, mikä heijastuu työntekijöiden parempana henkisenä terveytenä sekä alhaisena stressinä. Tasapainon löytäminen eri elämän osa-alueiden välillä tukee yksilön hyvinvointia, kun taas jatkuva epätasapaino vie voimavaroja ja ennen pitkää lisää yksilön negatiivista suhtautumista työhön (Lundell ym. 2011, 251).

Tutkimukset osoittavat, että hyvä psykologinen hyvinvointi auttaa tekemään hyviä valintoja elämässä, mikä vaikuttaa positiivisesti myös fysiologiseen hyvinvointiin ja nämä molemmat yhdessä auttavat saavuttamaan tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. (Shagvaliyeva & Yazdanifar 2014, 21.) Työ- ja organisaatiopsykologian alalla on kehitetty työn ja muun elämän voimavaramalli, jossa kuvataan yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja vaatimuksia. Näiden kahden tulisi olla tasapainossa, jotta ihmisellä säilyy hyvä tasapaino työn ja muun elämän välillä. Yksilölliset voimavarat kuten uni, terveys, palautuminen ja positiivisuus sekä psykologisen pääoman piirteet ovat tärkeitä voimavaroja työelämässä. Työelämän kuormitustekijät kuten kiire, stressi, aikataulut ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön voivat heikentää yksilön voimavaroja. (Toppinen - Tanner ym. 2016, 11–13.) Tutkimukset osoittavat, että on olemassa positiivinen yhteys joustavien työaika-käytäntöjen ja työhyvinvoinnin välillä, mikä heijastuu työntekijöiden parempana kokonaisvaltaisena hyvinvointina ja stressin vähentymisenä. (Shagvaliyeva & Yazdanifar 2014, 20.) Tasapaino voi

hetkellisesti horjua, mutta pidemmällä aikavälillä voimavaratekijöiden tulisi auttaa yksilöä pitämään elämä tasapainoisena (Toppinen - Tanner ym. 2016, 11–13). Shagvaliyeva & Yazdanifar (2014, 21) toteavat, kuinka tasapainon löytäminen vapaa-ajan ja työvelvollisuuksien välillä lisää yleistä elämäntyytyväisyyttä. Toppinen -Tanner ym. (2016, 12) kuvaavat, kuinka hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemukset niin työelämässä kuin perheessäkin läikkyvät osa-alueelta toiselle. Työelämän stressi ja murheet kuormittavat muuta elämää, usein eniten puolisoa ja perhettä, kun taas murheet kotona vaikuttavat työkykyyn ja suorittamiseen työpaikalla. Työn ja muun elämän yhdistämistä ei enää nähdä niin negatiivisena asiana kuin aikaisemmin, vaan on niitä alettu pitämään voimavarana toisilleen.

Toppinen-Tanner ym. (2016, 12) esittävät että työn ja muun elämän sitoutuessa toisiinsa, on vaarana palautumisen puuttuminen. Yksilön itsensä johtamisen taidot korostuvat erityisesti nykyajan työelämässä sillä digitalisaatio on tehnyt meistä ihmisistä aina tavoitettavissa olevia. Tämä voi johtaa työn ja muun elämän rajan hämärtymiseen ja ennen pitkää palautumisen kärsimiseen. Työn ja vapaa-ajan väliltä on kadonnut selkeä raja minkä myötä yksilön tulee itse pystyä tunnistamaan keinot, jolla omalta osaltaan varmistaa, ettei nämä osa-alueet sekoitu liikaa. Yksilön kokemus kokonaiskuormituksesta voi vaihdella paljonkin elämäntilanteen mukaan. Aiemmin loistavasti suorittanut, motivoitunut ja vastuuta ottanut työntekijä voi elämäntilanteen muuttuessa, esimerkiksi perhevapailta palattuaan, suoriutua tehtävistään aivan eri tasolla. Tämä voi johtua siitä, että siinä missä ennen työntekijää kuormitti lähinnä hänen omaan työhönsä ja vapaa-aikaan liittyvät asiat, on nyt kapasiteettia viemässä koko perheen aikataulut ja huolehdittavat tekemiset. Hetkellisesti kokonaisuutta siis kuormittaa entistä useampi asia, jolloin on luonnollistakin, että ennen jopa työn mielekkyyttä lisäävät asiat voivat nyt tuntua kuormittavilta. Myös tässä opinnäytetyössä tutkittavassa työvuorosuunnittelun mallissa työ ja vapaa-aika helposti sekoittuvat, sillä työvuorojen suunnittelu ei ole työaikaa vaan se tehdään vapaa-ajalla. Onkin mielenkiintoista nähdä, kuinka tutkimukseen osallistuvat työntekijät kokevat uuden työvuorosuunnittelumallin vaikutuksen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät uskovat joustavien työkäytäntöjen parantavan myös työyhteisön ilmapiiriä, minkä uskotaan vaikuttavan työ- ja vapaa-ajan tasapainoon. (Shagvaliyeva & Yazdanifar 2014, 22.) Organisaation tarjoamalla joustavalla työvuorosuunnittelulla työnantaja pystyy auttamaan työntekijöitään työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Palvelualoilla työaikojen määrittely on perinteisesti lähtenyt työnantajan tarpeista, työtä tehdään silloin kun talossa on asiakkaita tai esimerkiksi kuormapäivien ohjaamana.

Samoin työehtosopimukset ja työlainsäädäntö ohjaavat suunnittelua määrittelemällä viikkolepoaikoja, viikonloppuvapaiden määrää ja muita tekijöitä. Osuuskauppa Arinassa työvuorosuunnittelu on keskitetty erilliselle tiimille ja edellisten lisäksi työntekijöiden välinen tasapuolisuus on iso suunnittelua ohjaava tekijä. Vaikka toimipaikassa olisi työntekijä, joka tekisi mielellään iltavuoroa ja toinen, joka haluaisi työskennellä aamuisin on periaatteena ollut se, että jokaiselle suunnitellaan kaikkia vuoroja tasapuolisuuden nimissä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä työntekijä voi poimia itselleen paremmin sopivia vuoroja, minkä voi olettaa auttavan tasapainossa ja työn ja muun elämän välillä.

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuoro-suunnittelusta, sekä tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa suunnittelumallin mahdollisista vaikutuksista teoreettisen viitekehyksen psykologisen pääoman, itseohjautuvuuden ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen osa-alueisiin ja yhteyksistä organisaation menestykseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on teemahaastattelujen avulla selvittää yllä mainittujen teoreettisen viitekehyksen eri osa-alueiden ilmenemistä tutkimuksen kohteena olevilla yksilöillä ja koota toimeksiantajalle yhteenveto huomioitavista asioista mahdollista toimintamallin laajempaa käyttöönottoa varten.

4.1 Tutkimuskysymykset

Minkälaisia kokemuksia Osuuskauppa Arinan työntekijöillä on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista?

- Miten psykologisen pääoman piirteet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Miten itseohjautuvuuden ominaisuudet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Kokevatko työntekijät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikuttaneen heidän työnsä ja vapaa-ajan tasapainoonsa?

4.2 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena on ymmärtää ja selittää tarkemmin ilmiötä, josta ei ole vielä paljon tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole pyrkimyksenä vahvistaa jo olemassa olevia oletuksia vaan selittää ja paljastaa ilmiötä todellisesta elämästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivisen tutkimuksen nähdään etenevän yksityisestä yleiseen, siinä voidaan keskittyä yhtä aikaa useaan samanaikaiseen tekijään, jotka kaikki vaikuttavat lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25). Laadullinen tutkimus sopii erityisen hyvin kohteisiin, joissa halutaan ymmärtää merkityskokonaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen avulla tavoitellaan ymmärrystä ihmisten omista kuvauksista heidän kokemastaan todellisuudesta, joiden pohjalta pystytään hahmottamaan tutkittaville merkityksellisiä asioita. (Vilka

2015, 118.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on työntekijöiden yksilölliset kokemukset työvuorosuunnittelun mallista, jota ei vielä juurikaan hyödynnetä palvelualoilla eikä aiempaa tutkimustietoa ole saatavilla. Näin ollen laadullinen tutkimus oli tutkimusstrategiaksi perusteltu valinta.

Laadullisen tutkimuksen perusta on eurooppalaisessa ajattelussa, hermeneutiikassa ja fenomenologiassa (Eskola & Suoranta 2014, 26). Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä pohjautuu fenomenologiseen tutkimusperinteeseen. Fenomenologinen tutkimus ei etsi yleistyksiä vaan pyrkii ymmärtämään juuri tietyn tutkittavan alueen, ryhmän tai kokonaisuuden sen hetkistä merkityksensä suhteessa tutkittavaan asiaan. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on ihmisen suhde omaan elämäntodellisuuteensa ja se, miten hän kokee ilmiön, johon hän on suhteessa. Ihmiset kokevat saman asian eri tavoin antaen ilmiöille eri merkityksiä. Fenomenologisessa merkitysteoriassa merkittävänä osana on myös ajatus siitä, että yhteisö, jossa ihminen kasvaa ja kasvatetaan muokkaavat merkityksen kokemusta. Jokainen tutkittava on siis yksilön lisäksi myös yhteisön jäsen, ja nämä molemmat muovaavat yksilön kokemusta. (Laine 2010, 29–31.) Tämä opinnäytetyö keskittyy yksilön kokemukseen omasta työhyvinvoinnistaan työyhteisöissä, joissa on otettu käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä yksilöiden kokemuksista suhteessa tutkittavaan ilmiöön niin yksilöinä kuin yhteisönäkin nimenomaan tässä yrityksessä, sen sijaan yleistävää tutkimustietoa ei haeta.

4.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joihin osallistui työntekijöitä jokaisesta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun piirissä olevasta toimipaikasta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyvät tutkimuksen vaiheet.

4.3.1 Aineistonkeruu ja -käsittely

Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua. Se on tarkoituksenmukainen aineistonkeruutapa, kun tavoitteena on tutkia henkilön omakohtaisia kokemuksia. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta valitaan aiheet tai teemat, joita haastattelussa tulee kä-

sitellä, jotta tutkimusongelmaan vastataan. Haastattelun aikana käsitellään kaikki teemat mutta niiden järjestyksellä ei ole merkitystä, haastattelu voi edetä keskustelunomaisesti sille luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 123–124.)

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa, sillä se on hyvin joustava, sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa ja se soveltuu moniin erilaisiin tarkoituksiin. Haastattelutilanne on usein hyvin keskustelunomainen ja sen aikana tutkijalla on mahdollista ohjata tiedonhankintaa tilanteessa ja saada näin syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ja motiiveista. Haastattelu ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton tiedonkeruumenetelmä ja tutkijan tuleekin tiedostaa menetelmän haasteet ja käsitellä ne tutkimusraportissaan. Haastattelutilanne on kahden ihmisen vuorovaikutustilanne ja sen lopputulemaa voi muokata esimerkiksi tutkijan omat ennakkokäsitykset aiheesta tai haastateltavan taipumus antaa vastauksia, jotka hän olettaa olevan sosiaalisesti hyväksytyjä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.) Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoidusti (kyselyn omaisesti), puolistrukturoidusti tai strukturoimattomasti, jolloin aiheesta keskustellaan vapaasti (Kananen 2015, 144).

Tämän tutkimuksen kohteena olevasta työvuorosunnittelumallista ja siihen liittyvistä kokemuksista palvelualueilla on saatavilla varsin vähän tutkimustietoa, joten on tärkeää, että haastatteluissa ei rajata keskustelua liikaa kysymysasettelun kautta. Kuitenkin tutkimukselle on määritetty tietyt aihealueet, joihin halutaan saada vastauksia. Haastattelujen toteutuksessa päädyttiin teemahaastatteluihin, sillä sen perusajatus on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien määritelmät tilanteista ja omista kokemuksistaan. Teemahaastattelu ei rajaa toteutusta laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen, se ei määritä tarvittavien haastattelujen määrää tai sitä, miten syvää tai pintapuolista keskustelu haastattelutilanteessa on. Teemahaastattelu luetaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi siksi, että vaikka se ei määritä haastattelukysymyksiä tai niiden muotoa, ovat aihealueet ja teemat kaikille samat. Teemahaastattelussa voi olla etukäteen mietittyjä kysymyksiä, jotka ohjaavat keskustelua ja varmistavat että kaikki teemat tulevat käsiteltyä mutta niiden sanamuodot ja esitysjärjestys voivat poiketa toisistaan. Toisin on muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa, joissa kysymykset ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Fenomenologiaan perustuvassa haastattelussa keskustelun tulee olla niin avoin kuin mahdollista, jopa avoin haastattelu koetaan liian ohjaavaksi menetelmäksi aitojen kokemusten keräämiseksi.

Fenomenologisessa haastattelussa tutkittavalle tulee pyrkiä antamaan mahdollisimman paljon tilanteesta tulee pyrkiä luomaan mahdollisimman avoin ja luonnollinen tapahtuma pyrkien keskustelunomaisuuteen, ei niinkään haastattelutilanteeseen. Kysymykset muotoillaan mahdollisimman konkreettiseksi ja kuvaileviksi, kuten "Kuvaile tyypillistä työpäivääsi", jotta vastaukset eivät vaatisi paljon lisäkysymyksiä tai ohjaamista. Haastattelussa ja haastattelukysymyksissä käytettävän kielen tulee olla mahdollisimman käytännönläheistä ja keskittyä nimenomaan yksilön kokemukseen, siinä tulee välttää käsitteellisyttä ja abstrakteja ilmaisuja. Haastattelutilanteessa ja sen suunnittelussa on myös hyvä tiedostaa, että haastateltava voi herkästi alkaa kertoa asioista käsityksensä mukaisesti. Käsitykset eivät kuitenkaan aina vastaa yksilön kokemusta vaan käsitystä muovaava yhteisön tapa ajatella. (Laine 2010, 37–38.) Vaikka tässä opinnäytetyössä ei sovelleta fenomenologiaa tulosten analyysissa, on haastatteluissa pyritty hyödyntämään fenomenologista näkökulmaa nimenomaan kokemuksellisuuden näkökulman painottamisessa.

Täysin avoin, fenomenologista haastattelumallia noudatteleva haastattelutapa koetaan tässä yhteydessä kuitenkin haasteelliseksi, sillä tutkija tekee haastatteluja ensimmäistä kertaa ja haluaa varmistua tasalaatuisista tuloksista. On siis perusteltua muodostaa haastatteluille teemat ja keskustelua ohjaavat kysymykset, joiden avulla varmistetaan, että kaikissa haastatteluissa käydään läpi kaikki teemat ja kaikkien haastateltavien kanssa päästään tarpeeksi syvälle aiheeseen. Haastattelussa sovelletaan sekä fenomenologisen tutkimuksen että puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatetta siten, että tilanne pidetään mahdollisimman luonnollisena, keskustelunomaisena sekä sujuvana ja täten pyritään varmistamaan aitojen kokemusten esille nouseminen haastatteluissa.

Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastatteluaineisto koostuu yhdeksästä haastattelusta. Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta tutkimusaineiston määrä ei ole oleellinen tekijä, siinä ei siis tavoitella mahdollisimman suurta määrää haastatteluja vaan ennen kaikkea laadukasta aineistoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen voi aloittaa hyvinkin pienellä aineistolla, josta tutkijan on saatava aito ymmärrys ja tulkinta, joka ei nojaa kevyisiin johtopäätöksiin ja tulkintoihin. Sen sijaan syvällisen ymmärryksen saavuttuaan tutkija voi vielä todeta tarvitsevansa lisää aineistoa ja hankkia sitä myöhemmin. (Eskola & Suoranta 2003, 18, 61, 64). Tutkimuksen onnistumisessa merkittävässä roolissa on haastattelujen määrän sijaan onnistunut analyysi. Laadullisen tutkimuksen tavoite on yleistämisen sijaan esimerkiksi haastaa totuttuja käsityksiä (emansipatorinen tiedonintressi) tai selittää tietty ilmiö ymmärrettävään

muotoon (hermeneuttinen tiedonintressi). (Vilkkä 2015, 150.) Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöön liittyviä kokemuksia ja saattamaan ne helposti ymmärrettävään ja hyödynnettävään muotoon, kyse on siis jälkimmäisestä tiedonintressistä. Haastateltavien määrän suhteen valinta tehtiin valitsemalla haastatteluihin jokaisesta pilottiin osallistuvasta toimipaikasta kahdesta neljään haastateltavaa. Haastattelujen edetessä voitiin todeta, että uusia asioita ei enää noussut esille ja näin ollen aineiston koko oli riittävä.

Tuomi & Sarajärvi (2018, 128) toteavat, että haastateltavaksi valitut saavat olla tarkkaan harkittuja ja tarkoitukseen sopivia. Satunnaisotannalla tehtävä valinta ei siis ole tarpeen. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltavat henkilöt valittiin harkintaa käyttäen lähtökohdiltaan hyvin monimuotoisesta ryhmästä. Haastateltavia oli useasta toimipaikasta, eri ikäryhmistä ja eri elämäntilanteista. Myös koulutustausta oli vaihteleva. Ennen haastateltavien valintaa koko työryhmälle tiedotettiin tulossa olevista haastatteluista ja annettiin mahdollisuus ilmoittautua mukaan tutkimukseen. Tämän jälkeen valittiin haastateltavat, joihin oltiin yhteydessä workchat sovelluksen kautta. Heille kerrottiin tarkemmat tiedot tutkimuksesta sekä sovittiin haastattelun ajankohta ja paikka. Haastattelujen ajankohtaa sovittaessa pitää ottaa huomioon tutkimuksen aikataulu: haastattelut itsessään sekä aineiston litterointi ja analysointi ovat aikaa vieviä prosesseja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin tiiviissä aikataulussa siten, että haastattelut järjestettiin kahden viikon aikana elokuussa 2023. Tämän jälkeen aineiston käsittelylle ja analyysille varattiin aikaa kolme kuukautta.

Ennen haastattelua haastateltaville toimitettiin ennakoon luettaviksi haastattelun pääteemat sekä suostumuslomake, joka allekirjoitettiin ennen haastattelua. Haastattelupaikan valinnalla voi olla suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Tilan valinta kannattaa tehdä haastateltavan näkökulmasta mahdollisimman helpoksi, jotta hän ei joudu näkemään erillistä vaivaa haastatteluun osallistumiseksi ja voi kokea itsensä mahdollisimman mukavaksi. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 33–34.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja ne pyrittiin järjestämään työvuorojen yhteyteen siten, että haastateltaville ei aiheutunut ylimääräistä vaivaa paikalle saapumisesta. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa tunti ja ne nauhoitettiin, jotta sisältö oli mahdollista purkaa tekstimuotoon aineiston analyysia varten. Haastattelussa käytiin läpi kolme teema-alueita, joista jokaiseen oli ennakoon mietittynä neljä tarkentavaa kysymystä. Loppuun varattiin aikaa täsmentäville kysymyksille ja kommenteille. Jokaisessa haastattelussa käsiteltiin kaikki teema-alueet, mutta järjestys vaihteli. Haastattelujen kesto vaihteli 20–70 minuutin välillä.

Tässä tutkimuksessa lähtökohta haastattelulle on haastava, sillä haastattelijana toimiva tutkija edustaa haastateltavan työnantajaa. Tämä voi vaikuttaa osaan haastateltavista siten, että aitojen kokemusten avaaminen voi olla joillekin vaikeaa. Joillekin asetelma voi toimia helpompana, koska he ajattelevat haastattelijan tietävän mistä he puhuvat ja haastatteluista tulee näin ollen syvällisempiä. Asetelma tulee ottaa huomioon jo haastattelukutsujen yhteydessä sekä itse haastattelutilanteessa, jossa tulee korostaa haastattelijan roolia tutkijana ja pyrkiä luomaan tunnelmasta mahdollisimman avoin ja luottamusta herättävä. Haastattelujen luottamuksellisuudesta mainitaan erikseen haastattelukutsussa. Itse pyrin pysymään haastatteluissa mahdollisimman neutraalina, antamatta haastateltavalle minkäänlaisia signaaleja siitä, mitä itse aiheesta ajattelen.

Haastattelujen jälkeen kaikki aineisto litteroitiin eli muutettiin haastatteleamalla kerätty, nauhoitettu aineisto tekstimuotoon. Tämä helpottaa aineiston käsittelyä (Nikander & Ruusuvoori 2017, 427–430). Litterointitapa valitaan tutkimuskohtaisesti, jos tutkimuksen kohteena on haastattelun vuorovaikutus, on puheen tarkka litterointi oleellista. Tällöin tekstistä tulee ilmetä sanomisten lisäksi myös mm. se, miten asiat sanotaan, painotukset ja taukojen pituudet. (Ruusuvoori 2010, 424.) Tässä tutkimuksessa merkityksellistä on haastattelujen sisältö eli ihmisten kokemukset – ei niinkään äänenpainot, eleet tai muut tekijät. Tämän vuoksi päädyttiin käyttämään vähemmän tarkkaa litterointitapaa, jossa keskitytään aineiston puhuttuun sisältöön eikä jokaista sanaa tai esimerkiksi keskustelun taukoja ole tarpeen kirjoittaa tekstiin. Tässäkin tapauksessa on litteroitava sekä haastateltavan, että haastattelijan puheenvuorot, jotta kysymysten muotoilu tulee tekstistä ilmi. (Ruusuvoori 2010, 425.)

Litterointia tehdessään tutkijan tulee tiedostaa, että hän tekee samalla tärkeää esitulkintaa aineistosta, litteroitaessa hän tekee jatkuvasti valintoja sen suhteen, mikä on merkityksellistä tietoa tutkimuksen kannalta ja valinnat vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Litteroinnin tulkinnallisuuden vuoksi on suositeltavaa, että alkuperäiset aineistot säilytetään mahdollisen jatkotarpeen tai uudelleen litteroinnin mahdollistamiseksi. (Ruusuvoori 2010, 428.) Litteroinnin toteutti haastattelijana toiminut tutkija. Työkaluna haastatteluja tallennettaessa sekä litteroitaessa käytettiin Microsoft Teamsin tallennus- ja litterointityökalua. Lisäksi haastattelut tallennettiin puhelimen sanelimella. Materiaalia kirjalliseen muotoon muokatessa hyödynnettiin puheen hidastustoimintoa, joka helpotti tekstin kirjaamista. Teamsin litterointityökalu tuottaa jo haastattelutilanteessa tekstistä raakaversioon, joka käytiin läpi nauhoitusten kanssa yhtäaikaaisesti ja korjattiin oikeaan muotoon. Lopuksi haastattelut kuunneltiin vielä normaalinopeudella ja varmistettiin tekstin oikea sisältö. Tekstiaineisto tuotettiin Word-tiedostoon ja aineistoa kertyi yhteensä 55 sivua. Haastattelunauhoitteiden kesto oli yhteensä

8 h 15 min. Vaihe oli hidas ja työläs mutta sen huolellinen toteutus oli oleellista koko prosessin onnistumisen kannalta.

4.3.2 Aineiston analyysi

Koko tutkimuksen merkittävin osa on aineiston analyysi, tulkinta ja näistä tehdyt johtopäätökset. Analyysia tehtäessä tutkija saa vastauksia tutkimuskysymyksiin ja voi käydä jopa niin, että esille nousevien vastusten perusteella nousee esille uusia, alkuperäistä merkittävämpiä ongelmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Aineiston analyysi on haastattelututkimuksissa usein työläs ja aikaa vievä työvaihe. Analyysivaiheen on todettu olevan myös koko tutkimusprosessin haastavin osa, sillä siitä puuttuu selkeät työskentelytavat, toisin kuin esimerkiksi analyysia edeltävistä tiedonkeruun vaiheista (Eskola & Suoranta 2003, 137). Jo yksittäisen haastattelun purkaminen ja analysointi voi viedä paljon aikaa ja haastattelututkimuksen aineistoa tulisikin analysoida mahdollisuuksien mukaan samanaikaisesti haastattelujen kanssa tai mahdollisimman pian aineistonkeruun valmistuttua. Tässä vaiheessa on myös vielä helppo reagoida, jos huomataan että aineistoa tarvitsee täydentää tai haastatteluja tulee suorittaa lisää. Analyysivaiheelle tulee varata tutkimusprosessissa tarpeeksi aikaa, usein laadukkaan analyysin tekeminen vie kuukausia aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135–136.)

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä keskitytään siihen mistä asioista haastateltavat puhuvat, toisin sanoen mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto meille kertoo. Sisällönanalyysin päätavoite on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja aineisto on työkalumme päästä kiinni tähän ilmiöön. Tavoitteena on säilyttää aineiston tarjoama tieto mutta samalla pelkistää se mahdollisimman selkeäksi. (Vuori, Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.) Sisällönanalyysi on tekstianalyysimenetelmä, joka sopii käytettäväksi kaikissa laadullisiin keinoihin perustuvissa tutkimuksissa. Sen avulla voidaan analysoida laajasti erilaisia aineistoja, esimerkiksi kirjoja, haastatteluja, puheita, raportteja, päiväkirjoja, lähes mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa materiaalia. Sisällönanalyysillä ei kuitenkaan saada lopputulokseksi valmiita tuloksia vaan sitä hyödynnetään aineiston järjestämiseksi pienempiin osiin johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117.) Sisällönanalyysi on yksinkertaisimpia laadullisen analyysin metodeja, jonka tekeminen on aloittelevallekin tutkijalle suhteellisen helppoa. Toisaalta kokeneemmatkin tutkijat löytävät tästä analyysimuodosta tarpeeksi haastetta. Sisällönanalyysia

kohtaan esitetään myös kritiikkiä siitä, että siinä ei toteuteta analyysia. Jos tutkija ei perehdy asiaan kunnolla, vaarana on ”olla tekevinään analyysiä” eli käytännössä järjestellä vastauksia uudelleen. Tästä syystä analyysitavan valintavaiheessa tuleekin varmistua siitä, että kerättävä aineisto on hyödynnettävissä kyseisessä menetelmässä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 145–146.)

Sisällönanalyysia voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti (induktiivisesti) tai teorialähtöisesti (deduktiivisesti). Aineistolähtöisessä analyysissa tavoitteena on luoda tutkimusaineiston yksittäisistä kokemuksista teoreettinen kokonaisuus. Tässä analyysimuodossa ohjaavana tekijänä on nimenomaan aineistosta esille nousevat löydökset, joista pyritään muodostamaan laajemmin yleistettävissä oleva teoria ja tutkimusta lähdetään toteuttamaan ilman teoreettista viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–109.) Teorialähtöistä lähestymistapaa pidetään yleisesti perinteisenä analyysimallina. Siinä on etukäteen valittu teoria, jonka paikkansapitävyyttä halutaan testata tutkittavassa kohteessa. Teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkija keskittyy ennakkoon valittuihin teorioihin ja käsitteisiin, jotka ohjaavat tutkimuksen toteutusta aina aineiston keruusta sen analyysiin, luokitusten muodostamiseen ja tutkimuksen tuloksien esittämiseen saakka. Teoria ohjaa esimerkiksi haastattelukysymysten muodostamista, analyysivaiheessa tuloksia peilataan valittuihin teorioihin ja tuloksissa todetaan teorian paikkansapitävyys kyseisessä tapauksessa. Teorialähtöisestä analyysistä puhutaan usein teorian testaamisena, paremmin sopiva kuvaus voisi kuitenkin olla yhteyksien etsiminen teorian ja tutkittavan aineiston välillä ja sillä halutaan vahvistaa oletuksia, joita tutkijalla on tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136; Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111; Vilka 2015, 170–171.)

Tässä tutkimuksessa analyysimuodoksi valittiin teorialähtöinen lähestymistapa. Tutkimusprosessin aikana eri analyysimuotojen välillä tehtiin paljon pohdintaa. Kyseessä on pilotti, josta ei ole ennakkoon tutkimustietoa, joten ennakkokäsityksen muodostaminen haastatteluissa esille nousevista teemoista tuntui haastavalta. Aineistolähtöisen analyysin toteuttaminen olisi ollut perusteltua siitä näkökulmasta, että tuloksista olisi voinut nousta esille yllättäviäkin tuloksia aiheesta, sillä vaikka tutkija työskentelee yrityksessä ja on työnsä puolesta tekemisissä tutkittavan pilotin kanssa, ei hänellä välttämättä ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka pilotti työntekijöiden keskuudessa koetaan.

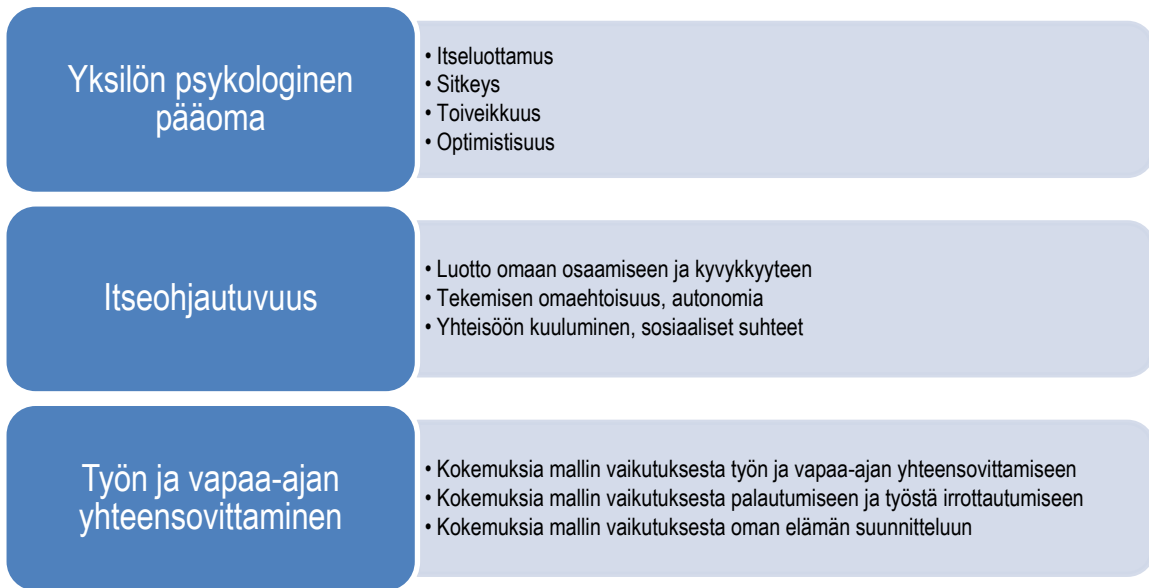
Toimeksiantajalla oli kuitenkin selkeä toive siitä, mihin osa-alueisiin liittyviin kysymyksiin se toivoo tutkimuksesta saatavan vastauksia. Työhyvinvoinnin kokemukseen liittyvät haasteet ovat korostuneet viime vuosina ja se onkin yksi iso teema, johon pilotilla toivottiin olevan vaikutusta. Lisäksi vasta toteutetun henkilöstökyselyn tulokset osoittivat selvästi, että työn ja vapaa-ajan tasapainon

varmistaminen on teema, johon tulee kiinnittää huomiota. Toisaalta pilotoitavan toimintamallin perusajatus on antaa työntekijöille enemmän valtaa ja vastuuta oman työnsä suunnitteluun liittyen ja tämän myötä itseohjautuvuus on selkeä valinta kolmanneksi ohjaavaksi teoriaksi.

Analyysin alkuvaiheessa sisällönanalyysin toteuttaminen tuntui haastavalta, vaikka metodi on yksinkertainen, ei sen toteuttamiseen tuntunut olevan selkeää runkoa. Alkuvaikeuksien jälkeen useisiin eri tietolähteisiin tutustumisen myötä kokonaisuus alkoi kuitenkin hahmottua ja lopulta analyysin tekeminen oli selkeää ja varsin yksinkertaista. Mallia kohtaan esitetty kritiikki on kuitenkin helppo ymmärtää sillä useaan otteeseen prosessin aikana tuli vastaan tilanteita, joissa tutkija huomasi analyysin uhkaavan jäädä pintapuoliseksi asioiden toteamiseksi ilman syvempää merkitystä.

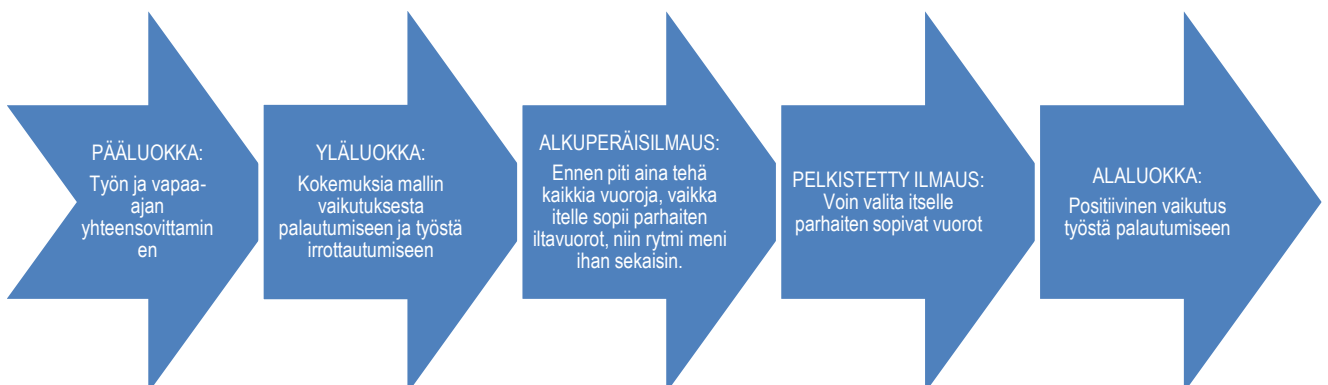
4.3.3 Esimerkki analyysirungon muodostamisesta

Teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee yleisestä kohti yksityiskohtia ja sen ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko koostuu aiemman teoratiedon perusteella muodostettavista pääluokista, joiden sisälle valitaan edelleen teorialähtöisesti yläluokat. Yläluokkien sisälle muodostetaan aineistolähtöisen analyysin periaatteiden mukaisesti erilaisia luokituksia tai kategorioita, jotka kuvaavat teoriapohjaa ja auttavat ryhmittelemään aineistoa niiden mukaisesti. Aineistosta poimitaan analysoitavaksi vain runkoon valittuihin yläluokkiin kuuluvia ilmaisuja, kaikki muu jätetään analyysin ulkopuolelle. Aineistosta poimitaan yläluokkiin kuuluvat alkuperäisilmaisut, jotka puretaan pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Näistä muodostuvat alaluokat. Koko analyysi kuvataan taulukkomuodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–131.)



Kuvio 3. Tutkimuksessa käytetyn analyysirungon pää- ja yläluokat.

Kuviossa 3 on esitetty tämän tutkimuksen analyysirungon pää- ja yläluokat. Aineistosta poimittiin kaikki näihin liittyvät alkuperäiset ilmaisut, jotka pelkistettiin ja niistä muodostettiin alaluokat. Aluksi tutkija luki litteroidut haastattelut useampaan kertaan saadakseen aineistosta kokonaiskuvan. Tämän jälkeen tekstistä korostettiin eri luokkiin liittyvät ilmaisut niille valittujen värien mukaisesti. Näistä korostetuista ilmaisuista pelkistettiin ilmaisut siten, että niistä poistettiin kaikki ylimääräinen, tutkimuksen kannalta merkityksetön, tieto. Tämän jälkeen pelkistettyjä ilmaisuja vertailtiin niistä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut jaoteltiin eri alaluokkiin.



Kuvio 4. Esimerkki aineiston analyysistä.

Ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>"Parasta kun oma henkinen hyvinvointi parantunut, näkyy kaikessa."</p> <p>"Lisännyt motivaatiota ja jaksamista, kun on voinut optimoida oman ergonomian"</p> <p>"mmm no on se saattanut vähän vaikuttaa, en osaa oikein sanoa onko"</p> <p>"On vaikuttanut siihen, että oma palautuminen parantunut"</p> <p>"Pystyn myös optimoimaan palautumista"</p> <p>Paniikki hiipii, jos havaitsee paljon ali- tai ylimiehitystä. Tämä luo paineita joustaa, vaikka haluaakin pitää omista vuoroistaan kiinni"</p> <p>"Tuo positiivista hallinnan tunnetta, kun saa itse vaikuttaa omiin vuoroihin. " voi suunnitella työn muun elämän ympärille, eikä tarvitse suunnitella elämää työn ympärille"</p>	<p>Positiivinen vaikutus</p> <p>Negatiivinen vaikutus</p> <p>En osaa sanoa</p> <p>Palautuminen helpompaa</p> <p>Palautuminen vaikeampaa</p> <p>Stressitaso laskenut</p> <p>Stressitaso noussut</p> <p>Ei vaikutusta palautumiseen</p> <p>Työt enemmän mielessä</p> <p>Vielä liian aikaista sanoa</p> <p>Positiivinen vaikutus</p> <p>Negatiivinen vaikutus</p>	<p>Kokemuksia vaikutuksesta työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.</p> <p>Kokemuksia vaikutuksesta palautumiseen, stressiin ja työstä irrottautumiseen.</p> <p>Kokemuksia työvuorosuunnittelun mallin vaikutuksesta oman elämän suunnitteluun</p>	<p>Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen</p>

Kuvio 5. Esimerkki aineiston analyysistä.

5 AINEISTOSTA ESILLE NOUSSEET HAVAINNOT

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää syvälinen ymmärrys henkilöstön kokemuksista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa mukana olosta ja koota yhteen huomioitavia asioita liittyen mahdollista toimintamallin laajempaa käyttöönottoa varten. Käyn tässä luvussa läpi haasteluissa esille nousseet havainnot kaikkien teoreettisen viitekehyksen teemoihin liittyen, minkä jälkeen tarkastelen havaintoja omassa luvussaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin peilaten.

Aineiston analyysin pääluokiksi valikoituivat kolme teoreettisen viitekehyksen teemaa: yksilön psykologinen pääoma, itseohjautuvuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Teemojen välillä on yhteys ja voidaankin todeta, että psykologinen pääoma ja itseohjautuvuus ovat ominaisuuksia, jotka tukevat toisiaan ja toisen kehittyessä myös toinen kehittyy. (Rauhala ym. 2013, 15.) Näillä taas on selkeä yhteys yksilön kapasiteettiin hallita työn ja muun elämän tasapainoa ja ne ovatkin merkittäviä vaikuttavia tekijöitä, kun puhutaan työntekijöiden kokemasta työn ja muun elämän tasapainosta.

Yleisesti haastatteluista voi todeta, että asenneilmapiiri yhteisöllistä työvuorosuunnittelun mallia kohtaan on positiivinen. Tutkimuksen tekijänä koin, että ilmapiiri oli avoin ja aito. Haastateltavat kertoivat avoimesti mallin merkityksestä ja vaikutuksesta heidän elämäänsä. En pitänyt tätä itsensäselvyytenä haastatteluja tehdessä. Kaikissa tekemissäni haastatteluissa toivottiin mahdollisuutta jatkaa mallissa myös pilotin jälkeen

Seuraavissa kappaleissa käsittelen teoriasta poimimiani näkökulmia ja haastatteluissa tekemiäni havaintoja. Liitän tekstiin myös suoria lainauksia haastateltavien kommentteista. Käsittelen kaikki teoreettisen viitekehyksen osa-alueet erikseen.

5.1 Yksilön psykologinen pääoma

5.1.1 Havainnot itseluottamuksesta

Psykologisen pääoman piirteistä itseluottamuksen piirteitä tarkasteltiin analyysirungon(kuvio3.) avulla seuraavien teoreettisessa viitekehyksessä esille nousseiden näkökulmien avulla:

1. Luotan omiin kykyihini
2. Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin ja uskallan ilmaista omat mielipiteeni
3. Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseeni ja nautin työstäni.

Havaitsin haastatteluissa useita kommentteja, jotka liittyvät psykologisen pääoman piirteisiin. Haastatteluissa nousee esille piirteitä, jotka liittyvät itseluottamuksen piirteisiin. Henkilö, jolla on positiivinen asenne suunnittelua kohtaan, uskoo omiin taitoihinsa, hallitsee kykynsä motivoitua ja suorittaa tehtävänsä positiivisesti ja menestyksekkäästi.

” Olen iloinen siitä, että minulla oli mahdollisuus vaikuttaa työaikoihini. Tämä on parantanut työfiilistäni merkittävästi”

*”Odotin tätä innolla, kun siirryin toisesta yksiköstä toimipaikkaan, vaikka hie-
man jännittikin”*

Haastateltavat korostivat myös esihenkilön pyrkimyksiä kasvattaa henkilöstön itseluottamusta koko pilotin ajan avoimen vuorovaikutuksen kautta.

*”Avoin vuorovaikutus esihenkilön kanssa helpottaa vuorotyöskentelyä haasta-
vassa elämäntilanteessa.”*

*Olen kokonaisvaltaisesti tyytyväinen. Työvuorojen tarkastus on helpottanut
esimiestyötäni ja vähentänyt stressiä listojen julkaisupäivinä. Henkilöstön
osallistuminen työvuorosuunnitteluun on vähentänyt kritiikkiä”*

Tämä osoittaa, että henkilöstöllä on vahva itseluottamus ja kyky sopeutua muutoksiin. Aineistosta nousee esille havainto siitä, kuinka tämä työvuorosuunnittelun malli nähdään tulevaisuuden työvuorosuunnittelun mallina ja oikeana kehityssuuntana kohdeorganisaation työvuorosuunnittelussa, mikä näky vahvana sitoutumisena nykyisen toimintatapaan.

”Tämä malli on merkittävä investointi henkilöstöön. Sen jatkaminen voisi tehdä Arinasta edelläkävijän, lisäten samalla Arinan työnantajamielikuvaa positiivisesti. Osallistumisen mahdollisuus antaa tunnetta arvostuksesta, mikä pitkällä tähtäimellä vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyvyyteen ja tuloksellisuuteen.”

Itseluottamus näkyy myös siinä, miten henkilöstö suhtautuu realistisesti pilottimallin haasteisiin ja epävarmuuteen. He näkevät, että haasteet ovat sen kaltaisia, että niitä on mahdollista kehittää. Aineistosta nousi esille, kuinka henkilöstö on valmis oppimaan uutta ja ottamaan vastuuta omasta kehityksestään ja työyhteisön hyvinvoinnista.

”Ennakkoluulot hälvenivät heti ensimmäisen poimintakierroksen jälkeen. Olen nauttinut muutoksesta ja en missään tapauksessa halua palata entiseen.”

Itsensä arvioiminen ja kehittäminen ovat tärkeitä psykologisen pääoman osatekijöitä. Aineistoista esille nousseiden vastauksien perustella voidaan osoittaa, että pilotissa oleva henkilöstö suhtautuu myönteisesti pilotissa mukana olemiseen sekä pyrkii jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Aineistosta nousee esille, kuinka he osoittavat sitoutuneisuutta työnantajaansa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin myötä.

”Ravintola-ala on haastavassa tilanteessa, joten tällainen vetovoimainen rekrytointi ja henkilökunnan osallistaminen ovat tärkeitä. On hienoa nähdä, että Arina on ottanut tämän mallin käyttöön. Tiedon jakaminen uusille työntekijöille ja harjoittelijoille on arvokasta. Nykyään on tärkeää, että saa vaikuttaa omaan työhönsä.”

5.1.2 Havainnot toiveikkuudesta

Psykologisen pääoman piirteistä toiveikkuuden piirteitä tarkasteltiin analyysirungon(kuvio3) avulla seuraavien teoreettisessa viitekehysessä esille nousseiden näkökulmien avulla:

1. Mitkä asiat ohjaavat suunnittelua?

2. Mikä on suhtautuminen muutoksiin?

Aineistoa tarkastellessa voidaan havaita useita toiveikkuuteen viittaavia piirteitä. Ensinnäkin haastateltavien kyky järjestellä aikatauluja tehokkaasti osoittaa sitoutumista tavoitteisiin ja uskoa siihen, että aikaa voidaan hallita joustavasti.

*”Käytän kalenteria suunnitellessani työvuoroja omien menojeni ympärille.
Tämä auttaa minua tasapainottamaan velvollisuudet ja varmistamaan tehok-
kaan aikataulunhallinnan.”*

Aineistosta esille nousseena toiveikkuus toimii sekä motivaationa että keinona saavuttaa itselleen asetetut päämäärät, osoittaen haastateltavien kykyä ohjata itseään haluttuun lopputulokseen. Aineistosta nousee esille, kuinka työaikojen joustavuus ja mahdollisuus mukauttaa niitä omien tarpeiden mukaan voi edistää myönteistä asennetta ja tyytyväisyyttä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työtehoon ja hyvinvointiin.

”Tuo positiivista hallinnan tunnetta, kun saa itse vaikuttaa omiin vuoroihin.”

*”Voi suunnitella työn muun elämän ympärille, eikä tarvitse suunnitella elämää
työn ympärille”*

Tällainen toiveikkuuden ilmentyminen työympäristössä voi auttaa luomaan innostuneempaa ja sitoutuneempaa työvoimaa, mikä edistää organisaation tehokkuutta ja menestystä pitkällä aikavälillä. Kyky priorisoida vapaa-ajan henkilökohtaiset tarpeet, ja sovittaa työvuorot niiden mukaan heijastaa empatiaa ja huolenpitoa, mikä voi olla merkki vahvasta inhimillisestä sitoutumisesta.

*”Haluan nostaa sen, että keväällä tuli iso elämänmuutos niin tämä malli auttoi
selviämään siitä siinä määrin, että lasten hoitokuviot ovat helpompi sumplia
kun voi vaikuttaa listojen suunnitteluun.”*

Tällainen asenne heijastaa toiveikkuutta ja luottamusta siihen, että vaikka velvoitteita on paljon, niihin voidaan vastata järjestelmällisesti ja tehokkaasti. Joustava suhtautuminen työvuorosuunnitteluun silloin kun sitovia velvoitteita tai harrastuksia ei ole, kertoo avoimuudesta muutoksille ja kyvystä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Tämän kaltainen joustavuus työyhteisössä voi viitata myös optimismiin ja luottamukseen omiin kykyihin selviytyä muuttuvista olosuhteista.

*”Työ on iso osa mun elämää ja se on tärkeä osa mun elämää, niin ei se ei si-
nällään niinkö raskasta, mutta oma elämä ja kalenteri ohjaa.”*

Aineistosta nousee esille muutoksiin suhtautumisen myötä myös epävarmuutta ja stressiä. Mahdolliset muutokset aiheuttavat epävarmuutta ja stressiä, jos oman elämän on jo ehtinyt suunnittelemaan omien aikataulujen mukaisesti. Herää ”mitä jos tunne?” jos vuorot eivät toteudukaan niin kuin ne on itse suunnitellut. Tässä tapauksessa elämän voi joutua suunnittelemaan uusiksi julkais-
tun työvuorolistan mukaan, mikä voi heikentää toiveikkuutta.

”Muutokset omassa työvuorossa aiheuttavat epävarmuutta.”

”Kakkoskierroksella lisävuorojen poimiminen herättää ajatuksia niiden toteutumisesta. Joskus mietityttää, toteutuvatko ne vuorot, joita on kakkoskierroksella, vai toteutuvatko ensisijaiset vuorot, jotka on valittu ensimmäisellä kierroksella.”

5.1.3 Havainnot optimistisuudesta

Psykologisen pääoman piirteistä optimistisuuden piirteitä tarkasteltiin analyysirungon (kuvio 3) avulla seuraavien teoreettisessa viitekehyksessä esille nousseiden näkökulmien avulla:

1. Löydän asioista aina hyviä puolia
2. Vastoinkäymisten edessä näen kuitenkin realistisia mahdollisuuksia
3. Uskon positiiviseen lopputulokseen

Haastatteluineistosta esille nousseiden havaintojen avulla nähdään, kuinka yhteisöllisen työvuoro-
suunnittelun pilotissa mukana olleet henkilöillä vaikuttaa olevan positiivinen ja optimistinen suhtau-
tuminen työympäristöönsä.

*”Positiivinen ilmapiiri. Kun on itse suunnitellut, niin on paljon enemmän
ymmärrystä suunnitteluun ja ottaa enemmän vastuuta omasta listasta”*

”Sitä se työelämä on, että täytyy pystyä itse suunnittelemaan omaa elämää”

Haastatteluissa nousee esille ja korostuu useaan otteeseen positiivisia puolia, kuten työvuorojen
joustavuutta, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja hyvää työyhteisön ilmapiiriä.

”Tavallaan se hinta siitä, että kun saa suunnitella itse omaa elämäänsä niin se on sen arvoista. On se vallan/hallinnan tunne omasta työstä niin kyllä se on sen arvoista.”

Haastateltavat mainitsevat myös työvuorojen valinnan vapauden ja sen positiivisen vaikutuksen elämänsuunnitteluun. Optimistisuus ilmenee hänen kyvyssään suhtautua realistisesti pilottimallin haasteisiin ja epävarmuuteen sekä nähdä ne mahdollisuuksina kehitykselle. Tämän kaltainen suhtautuminen vahvistaa heidän itseluottamustaan ja auttaa häntä kohtaamaan työelämän haasteita luottavaisesti ja rakentavasti.

Kokonaisuutena haastateltavat vaikuttavat sopeutuvaiselta ja valmiilta näkemään myönteisiä puolia erilaisissa tilanteissa. Tämä optimistinen asenne auttaa heitä luomaan hyvän työympäristön ja parantamaan työkokemustaan. Haastateltavat eivät anna ulkoisten tekijöiden, kuten työtovereiden tai työvuorojen vaikuttaa negatiivisesti yleiseen työmotivaatioonsa ja työtyytyväisyyteensä. Optimistinen asenne näkyy myös siinä, miten haastateltavat korostavat positiivisia näkökohtia muutoksissa, kuten uusissa työmenetelmissä tai työvuorojärjestelyissä.

5.1.4 Havainnot sitkeydestä

Psykologisen pääoman piirteistä sitkeyden piirteitä tarkasteltiin analyysirungon (kuvio 3) avulla seuraavien teoreettisessa viitekehyksessä esille nousseiden näkökulmien avulla:

1. Miten suhtautuminen on muuttunut pilotin aikana?
2. Miten suhtautuu muutokseen kakkoskierröksellä?
3. Miten suhtautuu ajatukseen, että pilotin päätyttyä palataan keskitettyyn työvuorosuunnitteluun?

Psykologisen pääoman ominaisuutena sitkeys on kykyä suhtautua muutoksiin. Tarkastellessa sitkeyden näkökulmaa aineistosta nousseiden ilmaisujen avulla, havaitaan useita merkkejä kyvystä suhtautua muutoksiin ja sopeutumiskyvystä muutostilanteissa, mutta havaittavissa on myös kehittymisen tarvetta. Aineistosta nousee esille, kuinka suhtautuminen pilotin alkuvaiheen jännityksestä, epävarmuudesta ja pelon tunteista ovat pilotin edetessä hälvenneet ja kääntyneet positiivisiksi tunteiksi, mikä osoittaa kykyä nähdä pilotin hyödyt oman elämän kannalta.

”Alkuperäiset ajatukset olivat huoli siitä, että poiminta tehdään vapaa-ajalla ilman palkkaa, mutta nykyisin ei haittaa, koska siitä on itselle hyötyä ja mahdollisuus vaikuttaa työn organisointiin”

”Aluksi jännitti paljon, ja mielessä oli pelkoja siitä, että työvuoroista syntyy riskitiritoja ja liikaa keskustelua.”

Positiiviset kokemukset ja huomattavat vaikutusmahdollisuudet ovat vahvistaneet sitkeyttä ja joustavuutta. Valmius työvuorojen poiminnasta vapaa-ajalla osoittaa määrätietoisuutta ja tavoitteellisuutta sekä halua toimia itseohjautuvasti.

”Ennakkoluulot hälvenivät heti ensimmäisen poimintakierroksen jälkeen. Olen nauttinut muutoksesta ja en missään tapauksessa halua palata entiseen.”

”Alussa oli jännitystä ja epätietoisuutta, mutta muutos osoittautui positiiviseksi. Alkuvaiheen positiiviset tunteet ovat vahvistuneet ja varmistuneet pitkän edetessä.”

Aineistosta esille nousseiden havaintojen perusteella kykyä suhtautua muutoksiin, voitaisiin haastateltavissa vielä kehittää vahvistamalla heidän sitkeyttään.

”Ei herätä hyviä ajatuksia. Toki mennään, jos mennään, mutta toivon kyllä koko sydämestäni, että pysytään tässä ja että tästä saataisiin semmoinen malli mikä sopii kaikille. Kyllä tämä on tulevaisuuden työvuorosuunnittelun malli.”

Epävarmuuden kokemuksia nousi esille erityisesti kakkoskierroksen poiminnassa. Epävarmuutta nousi esille erityisesti silloin, jos työvuorot eivät toteudukaan sillä tavalla, kun ne on itse suunnitellut, ali- tai ylimiehityksen havaitseminen poimintavaiheessa aiheuttaa paniikkia ja paineita joustaa, vaikka haluaisi pitää kiinni poimimastaan vuorosta.

”Listoilta toiselle hyppiminen aiheuttaa stressiä, ja joskus tuntuu siltä, ettei halua tehdä muutoksia lainkaan.”

Tutkimuksen kohteena olevien yksiköiden henkilöstö työskentelee ristiin kahdessa eri yksikössä, joten he poimivat vuoroja kahdelta eri listalta. Stressiä ja painetta aiheutti se, että ei uskalleta luopua tietyistä vuoroista toisen yksikön listalla, koska ei voida olla varmoja onko toisessa yksikössä vielä vuoro vapaana kyseiselle päivälle.

”Epävarmuutta aiheuttaa se, ettei näe molempien kahviloiden vuoroja. Tämä estää luopumasta toisen kahvilan vuorosta, sillä ei voi olla varma toisen kahvilan vapaista vuoroista.”

Tämän kaltaiset epävarmuuden tunteet, stressi ja paine osoittavat tarvetta sitkeyden kehittämiseksi haastateltavien joukossa. Aineistosta nousee esille toive työvuorosuunnittelun mallin jatkumisesta, mikä heijastaa sitkeyttä ja halua sopeutua positiivisiin muutoksiin työympäristössä.

”Tuntuu kaukaiselta ja kömpelöltä ajatukselta, että palattaisiin vanhaan. Kyllä tällä mallilla vaikutetaan henkilöstön tyytyväisyyteen ja tuo kilpailukykyä työmarkkinoille, varsinkin kun vaihtuvuus on niin kova.”

Osallistumismahdollisuus pilottiin on myös antanut henkilöstölle tunteen arvostuksesta, minkä he uskovat vaikuttavan positiivisesti tyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen sekä tuoksellisuuteen. Huomattavaa kuitenkin on, että muutos takaisin entiseen malliin herättää pettymyksen tunnetta haastateltavissa, mikä voi heikentää sitkeyttä. Epätietoisuus siitä, miten reagoida, jos yhteisöllinen työvuorosuunnittelu ei jatku pilotin päättymisen jälkeen, osoittaa mahdollista haavoittavuutta ja tarvetta kehittää haastateltavien kykyä suhtautua muutoksiin vastoin käymisten varalle.

5.2 Havainnot itseohjautuvuudesta

Itseohjautunut henkilö luottaa omaan osaamiseen ja on kyvykäs ottamaan vastuuta omasta työstä sekä osaa tehdä päätöksiä itsenäisesti. Itseohjautuvuutta tutkimuksessa on tarkasteltu analyysirungon (kuvio 3) avulla seuraavien näkökulmien valossa:

1. Luotan omaan osaamiseen ja kyvykkyyteen
2. Tekemisen omaehtoisuus (autonomia)
3. Sosiaaliset suhteet ja yhteisöön kuuluminen

Luottoa omaan osaamiseen ja kyvykkyyteen tutkittiin kysymyksellä, vaikuttaako muiden mielipiteet vuorojen poimintaan? Aineistosta nousi esille haastateltavien kyky ottaa vastuuta omasta työstä ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Vuorojen poiminnassa otetaan huomioon oma osaaminen ja elämäntilanne, eikä siihen vaikuta muiden mielipiteet. Aineistosta ilmenee vastaajien kyky sovittaa työ ja muut elämän osa-alueet tasapainoisesti yhteen hyödyntäen työvuorosuunnittelun mallia.

"Vuorojen valintaan vaikuttaa oma elämä ja oma osaaminen."

"Vuorojen poimintaan ei vaikuta muiden mielipiteet. Tavoitteeni on poimia vuoroja tasapainoisesti"

Tekemisen omaehtoisuutta tarkasteltiin kysymyksillä: kuinka valmistaudut työvuorosuunnitteluun ja mikä suunnittelua ohjaa? Aineistosta nousee esille, kuinka työvuorosuunnittelua ohjaa oma elämä ja opiskelut niin, että työ- ja vapaa-aika pyritään pitämään tasapainossa keskenään.

"Opiskeluni ohjaavat työvuorojen valintaa. Pysin ottamaan vuoroja mahdollisuuksien mukaan myös arki-iltoina, jotta voisin saada enemmän vapaata viikonlopuille."

"Priorisoin vuorojen valinnassa omat menot ja tärkeät tapahtumat."

Aineistosta nousee esille oman hyvinvoinnin ohjaama päätöksenteko. Omaehtoisuus korostuu päätöksenteossa, joka perustuu omaan hyvinvointiin ja tarpeisiin työaikojen suhteen. Omaehtoisuus ilmenee kyvystä hyödyntää vuorotyötä tukemassa jaksamista ja omaehtoista aikataulusuunnittelua.

"Hyödynnän vuorotyötä jaksamiseni tukemiseen ja joustavaan aikataulusuunnitteluun."

Omaehtoisuus näkyy opiskelijoiden opiskelujen ja työn tasapainossa. Aineistoista nousee esille, kuinka opiskelijat kokevat työvuorosuunnittelun mallin tukevan jaksamista koulun ja töiden yhteensovittamisessa.

"Malli tukee opiskelijoiden työssäkäyntimahdollisuuksia opintojen ohessa."

"Joustavan työvuorosuunnittelun mallin ansiosta pystyin sovittamaan työni opintojeni aikatauluihin, mikä vähensi stressiä."

Aineistossa näkyy myös henkilöstön valinnanvapaus priorisoida omia tarpeitaan, kuten jaksamista, hyvinvointia ja tärkeitä tapahtumia työvuorojen suunnittelussa. Lisäksi korostuu yksilön tunne hallinnasta omien työvuorojen suhteen ja kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

"Tasapainottelen työvuoroja oman kalenterini ja opiskelujen kanssa varmistaen riittävän vapaa-ajan."

"Kokemus hallinnasta omiin työvuoroihin liittyen on vahvistanut kontrollintunnetta."

Sosiaalisten suhteiden ja työyhteisöön kuulumisen vahvistavat yksilön kykyä toimia itseohjautuvasti. Aineistosta nousee esille, että tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa vallitsee yhteistyöhenkinen positiivinen ilmapiiri, joka helpottaa henkilöstöä toimimaan itseohjautuvasti. Asenneilmapiiristä keskustellessa esille nousi työyhteistyötaitojen merkitys nykypäivän työyhteisössä ja kuinka pilotin myötä kohdeorganisaatiossa yhteistyötaidot ovat kehittyneet pilotin aikana.

"Edistää yhteistyötaitoja ja helpottaa elämän ja vapaa-ajan sovittamista"

"Työelämä vaatii itsenäistä aikataulutusta."

Yllä olevat ilmaisut kuvaavat hyvin pilotin vaikutusta yhteistyötaitojen kehittämisessä ja sen positiivista vaikutusta elämänhallintaan. Ilmaisut kuvaavat myös nykypäivän työelämän olettamusta siitä, että työtä täytyy pystyä suunnittelemaan itsenäisesti ja omia aikatauluja täytyy pystyä hallitsemaan. Työelämän korostaessa itsenäistä aikataulutusta, on hyvä työilmapiiri tärkeä tuki henkilöstön ottaessa itse vastuuta työvuorojen suunnittelusta. Kohdeorganisaatiossa on havaittavissa positiivinen asenneilmapiiri, joka edesauttaa työvuorojen sujuvaa poimimista.

"Hyvä ilmapiiri. Itsenäinen suunnittelu lisää vastuunottoa työvuorosuunnittelusta"

"Alussa oli vähän kyseenalaistavaa keskustelua. Pelisääntöpalaverin jälkeen keskustelu on ollut positiivista"

Itsenäinen suunnittelu on lisännyt vastuunottoa työvuorosuunnittelusta ja vahvistanut myönteistä ilmapiiriä. Keskustelu on ollut vähäistä ja poimintaa on ohjannut enemmän oma elämä kuin ulkopuolisten mielipiteet. Vastuunotto työvuoroista on vähentänyt valituksia ja etenkin pelisääntöpalaverin jälkeen, jossa poimintaan liittyvät työyhteisökohtaiset säännöt käytiin läpi, keskustelu on ollut pelkästään positiivista. Haastatteluaineistoista nousi myös esille se, että vuorojen toteutuminen

koetaan hyvin niin kuin henkilöstö on itse ne suunnitelleet, eikä siihen kaivata esimerkiksi toteutumisprosenttia, koska sen koettaisiin vain lisäävän turhaa keskustelua.

”Omat vuorot toteutuneet hyvin niinkuin olen suunnitellut. En kaipaa toteutumis-% vuoroista, koska se vain lisää turhaa keskustelua”

5.3 Havainnot työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä

Työn- ja vapaa-ajan yhdistämistä ja tasapainoa tarkasteltiin analyysirungon (kuvio 3) avulla seuraavilla kysymyksillä:

- Miten malli on vaikuttanut työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen?
- Miten se on vaikuttanut palautumiseen?
- Ovatko haastateltavat henkilöt pystyneet pilotissa mukana olon avulla optimoimaan omaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa?

Haastatteluissa nousee esille, kuinka työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpottunut merkittävästi, kun omaa työergonomiaa on voinut optimoida, minkä koetaan parantaneen sekä tehokkuutta töissä, että hyvinvointia. Yksi vastaajista koki, että ei ole huomannut merkittävää eroa.

”Omaa aikataulua hallitsemalla on mahdollista lisätä jaksamista ja suunnitella tulevaisuutta paremmin”

”Vaikutus on ollut merkittävä. Elämän suunnitelmallisuus on helpottunut, kun pystyy osallistumaan listojen suunnitteluvaiheeseen. Aikataulullisen joustavuuden ansiosta voin reagoida helpommin palautumisen tarpeisiin. Tämä on johtanut viihtyvyyden paranemiseen työssä ja korkeampaan sitoutuneisuuteen, kun voin itse suunnitella työvuorojani.”

Haastateltavat kokivat, että omaa aikataulua hallitsemalla on mahdollista parantaa jaksamista töissä ja vapaa-ajalla. Myös suunnitelmallisuus oli haastateltavien keskuudessa lisääntynyt, kun pystyy ”näkemään” listojen suunnitteluvaiheeseen. Lisäksi joustavuus työaikojen suunnittelussa on mahdollistanut perhe-elämän ja työn tasapainottamisen, kun pystyy itse suunnitteluvaiheessa ottamaan päiväkodin aukiolot huomioon.

*"Ilman tätä mallia olisin todennäköisesti joutunut turvautumaan opintovapaa-
seen, mutta nyt henkinen hyvinvointini on parantunut merkittävästi, ja se hei-
jastuu kaikkeen."*

*"Vaikutus on ollut positiivinen. Olen pystynyt paremmin aikatauluttamaan
opiskelut ja muut menot työni ympärille, kun voin suunnitella ne itse."*

Palautumisen koetaan parantuneen ja työvuorojen itsenäisellä suunnittelulla koetaan, että jous-
taavuus on mahdollistanut paremman työn- ja vapaa-ajan tasapainon. Lisäksi koetaan, että muiden
perheenjäsenten tarpeet pystytään nyt huomioimaan paremmin, mikä helpottaa arkea kokonais-
valtaisesti.

*"Oma palautuminen on parantunut, ja olen ylpeästi kertonut tästä mallista
sekä koulussa että perheelleni."*

*"Oman perheen aikataulujen suunnittelun lisäksi voin huomioida myös lem-
mikkien tarpeet, jolloin koirien ei tarvitse olla pitkiä aikoja yksin. Tämä koko-
naisvaltaisesti helpottanut arkea, ja aamuvuorot eivät enää aiheuta stressiä
lemmikkien jäätyä yksin kotiin."*

Työskentelyä pystytään suunnittelemaan tarkemmin henkilökohtaisten tarpeiden ja mieltymysten
mukaan, minkä koetaan edistävän hyvinvointia. Tarve omalle palautumiselle pystytään ottamaan
huomioon ja työkuormaa on voitu optimoida paremmin huomioiden oma terveydentilanne. Jous-
tava suunnittelu mahdollistaa myös nopeamman reagoinnin esimerkiksi omalle tarpeelle pidem-
mille vapailla kuin aikaisempi malli, jossa toiveet työvuoroista tulee jättää huomattavasti aiemmin
kuin tässä mallissa.

*"Voin optimoida palautumistani niin, ettei tule yhden päivän vapaita,
sillä koen, ettei yhden päivän vapaa riitä palautumiseen."*

*"Haluan työskennellä enintään 3-4 päivää peräkkäin, sillä tarvitsen kaksi va-
paapäivää palautuakseni perussairauteni takia. Nykyään pystyn optimoimaan
työkuormaani paremmin kuin aiemmin."*

*"Vaikutus on ollut merkittävä. Voin suunnitella kolmen päivän vapaat, vaikka
se ei olisi välttämätöntä. Tämä mahdollistaa reagoinnin joustavammin ilman
tarvetta jättää toiveita kuukausia etukäteen."*

Viimeisenä tarkastelun kohteena oli kysymys, jossa tarkasteltiin sitä, onko suunnittelulla pystynyt optimoimaan omaa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä ja palautumista? Vastausten perusteella voidaan sanoa, että suunnittelun avulla on pystytty merkittävästi optimoimaan työn- ja vapaa-ajan yhdistämistä sekä palautumista.

"Olen nauttinut kokonaisuudesta. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on parantunut, mikä on edistänyt omaa jaksamista. Mahdollisuus suunnitella omat työvuorot on merkittävästi helpottanut elämääni."

"Keväällä kohdattu iso elämänmuutos oli helpompi käsitellä tämän mallin avulla, sillä se mahdollisti lasten hoitokuvioiden joustavan sovittamisen suunnitelmien mukaisesti."

Joustavan työvuorosuunnittelun koetaan parantaneen elämänhallintaa ja on se mahdollistanut inhimillisemmän työvuorosuunnittelun, mikä on edistänyt tasapainoa työn- ja vapaa-ajan välillä. Lisäksi koetaan, että mahdollisuus suunnitella omat työvuorot on tuonut positiivista hallinnan tunnetta ja vahvistanut vaikutusvaltaa oman elämän suunnitteluun. Haastatteluissa yksilöiden kokemukset poikkesivat toisistaan ja kaikille malli oli tuonut erilaisia vaikutuksia. Ylivoimaisesti suurin hyöty nähtiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen parantumisessa ja mahdollisuudet vaikuttaa omiin vuoroihin.

"Vuorot ovat nyt tasapainossa, eikä enää tarvitse vaihdella aamu- ja iltavuorojen välillä. Nyt pystyn suunnittelemaan aina samanlaisia vuoroja peräkkäin, mikä on tuonut tasapainoa työn ja vapaa-ajan välille."

"Kun viikossa on kolme työvuoroa, on mieluummin itse suunnittelemassa niiden sijoittumista oman elämän kannalta järkevämmäksi, kuin että joku muu tekisi sen."

6 TULOKSET

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella

Tutkimustuloksia tarkastellaan psykologisen pääoman näkökulmasta, itseohjautuvuuden sekä työn- ja vapaa-ajan yhdistämisen näkökulmasta. Teoriataustaista ja teemahaastatteluista koostuvaa aineistoa analysoimalla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Seuraavissa kappaleissa tulkitaan psykologisen pääoman piirteiden ilmentymistä, itseohjautuvuuden kokemusta ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kokemuksia, jonka jälkeen johtopäätöksissä vastaan tutkimuksen pääkysymykseen. Psykologisen pääoman piirteiden yhteyttä organisaation menestykseen on tutkittu paljonkin, (mm. Luthans ym. 2006, Rauhala ym.2013) mutta tiedossa ei ole, että pilotin kaltaista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallia hyödynnettäisiin palvelualueilla, joten tutkimuksesta saatava tieto on uutuusarvoltaan merkittävä.

6.1.1 Psykologisten pääoman piirteiden ilmentyminen

Psykologisen pääoman piirteet itseluottamus, toiveikkuus, sitkeys ja optimistisuus ovat piirteitä, joiden uskotaan olevan yhteydessä menestykseen työelämässä sekä hyvinvointiin. (Luthans, Avoli, Avey & Norman ym. 2007, 542.) Psykologisen pääoman piirteiden tunnistaminen ja vahvistaminen aiheuttaa positiivisen kierteen, jonka vaikutus ulottuu laajalle koko organisaatioon aina työtyytyväisyyden kautta sitoutumiseen ja parempaan tuloksellisuuteen. (Rauhala ym.2013, 136).

Piirteistä itseluottamuksen osalta tutkimuksen tuloksissa nousee esille, että henkilöstö uskoo omaan kykyihinsä ja suhtautuu myönteisesti muutoksiin. Manka (2011, 150–151) kuvaakin, kuinka henkilö, jolla on hyvä itseluottamus, uskoo omaan taitoihin, hallitsee kykynsä motivoitua ja suorittaa tehtävänsä menestyksekkäästi. Työyhteisössä yksilön hyvä itseluottamus heijastuu positiivisena suhtautumisena muutokseen työvuorosuunnittelussa, työhön ja työympäristöön. Haastatteluissa esille tulleiden näkökulmien myötä, voidaan todeta, että tutkimuksessa mukana oleva henkilöstö uskoo omaan kykyihin käsitellä työvuorosuunnittelun pilotin tuomaa muutosta ja sen tuomia haasteita. Vastauksissa nousi esille, kuinka osallistuminen työvuorosuunnitteluun on vahvistanut henkilöstön ko-

konaisvaltaista tyytyväisyyttä ja innostusta työhön. Manka (2011, 151–153) toteaaakin, että myönteisillä tunteilla on suuri merkitys, kun puhutaan organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta. Aineistosta voidaan tulkita, että henkilöstö on valmis oppimaan uutta ja innostuu työvuorosuunnittelun mallin tuomasta muutoksesta. Henkilöstö tunnistaa työvuorosuunnittelun mallin merkityksen työhyvinvoinnille ja sen vaikutuksen työnantajamielikuvaan, mikä osoittaa valmiutta sopeutua muutokseen.

Toiveisuuden piirteet haastatteluaineistossa ilmenevät haastateltavien kykynä järjestellä omia aikataulujaan tehokkaasti, mikä heijastaa motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen. Rauhala ym. (2013, 35–37) toteavatkin, että toiveisuus on se piirre, joka varmistaa, että yksilö saavuttaa omat päämääränsä. Aineistosta nousee esille, kuinka joustavuus työvuorojen suunnittelussa ja mahdollisuus sovittaa työ- ja vapaa-aika yhteen koetaan hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Mankan (2011, 155) mukaan toiveikkaalla henkilöstöllä ja yrityksen tuloksellisuudella on suora korrelaatio, mikä on tunnistettavissa myös haastatteluaineistoista. Toiveisuus työympäristössä edistää innostuneisuutta ja sitoutunutta työvoimaa, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti tehokkuuteen ja pitkällä aikavälillä tuloksellisuuteen. Toivottomuus puolestaan ilmenee kyynisenä asenteena ja vähäisenä työmotivaationa, jossa työntekijä suoriutuu tehtävistään vain minimivaatimusten mukaisesti. (Rauhala ym. 2013,35–37). Haastatteluaineistosta ei nouse esille varsinaista toivottomuutta, mutta mahdolliset muutokset työvuorosuunnittelussa aiheuttavat epävarmuutta ja stressiä, mikä heikentää toiveisuuden piirrettä. Joustavalla suhtautumisella muutokseen ja kyvykkyydellä sopeutua erilaisiin tilanteisiin, voidaan tätä psykologisen pääoman piirrettä vahvistaa.

Mankan (2011, 157) mukaan realistinen optimisti näkee mahdollisuuksia ympärillään. Optimistisuus ei kuitenkaan tarkoita ruusunpunaisia kuvitelmia tilanteesta, vaan ovat ne realistisia näkymiä nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Aineistoista voidaan tulkita, että haastateltavat henkilöt suhtautuvat optimistisesti yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilottiin. Optimistisuus ilmenee kykynä löytää hyviä puolia pilotissa mukana olosta. Realistista optimistisuutta kuvaa kuitenkin se, että kehityskohteet esim. järjestelmän toimivuudessa tunnistetaan. Manka (2011, 157–159) toteaa, kuinka yksilön ajatusten muodostamisessa on nähtävissä kaksi selkeää prosessia: Ensimmäinen vaihe sisältää tapahtuman tai toiminnan lopputuloksen ennakkointia, johon liittyvät tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja tunteet. Toinen vaihe liittyy vahvasti tapahtumaan liittyviin onnistumisen tai epäonnistumisen tunteisiin. Tapahtumiin voidaan suhtautua joko optimistisesti ja pessimistisesti. Aineistosta nousee esille nämä prosessit. Ennen pilotin käynnistymistä osallistujat kokivat epävarmuutta,

osa jopa ahdistusta esimerkiksi siitä, että työvuorolistat täytyy suunnitella vapaa-ajalla. Pilotin edessä nämä tunteet ovat kuitenkin väistyneet onnistumisen kokemusten myötä. Seligman (2002,24) kertoo optimistisuuden piirteen olevan yksi kahdestakymmenestä piirteestä, jonka on tutkittu lisäävän hyvinvointia. Aineistosta esille nousseiden tulokset ilmentävät sopeutuvaa asennetta ja valmiutta nähdä myönteisiä puolia eri tilanteissa. Optimistinen asenne auttaa heitä rakentamaan positiivista työympäristöä ja parantamaan työkokemustaan, minkä koetaan lisäävän hyvinvointia kaikilla elämän osa-alueilla.

Psykologisen pääoman piirteenä sitkeys on kykyä olla lannistumatta mahdollisista vastoinkäymisistä (Manka 2011,161.) Se on joustavuutta ja kykyä suhtautua muutoksiin. Tutkimuksen aineistosta voidaan todeta, että haastateltavissa on nähtävissä positiivisia piirteitä sitkeydestä ja sopeutumiskyvystä, mutta myös kehittämisen tarvetta, erityisesti tilanteissa, joissa heidän odotuksensa ei täyty. Muutoksista koetut pettymykset ja epävarmuudet voivat heikentää sitkeyden piirrettä. Tutkimusta tehdessä jäin pohtimaan tämän psykologisen piirteen osalta sitä, että miten henkilöstö pystyy suhtautumaan muutoksen, jos tämä työvuorosuunnittelun malli ei pilotin päätyttyä jatku. Se, että pilotissa tapahtuviin muutoksiin on suhtauduttu hyvin, kertoo hyvästä sitkeydestä, mutta selvästi se, että pilotin päätyttyä päädyttäisiin keskitettyyn työvuorosuunnitteluun aiheuttaa negatiivisia tunteita.

Yhteenvedon voidaan todeta, että psykologisten pääoman piirteiden ilmentyminen tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja henkilöstön reaktiot ovat linjassa psykologisen pääoman käsitteen kanssa, kuten Heikkinen, Leppälä & Rauhala (2013) sekä Luthans (2002) ovat ne esittäneet ja kuvanneet. Henkilöstä on tunnistettavissa vahvoja psykologisen pääoman piirteitä, mitkä vaikuttavat organisaation ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen mitkä kaikki heijastavat parempaan tuloksellisuuteen. Mutta myös kehittämistarvetta esiintyy, mikä voisi olla mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle, koska selkeä yhteys vahvojen piirteiden ja tuloksellisuuden osalta kuitenkin löytyy.

6.1.2 Itseohjautuvuuden ilmentyminen

Itseohjautuvuuden näkökulmasta haastatteluaineistossa korostuu itseohjautuvuuden rooli työntekijöiden kyvyssä suunnitella ja hallita omia työvuorojaan. Mankan (2011) teorian näkökulmasta

tämä kytkeytyy työelämän kompleksisuuteen, joka edellyttää yksilöiltä kykyä sopeutua muutokseen. Itseohjautuvuus näyttäytyy aineistossa työntekijöiden vastuunottona omasta työstään ja päätöksenteon autonomiana työvuorojen suunnittelussa. Manka (2011) tuo esiin itseohjautuvuuden monitasoisuuden. Haastattelujen aineistosta tämä tulee esille korostamalla sekä yksilöllistä päätösvaltaa että organisaation tason itseohjautuvuutta. Työntekijöillä on vapaus valita omat työvuoronsa ja sovittaa ne elämäntilanteeseensa, mikä heijastaa yksilön itseohjautuvuutta. Samalla aineistosta nousee esille myös organisaation luoma positiivinen ilmapiiri, joka tukee työntekijöiden autonomiaa ja itseohjautuvuutta. Tämä on tärkeää erityisesti nykypäivän työelämässä, jossa korostuu yksilöiden kyky toimia itseohjautuvasti. Yhteydestä Suomen koulutusjärjestelmään (Savaspuro 2019) ja siihen kuinka itseohjautuvuuden taitoja harjoitellaan jo alakoulusta lähtien, löytyy myös yhteyksiä, sillä tulevaisuuden työntekijät ovat tottuneet toimimaan itseohjautuvasti ja näkevät sen enemmän oletuksena kuin lisäarvona. Koulutusjärjestelmän rooli itseohjautuvuuden vahvistajana ilmenee aineistossa henkilöstön kykyä ottaa vastuuta omasta työstä ja tehdä päätöksiä itsenäisesti.

Aineistoa tarkasteltiin Martelan (2021) itseohjautuvuusteorian näkökulmasta, soveltaen sitä organisaation työntekijöiden kokemuksiin yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Näkökulmat, kuten luottamus omaan osaamiseen, tekemisen omaehtoisuus, sosiaaliset suhteet, henkilöstön valinnanvapaus ja omaehtoinen suunnittelu, heijastavat Martelan teoriaa itseohjautuvuudesta. Työntekijöiden kokemukset osoittavat, että itseohjautuvuus ilmenee organisaation luottamuksena työntekijöiden päätöksiin, omaehtoisuutena työssä ja päätöksenteossa, vahvoina sosiaalisina suhteina sekä henkilöstön hallinnan tunteena omista työvuoroistaan. Nämä piirteet korostavat Martelan teorian merkitystä organisaatioissa, joissa pyritään tukemaan työntekijöiden itsenäisyyttä ja vastuunottoa omasta työstään. Olen itse työskennellyt kaksikymmentä vuotta palvelualoilla, minkä jälkeen nyt vuoden ajan asiantuntijatehtävissä. Koen, että asiantuntijatehtävissä, jossa on liukuva työaika, etätömahdollisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön merkittävästi enemmän kuin palvelualalla, missä ohjaa liiketoiminnan tarve ja työajat, koetaan enemmän itseohjautuvuuden tunnetta. Uskon, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallilla voidaan tuoda itseohjautuvuuden ja hallinnan tunnetta työhön palvelualoilla, vaikka raamit, jotka työvuorojen poimintaa ohjaavat ovat silti ulkoapäin johdettuja. Uskon myös, että itseohjautuvuus on yhä tärkeämpi asia tulevaisuuden sukupolville, mikä tuli esille haastatteluistakin, että tämän kaltainen työvuorosuunnittelun malli saattaisi vaikuttaa esimerkiksi päätökseen työpaikan valinnasta.

Aineistosta tarkastellaan yksilöiden itseohjautuvuutta työvuorojen valinnassa ja päätöksenteossa Decin ja Ryanin (2002) itseohjautuvuusteoriaa mukaillen, joka perustuu ihmisen perustarpeisiin, joiden tyydyttäminen edistää sisäistä motivaatiota. Tutkimuksen aineistosta nousee esiin, että yksilöiden kyky ottaa vastuuta omasta työstään ja tehdä päätöksiä itsenäisesti heijastaa itseohjautuvuutta. Vuorojen valinnassa korostuvat yksilön oma osaaminen ja elämäntilanne, ja mielipiteet muiden vaikutuksesta ovat vähäisiä. Lisäksi aineistossa käsitellään tekemisen omaehtoisuutta ja päätöksenteon ohjaamista omalla hyvinvoinnilla ja tarpeilla. Opiskelut ja työvuorosuunnittelun joustavuus tukevat yksilöiden tasapainoa työn ja muiden elämän osa-alueiden välillä. Henkilöstöllä on valinnanvapautta priorisoida omia tarpeitaan työvuorojen suunnittelussa, mikä liittyy itseohjautuvuuden käsitteeseen. Sosiaaliset suhteet ja työyhteisön tuki vahvistavat yksilöiden kykyä toimia itseohjautuvasti. Tutkimus osoittaa, että positiivinen ilmapiiri edesauttaa työntekijöitä ottamaan vastuuta työvuorojen suunnittelusta ja lisää heidän itsenäisen suunnittelunsa mahdollisuuksia.

Martelan ja Larjovuoren (2021) tutkimus itseohjautuvuudesta osoittaa, että työntekijöiden mahdollisuudella toimia itseohjautuvasti, on suora yhteys kokemukseen työhyvinvoinnista. Tämän tutkimuksen aineistosta nousee esille, kuinka luotto omaan osaamiseen ja kyvykkyyteen on keskeistä työvuorojen valinnassa, minkä koetaan parantaneen työhyvinvointia. Omaehtoisuus näkyy päätöksenteossa, joka perustuu omaan hyvinvointiin ja tarpeisiin. Henkilökohtainen vastuu ja hallinta korostuvat, kun työntekijät priorisoivat omia tarpeitaan työvuorojen suunnittelussa. Positiivinen työyhteisöilmapiiri vahvistaa yksilöiden itseohjautuvuutta, ja itsenäinen suunnittelu lisää vastuunottoa työvuorosuunnittelusta. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että itseohjautuvuus edistää tasapainoista työn ja elämän yhdistämistä, tukee opiskelijoiden tarpeita ja vahvistaa myönteistä ilmapiiriä organisaatiossa, aivan kuten Martelan, Hakasen, Hoangin ja Vuoren (2021) tekemän tutkimuksen tulokset osittavat.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallissa on tunnistettavissa myös riskejä itseohjautuvuuden näkökulmasta, joita pyritään hallitsemaan työyhteisön selkeillä pelisäännöillä, aktiivisella johtamisella sekä esihenkilöiden ja resurssisuunnittelijan tiiviillä yhteistyöllä. Havaittavissa on kuitenkin, että jos henkilö, jolle itseohjautuvuus ei luontaista, joutuessaan toimimaan niin, voi tilanne aiheuttaa stressiä ja jopa heikentää hyvinvointia. Osa henkilöstöstä voikin kokea, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli aiheuttaa liikaa stressiä, kun täytyy ottaa vastuu omien vuorojen suunnittelusta, mikä voi tuntua liian suurelta vastuulta tai kuormitukselta muutenkin mahdollisesti hektisen arjen ympärillä. Itseohjautuvuuteen tulisin organisaatiossa suhtautua herkällä korvalla ja siitä kelle se sopii ja kelle ei.

6.1.3 Työn ja vapaa-ajan tasapainon ilmentyminen

Haastatteluaineistosta nousee esille kuinka yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallin avulla työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpottunut merkittävästi. Tämä näkökulma vahvistaa Sorsan ja Rotkirchin (2020) määritelmää työn ja muun elämän yhteensovittamisesta tasapainosta, joka tukee hyvinvointia. Haastateltavat kokevat, että oman aikataulun hallitseminen mahdollistaa paremman jaksamisen ja tulevaisuuden suunnittelun, mikä tukee työn- ja vapaa-ajan tasapainoa. Aineistosta nouse esille, kuinka työvuorosuunnittelua ohjaavat erilaiset asiat ja lähtökohdat, kuten opiskelu, perhe, harrastukset, mikä tukee Toppinen-Tannerin (2016) teoriaa siitä, kuinka tutkimustyö on alkanut huomioimaan sen, että työn ja vapaa-ajan tasapainoa ohjaa hyvin monenlaiset lähtökohdat. Shagvaliyeva ja Yazdanifar (2014) painottavat organisaatioiden vastuuta luoda työskentelykulttuuri, joka tukee henkilöstön työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Haastateltavien kokemukset viittaavat siihen, että käytössä oleva suunnittelumalli on edistänyt tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, mikä voi heijastua positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Thomasin ja Gangsterin (1995) tutkimustulokset tukevat haastateltavien kokemuksia siitä, että organisaatiot, jotka tukevat työn- ja vapaa-ajan tasapainoa, voivat vaikuttaa myönteisesti henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Haastateltavat korostavat, miten mahdollisuus suunnitella omat työvuorot on parantanut heidän asennettaan työhön ja lisännyt sitoutuneisuutta. Aineistosta voidaan todeta, että työ ja vapaa-aika ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja voivat toimia voimavarana toisilleen. Työn ja vapaa-ajan tasapainon voimavaramallissa korostetaan tasapainoa yksilön henkilökohtaisten voimavarojen ja työelämän kuormitustekijöiden välillä.

Aineistosta nousevien näkökulmien kautta, kuten hyvän palautumisen, suunnitelmallisuuden ja joustavuuden työvuorojen suunnittelussa voidaan todeta, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli on vaikuttanut myönteisesti työn- ja vapaa-ajan tasapainoon, mikä tukee voimavaramallin keskeistä ajatusta, jossa yksilön voimavarat painavat vaakakupissa enemmän kuin kuormitustekijät. Yksilölliset voimavarat, kuten mainitut palautuminen ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, nähdään tässä tutkimuksessa keskeisinä tekijöinä tasapainon ylläpitämisessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyötä lähdettiin tekemään havaitun veto- ja pitovoimahaasteen käynnistämänä. Haasteet työvoiman saatavuudessa ja pysyvyydessä käynnistivät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin, jolla halutaan vastata tulevaisuuden henkilöstöhaasteisiin. Aiheen valintaa ohjasi myös vahva kiinnostus ihmiseen, hänen käytöstään ohjaaviin tekijöihin ja hyvinvointiin. Teoreettiseksi viitekehkeksi valittiin psykologinen pääoma, itseohjautuvuus ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.

7.1 Johtopäätökset

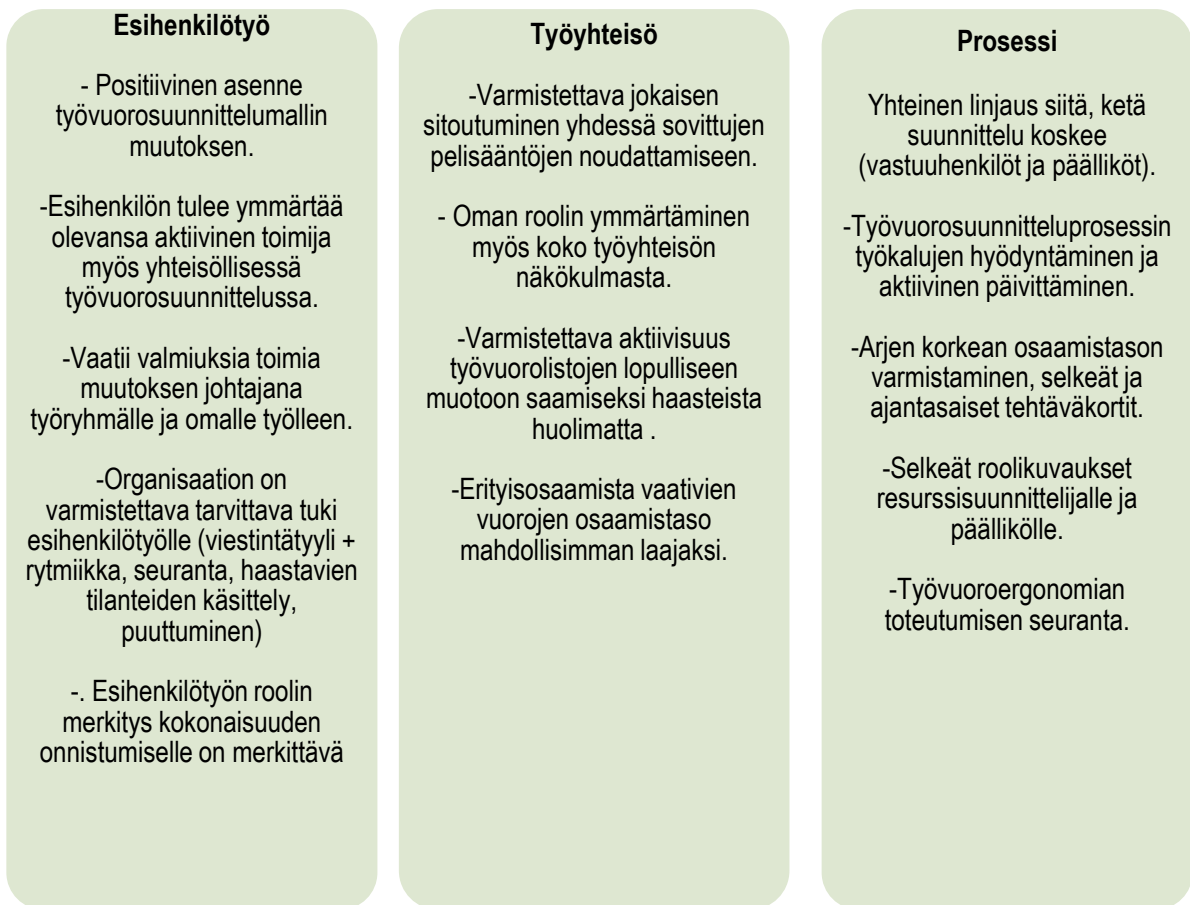
Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yleinen kokemus yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta oli positiivinen. Asetettuun tutkimuskysymykseen: minkälaisia kokemuksia Osuuskauppa Arinan työntekijöillä on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista, saatiin vastaus, että psykologisten pääoman piirteet, itseohjautuvuus ja työn- ja vapaa-ajan tasapaino ovat vahvasti läsnä tutkimuksen kohderyhmän työntekijöiden kokemuksissa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista. Positiiviset psykologiset pääoman piirteet, kuten itseluottamus, toiveikkaus, optimismi ja sitkeys, heijastuvat henkilöstön suhtautumisessa yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun. Itseohjautuvuus näkyy vahvana vastuunottona omasta työstä ja päätöksenteon autonomiana, kun taas työn- ja vapaa-ajan tasapaino paranevat aikataulun hallinnan, voimavarojen kasvun ja yleisen hyvinvoinnin kautta. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu näyttää olevan tehokas tapa edistää näitä positiivisia kokemuksia ja vaikuttaa myönteisesti työympäristöön haastateltavissa.

Toimintamallin keskeneräisyydestä huolimatta kokivat työntekijät sen tukevan heidän hyvinvointiaan ja oman elämän hallintaa. Muutamat työntekijät eivät kokeneet itse hyötyvänsä mallista juuri tällä hetkellä, mutta hekin näkivät sen hyödyt ja toivoivat jatkoa. Huomattavaa on kuitenkin, että kokemukset vaihtelevat elämäntilanteiden mukaan. Ihmisen psykologisilla ominaisuuksilla ja ajatukselle siitä kuinka, kuinka paljon hän haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, on suuri merkitys, kuinka hän kokee mahdolliset suunnittelussa vastaan tulevat haasteet. Tämä näkyi haastatteluisissa, että osa koki, että ei ole merkitystä mitä vuoroa tekee, kun taas osa halusi suunnitella omaa vapaa-aikaansa tarkemmin ja sitä kautta omien vuorojen toteutumisella niin kuin itse oli suunnitellut, oli suuri merkitys.

Lopulliseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat loppukädessä yksilön ominaisuuksien lisäksi useat ulkoiset tekijät: mallin selkeys yksittäiselle työntekijälle, järjestelmän toimivuus, työntekijälle annettava tuki niin mallin käyttöönoton yhteydessä kuin myöhemminkin ja työyhteisössä yhdessä sovitujen pelisääntöjen toimivuus ja niiden noudattaminen. Yksittäisistä tekijöistä suurimmassa roolissa on yksilön esihenkilön onnistuminen muutoksen johtamisessa sekä toimintamallin juurruttamisessa työelämään. Esihenkilöllä on keskeinen rooli uuden toimintamallin onnistuneen käyttöönoton varmistamisessa. Esihenkilön tulee olla aktiivinen viestijä, tunnistaa suunnitteluun liittyvät haasteet ja käydä tarvittaessa henkilökohtaisiakin keskusteluja varmistaakseen, että jokainen työryhmän jäsen toteuttaa suunnittelua sovitusti. Aito sitoutuminen muutokseen ja esihenkilön roolin mukaisten tekemisten kautta suunnittelun sujumuuden mahdollistaminen on merkittävänä tekijänä vaikuttamassa koko työryhmän sitouttamisessa suunnittelumalliin. Ilman esihenkilön vahvaa roolia on vaarana, että hyvinkin alkanut uuden toimintamallin käyttö päättyy ennen pitkää kääntymään alkupeleistä ajatusta vastaan.

Esittelin työni siihen asti saatuja tuloksia toimeksiantajayrityksen johtoryhmässä lokakuussa, jossa esitettiin toive, että tulosten tarkastelussa huomioitaisiin asiakas-, talous-, ja henkilöstönäkökulma. Mallin taloudellisia vaikutuksia liiketoiminnalle ei tässä tutkimuksessa selvitetty. Tutkimus keskittyy henkilöstönäkökulmaan. Malli on ollut käytössä vasta lyhyen aikaa, joten luotettavaa tietoa taloudellisista vaikutuksista ei ole vielä saatavissa, eikä se ollut tämän tutkimuksen tehtävä. Aineistosta esille nousevien löydösten yhteys yksilön psykologisen pääoman piirteisiin sekä itseohjautuvuuden ominaisuuksiin kuitenkin tukee näkemystä siitä, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun laajemmalla käyttöönotolla olisi todennäköisesti positiivinen vaikutus yritykselle myös taloudellisesti. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu vaatii yksilöltä ominaisuuksia, joilla on yhteys muun muassa korkeampaan sitoutuneisuuteen, hyvinvointiin sekä työn tuottavuuteen.

Systemaattisesti johdettuna yhteisöllisen työvuorosuunnittelun voidaan olettaa myös kehittävän psykologisen pääoman ominaisuuksia, kasvattaen samalla yksilöiden valmiutta toimia toimeksiantajan strategiaa edistävällä tavalla. Seuraavassa on kuvattu tutkimuksessa esille nousseet tärkeimmät huomiot, jotka tulee ottaa huomioon mahdollisen mallin laajemman käyttöönoton yhteydessä.



Kuvio 5. Tärkeimmät huomiot toimeksiantajaa varten.

7.2 Pohdinta

Tutkimusprosessi käynnistyi alkuvuodesta 2023 kun työnantajani sai tiedon S- ryhmässä pian alkavasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotista, joka suunniteltiin vastaamaan henkilöstön veto- ja pitovoimahaasteisiin. Minun alkuperäinen aiheeni opinnäytetyölleni liittyi vahvasti matkailu- ja ravitsemisalalan henkilöstöhaasteisiin, joten pilotin käynnistyminen juuri samaan aikaan, antoi työleni mielenkiintoisen aiheen. Tässä tutkimuksessa keskityin työntekijäkokemuksiin pilotissa mukana olosta. Mallin laajemmassa käyttöönotossa kaikki organisaation tasot tulee kuitenkin huomioida, jotta tulokset olisivat hyviä ja mallin tuomat edut saataisiin käyttöön. Tärkeänä huomioitava asiana työvuorosuunnittelumallin laajentamisessa pidän sitä, että kaikki organisaation tasot ymmärtävät työvuorosuunnittelumallin muutoksen syy- ja seuraussuhteet. Pilotti on käynnistetty palvelualoja kohdanneen henkilöstön pito- ja vetovoimahaasteen seurauksena, joten jotta pysymme

tulevaisuudessa kilpailukykyisinä, tarvitsee meidän muuttaa ajattelu- ja toimintatapojamme, kaikilla organisaation tasoilla.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tietoperusta haki paikkaansa. Halusimme tutkia aihetta työhyvinvoinnin ja erityisesti työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulmasta. Kirjallisuuteen syventyessä löysimme yhteyden psykologisen pääoman piirteiden ja itseohjautuvuuden välillä. Näiden piirteiden huomattiin myös tukevan toimeksiantajan strategiaa, jossa tulevaisuuden keskeisenä tekijänä nähdään työn- ja vapaa-ajan tasapainon parantaminen ja suorituskyvyn systemaattinen tasonnosto. Työn- ja vapaa-ajan tasapaino nähdään toimeksiantajayrityksessä yhtenä tärkeimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksien mukaan tämä kuitenkin toteutuu heikolla tasolla, joten toimeksiantajaa luonnollisesti kiinnostaa voidaanko yhteisöllisen työvuorosuunnittelunmallilla olla vaikutusta tähän kokemukseen.

Tutkimustulosten ja haastatteluissa tekemiäni ihmisten kohtaamisen myötä näen, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli on juuri tulevaisuuden työvuorosuunnittelua. Pohjoisen työelämä tutkimuksessa 2023 selvitettiin mielekkääseen työelämään liittyvät asiat, jossa tärkeimmäksi nousi raha, mikä on ymmärrettävää yleisen hintatason nousun vuoksi. Toiseksi tärkeimpänä pidetään työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mikä myös tässä tutkimuksessa nousee selkeästi esille, että omaa vapaa-aikaa arvostetaan entistä enemmän ja se vaikuttaa vahvasti fiilikseen työelämän laadusta. Uskon, että vahvat psykologisen pääoman piirteet auttavat ihmistä suhtautumaan paremmin työelämässä tapahtuviin muutoksiin ja näenkin, että näitä piirteitä tulisi toimeksiantajayrityksissäkin kehittää ja parantaa lähtien esihenkilötasolta. Vaikka kyseessä on työhön liittyvät piirteet, näen kuitenkin, että ne liittyvät myös ihmisen henkilökohtaisiin piirteisiin ja suhtautumisessa elämään yleensä, ei vain työhön. Näen haasteena sen, että kehittyäkseen nämä piirteet vaativat sen, että henkilöllä on halu itsellään kehittyä. Huomioitava on myös, että esimerkiksi itseohjautuvuus liittyy ihmisen myös kiinteästi persoonallisuuden piirteisiin, eikä sitä aina ole mahdollista kehittää työelämässä, vaikka halua olisikin. Pelkkä työnantajan tarjoama tuki tai koulutus ei riitä.

Minulla oli ennako-oletus, että tämänkaltainen työvuorosuunnittelun malli on merkittävä työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Tutkimuksen edetessä ajatukseni ovat vahvistuneet, mutta olen myös osannut tarkastella kokemuksia useasta näkökulmasta. Tämän kaltainen työvuorosuunnittelun mallin muutos vaatii esihenkilötyöltä todella paljon valmiutta toimia muutoksen agentteina. Se, että elämme jatkuvassa muutosten maailmassa ja tiedossa on, että toimeksiantajayrityksessäkin on

tulossa paljon muitakin muutoksia, jotka vaativat esihenkilöltä kapasiteettia. Tämä tulee ottaa huomioon mahdollisessa levitysvaiheessa pilotin päätyttyä, jotta esihenkilötyön kuormittavuus ei kasva liikaa, jolloin se voi estää pilotin onnistuneen laajentumisen.

Matkailu- ja ravitsemisalalla on haasteita osaavan henkilöstön saatavuuden kanssa. Lähtövaihtuvuus on edelleen nousussa, mikä kuormittaa esihenkilöitä arjessa. Kun arjessa mennään niin sanotusti ääri rajoilla, pohdin, onko esihenkilöillä kapasiteettia lähteä viemään tämänkaltaista muutosmatkaa eteenpäin. Matkailu- ja ravitsemistoimialan hr-asiantuntijana teen tiivistä yhteistyötä esihenkilöitten kanssa, ja olen tietoinen heidän arjessansa kohtaamista haasteista ja oma näkemykseni on, että tämän kaltaisen muutoksen johtamiseen tarvitaan tukea. Erityisen haastavaa se on esihenkilöille, joiden työyhteisöjen jäsenillä on sisäisiä ristiriitoja.

Toisinaan työyhteisössä on haasteita, joihin edes hyvällä esihenkilötyöllä on hankala vaikuttaa. Tämä malli antaa työntekijöille mahdollisuuksia, mutta jos työyhteisön yhteishenki on huono, voi tämänkaltaisen työvuorosuunnittelun malli lisätä epäterveitä valtasuhteita työyhteisössä. Pohdin sitä, että minkä verran työyhteisön yhteishengelle tulee antaa painoarvoa, jos mietitään työvuorosuunnittelun mallin laajentamista. Mikäli toimeksiantajayritys laajentaa mallia muihin toimipaikkoihin porrastetusti, näkisin, että haasteelliseksi tunnistetut paikat lähtevät mukaan vasta loppuvaiheessa. Tällä tavalla toimintatapaa on saatu juurrutettua arkeen, hyvät toimintatavat ovat löytyneet ja niistä voidaan paremmin hyötyä.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin aloituksen yhteydessä työntekijöille annettiin mahdollisuus jättäytyä pois pilotista ja kahdelle työntekijälle työvuorolistat suunnitellaankin edelleen aieman tavan mukaisesti resurssisuunnittelijan toimesta. Tietämättä mikä heidän syynsä on ollut, eikä sillä tulosten kannalta ole merkitystä, tämä saa minut kuitenkin pohtimaan kenelle tallainen työvuorosuunnittelun malli ei ole paras mahdollinen. Olen omassa esihenkilötyössäni suunnitellessani työvuorolistoja nähnyt myös esihenkilön tekemän työvuorosuunnittelun positiiviset puolet joidenkin henkilöitten kohdalla. Erityisesti henkilöitten, joilla on oman elämän haasteita, voi valmis työvuorolista tukea arjessa selviytymistä. Esimerkiksi haasteellisessa elämäntilanteessa oleva henkilö voi poimia vuoroja, jotka eivät välttämättä tue hänen hyvinvointiaan. Lisäksi on huomioitava, että itseohjautuvuuden vaatavuus ei sovi kaikille.

Tarkastellessani omaa oppimistani opinnäytetyön prosessin aikana, pidän ehdottomasti suurimpana voimavarana ja osaamistani kehittävinä asioina Terhin kanssa käytyjä keskusteluja. Keskustelujen ja kehittymisen suola oli se, että aina avautui uusia näkökulmia, joita ei ollut itse edes ajatellut. Uskon, että osittain hyvien keskustelujen avulla sain työhöni syvällisempää ymmärrystä, eikä se jäänyt vain teoriasen pallotteluksi. Omaa työtäni niin opiskelijana, asiantuntijana ja esihenkilönä on aina ohjannut kiinnostus ihmistä kohtaan ja kiinnostus siitä, millä tavoin työelämää voidaan kehittää ihmisläheisemmäksi. Miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Koen suurta onnistumista löytäessäni yhteyden psykologisen pääoman ja toimeksiantajayrityksen strategian välillä. Olen sitä mieltä, että jotta voidaan ymmärtää henkilöstön itseohjautuvuutta ja työn- vapaa-ajan yhdistämistä, täytyy ymmärtää ihmistä itseään. Opinnäytetyön tekeminen vahvisti sen, että haluan jatkossa työskennellä työelämän kehittämisen parissa.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusraportissa tulee arvioida tutkimuksen eettisyydelle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tieteelliselle tutkimukselle on määritetty peruseriaatteet, joista muodostuu tiedeyhteisön tunnustama hyvä tieteellinen käytäntö. Nämä koostuvat luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta ja vastuunkannosta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.) Näitä periaatteita tulee noudattaa myös opinnäytetöissä ja raportissa tulee arvioida työn eettisyyden toteutuminen. Tässä osiossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä merkittävimpien osa-alueiden osalta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkimuksen kohteesta ja luotettavuutta tulee arvioida tutkimusraportissa. Määrällisessä tutkimuksessa laajasti käytettävien reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteiden soveltaminen laadulliseen tutkimukseen ei toimi. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa on käytössä useita eri käsitteitä ja malleja, joilla luotettavuutta arvioidaan. (Kananen 2015, 352.) Laadullisessa tutkimuksessa isoimpana luotettavuuden mittarina voidaan pitää tutkijaa ja tämän rehellisyyttä, sillä luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan käytännössä tutkijan prosessin aikana tekemiä valintoja ja ratkaisuja.

7.3.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Eskolan ja Suorannan (2003, 210) toteamana voidaan sanoa, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Tämä edellyttää sitä, että tutkija ei missään kohtaa sekoita omia olettamuksiaan ja asenteita tutkimuskohteeseen. Koska työskentelen toimeksiantajaorganisaatiossa, on tutkimuksen luotettavuuden kannalta erityisen tärkeää, että tutkimuksen prosessin kaikki vaiheet on avattu huolellisesti. Luotettavuutta arvioidessa käydään läpi teorian, analyysin, tulkinnan, tulosten ja johdopäätösten kokonaisuudet sekä kuvaukset ja perustelut miksi on päädytty juuri näihin valintoihin. Tutkimuksesta tulee myös käydä ilmi, mistä joukosta valinnat on tehty ja miksi valittu on ollut paras mahdollinen vaihtoehto. Tutkijan tulee myös pohtia tehtyjä valintoja suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilka 2015, 196–197.) Raportissa tulee siis käydä ilmi selkeästi se, mitkä olivat vaihtoehdot tutkimusmenetelmät, miten analyysi tehtiin ja miksi päädyttiin juuri näihin luokitteluihin. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, jos mittauksien tulokset ovat toistettavissa ja että siitä saavat tulokset ovat ei-sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Etukäteen tutustuin haastatteluun aineistonkeruumenetelmänä tarkasti ja monipuolisesti. Haastattelijan kokemattomuus on yksi tekijä, joka voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi. Haastattelija voi esimerkiksi huomaamattaan antaa haastateltavalle signaaleja omista ajatuksistaan tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Kiinnitin haastattelutilanteiden onnistumiseen erityistä huomiota niihin valmistautuessani sekä haastatteluiden aikana. Teema-alueet ja niihin liittyvät apukysymykset valittiin vastaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusongelmaa ja haastattelutilanteet suunniteltiin etukäteen ottaen huomioon eri tekijät, jotka sujuvuuteen voivat vaikuttaa (mm. aika, paikka, osallistujat, tallentaminen). Haastattelutilanteet sujuivat luontevasti ja olivat keskustelunomaisia. Haastattelujen aikana pidin myös haastattelupäiväkirjaa, johon tein muistiinpanoja kysymyksenasetteluista, jotka olivat haastavia tai kiinnostavia aiheita, jotka nousivat esille. Kirjasin myös muutamat huomiot tunnelmasta ja oman arvioni siihen vaikuttaneista tekijöistä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle merkittävä tekijä on jokaisen vaiheen mahdollisimman tarkka kuvaaminen. Aineiston keruumenetelmien valinnan perustelu, esimerkiksi haastattelutilanteiden olosuhteet, mahdolliset virhetulkinnat tai häiriöt tulee avata raporttiin. Erityisen tärkeää on analyysivaiheen kuvaaminen ja erityisesti luokittelujen avaaminen lukijalle. Raportista on käytävä ilmi, miksi on päädytty juuri näihin luokitteluihin sekä pohdittava mahdolliset vaihtoehdot. Tuloksia tulkittaessa lukijalle tulee avata, mihin tehdyt tulkinnat perustuvat. Suorat lainaukset haastatteluista ovat usein hyvä apuväline tähän. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Olen opinnäytetyössäni pyrkinyt kuvaamaan kaikki tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman läpinäkyvästi ja selkeästi. Tämä tarkoittaa sitä, että olen tutkimusraportissa kuvannut tarkasti tutkimuksen olosuhteet, haastatteluihin käytetyn ajan ja avannut haastatteluaineiston perusteellisesti sekä peilannut sitä teoreettiseen viitekehykseen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitaavana kriteerinä voidaan pitää uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistavuutta. Uskotavuus käsittää tutkijan käsitysten ja tulkintojen vastaavuutta tutkittavien käsitysten kanssa. (Eskola & Suoranta 2003, 208–212.) Tässä opinnäytetyössä tämä tarkoittaa sitä, että olen käsitteellistänyt ymmärrettävästi ja yhdenmukaisesti teorian, haastattelujen teemat ja huolehtinut haastatteluissa käsitteiden ymmärrettävyydestä ja yhdenmukaisuudesta. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen toimintaympäristöön (Eskola & Suoranta 2003 208–212.) Siirrettävyys tässä työssä tarkoittaa sitä, että olen pystynyt tuottamaan toimeksiantajalle synteessin, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena. Varmuutta tutkimukseen tuodaan huomioimalla tutkijan ennakkoletukset tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2003, 212.) Tutkimuksen varmuus tässä tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että olen suhtautunut avoimesti haastatteluaineistoon ja koko tutkimusprosessiin sekä kuvannut kaikki tuloksiin vaikuttaneet asiat tässä raportissa. Vahvistavuus tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea vastaavista tutkimuksista ja ilmiöistä. (Eskola & Suoranta 2003, 212.) Tässä tutkimuksessa vahvistavuus tarkoittaa sitä, että olen käynyt vuoropuhelua teorian, haastatteluaineiston ja analyysin välillä koko tutkimusprosessin ajan.

Tulosten luotettavuutta lisätäkseen joissain laadullisissa tutkimuksissa hyödynnetään triangulaatiota, jossa tuloksia varmistetaan käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä, tai tutkimusta on tekemässä useampi tutkija. Jos menetelmästä tai tutkijasta huolimatta tulokset ovat samansuuntaiset, voidaan tämän tulkita vahvistavan tulosten oikeellisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tässä tutkimuksessa tehtiin yhteistyötä toisen tutkijan kanssa, mutta yhteistyö painottui viitekehyksen teoriaosuuteen sekä aineiston keruun suunnitteluun. Itse tulosten analyysi tehtiin toisistaan erillisinä molemmat eri toimialoilta. Toki molempien tutkimusten tuloksia verrataan toisiinsa raportissa mutta tutkijatriangulaatiota ei ole hyödynnetty.

7.3.2 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) määrittelee lähtökohdat hyvälle eettiselle tutkimukselle. Peruseriaatteet hyvässä tieteellisessä eettisesti tehdyssä tutkimuksessa ovat se, että tutkimus on tehty luotettavasti, rehellisesti, arvostaen ja vastuuta kantaen. Luotettavuutta arvioidessa keskityin tutkimuksen uskottavuuteen ja vakauteen, kun taas eettisyyttä arvioidessa pohdin tutkimuksen moraalisia ja eettisiä näkökulmia, kuten osallistujien suostuvuutta, yksityisen suojaa ja rehellisyyttä.

Tämän tutkimusprosessin alussa huolehdin hyvästä eettisestä toiminnasta sopimuksella minun, toimeksiantajan ja Oamk: välillä. Yhdessä toimeksiantajan kanssa sovittiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, että tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja dokumentoidaan työ kaikkia osapuolia kunnioittaen ja arvostaen. Työni puolesta minua sitoo vaitiolovelvollisuus ja lojaalisuus työnantajaani kohtaan, joten erillistä salassapitosopimusta ei nähty tarpeelliseksi. Kaikille haastateltaville lähetettiin ennakkoon saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen lähtökohdista, tavoitteista ja muista haastatteluun liittyvistä käytännön asioista ja että he osallistuvat tutkimukseen anonymisti, eikä heidän henkilötietojansa käsitellä missään vaiheessa tutkimusta. Haastattelujen alussa kirjoitettiin virallinen suostumus, jossa kerrottiin mihin aineistoa käytetään ja se että aineistoa ei säilytetä kuin tutkimuksen ajan.

Tutkimuksen tietoperusta perustuu tieteelliseen lähdemateriaaliin, kuten kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Jonkun verran on myös hyödynnetty aiempia tutkimuksia, joita oli harmittavan vähän. Raporttiin on kirjattu kaikki käytetyt lähteet Oamk: ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimus on tehty yhdessä toisen Oamk:n opiskelijan kanssa, joten työn teoriapohja ja tutkimusstrategia ovat yhtenäiset, mutta varsinaiset tutkimukset ovat molemmilla omat. Tässä ei ole kuitenkaan kyse plagioinnista vaan sovitusta yhteistyöstä, josta on kerrottu avoimesti työn alussa.

7.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Mikäli toimeksiantaja päätyy ottamaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallin käyttöön laajimmin organisaatiossa, nousee tähän liittyen useitakin mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

Tätä tutkimusta tehdessä toimintamalli oli ollut käytössä vasta vähän aikaa ja vain muutamassa toimipaikassa. Mikäli toimintamalli laajenee, voidaan muutaman vuoden kuluttua tarkastella työntekijäkokemuksia ja vaikutusta työtyytyväisyyteen. Muutos on aina matka, joka vaatii ison työn niin ajatuksien kuin käytännön tasolla, joten en usko, että ensimmäisen vuoden aikana näitä kannattaa tarkastella. Kiinnostavaa olisi myös tutkia voidaanko tätä mallia käyttää kilpailuetuna osaavan henkilöstön rekrytoinnissa.

Mallin käyttöönoton laajeneminen muuttaisi esihenkilötyötä merkittävästi. Lisätutkimuksen voisi toteuttaa esihenkilötyön ja johtamisen näkökulmasta keskittyen siihen, miten tämä on vaikuttanut esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Tutkimuksessani mukana oleva esihenkilön suhtautuminen pilotissa mukana oloon on ollut alusta asti positiivinen ja hän näkee tässä mahdollisuuksia, mutta mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi kuinka kokeneet pitkään esihenkilötyötä tehneet henkilöt tähän muutokseen suhtautuisivat.

Tutkimusta tehdessä minulle tuli ajatus, että henkilöt, joilla psykologisen pääoman piirteet ovat heikot, eivät ehkä pysty saamaan tutkimuksessani esiin tulleita hyötyjä tästä työvuorosunnittelun mallista. Siksi olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus millä keinoilla työntekijää voisi tukea näiden piirteiden vahvistamisessa, että hän saisi mallista parhaan mahdollisen hyödyn.

LÄHTEET

Bandura, Albert. 1976. Social Learning theory. United States: General Learning Press.

Chaurasia, Sarika 2023. The role of organizational culture in promoting work-life balance: an empirical review. International journal of research publication and reviews. 2834-2837.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

Eskola, Jari, Lähti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (toim. Raine Valli). Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Greenhouse, Jeffrey & Powell, Gary. 2017. Making Work and Family Work: From hard choices to smart choices. Routledge.

Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. Journal of Workplace Learning.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.

Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. *Jyväskylä Studies in education, psychology, and social research*. 388. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.

Laine, Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa *Ik-kunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (toim. Juhani Aaltola & Raine Valli). Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.

Laloux, Frederic 2014. *Reinventing organizations. A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Bryssel: Nelson Parker.

Luthans, Fred, Avey, James B., Avolio, Bruce J., Norman, Steven M. & Combs Gwendolyn M. 2006a. Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior* 27 (3). 387–393.

Luthans, Fred, Youssef-Morgan, Carolyn M. & Avolio, Bruce J. 2006b. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, Incorporated.

Luthans, Fred, Youssef-Morgan, Carolyn M. & Avolio, Bruce J. 2015. *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.

Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Avey, James B., & Norman, Steven M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology* 60, 541–572.

Manka, Marja-Leena 2011. *Työnilo*. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, Marja-Liisa, Larjovuori, Riitta-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2014. *Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa?* Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Manka, Marja-Leena & Manka, Marjut 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, Frank 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen (toim. Mirjam Gamrasni). Helsinki: Haaga Helian julkaisut.

Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Helsinki: Aalto yliopisto.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017a. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma talent.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017b. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent.

Mustosmäki, Armi & Anttila, Timo. 2012. Liukuhihna toimistossa. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys (toim. P. Pyöriä). Helsinki: Gaudeamus.

Nikander, Pirjo & Ruusu vuori, Johanna 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimus-haastattelun käsikirja. (toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusu vuori). Tampere: Vastapaino, 427–440.

Osuuskauppa Arina 2023a. Siqni henkilöstökyselyn tulokset 4/2023. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina 2023b. Osuuskauppa Arina – Tietoa meistä. Hakupäivä 20.8.2023. <https://arina.fi/tietoa><https://arina.fi/tietoa-meista/-meista/>

Osuuskauppa Arina 2023c. Osuuskauppa Arina Yleistä - Spoint sivu. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina 2023d. Osuuskauppa Arina – Hallinto ja johto. Hakupäivä 19.12.2023. <https://arina.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto/>

Perhoniemi, Riku & Hakanen, Jari 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Psykologia, 48(2), 88–101.

Rauhala, Ilona, Heikkilä, Annamari & Leppänen, Makke 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Alma Talent Oy

Robertson, Ivan & Cooper, Cary 2011. Well-being: Productivity and Happiness at Work. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ruusuvuori, Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi (toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen). Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Salmi, Minna 2004. Työn ja perheen yhteensovittamisen kentät. Teoksessa Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea (toim. Minna Salmi ja Johanna Lammi-Tasula). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. 1–9.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.

Shagvaliyeva, Susanna & Yazdanifard Rashad 2014. Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. Hakupäivä 3.12.2023. https://www.researchgate.net/publication/260219489_Impact_of_Flexible_Working_Hours_on_Work-Life_Balance

Seligman, Martin 2002. Aito onnellisuus- Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Helsinki: Art House Oy.

Sorsa, Tiia & Rotkirch, Anna 2020. Perhebarometri 2020. Työ ja perhe ne yhteen sopii? Vanhemmuuden ja työn yhteensovittaminen suomalaisissa lapsiperheissä. Helsinki: Väestöliitto ry.

Tammelin, Mia & Mustosmäki, Armi 2017. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa Työelämän myytit ja todellisuus. (toim. Pasi Pyöriä). Helsinki: Gaudeamus. 113–129.

Thomas, L. T. and Ganster, D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work family conflict and strain: A control perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.

Toppinen-Tanner, Salla, Bergbom, Barbara, Friman, Riikka, Ropponen, Anniina, Toivanen, Minna., Uusitalo, Hanna, Wallin, Marjo & Vanhala, Anna. 2016. Työ @ elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Hakupäivä 10.2.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Viljanen, Heidi 2023. Yhteisöllisen työvuorosunnittelun kick off. Sisäinen lähde.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS Kustannus.

Vuori, Jaana. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. (toim. Vuori, Jaana). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Hakupäivä 23.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Teema 1: Mallin vaikutus kokemukseen työhyvinvoinnista

1. Miltä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa mukana olo on tuntunut?
2. Mihin kiinnität ensimmäisenä huomiota, kun aloitat poiminnan?
3. Minkälaisia ajatuksia herää, jos joutuu tekemään paljon muutoksia kakkoskierroksella tai vaihtoehtoisesti et pysty tekemään niitä?
4. Kuvaile oletko huomannut muutoksia stressitasoissasi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen? Millaisia?
5. Kuvaile mitkä asiat sinua ovat auttaneet selviytymään mahdollisista haasteista työvuorosuunnittelussa?

Teema 2: Kokemus mallin hyödyntämisestä työyhteisössä:

6. Millä tavalla olette keskustelleet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista työyhteisössä?
7. Kuvaile minkälainen asenneilmapiiri malliin liittyen työyhteisössä vallitsee?
8. Miten tasapuoliseksi olet kokenut yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin työyhteisönne sisällä?
9. Miten muiden tiimiläisten ajatukset sinun osaamisestasi vaikuttaa vuorojen valintaan?

Teema 3: Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen:

10. Kerro siitä, onko tämä malli vaikuttanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.
- Onko malli vaikuttanut työstä palautumiseen?
11. Kuvaile kuinka valmistaudut työvuorojen poimintaan?
12. Kuinka kauan työvuorojen suunnitteluun kuluu aikaa?
13. Kuinka olet kokenut vuorojen suunnittelun vapaa-ajalla? Aiheuttaako tämä stressiä?

Mikä tässä pilotissa on ollut parasta?

Mitä ajattelet siitä, jos pilotin päätyttyä palataan takaisin keskitettyyn työvuorosuunnitteluun?

Onko muita ajatuksia, mitä heräsi ja haluaisit nostaa vielä esille?

Hei ja tervetuloa haastatteluun yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin kokemuksista.

Olen opinnäytetyössäni kiinnostunut työntekijän kokemuksista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa mukana olosta. Kutsun sinut haastatteluun jakamaan ajatuksiasi siitä, miltä pilotissa mukana olo on tuntunut. Ajatuksesi ovat ensisijaisen tärkeitä työvuorosuunnittelumallin jatkosuunnitelmien kannalta. Haastateltavaksi on valittu yhdeksän henkilöä. Haastatteluun saa osallistua työajalla. Haastattelu-aika on piirretty sinulle suoraan työvuorolistalle. Haastattelua varten varataan noin tunti aikaa. Haastattelutilanteissa omana itsenä oleminen on kaikista tärkeintä. Yksittäisten haastattelujen tietoja ei missään vaiheessa anneta työnantajalle. Tietoja käsittelee vain ainoastaan opinnäytetyön tekijä. Tietoja ja tutkimuksen tuloksia käsitellään siten, ettei yksittäisen henkilön tietoja pystytä tunnistamaan tutkimustuloksista.

Haastattelut toteutetaan livehaastatteluina kauppakeskus Valkean tiloissa. (Paikka tarkentuu myöhemmin). Haastattelu tallennetaan litterointia varten. Aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisälönanalyysin keinoin. Toisin sanoen aineistojen perusteella tehdyt havainnot sidotaan teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon. Kun opinnäytetyö saa julkaisuluvan, haastattelutallenteet ja liitoidut tiedostot tuhotaan.

Haastattelun alussa allekirjoitamme suostumuslomakkeen, jossa haastateltava antaa suostumuksen seuraavaan: ” Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen (lähetetty workchat- viestillä 1.9.2023) ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksen kulusta. Olen ymmärtänyt, että osallistumiseni tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja että voin missä vaiheessa takaisin keskeyttää tutkimuksen. Minulle on selvitetty, että halutessani saan opinnäytetyön tekijältä lisätietoja tutkimuksen yleisistä periaatteista ja työn edistymisestä. Tuloksia käsitellään ryhmätasolla eikä yksittäisen osallistujan henkilöllisyys paljastu opinnäytetyöprosessin missään vaiheessa. Tutkimuksessa noudatetaan Oulun ammattikorkeakoulun tietosuojaohjeistuksia.” Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin ennen haastatteluita. Mukavaa saada sinut haastateltavaksi.