

TASA-ARVON TOTEUTUMINEN TYÖVUOROSUUNNITTELUSSA JA SEN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN MOTIVAA-TIOON

Case Yritys X

Perkiömäki Jenni

Opinnäytetyö
Kauppa ja hallinto
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2018

Kauppa ja hallinto
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Jenni Perkiömäki	Vuosi	2018
Ohjaaja(t)	Katja Kankaanpää		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Tasa-arvon toteutuminen työvuorosuunnittelussa ja sen vaikutus henkilöstön motivaatioon. Case Yritys X.		
Sivu- ja liitesivumäärä	48 + 4		

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen kahden myymälän työvuorosuunnittelun tasa-arvoisuus ja sen vaikutus henkilöstön motivaatioon kyselytutkimuksen avulla. Aihetta käsitellään työntekijöiden näkökulmasta, mutta työvuorosuunnittelua tekevien esimiesten mielipiteet selvitetään erillisellä kyselyllä. Tavoitteena on saada yleiskuva työvuorosuunnittelusta ja mahdollisesti esiin nousevista kehitysehdotuksista.

Teoriaosuudessa käsitellään aiheen rajausta – ikää ja elämäntilannetta sekä työvuorosuunnitteluun että työmotivaatioon liittyen. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on myös paljon määrällistä tutkimusta tukemassa tutkimustuloksia. Työntekijöille sekä esimiehille järjestettiin erilliset kyselyt. Työntekijöiden kyselyyn vastasi 23 työntekijää ja vastausprosentti oli 58,9 %. Esimiesten kyselyyn vastasi kolme esimiestä ja vastausprosentti oli 60 %. Kyselyiden tulokset käsiteltiin Webropol-ohjelmassa.

Tutkimustuloksista selvisi, että kohdeyrityksen myymälöiden työvuorosuunnittelu toimii periaatteessa oikein hyvin. Esille nousi muutama tekijä, jotka aiheuttavat työmotivaation laskua työntekijöissä. Esille nousseita asioita oli muun muassa epätasaiset viikonloppuvapaat sekä illasta aamuun työvuorot. Työn lopussa on ehdotuksia, joilla kohdeyritys voi saada työvuorosuunnittelua tasa-arvoisemmaksi ja työntekijöitä motivoituneemmiksi ja sitoutuneemmiksi.

School of Business and Culture
Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Jenni Perkiömäki	Year	2018
Supervisor	Katja Kankaanpää		
Commissioned by	Company X		
Subject of thesis	Realization of equality in planning shifts and how it affects employees' motivation. Case Company X.		
Number of pages	48 + 4		

The objective of this thesis was to study, the shifts planning equality in the commissioner's two stores and the effect on employees' motivation, with a survey. The subject was examined from the employee's point of view, but the opinions of the managers planning the shifts were studied with a separate survey. The objective was to get an overview of shifts planning and possibly reveal a few improvement suggestions.

The theory part examined was narrowed to the subject areas such as age and life situation concerning both shifts planning and work motivation. This study was accomplished as a qualitative research with plenty of quantitative research to support the results. There were separate surveys for employees and managers. The employee survey was responded by 23 employees and response rate was 58,9 %. The manager survey was responded by three managers and response rate was 60 %. The responses were examined in Webropol-program.

The results revealed that shifts planning in the commissioner's stores worked very well. Few topics came up as factors in reducing motivation in employees. The topics that came up among other things were uneven weekend days off and work shifts involving employees coming to morning shift right after evening shift. At the end, the thesis suggests that the commissioner could make shifts planning more equal in order to make employees more motivated and committed.

Key words equality, parity, shifts planning, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	5
1.2	Tutkimukset tavoitteet ja rajaus	6
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
2	TYÖVUOROT SEKÄ IKÄ JA ELÄMÄNTILANNE	8
2.1	Yhdenvertaisuus	8
2.2	Yleistä työvuoroista.....	10
2.3	Ikä ja elämäntilanne.....	11
3	TYÖVUOROT JA MOTIVAATIO	15
3.1	Motivaatio	15
3.2	Työvuorotoiveet	18
3.3	Viestintä.....	19
4	TYÖVUOROSUUNNITTELUN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON	22
4.1	Työnantajan esittely.....	22
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	22
4.3	Taustatiedot.....	23
4.4	Työvuorot ja niiden muuttaminen.....	24
4.5	Työssä jaksaminen	27
4.6	Sitoutuneisuus	31
4.7	Esimiehille suunnattu kysely.....	34
5	POHDINTA	37
5.1	Johtopäätökset	37
5.2	Luotettavuus	39
5.3	Hyödynnettävyys	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kaupan alan työehtosopimus velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon tiettyjä seikkoja liittyen työvuoroihin, jotta jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla työpaikalla ja tehdä työtä. Ohjeistuksesta osa on kuitenkin vain viitteellinen, eikä niiden toteutumista pystytä samalla tavalla seuraamaan. Tässä hyvänä apuna on hyvin suunniteltu ja luotu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Vaikka suunnitelman laatiminen on lähes joka yritykselle pakollista, sen seuraaminen ja toteuttaminen on vielä niin sanotusti lasten kengissä. Työnantajalle on äärimmäisen tärkeää luoda henkilöstölle yhdenvertainen työympäristö, jossa on turvallista ja tasa-arvoista työskennellä. Suunnitelman järjestelmällinen seuraaminen ja toteuttaminen voi olla vaikeaa, mikäli sitä ei ole tehty käytännön elämää huomioiden. Tästä syystä suunnitelma kannattaa olla mahdollisimman hyvin tavallista elämää kuvaava. (Tasa-arvovaltuutettu 2018b.)

Yleisesti suunnitelmien seuranta tehdään vielä pienimuotoisesti, joten yritys voi saada sillä tuntuvan kilpailuedun muihin nähden, mikäli työympäristö koetaan tasavertaisemmaksi, kuin kilpailijoilla. Tasa-arvoisen ympäristön myötä työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan kasvaa ja tällä usein saadaan esimerkiksi sairauspoissaoloja vähennettyä merkittävästi, joka vaikuttaa lähes poikkeuksetta positiivisena asiana yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Lisäksi erikseen korostamalla tasa-arvoista toimintaa yritys tekee itsestään kiinnostavan myös potentiaalisten työnhakijoiden mielestä. Tasa-arvoa voidaan lisätä huomioimalla tasapuolisuus myös työvuorosuunnittelussa. Tasa-arvo erityisesti sukupuolten välillä on viime aikoina noussut ilmiöksi työelämässä. Tasa-arvo on perusedellytys terveessä työyhteisössä, mutta se ei silti tänä päivänä ole itsestään selvää kaikissa yrityksissä. Monia esimiehiä etenkin yksityisellä sektorilla kritisoidaan tulosjohtamisesta, koska siinä usein tasa-arvo ja ihminen työn takana unohtuu. (Koivula 2017; Julkunen 2009, 60.)

Opinnäytetyössäni tutkin tasa-arvon toteutumista työvuorosuunnittelussa ja sen vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Tutkimuksen kohteena on Meri-Lapissa sijaitsevat kaupan alan ketjuyrityksen myymälät ja niiden henkilökunta.

Vaikka tämä tutkimus ensisijaisesti auttaa yrityksen työntekijöitä tasavertaisemmillä työvuoroilla, auttaa heidän motivaationsa nousu myös yritystä itseään sekä tuloksessa että asiakkaiden hankinnassa ja säilyttämisessä. Sukupuolten välisestä tasa-arvosta tietoperustaa löytyy paljon, mutta iän ja elämäntilanteen osalta tilanne on toinen. Aihe on ensinnäkin äärimmäisen tärkeä, mutta myös kiinnostava juuri kaupan alalla, jossa kilpailu asiakkaista eri ketjujen välillä on erittäin kovaa. Riina Kyllönen (2017) Kajaanin ammattikorkeakoulusta teki työmotivaatiosta tutkimuksen vuonna 2017, jossa selvitettiin myymälätyötä tekevien työntekijöiden erilaisia motivaation kehittämistapoja. Aihe on osittain samanlainen kuin oma tutkimukseni, mutta tässä tutkimuksessa keskityn nimenomaan työvuoro-suunnitteluun ja sitä koskeviin motivaatiotekijöihin. Lisäksi tarkka rajausta työntekijöiden iästä ja elämäntilanteesta tekee tästä tutkimuksesta antoisan työnantajalle.

1.2 Tutkimukset tavoitteet ja rajausta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, toteutuuko kaupan alalla toimivan Yritys X:n Meri-Lapin myymälöissä työvuorosuunnittelu tasa-arvoisesti ja yhdenmukaisesti ja miten se heijastuu työntekijöiden työmotivaatioon. Tavoitteena on selvittää ne asiat, missä on korjattavaa ja myöhemmin kehittää niihin ratkaisuja tämän opinnäytetyön tai Yritys X:n omasta toimesta. Toisaalta on hyvä myös tuoda esille ne asiat, joissa yritys ja ennen kaikkea esimiehet onnistuvat, koska siitä voi olla hyötyä muiden yksiköiden esimiehille. Samalla harvemmin annettava positiivinen palaute siirtyy johdon tietoon.

Tutkimuksen rajauksena on ketjun Meri-Lapin myymälöiden henkilökunta ja tutkimuksessa paneudutaan sukupuolen sijaan ikään ja työntekijöiden elämäntilanteeseen. Eri iässä ja elämäntilanteessa olevat työntekijät kaipaavat oletettavasti erilaisia vuoroja ja esimerkiksi joustoa vuorojen suhteen, jotka esimiesten pitää osata huomioida työssään. Tutkimuksessa selvitetään, onnistuuko näiden tekijöiden huomioiminen riittävän hyvin. Rajauksen valitsin näin, koska sukupuolista tasa-arvoa on tutkittu niin paljon ja se olisi tällä työnantajalla melko huono mittari. Myymälätyössä ikä ja elämäntilanne näkyy sukupuolta enemmän. Kun mietitään uusia ja parempia tapoja toimia työyksiköissä, tämän tutkimuksen tuloksista saadaa arvokasta tietoa, jota voidaan uudistuksissa hyödyntää.

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on se, toteutuuko tasa-arvo Yritys X:n työvuorosuunnittelussa ja mikä sen vaikutus on työntekijöiden työmotivaatioon. Pää-tutkimuskysymystä tukeva alatutkimuskysymys on: kuunnellaanko työvuorotoi-veita riittävästi sekä mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Päätutkimusmenetelmiä on kaksi, laadullinen ja määrällinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella painotetaan syitä, miksi jokin tapahtuu ja miten se vaikuttaa työntekijöihin. Tutkimus vastaa erilaisiin kysymyksiin, riippuen tutkittavasta aiheesta. Tutkimustulokset menevät numeroita syvemmälle, ja siksi niistä saa paljon enemmän irti erityisesti kehitysvaiheessa. Määrällinen tutkimus keskittyy syiden sijaan lukuihin, jolloin syyt voivat jäädä hieman epäselviksi. On kuitenkin tärkeää ja havainnollistavaa nähdä erilaisia lukuja. Joissain tapauksissa luvut ovat myös parempia ja helpompia hyödyntää kuin erilaiset syyt. Luvut toimivat myös helposti mittareina, joiden kehitystä voidaan myös tavoitella tutkimuksen jälkeen. (Kananen 2010, 34–39, 41–42, 74.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmän pääpaino on laadullisessa tutkimuksessa, mutta jonkin verran käytetään myös määrällistä tutkimusta tukemaan laadullisia tutkimustuloksia, jotta tulokset olisivat mahdollisimman monipuolisia ja monikäyttöisiä.

Työssä tutkin tasa-arvon toteutumista sekä sen vaikutusta työntekijöihin. Lähteenä käytän työntekijöille suunnattua kyselyä, joilla kartoitan yleisen mielipiteen työvuorosuunnittelun toteutumisesta ja motivaation tasosta sekä syistä, mikä antaa motivaatiota työntekijöille. Kyselyn lisäksi tutkimuksen lähteenä on kyselyn tulosten pohjalta esille nousseista aiheista luomani haastattelu työvuorosuunnittelua tekeville esimiehille, jossa käydään läpi eniten mielipahaa tuottavia tekijöitä ja miksi niin toimitaan. En saa työtä varten käyttööni yrityksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, jolloin tutkimuksessa täytyy käyttää olettamaa, että työvuorot suunnitellaan ohjeistuksen mukaisesti. Kyselyiden rinnalla tutkin aiheen kirjallisuutta ja mahdollisia tutkimuksia sekä tutkin lähteitä myös internetistä.

2 TYÖVUOROT SEKÄ IKÄ JA ELÄMÄNTILANNE

2.1 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuus on jokaisen työntekijän perusoikeus asemasta ja työtehtävästä riippumatta. Työntekijän kohteluun ei saa vaikuttaa hänen ikänsä, sukupuolensa tai vaikkapa terveydentilansa. Jokaisella työnantajalla on velvollisuus luoda työpaikasta ja työympäristöstä yhdenvertainen jokaiselle työntekijälle riippumatta siitä, millainen hän on luonteeltaan tai fyysisiltä ominaisuuksiltaan. (Akava 2018.) Tämä aiheuttaa varsin haastavan tehtävän esimiehille, koska on sanomattakin selvää, että jokainen ihminen on erilainen. Toinen toimii parhaiten kiireessä ja toinen taas tarvitsee enemmän aikaa uuden opetteluun. Vain silloin, kun jokaista työntekijää pystytään tukemaan yksilöllisesti, työtulokset voivat yltää parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tämä toimii myös toisin päin, ja tulos voi tällöin olla vaihtelevaa, epälaadukasta sekä virheellistä. (Työterveyslaitos 2018c.) Yhdenvertaisuutta työelämässä pyritään edistämään sekä jopa korostamaan laatimalla tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jossa kuvaillaan hyvin käytännönläheisesti, millaisilla konkreettisilla teoilla vaikutetaan työpaikan tasa-arvotilanteeseen (Tasa-arvovaltuutettu 2018a).

Yhdenvertaisuuslaki astui voimaan vuoden 2015 alussa. Nimensä mukaisesti sen tarkoitus on edistää yhdenvertaisuutta kaikilla työpaikoilla muun muassa yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisena ja sen seuraamisena. Edistämistoimilla pyritään myös poistamaan työympäristöstä mahdollisuus syrjintään kaikin tavoin, pois lukien positiivinen syrjintä esimerkiksi vammaisia työntekijöitä kohtaan. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 2:7 §, 3:8 §.) Vähittäiskaupan yleisin ammattiliitto Palvelualojen ammattiliitto PAM (2017) painottaa suunnitelman tärkeyttä ja ehdotonta syrjintäkieltoa. Suunnitelmassa voidaan käsitellä myös käyttöön otettavat ohjeet yhdenvertaisuuden ja syrjinnän varalle. Jokainen työnantaja on velvollinen seuraamaan suunnitelman toteutumista ja sen vaikutuksia työympäristöön. Mikäli toimet eivät ole riittävät tai niistä ei ole hyötyä, tulee suunnitelmaa päivittää. (Työsuojelu 2018.)

Yhdenvertaisuussuunnitelmassa yrityksen tulee huomioida myös erilaiset yksilöt, sillä jokaisen työntekijän elämässä tulee tilanteita, kun hän tarvitsisi enemmän vapaata tai muuten ymmärrystä yksityiselämälleen. Yritys päättää jo ensimmäisissä linjauksissaan, miten esimerkiksi työntekijää halutaan kohdella ja miten tiukasti näistä halutaan pitää kiinni – seurataanko työtyytyväisyyttä tai työantajaimagoa ja miten? (Työterveyslaitos 2018b). Työelämä on siirtynyt tulosajattelusta yksilönajatteluun, jossa mahdollisuutena on esimerkiksi se, että työntekijä voi itse päättää, missä ja milloin tekee työtänsä. Tällöin työntekijä määrittää sen, milloin hän on parhaimmillaan yritystä ajatellen. Tämä ei tietysti sovi jokaiseen työpaikkaan ja jokaiseen työtehtävään, ja jos näin radikaali työaikajousto ei työnantajalle sovi, sen täytyy kehitellä muunlaisia keinoja pitää työntekijät tyytyväisinä. (Vilkman 2016.)

Työaikajoustojen lisäksi eri elämäntilanteessa olevat työntekijät kaipaavat ajoittain erilaisia työtehtäviä tai elämään sopivampaa työmäärää. Yleinen käsitys on, että nuoret jaksavat paahtaa pitkää päivää ja vanhemmat taas kaipaavat kevyempiä töitä ja lyhyitä päiviä, jotta he pystyvät palautumaan töistä. Osan kohdalla tämä varmasti pitääkin paikkansa, mutta ei varmastikaan koko työuran ajan. On myös olemassa rauhallista tahtia rakastavia nuorempia työntekijöitä ja täysillä painavia alan pitkäaikaisia ammattilaisia, joilla tahdin hidastaminen ei tule kuuloonkaan. Jokainen työntekijä on silti yksilö, joka kaipaa esimiehensä ja yhteisönsä arvostusta. Uusi ja vielä arka työntekijä kaipaa arvostusta työpanokselleen ja haluaa päästä kiinni työyhteisöönsä. Pitkän luokan ammattilainen kaipaa sitä, että heidän pitkän kokemuksen myötä syntyneet mielipiteet ja tietotaitonsa otetaan huomioon ja tullaan kuulluksi. (Monikko 2007, 38–43.)

Työntekijän työntekoon saattaa tulla myös äkkinäisiä muutoksia erilaisten elämäntilanteiden muutosten vuoksi. Aiemmin reipas ja lisävuoroja tehnyt työntekijä saattaa parisuhteen päättymisen jälkeen lamaantua täysin ja työntekijä, jonka lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa, saattaa innostua tekemään aiempaa enemmän töitä. Aina ei tarvita edes kovinkaan radikaalia muutosta, jotta työntekijän käyttäytyminen muuttuu. Aivan oma lukunsa on pienten lasten vanhemmat, joille paluu työelämään lapsen saamisen jälkeen voi olla erityisen raskasta. Vaikka yleensä on hyvä pyrkiä tasavertaisuuteen, tietyissä erityistapauksissa työntekijän elämäntilanteen erityinen huomioiminen voi palkita sekä työntekijää että pitkässä

juoksussa myös työnantajaa sitoutuneella työntekijällä. Huomioimisessa tulee kuitenkin muistaa oikeus ja kohtuus, ja vastaavassa tilanteissa olevia muita työntekijöitä täytyy myös kuunnella, vaikkei vastaavaa harmitusta lapsen päivähoidosta tai töihin paluusta olisikaan. (Työterveyslaitos 2018b.)

2.2 Yleistä työvuoroista

Esimiesten annettava työntekijän työvuorot nähtäväksi riittävän ajoissa, jotta muu elämä on mahdollista sovittaa työn kanssa yhteen. Tällaisia asioita on esimerkiksi lasten hoitoajat. Yleensä työehtosopimus määrittelee, kuinka aikaisin työvuorot tulee olla nähtävillä, mutta pääsääntönä on, että työntekijän tulee saada tieto vuoroista kohtuullisen ajan kuluessa. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018c.) Tämä tarkoittaa yleensä joitakin viikkoja ennen kuin kyseinen työviikko alkaa. On olemassa myös työpaikkoja, jossa työaika on säännöllinen, jolloin työvuoroluettelot jäävät usein tekemättä. Näitä ovat monet työpaikat, jossa tehdään töitä esimerkiksi klo 8–16 jokaisena päivänä. Jos työvuorot julkaistaan kovin paljon etukäteen, niihin tehdään luultavasti enemmän muutoksia, kuin tehtäisiin myöhemmin julkaistuihin vuoroihin.

Työvuoroja laatiessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden työsopimukseen kirjatut tunnit, sekä mahdolliset työvuorotoiveet, mitä työntekijä on vuoroja tekeväälle antanut. Palvelualojen ammattiliitto PAM on linjannut, että työntekijän tulee saada riittävästi vapaapäiviä, eikä sunnuntaille osuvia työpäiviä saa olla liikaa. Toisin sanoen, jos esimerkiksi kauppa on sunnuntaisin tai pyhinä auki, siellä ei näinä päivinä saa olla joka kerta samat työntekijät töissä. PAM on linjannut myös, että työpäivien pituuden tulee olla kohtuullinen, ei siis liian pitkä mutta ei myöskään liian lyhyt, jotta työntekijä jaksaa tehdä töitä täydellä teholla, mutta ei kuitenkaan uuvu liian pitkästä työpäivästä. Työpäivä voi kaupassa olla enimmillään yhdeksän tuntia ja näin ollen viikossa enintään 48 tuntia (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018a.) Työntekijöitä tulee olla tarpeeksi, jottei työaikoja suunnitella liian tiukoiksi tai kuormittavaksi. Lisäksi täytyy ottaa huomioon mahdollisuus esimerkiksi sairastumisista. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018c.)

Sitouttaakseen työntekijöitään esimiehen kannattaa suunnitella vuorot niin pitkälle sopivaksi työntekijöiden muuhun elämään nähden kuin mahdollista.

Yleensä työpaikalla tiedetään, kenellä on haasteellista löytää lapsille hoitajaa tai hoitopaikkaa tai kenellä on turhan pitkä työmatka ajaa vain muutaman tunnin tähden, joten ne kannattaa pistää niin sanotusti korvan taakse ja huomioida suunnittelussa. Jokaiselta työntekijältä löytyy luultavasti jokin erityinen tekijä, mikä olisi hyvä huomioida suunnittelussa ja näiden asioiden huomioiminen tarvitsee aikaa ja ihmisten hyvää tuntemista. Mitä paremmin esimies pystyy toteuttamaan työntekijöiden työvuorotoiveita, sen mukavammalta työntekijöistä tuntuu ja sitä enemmän he ovat valmiita tekemään työtä sekä tarpeen tullen joustamaan työyhteisössä. (Accountor 2016.)

Työnantajalla ei ole työvuorojen julkistamisen jälkeen oikeutta muuttaa työvuoroja, ellei jokin erityinen syy sitä vaadi. Työntekijän toiveesta vuoroja voidaan mahdollisuuksien mukaan muuttaa. Monesti työntekijöillä saattaa lähempänä työvuoroa tulla joitakin muutoksia tai menoja yksityiselämässään, mikä vaatii työvuoron muuttamista, ja tällöin on reilua, että se olisi yhtä lailla kaikille mahdollista. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018c.) Joskus työnantajat voivat esimerkiksi sairaustapauksissa kysyä, josko joku työntekijä pääsisi nopealla aikataululla paikkaamaan sairastunutta työntekijää. Tähän ei ole työntekijän pakko suostua. Työnantajan olisi hyvä näissä tapauksissa tarjota tällaisia vuoroja kaikille työntekijöille eikä jatkuvasti samoille. Jos liikaa huomioi näin vain tiettyjä työntekijöitä, voi se saada toiset työntekijät tuntemaan itsensä huonommiksi ja näin saada heidät epäsitoutuneemmiksi työpaikkaansa kohtaan. Tämä voi myös lisätä huonoa työilmapiiriä yhteisön sisällä. (Sinokki 2017.)

2.3 Ikä ja elämäntilanne

Yhdenvertaisuutta voi lisätä ja tukea panostamalla ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies tukee omalla toiminnallaan eri ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Näin toimien hän saa parhaat puolet esiin jokaisesta työntekijästä. Työvuorojen osalta tätä voidaan käyttää muun muassa perehdytyksen, työaikajoustojen tai esimerkiksi koulutuksen osalta. Esimiehen tulisi tuntea omat alaisensa niin hyvin, että osaa ottaa huomioon yksilölliset tekijät sekä elämäntilanteen työvuoroissa tai työtehtävissä. Lisäksi tulee ottaa huomioon, ettei kukaan pääse ”kangistumaan” samoihin vuoroihin ja tehtäviin, vaan ne vaihtelisivat sopivasti. (Työterveyslaitos 2018a.) Esimies ei siis saa laiskistua ja

suunnitella jatkuvasti tiettyjä työntekijöitä tiettyyn vuoroon tai tiettyihin tehtäviin vain, koska hän tietää heidän onnistuvan näissä. Muillekin työntekijöille tulee antaa mahdollisuus onnistua eri tehtävissä.

Työntekijät jaotellaan helposti nuoriksi ja vanhoiksi työntekijöiksi, ja näihin liittyy tietynlaisia odotuksia ja ennakkoluuloja. Jotkin stereotypiat pitävät paikkansa, mutta ei ole olemassa vain laiskoja ja tietämättömiä nuoria tai uutteria mutta eläkettä odottavia vanhoja työntekijöitä. Lisäksi näin jaottelu saattaa tuntua työntekijöistä inhottavalta ja jopa motivaatiota lannistavalta, koska jokainen on erilainen ja kokee asiat eri tavoin. Nuorista löytyy huippuosaajia ja ahkeria tekijöitä siinä missä vanhoista löytyy myös muutosmyönteisiä ja virkeitä henkilöitä. (Vaahtio 2006, 13.) Työntekijöihin liittyvät odotukset sekä ennakkoluulot heijastuvat yleensä siihen ikään, mikä heillä niin sanotusti kronologisesti eli ikävuosista riippuen on (Monikko 2007, 20–21). Tällöin yleensä yleistetään, että esimerkiksi nuorilla opiskelu kuuluu tiettyyn ikään ja perheenperustaminen nuoreen aikuisuuteen. Lisäksi niin sanottu ”keski-ikä villitys” kuuluu varttuneemmille työntekijöille. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa ikään liittyvä tekijä. Työnantajan tulee huomioida myös se, minkä ikäiseksi työntekijät itsensä kokevat (Monikko 2007, 24–26). Tässä hyvänä esimerkkinä on jo varttuneemmat työntekijät, jotka ovat innokkaita muuttamaan työtapoja ja ovat luonteeltaan ja tyylyltään nuorekkaita. Tällaiset työntekijät tuskin haluavat itseään kutsuttavan keski-ikäisiksi vain koska heidän oikea ikä sitä lähentelisi.

Jos ei pidä mielessään työntekijöiden ikään liittyviä eroavaisuuksia, vanhempi työntekijä saattaa saada joka kerta vaikeampia tehtäviä, koska hän jo osaa ne. Nuorempi työntekijä saattaa saada jatkuvasti liian helppoja tehtäviä, joiden tekemisellä hänen osaamisensa ei kehity. On myös johtoportaan laiskuutta, jos uudempiä työntekijöitä ei perehdytetä uusiin tehtäviin niin, että osaaminen kehittyisi. Samalla vanhempien työntekijöiden tulee yhtä monipuolisesti saada kokeiltua työtehtäviä ja kokonaisuuksia erityisesti silloin, kun jotain uutta otetaan käyttöön.

Kunnollisella perehdytyksellä sekä uusi että kokeneempi työntekijä sitoutetaan työpaikkaansa. Perehdytys on tehokasta, mikäli se on hyvin suunniteltua ja se vie työntekijää eteenpäin. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Perehdyttämisellä voi-

daan nähdä myös suoranainen yhteys työmotivaatioon, eli mitä enemmän perehdytykseen panostaa, sitä innokkaampia ja motivoituneempia työntekijöitä yritys saa palvelukseensa. Järkevä työnantaja pyrkii saamaan parhaat puolet esiin kustakin työntekijästä. Tällöin on pakko tukea erilaisten ja erityisesti eri ikäisten yhteistyötä ja toimivuutta yhteen hiileen. (Monikko 2007, 34.) Jos nuoret ja vanhemmat ajatellaan kahtena eri tiiminä, toinen saattaa kyllästyä tekemisen hitauteen ja tehottomuuteen. Koko työyhteisön tulisi olla yhtä ja samaa porukkaa, ja mitä enemmän sulauttaa yhteen erilaisia tekijöitä, sitä moninaisempi on lopputulos. Tällöin myös eri-ikäiset oppivat uusia taitoja, joita voi myös opettaa eteenpäin.

Tosiasia on se, että fyysisesti nuoret ja vanhemmat työntekijät ovat erilaisia ja heidän työskentelytapansakin saattavat erota toisistaan merkittävästi. Nuoret yleensä hallitsevat teknologian vanhempia paremmin, mutta vanhemmilta löytyy suuret määrät hiljaista tietoa aivan käytännönasioista lähtien. Hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka ei ole kirjoitettuna missään ohjeissa, vaan sen on työnteon lomassa opittua käytännön elämään liittyvää tietoa, esimerkiksi miten saan tämän tehtävän tehtyä nopeammin kuin ohjeessa sanotaan tai mitä minun kannattaa tehdä, jotta saan työtehtävän tehtyä nopeammin valmiiksi. Tämä on yleensä työntekijöiden itseoppimia taitoja, jotka ovat yritykselle arvokasta pääomaa. Kun hiljaisen tiedon omistaja siirtyy eläkkeelle tai muun yrityksen palvelukseen, on erittäin tärkeää, että tuo tieto saadaan siirrettyä ja sisäistettyä yritykseen jääville. (Monikko 2007, 80–82.)

Esimiehen tehtävä on luoda päämääriä ja tavoitteita alaisilleen. Jotta johtaminen olisi päämäärätietoista, tulosta täytyy seurata ja siihen pitää puuttua, jos jokin ei etene odotetusti. Toisaalta, jos tulosta syntyy hyvin nopeasti, positiivinen huomio työntekijöille voi olla paikallaan. Paras tulos syntyy sujuvalla yhteistyöllä ja siihen päästään motivoituneilla ja innostuneilla työntekijöillä. Esimies voi huomioida tämän jakamalla työvuorot tasaisesti työntekijöiden kesken. Monesti haikaillaan sitä, että joku esimies ei hönkää niskaan ja jatkuvasti kyttäisi tekemistä. Ihan näin suoranaista seurannan ei pidäkään olla, mutta toimintaa täytyy silti seurata. Jokainen työyhteisö voi kehittää omanlaisensa keinot, mutta tällaisia ovat esimerkiksi viikoittaiset tai kuukausittaiset palaverit, itsearviointit, kehityskeskustelut tai muu palaute (Vaahtio 2006, 18, 110). Jokaiselle työntyöntekijälle ei sovi samanlainen käytäntö, eli esimiehen tulee huomioida erilaiset tekijät, jotta tulosta alkaisi

syntyä lisää. Arempi saattaa säikähtää ja luulee olevansa huono työntekijä, kun taas joku toinen voi asettua puolustuskannalle ja syytellä muita tilanteesta. Tärkeintä onkin löytää henkilöittäin sopivia vaihtoehtoja. Ei ole tarkoituksenmukaista, että esimies ei uskalla puhua alaisilleen, koska he voivat ahdistua tai suuttua palautteesta, vaan on tärkeää, että esimiehellä on vaihtoehtoja, mitä hyödyntää, kun on kyse eri ihmisistä. (Erämetsä 2009, 216–217.)

3 TYÖVUOROT JA MOTIVAATIO

3.1 Motivaatio

Työmotivaatio on erittäin laaja käsite, joka on työelämään liittyvä alakäsite motivaatiosta. Työnantaja tarvitsee palvelukseensa motivoituneita työntekijöitä, sillä nämä ovat avainasemassa luomassa työpaikasta tuottavaa ja mielekästä paikkaa tehdä töitä. Motivaatio ei kuitenkaan yleensä synny tyhjästä, vaan työnantajan täytyy luoda omalta osaltaan tähän soveltuvat puitteet, joita ovat esimerkiksi oikeudenmukainen palkkaus, terveelliset ja turvalliset työtavat, avoin ja ystävällinen työyhteisö, tasa-arvoiset ja monipuoliset työvuorot, mielekkäät ja kehittävät työtehtävät ja yleisesti kunnollinen johtamiskulttuuri. Työssään motivoitunut työntekijä tekee parhaansa ja haluaa edelleen kehittyä työssään ja tästä on erittäin paljon hyötyä työnantajalle. (Sinokki 2017.)

Yleisesti motivaatio syntyy siitä, että työntekijällä on halua tai tarvetta saada tai saavuttaa jotakin. Motivaatio saa työntekijän ponnistelemaan haluamansa eteen. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäinen tarkoittaa sitä, että työntekijä haluaa itse ponnistella haluamansa eteen ja tehdä töitä sen vuoksi, kun taas ulkoista motivaatiota ruokkii esimerkiksi yleisesti ottaen parhaiten motivoiva rahanpalkka. (Terveysverkko 2018.) Muita motivoivia tekijöitä on työkokemus ja esimerkiksi arvostus työyhteisössä. Jokainen työntekijä motivoituu hieman erilaisista asioista tai niiden yhdistelmistä ja samoin jokaisen motivaatio voi erilaisista syistä laskea. Motivaation lasku on ennen kaikkea työntekijän kannalta valitettava asia, mutta se vaikuttaa myös työnantajaan ainakin pidemmällä aikavälillä. Motivaatio voi laskea esimerkiksi syrjinnästä tai muuten tasa-arvoisesta käytöksestä johtuen. (Sinokki 2017.) Motivaation laskiessa liikaa työntekijä ahdistuu ja pahimmillaan irtisanoo itsensä työstä, mikä aiheuttaa väistämättä sekaannusta työyhteisössä.

Työntekijät tarvitsevat arvostuksen tunnetta, joka on helpointa osoittaa kiittämällä työpanoksesta. Myös toimivalla työyhteisöllä ja työkavereilla on tärkeä osa motivaation ylläpitämisessä. Kirsti Kehusmaa (2011, 144) kuvailee, että motivoituakseen työntekijän tulee kokea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Jos tekee omasta mielestään merkityksetöntä työtä, ajan saatossa motivaatio kärsii. Timo

Erämetsä (2009, 223–230) taas korostaa myönteisen ja rakentavan palautteen merkitystä työntekijän motivoimisessa. Palautetta tulee kuitenkin antaa niin sanotusti oikeista syistä, sillä epäaito ja virheellinen syy antaa palautetta ei vie työntekijää urallaan eteenpäin. Kun työntekijä tuntee itsensä hyväksi oikealla tavalla, saa se työntekijän sitoutumaan työhönsä vahvemmin, mikä on työnantajalle elintärkeää. (Erämetsä 2009, 223.)

Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä on isoin tekijä yritykselle, kun tavoitteena on tuottaa tulosta. Koneilla ja roboteilla voidaan korvata osa töistä ja näin nopeuttaa toimintaa, mutta vielä pitkään tulevaisuudessa on ammatteja, joissa ei ihmistä pysty mitenkään korvaamaan, ainakaan järkevästi. Näissä työpaikoissa on ehdottoman tärkeää kiinnittää huomiota järkevään rekrytointiin, kunnolliseen perehdytykseen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, jotka luovat pysyvyyttä ja motivaatiota. Samalla kun annetaan sopivasti joustoa työntekijän omalle luovuudelle ja aiemmin hankituille taidoille ja annetaan tälle tilaa tehdä työ parhaaksi katsomallaan tavalla, saadaan tulokseksi motivoituneen työntekijän työpanos. On sanomattakin selvää, että tällainen panos eroaa melko radikaalisti esimerkiksi työhönsä väsyneen työntekijän työpanoksesta. Motivaatiota yleensä lisää myös kohdullisen vastuun antaminen työntekijälle sekä tarpeeksi monipuoliset työtehtävät. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 145–149.)

Paras keino luoda otollinen työympäristö työntekijälle on kuunnella toiveita työtiloista, -välineistä sekä työajoista. Työvälineet tulee päivittää niin, että ne palvelevat nykyhetkeä, eli kun joku työväline vanhentuu tai ei aja enää asiaansa, se tulee vaihtaa. Siinä kannattaa unohtaa kustannus, ja ”kuinka kallis sekin aikanaan oli”, ja miettiä, miten paljon haittaa siitä nykyaikana on, jos sitä ei vaihdeta tai miten paljon uusi ja parempi työväline auttaa nostamaan tulosta. Työnantajan investointi työturvallisuuteen luo yrityksen sisällä työtyytyväisyyttä, mutta se myös viestii ulkopuolisille yrityksen ottavan tosissaan erilaiset ja eri tasoiset riskit – mikä tietysti kiinnostaa esimerkiksi viranomaisia tai tulevia työnhakijoita. Lisäksi vanhentuneet työvälineet voivat olla jopa turvallisuusriski, joka työnantajan tulee huomioida. (Kehusmaa 2011, 33–34, 110–111.)

Työtapaturmat ovat kalliita työnantajalle, joten niiden minimoiminen toimivilla välineillä on liiketoiminnan kannalta järkevää. Risto Malin (2018) kirjoittaa Talouselämässä, että suurimmat riskit työtapaturmaan löytyvät joko kulkureiteistä tai koneista ja laitteista. Marja-Liisa Manka painottaa, että taloudellisen haitan lisäksi työtapaturmilla on välitön vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen työnantajaansa kohden sekä yrityksen imagoon työnantajana (Manka 2011, 42). Koska jokainen yritys haluaa palvelukseensa parhaat työntekijät, on syytä huolehtia turvallisesta työympäristöstä. Työnantaja voi ennakoida työtapaturmien vähentämistä kunnollisen kaluston ja turvallisten kulkureittien lisäksi myös järkevällä työvuorosuunnittelulla, jolloin työntekijät eivät olisi esimerkiksi liian uupuneita huomaamaan erilaisia turvallisuusriskejä. Tapaturmariskiä voidaan minimoida jo aivan pienellä tasolla, eli työntekijöiden tulisi myös omalta osaltaan huolehtia pienistä riskitekijöistä ja huomaamistaan turvallisuusriskeistä. (Malin 2018.) Tilat ja välineet ovat kuitenkin melko rajallisia, ja niitä pystytään kehittämään vain tietyn verran. Työnantajan tulee osata jonkin verran arvioida tulevaisuutta ja liian pieneen työtilaan investoiminen ilman mahdollisuutta laajentaa on tietysti hieman epätarkoituksenmukaista.

Järkevää työvuorosuunnittelua on suunnitella vuorot niin, että työntekijä ei väsähdä liian pitkästä vuorosta, mutta vuoro on kuitenkin niin pitkä, että sille suunnitellut tehtävät saadaan tehtyä ilman kaaosta ja todellista kiirettä. Lisäksi esimiehen tulee huolehtia siitä, että jokainen saa sopivassa määrin erilaisia töitä, mutta niiden pitää vastata työntekijöiden koulutusta. Tämä tarkoittaa sitä, että sähköasentajan ei kannata hoitaa taloudellisia asioita, vaan huoltaa ja kunnostaa sähkölaitteita. Tämä toimii toisinkin päin, eli esimerkiksi henkilöstöasiantuntija voi hoitaa asiantuntijatehtäviään eikä kunnostaa paikkoja muiden töiden ohella. Ihminen kyllästyy herkästi, ja siksi innostunutta asennetta työtä kohtaan tulee ruokkia eikä niinkään lannistaa. Jos työntekijä saa tehdä sitä, mistä hän pitää ja mihin hänet on koulutettu, hän mitä luultavammin on motivoituneempi ja myönteisempi työtään kohtaan kuin silloin, jos osa tehtävistä kuuluisi oikeasti jollekin toiselle. (Repo 2015.)

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota tarkoituksen mukaisesti suunniteltujen työvuorojen lisäksi taukoihin ja siihen, että työntekijä ei uuvu töissä ollessaan. Monilla työpaikoilla tauot määräytyvät sovellettavan työehtosopimuksen mukaisesti.

Säännöllistä työaikaa tekevillä työntekijöillä saattaa olla esimerkiksi puolen tunnin ruokatauko ja lisäksi sovitun mittainen kahvitauko. Tauot ja niiden sopivuus saattaa kärsiä vuorotöissä, joissa työntekijä vaihtaa vuorosta toiseen saamatta välttämättä kunnollisia vuorokausilepoja ja sitten liian lyhyessä vuorossa tekee töitä pelkästään lyhyen kahvitauon voimalla. Palvelualojen ammattiliitto PAM (2018b) korostaa taukojen merkitystä ja vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Ainut ehdoton sääntö on, ettei taukoja saa pitää työvuoron alussa eikä lopussa, muut ovat sovellettavia ohjeistuksia kuitenkin niin, että työehtosopimusta huonommilla säännöillä ei voida toimia. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018b.)

Viime vuosina esille on noussut hieman kyseenalainen trendi, jossa työntekijät ja esimiehet pitävät itseään ja työtään niin kiireisenä, ettei taukoja ehditä pitämään. Tästä saatetaan olla jopa ylpeitä, mutta tutkijat Minna Huotilainen ja Mona Moisala (Tuuma-kustannus 2018) kertovat, että tosiasiasa työnlaatu ja tehtävien aikataulut kärsivät tästä työtavasta. Pahimmillaan tämä ajaa ihmisen sairaaksi, niin kutsuttuun ADT-tilaan. ADT tulee sanoista ”attention deficit trait”. Tilassa ihminen tekee asioita kiireessä, puolihuolimattomasti ja pitämättä taukoja. Tilassa ihminen ja muu yhteisö tuntee, että kiirettä riittää, mutta oikeasti tehtävät ja hoidettavat asiat eivät etene ollenkaan. Tällaisia työntekijöitä ja esimiehiä löytynee lähes jokaiselta työpaikalta, mutta se on parannettavissa oleva tila, kunhan vain muuttaa tahtiaan inhimillisemmäksi ja keskittyy tekemään asioita yksi kerrallaan. (Tuuma-kustannus 2018.)

3.2 Työvuorotoiveet

Monilla työpaikoilla, joissa tehdään vuorotöitä, työntekijät voivat esittää toiveita, millaisia vuoroja he haluaisivat tehdä ja milloin he toivoisivat vapaapäivien olevan. Itsensä tunteva työntekijä voi toivoa esimerkiksi mahdollisimman paljon iltavuoroja, jos tietää, että illalla ajatus juoksee paremmin ja vireys pysyy paremmin yllä kuin aamulla. Tai opiskelijana oleva työntekijä on koulupäivien jälkeen väsynyt ja tekee työnsä tehokkaammin viikonloppuna, kun taas aamuvirkut työntekijät tekevät mielellään aamuvuoroja. Nämä ovat asioita, joita ei välttämättä aina osata sanoa ääneen, mutta ne voidaan lukea tuloksesta. Kun ihminen tekee työtä parhaalla mahdollisella teholla, näkyy se sekä yrityksen tuloksessa että työntekijän jaksamisessa. (Accountor 2016.)

Työvuoroja suunnittelevan esimiehen tulee tietysti ottaa huomioon myös erilaiset työvuorotoiveet liittyen esimerkiksi vapaisiin tai tiettyihin työvuoroihin, ja samalla yhdistää työntekijä ja työvuoro toisiinsa niin, että paras mahdollinen tulos voi syntyä. Tässä tarvitaan aika lailla ihmistuntemusta, jonka saa aidolla keskustelulla jo työsopimusta tehdessä. Tätä tuntemusta ei tietenkään kannata jättää sikseen, vaan työntekijään kannattaa tutustua työuran varrella. Mielipiteet saattavat muuttua ja aiemmin aamuvirkku voikin tykästyä muihin vuoroihin ja toisin päin. Joskus työvuorotoiveiden toteuttamiseen vaikuttaa erilaiset työtehtävät, joissa osaaminen ja koulutus ovat pääosassa. Esimerkiksi kouluttamatonta työntekijää ei voida laittaa tiettyihin tehtäviin. Hyvin koulutettu työntekijä taas saattaa kyllästyä niin sanotuissa perustehtävissä, jos niitä on liian usein. (Accountor 2016.)

3.3 Viestintä

Viestintä on erilaisia tapoja vaihtaa tietoa toisen ihmisen kanssa. Viestintä jaetaan yleensä sanattomaan ja sanalliseen viestintään, joista sanaton on normaalisti hallitsevampi tapa viestiä. Sanatonta viestintää on esimerkiksi eleet ja kehonkieli ja sanallista on puheen lisäksi myös kirjoitetut viestit. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 351–352.) Toimivan esimiesalaissuhteen edellytys on se, että työntekijä tietää mitä hänen pitää tehdä ja esimies puolestaan tietää, onnistuuko halutun työn tekeminen ja miten. Näiden asioiden selvittäminen vaatii viestintää. Patrick Bosworthin (2018) mukaan kunnollinen viestintä vähentää väärinymmärryksiä ja näin edesauttaa yritystä ja työntekijöitä toimimaan tehokkaasti, mutta myös sitouttaa työntekijää yritykseen. Sitoutunut työntekijä on yritykselle tärkeä asia, joten sen saavuttamiseksi kannattaa uhrata aikaa ja vaivaa.

Työvuorosuunnittelussa viestintää tapahtuu ensimmäisenä työnantajan tarpeen vuoksi, eli jo työsopimusta tehdessä sovitaan työtuntimääristä, jonka työnantaja on velvollinen tarjoamaan työntekijälle. Ajan saatossa työntekijä esittää toiveita esimerkiksi lomasta tai tietyistä työvuoroista, jotka esimiehen tulee ottaa huomioon. Optimaalisessa tilanteessa työnantaja pystyisi aina tarjoamaan oikean määrän tunteja samalla kun toteuttaa kaikki toiveet, mitä työntekijä on toivonut. Tosielämässä tämä ei kuitenkaan yleensä ole mahdollista, varsinkaan jos työntekijöitä on useita. Esimerkiksi sesonkiaikoina tai muuten vain kuukauden kiireisim-

pinä päivinä työntekijöiltä tarvitaan joustoa, jotta yritystoiminta olisi mahdollisimman kannattavaa. Työntekijöiden tyytyväisenä pitäminen pelkällä työvuorosuunnittelulla on siis likimain mahdotonta. Tässä esimiestä voi auttaa työntekijöiden kohtaaminen myös negatiiviseksi koetuissa asioissa, kuten työvuorotoiveiden toteuttamatta jättämisessä. Esimiehen tulee osata ja pystyä perustelemaan, miksi toive ei toteutunut erityisesti, jos se koskee vain osaa työntekijöistä. Tämä tulee myös huomioida jatkossa, sillä kun toiveita toteutetaan tasapuolisesti, työntekijöiden motivaatio ei luultavasti kärsi samalla tavalla kuin jos toiveita toteutetaan yleensä vain tietyille työntekijöille. Tasapuolinen kohtelu ja samojen käytäntöjen soveltaminen kaikille työntekijöille kasvattaa työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta. (Ikonen 2015, 137, 144, 146–147.)

Iso osa työpaikkaviestintää on palautteen antaminen ja saaminen. Jokainen työntekijä ja esimies haluaa kuulla, missä tehtävissä he ovat onnistuneet ja useimmiten he haluavat myös kuulla, missä voisi vielä kehittyä. Jotta palaute olisi mahdollisimman tehokasta, kannattaa sekä positiivinen että rakentava palaute antaa aina mahdollisimman pian (Erämetsä 2009, 213). Palautteen tulee olla selkeää, kohdistettua ja perusteltua. Palautetta tulee antaa, vaikka sen kokisi epämiellyttäväksi, sillä työntekijä ei opi tekemistään virheistä, mikäli niistä ei sanota tai palautetta ei uskalleta antaa reilusti tietenkään haukkumatta työntekijää (Erämetsä 2009, 213). Yleensä palautteen saaminen koetaan melko negatiiviseksi asiaksi, joten osaamisen kehittymisen sekä työntekijän sitoutumisen kannalta palautteen anto kannattaa luoda sujuvaksi tehtäväksi esimerkiksi viikoittain. Kun palautetta saa usein, työntekijä sietää enemmän myös rakentavaa palautetta, kunhan esimies muistaa tuoda esiin myös perusteltuja hyviä puolia työntekijän tekemisistä. (Erämetsä 2009, 210–212.)

Palautteen anto ei ole kuitenkaan vain esimiehien tehtävä. Esimieskin tarvitsee palautetta omasta toiminnastaan, jotta hän voi kehittyä ja oppia olemaan parempi ja läsnäolevampi työyhteisössään. Monissa työpaikoissa alaiset ovat enemmän tietoisia tekemästään työstä kuin esimies ja tällöin alainen voi selittää esimiehelle, miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään ja miksi jotain asiaa ei ole-massa olevilla resursseilla pystytä toteuttamaan. Esimies sisäistää tällöin uutta tietoa. Palautteen annon mahdollistaa työpaikan johtamiskäytännöt ja esimiehen kyky tunnistaa ja vastaanottaa tietoa omista kehitystarpeistaan. (Lehtinen 2013.)

Erämetsä (2009, 242) myös painottaa esimiehen velvollisuutta selvittää oman palautteensa riittävyttä, eli antaako hän sitä tarpeeksi ja oikealla tavalla alaisensa mielestä. Työyhteisö voi myös sopia, millainen palautteen anto ja saaminen koetaan parhaaksi tavaksi, jotta se kehittää ja sitä uskaltaa myös antaa (Erämetsä 242). Viestintä on jatkuva prosessi, eikä se pysähdy milloinkaan. Työvuorosuunnittelua tapahtuu jatkuvasti, joten se sisältää paljon erilaista viestintää esimiesten ja alaisten välillä aina työvuorotoiveista työvuoron päättymiseen asti.

4 TYÖVUOROSUUNNITTELUN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

4.1 Työnantajan esittely

Tutkimuksen kohteena oli ympäri Suomen toimivan kaupan alan ketjun kaksi Meri-Lapissa toimivaa myymälää. Kohteena olevan yrityksen henkilökunta toimii kaupan alalla. Työtehtäviä ovat muun muassa kassatyöskentely, tuotteiden esillepano sekä tuoreuden tarkastus, yleinen siisteystyö ja muu asiakaspalvelu. Yrityksen työntekijät tekevät kaikki samanlaisia työtehtäviä, lukuun ottamatta esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. (Yritys X 2018.) Suurin osa työntekijöistä tekee osa-aikatyötä, mikä ei ole kovinkaan harvinaista tällaisella työnantajalla.

Yritys ilmoittaa suunnitellut työvuorot neljä viikkoa etukäteen. Julkaistut työvuorot ovat nähtävillä yrityksen taukotilassa, josta jokainen työntekijä voi käydä tarkistamassa tulevat työvuoronsa. Työvuoroista lähetetään yleensä myös kuva myymälän sisäiseen WhatsApp-ryhmäkeskusteluun. Mikäli työntekijälle tulee tarvetta tai ilmoitettu työvuoro ei ole toteutunut, voi työntekijä pyytää työvuoron vaihtoa toisen työntekijän kanssa. Mikäli toinen työntekijä suostuu työvuoronvaihtoon, tulee se ilmoittaa esimiehelle, joka merkitsee muutokset työvuoroluetteloon kaikkien nähtäväksi.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tasa-arvoisesta työvuorosuunnittelusta ja sen vaikutuksesta työmotivaatioon teetettiin ensin käsin kirjoitettavalla kyselyllä (liite 1) Meri-Lapin myymälöiden sellaisille työntekijöille ja esimiehille, jotka eivät työssään tehneet työvuorosuunnittelua. Kyselyyn vastaamisaika oli 31.8.–16.9.2018. Molempiin myymälöihin järjestettiin palautuslaatikot, joihin täytetyt kyselyt palautettiin. Vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti ja niin, ettei yksittäisiä vastaajia pystytty tunnistamaan. Vastaukset purettiin ja käsiteltiin myös luottamuksellisesti.

Vastaukset siirrettiin paperilta Webropol-kyselyyn ja siinä käytettiin erityistä tarkkuutta vastausten oikeellisuuden kanssa. Vastaukset tarkistettiin useaan kertaan, jotta virheitä ei päässyt käymään. Kyselyn mukana toimitettiin saateteksti, missä kerrottiin kyselyn syy ja tavoite, eli selvittää työvuorosuunnittelun tasa-arvoisuutta

ja sitä, miten se vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Saatteessa painotettiin luottamuksellisuutta ja sitä, että vastaukset eivät päädy muuhun käyttöön. Lisäksi saatteessa mainittiin vastausten tärkeyttä ja että vastaamalla voi vaikuttaa tulevaisuudessa työvuorosuunnitteluun.

Otosjoukkona oli Meri-Lapin myymälöiden sellainen henkilökunta, joka ei tee työssään työvuorosuunnittelua. Henkilömäärä yhteensä oli 39 henkilöä. Vastauksia tuli yhteensä 23, eli vastausprosentiksi saatiin 58,9 %. Taustatekijöiden lisäksi kysely jaettiin kolmeen eri kokonaisuuteen; työvuoroihin ja niiden muuttamiseen, työssä jaksamiseen ja sitoutuneisuuteen.

Henkilökunnalle osoitetun kyselyn jälkeen eniten esille nousseista asioista järjestettiin pienimuotoisempi Webropol-kysely esimiehille, jotka tekevät työvuorosuunnittelua. Kysely lähetettiin esimiehille 27.9. viestillä ja siihen pystyi vastaamaan 3.10. asti. Vastaukset lähetettiin nimettömänä suoraan Webropoliin, joten vastaajia ei pysty yhdistämään vastauksiin.

4.3 Taustatiedot

Taustatietoina kyselyssä selvitettiin työntekijöiden työpiste eli myymälä, jossa hän toimii sekä onko työntekijän työsuhte vakituinen vai määräaikainen. Rajauksen mukaisesti selvitettiin työntekijän ikä, ja se oli jaoteltu kyselyyn viiden vuoden sykleihin, alkaen alle 20-vuotiaista päättyen 45 tai yli oleviin työntekijöihin. Lisäksi taustatietoina selvitettiin työntekijän elämäntilanne ihmissuhteiden osalta, eli onko hän sinkku vai parisuhteessa ja löytyykö lapsia samasta tai eri taloudesta vai onko lapsia ollenkaan.

Jopa 95,6 % vastaajista kertoi olevansa vakituksessa työsuhteessa työnantajansa. Suurimmat vastaajamäärät tulivat 21–24-vuotiaista sekä 30–34-vuotiaista vastaajista. Ikäluokasta 45 tai enemmän ei vastannut yhtään vastaajaa. Vastaajista 39,1 % kertoi asuvansa taloudessa, jossa asuu lapsia ja 60,9 % vastasi, ettei lapsia ole ollenkaan. Yhdelläkään vastaajalla ei ollut tilannetta, jossa lapsi asuisi toisessa taloudessa. 82,6 % vastaajista kertoi olevansa parisuhteessa.

4.4 Työvuorot ja niiden muuttaminen

Työvuorot ja niiden muuttaminen -väliotsikon alle valikoitui yhteensä seitsemän kysymystä, joissa kolmessa oli jatkokysymys, mikäli vastaaja vastasi tietyn pääkysymykseen tietyn vastauksen. Jatkokysymyksestä oli erillinen maininta pääkysymyksen perässä.

Kysymykseen ”kuinka usein työvuorotoiveitasi toteutetaan” vastasi kaikki 23 vastaajaa. Vastauksena käytettiin matriisia 1–5, jossa 1 oli ”harvoin” ja 5 ”aina”. Vastausten keskiarvo oli 4,09, eli yleisellä tasolla toiveita toteutetaan hyvin. Ikäluokan 21–24 keskiarvo oli kaikkein matalin 3,83, kun taas alle 20-vuotiailla sekä 35–39-vuotiailla keskimäärät olivat yhtäläiset, jopa 4,33. Tämän perusteella voidaan olettaa, että iällä ei ole varsinaista yhteyttä työvuorotoiveisiin tai niiden toteuttamiseen. Elämäntilannetta ja lapsia tarkastellessa korkein keskiarvo tuli parisuhhteissa oleville työntekijöille, joilla asuu samassa taloudessa lapsia (4,25). Muutkaan eivät kauas jääneet, sillä 4 oli pienin keskiarvo sekä sinkuilla, joilla asuu samassa taloudessa lapsia ja sinkuilla, joilla ei ole lapsia.

Kysymyksen jälkeen oli avoin kenttä, missä kysyttiin vaikutusta motivaatioon, jos työvuorotoive toteutui tai jäi toteutumatta. Osa alle 20-vuotiaista sekä ikäluokasta 21–24 vastasi, ettei asia vaikuta mitenkään motivaatioon, mutta toteutuminen saa joustamaan helpommin tarvittaessa. Lisäksi molemmissa ikäluokissa painotettiin, että yleensä toiveena on tärkeitä menoja, joiden toteutuminen on erittäin tärkeää. Vastaajista osan mielestä toiveiden toteutumatta jäämisen kerrottiin syövän motivaatiota jonkin verran. Myös muissa ikäluokissa painotettiin joustamista, kun toive toteutuu. Esille nousi ikäluokissa 25 ja ylöspäin, että toteutumatta jääminen muun muassa ärsyttää ja harmittaa. Vastauksena oli myös, että perustelematon toteutumatta jäänyt toive saa aikaan epätasa-arvon tunnetta.

Kysymyksessä ”millaisella aikataululla työvuorojen muuttamisesta voidaan sopia kanssasi?” haluttiin selvittää aikataulua, milloin työntekijät kokevat reiluksi työvuorojen muuttamisen. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”samana päivänä”, 3 ”samalla viikolla” ja 5 ”edellisen viikon puolella”. Vastauksien keskiarvo oli yhteensä 2,09 eli keskimäärin vastaajista on reilua muuttaa työvuoroa

saman viikon aikana muutoksesta. Sekä ikäluokissa 25–29 sekä 30–34 oli vastattu kerran 5 eli työvuorojen muuttaminen oli reilua ainoastaan edellisen viikon aikana tapahtuvasta muutoksesta ja tällöin näiden ikäluokkien vastausten keskiarvo oli hieman muita korkeampi. Kaikissa ikäluokissa vastaukset kuitenkin painottuivat 1 tai 2-vastausvaihtoehtoon. Laajin skaala oli sellaisilla vastaajilla, jotka kertoivat olevansa parisuhteessa ja joilla ei ole lapsia. Tässä ryhmässä vastauksia oli lähes jokaisessa vastausvaihtoehdossa. Sinkut ja parisuhteessa olevat, joilla asuu samassa taloudessa lapsia, vastasivat vaihtoon kaikkein myönteisimmin, eli olisivat suostuvaisia vuorojen muuttamiseen nopeimmalla aikataululla.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, että toteutuuko työvuorojen muuttaminen työntekijöiden mielestä tasapuolisesti. 82,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että työvuoroja muutetaan tasaisesti työntekijöiden kesken. 13 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei vaihtaminen toteutunut täysin tasapuolisesti. Yksi vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen. Kysymyksellä oli niin sanottu jatkokysymys sellaisille vastaajille, joiden mielestä vaihto ei sujunut tasapuolisesti. Heille esitettiin kysymys ”miten se vaikuttaa motivaatioosi tehdä työtäsi?” Vastauksia ”ei” tuli vain ikäryhmästä 21–24 ja heidän kommenttinsa liittyivät kaikki jollain tapaa joustamiseen. Osan mielestä oma joustaminen joutuu koetukselle ja osan mielestä vain tietyt henkilöt joustavat työvuorojen muuttamisessa.

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden mielipidettä siitä, jakautuuko työvuorot tasaisesti viikolle, eli työvuoroja on viikolla erilaisissa vuoroissa. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”hyvin harvoin” ja 5 ”aina”. Kaikkien vastausten keskiarvona oli 3,52, eli yleisen käsityksen mukaan työvuorot jakautuvat viikolle hyvin. Tyytyväisimpiä työvuorojen jakautumiseen oltiin ikäluokissa 30–34 ja 35–39, jossa vastausten keskiarvot olivat molemmissa 4 tai enemmän. Tyytymättömiä olivat 40–44-vuotiaat, sillä heidän vastausten keskiarvo jäi vain 2,5:een. Vastaajat, jotka olivat parisuhteessa, olivat kaikkein tyytyväisimpiä työvuorojen jakautumiseen, kun taas sinkut olivat tyytymättömiä. Lisäksi ne vastaajat, joiden kanssa samassa taloudessa asui lapsia, olivat tyytyväisempiä kuin lapsettomat vastaajat. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että työvuoroissa otetaan erityisen hyvin huomioon lapsien hoitoajat.

"Kuluvatko työvuorot sovitulla tavalla tehtävien sekä aikataulun suhteen?" kysymykseen vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli "ei koskaan" ja 5 "aina". 56,5 % vastaajista vastasi vaihtoehdon 4, jolloin suurimman osan mielestä suhteellisen usein työvuorot kuluvat siten kuin on sovittukin. Ikäluokassa 21–24 vastauksissa oli suurin hajonta 2–4 välillä. Yksikään ei vastannut 1-vaihtoehtoa, mutta 13 % vastasi 2-vaihtoehdon. Kysymykseen liittyi jatkokysymys, mikäli vastaaja vastasi 1 tai 2 vaihtoehdon. Jatkokysymys oli "millaisia muutoksia tehtäviin tai aikatauluihin tulee?". 2 vastanneiden kommentteja oli muun muassa sairastapauksiin liittyvät muutokset ja että aikataulut pysyvät monesti samana mutta tehtävä muuttuu tai tehtäviä tulee vuoron aikana lisää.

Kysymys "miten sovitusta tehtävästä tai aikataulusta poikkeaminen vaikuttaa sinun motivaatioosi ja/tai jaksamiseesi työssä?" jakoi vastaajat. Vastaus oli avoin, ja joka ikäluokasta tuli osalta vastaus, että ei vaikuta mitenkään. Moni muotoili vastauksensa niin, että motivaatioon ei ollut vaikutusta, mutta jaksamiseen oli. 25-vuotiaista ylöspäin kommentoitiin muun muassa "ärsytystä", "uupumista" ja "stressiä". Parisuhteessa olevat vastaajat vastasivat erityisesti jaksamiseen vaikutusta muun muassa ylitöiden tai monen ihmisen työtehtävien hoidon vuoksi.

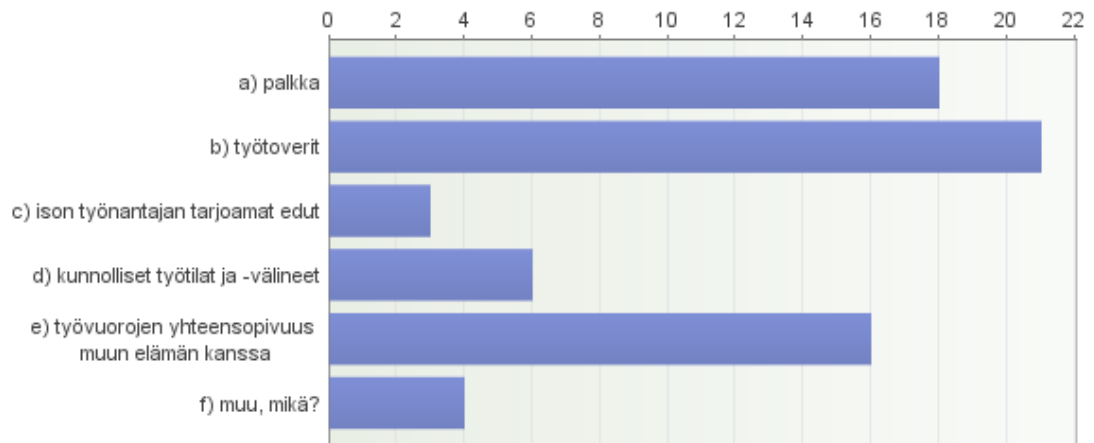
Kysymykseen "mikäli työvuoroon kuuluu jotain normaalista poikkeavaa, onko se suunniteltu onnistuneesti työvuoroihin? (esim. koulutus, perehdytys, testi tms.)" vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli "ei koskaan" ja 5 "aina". 47,8 % vastaajista vastasi vaihtoehdon 4. Sekä vaihtoehdon 1 että vaihtoehdon 5 valitsi 4 % vastaajista. 13 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 2. Alle 20-vuotiaat olivat keskimäärin eniten sitä mieltä, että normaalista poikkeavat tehtävät olivat onnistuneesti suunniteltu. 30–34-vuotiaissa hajonta oli suurinta, skaalana oli koko matriisi. Tyytyväisimpiä olivat sinkut, joilla oli lapsia, sekä parisuhteessa olevat, joilla ei ollut lapsia. Näillä vastaajaryhmillä keskiarvot olivat korkeammat muihin nähden. Kysymyksellä oli jatkokysymys, mikäli vastaaja vastasi vaihtoehdon 1 tai 2. Jatkokysymys oli "miten poikkeavat työtehtävät tulisi suunnitella, jotta niiden tekeminen onnistuisi?". Tähän tuli vastauksia yhteensä viisi kappaletta. Kommentteissa päällimmäiseksi nousi ajan puute, eli poikkeaville tehtäville annettiin liian vähän aikaa, tai vuoroissa oli liian vähän henkilökuntaa, jotta tehtävien suorittaminen olisi onnistunut.

4.5 Työssä jaksaminen

Väliotsikon ”työssä jaksaminen” alla oli yhteensä kahdeksan kysymystä. Ensimmäisenä ja kenties tärkeimpänä kysymyksenä oli ”kuinka motivoituneeksi tunnet itsesi töissä?”. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5 jossa 1 oli ”en ole lainkaan motivoitunut” ja 5 oli ”erittäin motivoitunut”. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,83. Tarkasteltaessa eri ikäluokkien vastauksia ikäluokka 30–34 nousee esille pienimmällä vastausten keskiarvolla, joka oli 3,2. 24-vuotiaat ja sitä nuoremmat saivat kaikki keskiarvoksi 3,67, kun taas ikäluokat 25–29 ja 40–44 saivat molemmat keskiarvoksi tasan 4. Ainoastaan 35–39-vuotiaat saivat keskiarvoksi 5 eli koko ikäluokka tunsii olevansa erittäin motivoitunut työssään. Tarkasteltaessa elämäntilannetta itsensä parisuhteessa olevaksi ilmoittautuneet kokivat olevansa motivoituneempia kuin sinkuksi ilmoittautuneet. Kaikkein motivoituneempia olivat parisuhteessa olevat, joilla on samassa taloudessa lapsia, heidän vastausten keskiarvo oli tasan 4.

Seuraavana kysymyksenä kartoitettiin motivoituneena pysymistä edesauttavia tekijöitä (Kuvio 1). Vastausvaihtoehtoina oli erilaisia tekijöitä, jotka voidaan olettaa kohottavan motivaatiota. Yleisenä oletuksena yleensä pidetään, että rahallinen korvaus motivoi työntekijöitä eniten työssään, mutta vastanneiden mukaan palkka motivoi 78,3 % vastaajista, kun taas työtoverit motivoi jopa 91,3 % vastaajista. Tutkimuksen perusteella työntekijä motivoituu enemmän miellyttävästä työskentelyseurasta kuin rahallisesta korvauksesta. Kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi vastaajat olivat ilmoittaneet työvuorojen yhteensopivuuden muun elämän kanssa. Sen vastasi motivoivaksi tekijäksi yhteensä 69,6 % vastaajista. Järkevällä työvuorosuunnittelulla voidaan tämän tutkimuksen osalta nähdä yhteys motivoituneeseen henkilökuntaan. Kaikkien vastausten perusteella vähiten motivoivaksi tekijäksi koettiin ison työnantajan tarjoamat edut. Sen kertoi motivoivaksi tekijäksi vain 13 % vastaajista.

10. Mitkä tekijät edesauttavat motivoituneena pysymistä?



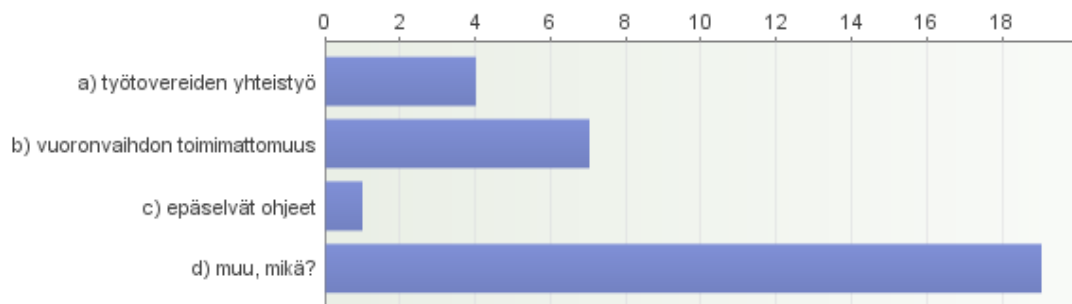
Kuvio 1. Motivoitumista edesauttavat tekijät

Tarkasteltaessa eri ikäluokkia vastaukset ovat yllättävän samankaltaisia. Hajonta on suhteellisen samankaltaista ja vain ikäluokka 40–44 ilmoitti motivoituvansa joko palkasta tai työtovereista. Muilla ikäluokilla vastaukset levittäytyivät kaikille vastausvaihtoehdoille. Myöskään elämäntilanteella ei vaikuta olevan suurta vaikutusta motivoiviin tekijöihin, sillä sekä sinkuilla että parisuhteessa olevilla vastaajilla vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Yhtenä vaihtoehtona oli myös ”muu, mikä?”, johon vastattiin muun muassa seuraavia asioita: työn monipuolisuus, itseluottamus, vapaa-aika sekä kannustus ja kiittäminen.

Seuraavaksi työssä jaksamisen aihepiirissä kartoitettiin kiirettä töissä kysymyksellä ”tunnetko itsesi kiireiseksi töissä?”. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”lähes aina” ja 5 oli ”en koskaan”. Kaikkien vastaajien keskiarvona oli 2,22, eli voidaan todeta, että suurimmaksi osaksi työntekijät kokevat itsensä melkein jatkuvasti kiireiseksi työssään. Kiireisimmäksi itsensä tunsivat ikäluokista 30–34 ja 40–44. 40–44-vuotiailla keskiarvo oli tasan 1 ja 30–34-vuotiailla keskiarvo oli 1,6. Kaikkein vähiten kiireiseksi itsensä tuntevat olivat ikäluokasta 35–39, jossa keskiarvo oli jopa 3. Tutkimuksen perusteella aivan nuoret sekä 35–39-vuotiaat eivät siis koe itseään aivan yhtä kiireiseksi kuin aiemmin mainitut ikäryhmät. Elämäntilanteen perusteella sellaiset vastaajat, joilla ei ollut ollenkaan lapsia, kokivat itsensä vähiten kiireiseksi. Parisuhteessa olevilla kiireen tunnetta oli sinkkuja enemmän, sinkuilla keskiarvo oli 2,5 kun taas parisuhteessa olevilla 2,18.

Seuraavalla kysymyksellä kartoitettiin kiireen tunnetta aiheuttavia tekijöitä (Kuvio 2). Vaihtoehtoiksi oli annettu erilaisia tekijöitä, joiden voitiin olettaa aiheuttavan kiirettä. Annetuista vaihtoehtoista ”vuoronvaihdon toimimattomuus” koettiin eniten kiirettä aiheuttavaksi tekijäksi, sillä sen vastasi 30,4 % vastaajista. Vähiten kiireen tunnetta aiheutti epäselvät ohjeet, sen vastasi vain 4,3 % vastaajista. Jopa 82,6 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”muu, mikä?”. Avoimeen vaihtoehtoon kerrottiin muun muassa seuraavia kiirettä aiheuttavia tekijöitä: työn määrä, ruuhkaajat, asiakasmäärä, työtahti sekä eniten mainittu liian vähäinen henkilökunta vuorossa. Liian vähäisestä henkilökunnasta mainitsi jopa 42,1 % vastaajista. Henkilökunnan puute tuli esille jokaisessa ikäluokassa, tosin siitä mainittiin useimmiten ikäluokan 30–34 sekä elämäntilanteen osalta parisuhteessa olevien vastauksissa. Myös lapsiperheet ilmoittivat useimmiten henkilöstövajeen aiheuttavan kiireen tunnetta töissä.

12. Mitkä tekijät aiheuttavat sinulle kiireen tunnetta työssäsi?



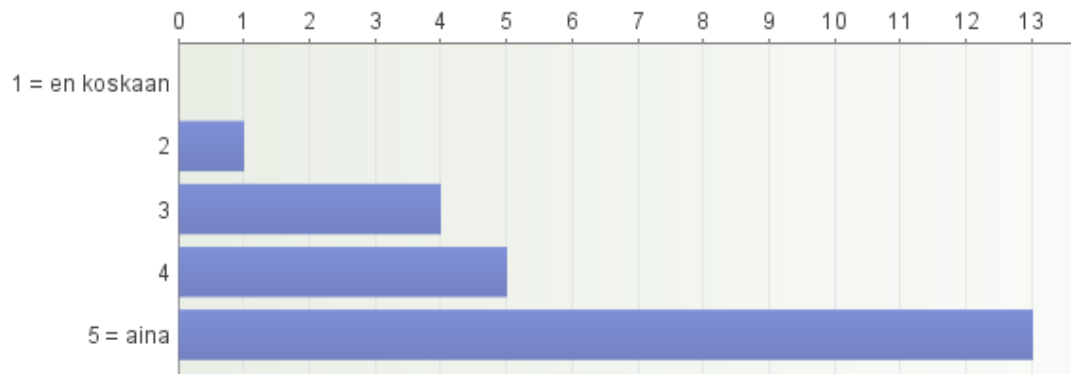
Kuvio 2. Kiireen tunnetta aiheuttavat tekijät

Heti seuraavassa kysymyksessä selvitettiin vastaajien mielipidettä henkilökunnan riittävyyteen työvuorossa. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”hyvin harvoin” ja 5 oli ”aina”. Kaikkien vastaajien kesken useimmiten vastattiin 3 tai 4, molemmat saivat yhteensä 39,1 % vastauksista. Kukaan vastaajista ei vastannut vaihtoehtoja ”hyvin harvoin” tai ”aina”. Alle 20-vuotiaat suhtautuivat myönteisimmin henkilökunnan määrään, kun taas ikäluokat 21–24, 25–29, 30–34 ja 40–44 suhtautuvat kielteisimmin henkilökunnan riittävyyteen. Kysymyksellä oli jatkokysymys ”onko jokin erityinen vuoro tai aika, jolloin työntekijöitä tarvittaisiin lisää?”, mikäli vastaaja valitsi vaihtoehdon 2 tai huonomman. Sekä 25–29 että 30–34 ikäluokissa oltiin sitä mieltä, että aamuvuorot kaipasivat eniten lisää työntekijöitä, kun taas 40–44 ikäluokan mielestä iltavuoron viimeisille tunneille klo 18–

21 välille tarvittaisiin lisää henkilökuntaa. Elämäntilanteen perusteella vaihtoehdon 2 valitsi ainoastaan parisuhteessa olevat. Sillä, oliko vastaajalla lapsia, ei ollut vaikutusta vastaukseen.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden mahdollisuuksia pitää työvuoroon kuuluvia taukoja (Kuvio 3). Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”en koskaan” ja 5 oli ”aina”. Kaikkiaan 56,5 % vastaajista kertoi, että saa aina pidettyä työvuoroon kuuluvat tauot. Yksikään vastaajista ei vastannut, ettei saisi pidettyä taukoja työvuoron aikana koskaan. Vain yksi vastaaja vastasi vaihtoehdon 2, minkä voi tulkita olevan ”hyvin harvoin”.

14. Saattoiko pidettyä työvuoroon kuuluvat tauot?



Kuvio 3. Tauon pitämisen onnistuminen työvuoron aikana

Huonoimmin taukoja pystyi tutkimuksen mukaan pitämään ikäluokka 30–34. Ikäluokissa alle 20-vuotiaat, 25–29 sekä 40–44 kaikki vastaajat ilmoittivat saavansa pitää työvuoroon kuuluvat tauot aina. Tutkimuksen mukaan työntekijät saavat siis pitää taukonsa oikein hyvin. Elämäntilanteen perusteella sinkut ilmoittivat paremmin pystyvänsä pitämään tauot, kun taas parisuhteessa olevien vastauksissa oli enemmän hajontaa. Sellaisilla vastaajilla, joilla samassa taloudessa asui lapsia, taukojen pitäminen oli kaikkein haastavinta. Kysymyksellä oli jatkokysymys ”miten asia tulisi mielestäsi hoitaa esimiesten toimesta?”, mikäli vastaaja vastasi vaihtoehdon 2 tai huonomman. Jatkokysymykseen suurin osa vastasi, että tauot saa pidettyä, mikäli itse huolehtii niistä. Vain yksi vastaaja ilmoitti, että joutuu usein joustamaan taukojen pitämisestä, koska henkilökunnan puutteen vuoksi niitä ei ole useinkaan mahdollista pitää.

Taukojen jälkeen selvitettiin vapaapäivien riittävyyttä kysymyksellä ”onko sinulla tarpeeksi vapaapäiviä viikossa?”. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”hyvin harvoin” ja 5 oli ”aina”. 39,1 % kaikista vastaajista ilmoitti vastaukseksi vaihtoehdon 4 eli melkein aina. Yksikään vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa 1 eli hyvin harvoin. Tyytyväisimpiä olivat ikäluokat alle 20-vuotiaat sekä 40–44-vuotiaat. Tyytymättömiä olivat ikäluokat 21–24 ja 35–39. Sinkut kokivat parisuhteessa olevia useammin, että heillä oli tarpeeksi vapaapäiviä viikon aikana. Kysymyksellä oli jatkokysymys ”onko asia vaikuttanut motivaatioosi tehdä työtä?” mikäli vastaaja vastasi vaihtoehdon 2 tai huonomman. Vastauksia tuli muun muassa, että vapaapäivien riittämättömyys väsyttää ja pitkien työputkien tekeminen rasittaa hyvin paljon.

Työssä jaksamisen kategorian viimeisenä kysymyksenä oli ”tarjotaanko sinulle lisävuoroja?”. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”ei koskaan” ja 5 oli ”hyvin usein”. Yksikään vastaajista ei vastannut ”ei koskaan”. ”Hyvin usein” vastasi yhteensä 26 % vastaajista. Eniten vastauksia sai vaihtoehdot 3 ja 4, molemmat yhteensä 34,8 % vastaajista. Eniten lisävuoroja tarjottiin 35–39 ikäluokalle, ja vähiten 30–34. Sinkut kokivat saavansa enemmän lisätyötarjouksia kuin parisuhteessa olevat. Lapsiperheellisille lisävuoroja tarjottiin vähiten. Kysymyksellä oli jatkokysymys ”vaikuttaako asia motivaatioosi?”, mikäli vastaaja vastasi vaihtoehdon 2 tai huonomman, mutta kysymykseen ei tullut yhtään vastausta.

4.6 Sitoutuneisuus

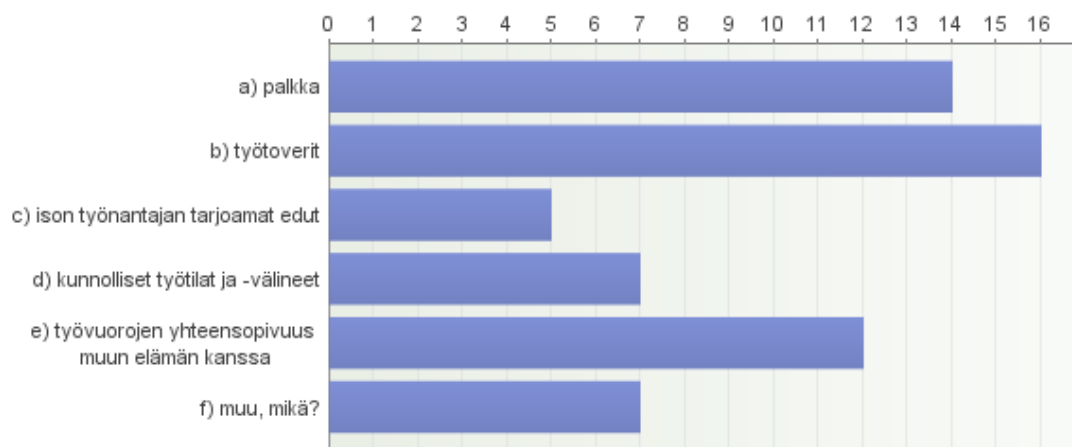
”Sitoutuneisuus”-väliotsikon alla oli kyselyssä yhteensä viisi kysymystä sekä lisäksi niin sanottu ”vapaa sana” -kenttä, johon sai lopuksi vastata sellaisia vastauksia, mitä mieleen tuli kyselyn aikana liittyen työvuorosuunnitteluun, iän ja elämäntilanteen huomioimiseen sekä muiden huomioiden tekemiseen.

Ensimmäinen kysymys oli ”koetko olevasi sitoutunut työhösi ja työnantajaasi?”, ja vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”en ole lainkaan sitoutunut” ja 5 oli ”olen erittäin sitoutunut”. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,3, eli vastaajat olivat keskimäärin hyvin sitoutuneita työhönsä. Ikäluokka 35–39 oli kaikkein eniten sitoutunut työhönsä, sillä heidän vastausten keskiarvo oli tasan 5. Vähiten sitoutunut ikäluokka oli 30–34, vastausten keskiarvollaan 3,8. Yksi vastaaja oli

vastannut vaihtoehdon 1, eli ei ollut lainkaan sitoutunut työhönsä. Elämäntilanteeltaan parisuhteessa olevat olivat kaikkein sitoutuneimpia työhönsä. Se, oliko vastaajalla lapsia vai ei, ei vaikuttanut vastaajan sitoutuneisuuteen.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin sitoutuneisuutta lisääviä tekijöitä (Kuvio 4). Vastausvaihtoehtoina oli oletusten perusteella sitoutumista lisääviä tekijöitä. 69,6 % vastaajista vastasi työtovereiden lisäävän sitoutuneisuutta, kun taas palkka sitoutti vain 60,9 % vastaajista. Odotetusti nämä kaksi olivat suosituimmat vastausvaihtoehdot. Kolmanneksi yleisin vastausvaihtoehto oli ”työvuorojen yhteensopivuus muun elämän kanssa”, ja sen valitsi 52 % vastaajista. Vähiten sitouttavana tekijänä valmiista vastausvaihtoehdoista koettiin ”ison työnantajan tarjoamat edut”, ja sen valitsi 21,7 % vastaajista. Vastausvaihtoehtona oli myös ”muu, mikä?”, johon vastattiin muun muassa töiden määrä, oppimis- ja kehittymishalu, etenemismahdollisuudet ja kannustava työilmapiiri.

18. Mitkä tekijät lisäävät sitoutuneisuuttasi työhösi?



Kuvio 4. Sitoutuneisuutta lisäävät tekijät

Erityisesti alle 30-vuotiaat vastaajat vastasivat sitouttavaksi tekijäksi palkan. Työtoverit valittiin yhtäläisesti joka ikäluokkien kesken suosituimmaksi tekijäksi. Vain 30–39-vuotiaat merkitsivät työnantajan tarjoamat edut tärkeäksi ja alle 40-vuotiaat vastaajat mainitsivat kunnollisten työtilojen ja -välineiden merkityksestä. Nuoret vastaajat olivat myös maininneet, että kokee sitoutuneensa työhön, koska ei halua elämäänsä muutoksia. Elämäntilanteensa sinkuksi ilmoittaneet kokivat erityisesti työtoverit tärkeänä sitouttajana työhönsä. Parisuhteessa vastausskaala

oli laajempi, joskin vastaukset painottuivat työtovereihin ja työvuorojen yhteensopivuuteen muun elämän kanssa. Työvuorojen yhteensopivuus muun elämän kanssa tuli erityisesti esille lapsiperheiden kanssa, mutta myös ei lapsia saaneiden vastaajien osalta, joten voidaan todeta, että elämäntilanteesta huolimatta työntekijöille on tärkeää erottaa työelämä ja vapaa-aika toisistaan.

Kyselyssä kartoitettiin työntekijöiden mielipidettä siitä, onko työtehtävät heidän mielestään tarpeeksi monipuolisia heidän työkokemukseensa nähden. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”ei ollenkaan” ja 5 oli ”todella monipuolisia”. Yksikään vastaaja ei vastannut vaihtoehtoja 1 tai 2, eli kaikki vastaajat kokivat edes jonkinlaista vaihtelua ja monipuolisuutta tehtävien osalta. 34,8 % vastaajista vastasi vaihtoehdon 5, eli he kokivat työtehtävänsä todella monipuolisiksi. Koska jo kaikkien vastausten kesken tulokset olivat hyvin samankaltaisia, ei ikäluokkien kesken vaihtelua oikein ollut. Samoin elämäntilanteella ja lapsilla ei ollut erityistä vaikutusta vastauksiin. Kysymyksellä oli jatkokysymys ”kokisitko saavasi lisää motivaatiota, jos saisit monipuolisempia tehtäviä?”, mikäli vastaaja vastasi 2 tai huonomman, mutta koska kukaan ei vastannut 3-vaihtoehtoa huonompaa vaihtoehtoa, kysymykseen ei vastannut kukaan.

Kyselyssä kartoitettiin työntekijöiden kokemusta siitä, huomioidaanko heidän elämäntilanne työvuorosuunnittelussa. Vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”hyvin huonosti” ja 5 oli ”erittäin hyvin”. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,87 eli heidän elämäntilanteensa voidaan katsoa huomioiduksi melko hyvin. Kaikkein tyytyväisimpiä olivat parisuhteessa olevat, huolimatta siitä, oliko heillä lapsia. Yksi vastaaja oli vastannut vaihtoehdon 2.

Seuraavaksi kartoitettiin työntekijöiden mielipide iän huomioimisesta työvuorosuunnittelussa, ja vastausvaihtoehtona oli matriisi 1–5, jossa 1 oli ”hyvin huonosti” ja 5 oli ”erittäin hyvin”. Kaikkien vastanneiden keskiarvo oli 3,95, vaikka kaksi vastaajaa oli jättänyt kysymykseen vastaamatta. Iän siis koettiin olevan hyvin huomioituna työvuoroja suunniteltaessa. Tyytyväisimpiä iän huomioimiseen olivat alle 20-vuotiaat vastaajat sekä 35–39-vuotiaat vastaajat samalla vastausten keskiarvolla (4,33). Tyytymättömmimpiä olivat 21–24-vuotiaat vastausten 3,5 keskiarvolla.

Kyselyn lopussa oli jo ylempänä mainittu vapaan sanan kenttä, johon työntekijät saivat kirjoittaa mieleensä tulleita asioita työvuorosuunnitteluun liittyen. Alle 20-vuotiaat ja yli 35-vuotiaat eivät olleet vastanneet vapaan sanan kenttään mitään. Erityisiksi aiheiksi nousi illasta aamuun työvuorot, joista useampi työntekijä halusi päästä eroon. Sen koettiin olevan iästä riippumatta erityisen raskas ja jaksamista haittaava tekijä. Toinen aihe, mikä nousi esille monessa kommentissa, oli viikonloppuvapaiden jakautuneisuus epätasaisesti eri työntekijöille. Moni vastaajista koki, että tietyt ihmiset ovat useammin töissä viikonloppuisin kuin toiset. Toisaalta myös koettiin, että osa sellaisista työntekijöistä, jotka haluaisivat työskennellä viikonloppuisin, monesti suunniteltiin työskentelemään arkisin.

4.7 Esimiehille suunnattu kysely

Työntekijöille suunnatun kyselyn perusteella luotiin Webropoliin lyhyt, neljän kysymyksen kysely (liite 2) niille esimiehille, jotka hoitavat työssään työvuorosuunnittelua. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jolloin esimies sai perustella vastauksensa haluamallaan tavalla. Ensimmäiset kolme kysymystä koskivat työvuorosuunnittelun yleisiä kompastuskiviä; iltavuorosta aamuvuoroon tulemistä, viikonloppuvapaita sekä työvuorotoiveiden toteuttamista. Neljäs kysymys oli muille huomioille, joita esimiehet saivat tuoda esiin.

Kysely oli avoinna 27.9.–3.10.2018. Linkki toimitettiin esimiehille viestillä. Työvuorosuunnittelua tekeviä esimiehiä myymälöissä oli yhteensä viisi henkilöä. Heistä kolme vastasi kyselyyn, eli vastausprosentti on 60 %. Vastaukset lähetettiin suoraan Webropoliin, joten anonyymiyys pystyttiin takaamaan. Kyselyssä ei selvitetty sitä, kummassa myymälässä esimies toimi, joten vastauksissa ei pysyttyä takaamaan esimiesten kannanottoa molemmista myymälöistä. Kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin esimiehien mielipidettä esille nousseisiin asioihin aiemman kyselyn perusteella. Jokainen kysymys alustettiin aiheeseen liittyvällä kommentilla aiemmasta kyselystä.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin työvuorotoiveiden toteuttamista työntekijöille kysymyksellä ”kuinka tärkeä asia toiveiden toteuttaminen sinulle on?”. Alustuksena toimi kommentti henkilökunnan kyselystä, jossa jopa yli 78 % vastaajista kertoi työmotivaationsa sekä jaksamisensa kohoavan, jos työvuorotoive

toteutettiin. Kaikki kolme vastaajaa kertoivat toiveiden toteuttamisen olevan erittäin tärkeää ja yhdellä vastaajista työvuorotoiveet olivat ensimmäinen asia, jolla suunnittelu aloitettiin. Työvuorotoiveiden toteuttamattomuutta kommentoitiin muun muassa sesongeilla sekä loma-ajoilla, jolloin jokaisen työvuorotoiveen huomioonottaminen on erityisen haasteellista.

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää esimiesten mielipidettä erityisen raskaana koettuun iltavuorosta suoraan aamuvuoroon siirtymistä. Iltavuoro loppuu myymälässä klo 21.30 ja aamuvuoro alkaa klo 6. Varsinkin vapaa sana -osiossa tämä oli noussut monella vastaajalla esille kaikkein kuluttavimpana ja väsyttävimpänä asiana. Kysymys oli ”mitkä asiat johtavat tällaiseen työvuorosuunnitteluun?”, koska vaikka niitä suunniteltiin, oli helppo uskoa jo ennen vastausten tutkimista, ettei tämän kaltainen suunnittelu ole lähtökohta tai tavoite kenellekään esimiehelle.

Vastaajat olivat tässäkin yhtä mieltä siitä, että illasta aamuun suunnittelua vältettiin mahdollisimman paljon. Syitä sille, miksi näin kuitenkin tehdään, oli esimiesten mukaan muun muassa monet toiveet, joiden toteuttaminen jollekin sai aikaan sen, että jollakin toisella työntekijällä tuli raskaampi illasta aamuun suunnitelma. Myös työntekijän omat toiveet saattoivat aiheuttaa työvuorojen suunnittelun näin. Lisäksi syynä mainittiin myös työaikajärjestelmän toiminta, eli käytössä ei ole sellaista työaikajärjestelmää, joka estäisi tällaisten vuorojen syntymistä. Eräs vastaajista mainitsi, että työvuorot pystytään pitämään vaihtelevina siksi, että välillä illasta aamuun vuoroja teetetään. Sama vastaaja kuitenkin kertoi, että näin pyritään tekemään korkeintaan kerran viikossa per työntekijä, jotta työvuoroja ei koettaisi liian raskaaksi. Tavoitteena oli myös, että jos illasta aamuun vuoro oli pakollista suunnitella, työntekijälle pyritään suunnittelemaan joko iltavuoro loppumaan aiemmin tai aamuvuoro alkamaan hieman myöhemmin.

Kolmas kysymys liittyi viikonloppuvapaisiin, joissa työntekijät kokivat, ettei ne toteudu tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Kaikki vastaajat kertoivat, että työvuoroja suunnitellessa he tarkastelivat kuluneita työvuorolistoja juuri sen takia, että tasapuolisuus viikonloppuvapaissa toteutuisi mahdollisimman hyvin. Tarkastelun kohteena oli edelliset kolme tai neljä työvuorolistaa. Vastauksissa nousi

esille se, että kun työntekijöitä on esimerkiksi lomien takia vähemmän töissä, viikonloppujen jakautuminen tasaisesti on liki mahdotonta. Lisäksi huomioitiin se, että viikonloppuvapaaksi katsotaan lauantai-sunnuntaivapaan lisäksi myös perjantai-lauantai- sekä sunnuntai-maanantaivapaat, joita kaikki työntekijät eivät välttämättä miellä samalla tavalla viikonlopuksi.

Neljäs kysymys oli vapaa sana -kenttä, johon pyydettiin esimiehiltä mieleen nousseita kommentteja liittyen työvuorosuunnitteluun ja erityisesti esille nousseisiin vastauksiin henkilöstön kyselystä. Kommenttina oli muun muassa se, että työvuoroissa pitää huomioida myös työntekijöiden osaaminen ja kokemus, jotta kaikki työtehtävät saadaan tehtyä. Esimerkiksi lisäkoulutusta vaativat tehtävät tarvitsevat työntekijän, joka osaa ne tehdä. Tällaisille työntekijöille saattaa tulla tietynlaisia vuoroja useammin, koska varsinkaan juuri aloittaneet työntekijät eivät jokaista työtehtävää hallitse. Lisäksi kommentoitiin viikonloppuvapaita vuoroesimiesten kesken, koska niitä saattaa olla työntekijöitä harvemmin. Nekin kuitenkin kerrottiin jaettavan suhteellisen tasaisesti. Maininta tuli myös työsopimuksessa sovittujen tuntimäärien suunnittelusta, sillä ajoittain ne saattavat juuri ja juuri täytyä ja välillä taas esimiehet joutuvat suunnittelemaan hyvinkin paljon yli sovitun. Tärkeimmäksi koettiin, että sovitut tunnit saadaan suunniteltua ja suurien tuntimäärien suunnittelu pyritään saamaan minimoitua niin, että sitä tehdään vain todellisesta tarpeesta. Tässäkin on yleensä vahva vaikutus sesonkiaikoihin, jolloin myös asiakas- ja myyntimäärät ovat normaalista poikkeavia. Kommenttina tuli myös, että työntekijät muistaisivat työvuorosuunnittelijoiden olevan vain ihmisiä, eikä täydellinen suunnittelu ole mahdollista. Vastaaaja kommentoi tekevänsä aina parhaansa ja yrittävänsä ottaa kaikki tekijät huomioon.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli ”toteutuuko tasa-arvo työvuorosuunnittelussa ja miten se vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon?” ja sitä tukevia alatutkimuskysymyksiä oli ”kuunnellaanko työvuorotoiveita riittävästi?” sekä ”mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden työmotivaatiota?”. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Päätutkimuskysymykseen ei kyselyiden perusteella ole suoraa kysymystä eikä suoraa vastausta, mutta kun vastauksia tulkitsee, voidaan työntekijöiden tulkita kokevan työvuorosuunnittelun olevan eri tekijöiden ja osa-alueiden puolesta niin tasa-arvoista kuin se voi olla ja työntekijöiden olevan keskimäärin erittäin motivoituneita työhönsä.

Erityisesti pinnalle noussut kysymys työvuorotoiveiden toteuttamisesta sai vastauksensa jo työntekijöiden kyselyssä, ja sitä tuki esimiehille suunnattu kysely. Molempien perusteella työvuorotoiveita kuunneltiin riittävästi ja toteutumatta jääminen liittyy lähes poikkeuksetta johonkin erityiseen tilanteeseen kuten sesonkiin. Tämän mainittiin myös luovan työmotivaatiota työntekijöille, joten on erittäin hyvä asia, että työvuorotoiveita kuunnellaan. Toiveiden toteutumatta jääminen tulee perustella työntekijälle, ja sesonki- sekä loma-aikoina voisi toiveita huomioida paremmin esimerkiksi tärkeysjärjestykseen laitettavien työvuorotoiveiden avulla. Tällaisilla toiveilla merkittäisiin tärkein työvuorotoive joka olisi ehdottomasti saatava toteutettua ja vähemmän tärkeät toiveet, joiden toteutuminen ei olisi aivan välttämätöntä. Jos toteutumattomia toiveita on paljon, tulee huomioida, että toteutumattomuus ei koske vaan tiettyjä työntekijöitä, vaan toiveita kuunneltaisiin tasapuolisesti.

Työmotivaatiota lisääviä tekijöitä selvitettiin kyselyssä erillisellä kysymyksellä, jolla sai oikein hyvän kuvan siitä, millä työmotivaatiota voidaan lisätä. Tutkimus antoi selkeän vastauksen, ettei palkka korvaa hyviä työkavereita ja työyhteisöä. Palkan ja työyhteisön lisäksi myös vuorojen sopivuus muuhun elämään nousi suosituksi vastaukseksi. Kaikki vastaukset olivat sellaisia, että niiden voitiin olettaa nousevan suosituimmiksi vastauksiksi. Erityisesti näihin tekijöihin siis on

syytä kiinnittää huomiota. Palkkaa maksetaan yleensä työehtosopimuksen määrittelemän verran sekä lisäksi mahdollisien henkilökohtaisten lisien verran, joten siihen ei pystytä vaikuttamaan, mutta työyhteisöön ja sen yhteensopivuuteen voidaan vaikuttaa rekrytointien lisäksi yhteistyötä tai ”tiimiyttä” tukevilla teoilla ja ohjeistuksilla. Yleisesti nämä liittyvät työsyRJintään ja muuhun yleisluontoiseen, mutta työyhteisöä voi tiivistää yhteisillä virkityspäivillä ja muulla työyhteisön sopimalla tavalla.

Suurimpia kompastuskiviä oli viikonloppuvapaat ja illasta aamuun vuorot, joista kysyttiin myös esimiesten mielipiteitä. Viikonloppuvapaiden tasapuolisuutta voisi entistä tarkemmin tarkastella edellisten työvuorolistojen avulla ja suunnittelussa voitaisiinkin ottaa tavoitteeksi tietty määrä viikonloppuvapaita per kuukausi esimerkiksi vähintään yksi viikonloppuvapaa kuukaudelle tai vapaata suunnilleen kolmen viikon välein, ja toteutumista myös seurattaisiin. Tähän vaikuttaa myös työntekijän omat toiveet, eli täysin toimivaksi tätä tuskin saadaan, mutta tavoitetta voidaan käyttää eräänlaisena mittarina siitä, saako työntekijät kuukausittain viikonloppuja vapaaksi. Lisäksi työntekijöitä voisi muistuttaa, että viikonloppuvapaiksi katsotaan myös perjantai-lauantai- ja sunnuntai-maanantaivapaat, sillä ne eivät välttämättä ole kaikkien tiedossa.

Kuten jo esimieskyselyn tuloksista pystyttiin toteamaan, illasta aamuun vuoroja ei pystytä täysin välttämään käytössä olevan työaikajärjestelmän vuoksi. Tätäkään työntekijät eivät välttämättä tiedä tai tiedosta, joten ohjeistus tai info tähän liittyen voisi saada suurimman mielipahan pois työntekijöiltä. Esimiehet kommentoivat, että tavoitteena on suunnitella mahdollisimman vähän tällaisia työvuoroja, mistä tuleekin pitää kiinni eikä ainakaan lisätä niitä. Mahdollisuuksien mukaan niiden käytön harventaminen muun muassa henkilöstön lisäkoulutuksella eri tehtäviin voisi tapahtua hieman nykyistä nopeammin, jotta pitkään töissä olleet osaajat eivät joutuisi joustamaan raskailla työvuoroilla oman osaamisensa vuoksi. Kyselyssä osa esimiehistä ilmoitti, että illasta aamuun vuorossa he pyrkivät suunnittelemaan iltavuoron päättymään jo aiemmin kuin 21.30. Tällä hetkellä se ei kuitenkaan ole käytössä niin paljon kuin olisi ehkä aihetta. Työntekijät suhtautuivat luultavasti myönteisemmin illasta aamuun vuoroihin, jos lähtökohtainen tilanne olisi aiemmin päättyvä iltavuoro. Siihen siis kannattaisi panostaa ja yrittää

löytää tapoja saada tämä yleisempään käyttöön. Jos innostusta riittää, voisi joissakin yksiköissä kokeilla projektinomaisesti toisenlaista työaikajärjestelmää, mikä estäisi illasta aamuun vuorojen teon. Projekti luultavasti vaatisi sitoutumista jopa vuoden ajaksi, joten testaus ja käyttöönotto tulee olla erittäin tarkasti harkittua.

Yleisen vaikutelman perusteella siis työvuorosuunnittelu toimii oikein hyvin ja työnantajalla on oikeanlaisia työntekijöitä tekemässä työtä, mihin kannattavan yrityksen tuleekin pyrkiä. Työntekijät toivat kuitenkin esiin asioita, joilla heidät saa motivoitumaan ja sitoutumaan paremmin, joten esimerkiksi kannustamisen ja kiitoksen lisääminen on nopea keino parantaa työilmapiiriä. Toisiaan tukemalla työyhteisöistä voisi saada entistä yhtenäisempiä ja pysyvämpiä. Palautteen antaminen ja sen saaminen voi joissakin tapauksissa olla melko vähäistä ja palaute saattaa liittyä vain tiettyihin asioihin, joten palautteen tuomiseksi lähemmäs jokapäiväistä työskentelyä voisi myös olla keino parantaa työyhteisön motivaatiota työtä kohtaan.

5.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on merkittävä tekijä tutkimuksen lopputulokselle. Luotettavuutta työlle saadaan muun muassa anonymiteetillä, eri yksiköiden tuloksien vertailulla, erilaisilla dokumenteilla ja tulkintojen teolla. Tutkimuksen aihe määrittelee luotettavuuden, eli samat tekijät eivät toimi yhtä hyvin erilaisissa tutkimuksissa. Tällöin tutkijan tulee selvittää etukäteen paras tapa saada vastaukset tarvittaviin kysymyksiin. (Kananen 2010, 68–71.) Vaikka tämä tutkimus koskeekin yritystä, tutkimuksen painoarvo on enemmän laadullisessa tutkimuksessa ja sen antamissa tuloksissa kuin luvuissa. Erilaiset luvut kertovat paljon yrityksestä ja sen kannattavuudesta, mutta koska työn aiheena on tasa-arvoinen työvuorosuunnittelu ja työmotivaatio, luvut eivät avaa tutkimusta halutulla tavalla (Kananen 2010, 134). Tuloksiin tarvitaan siis syitä, huomioita ja erilaisia mielipiteitä.

Työntekijöille suunnatussa sekä esimiehille suunnatussa kyselyssä anonyymiyttä valvottiin vastausten palauttamisen yhteydessä siten, ettei ulkopuolinen päässyt käsiksi tai pystynyt näkemään vastauksia. Vastauksille oli oma erillinen palautuslaatikko, joka oli koko vastausajan sovitulla paikalla molemmissa myymälöissä.

Vaikka pystyin henkilökohtaisesti muistuttamaan kyselyyn vastaamisesta, en kuitenkaan kysynyt vastauksista tai vastaamiseen liittyen mitään kysymyksiä, jotta vastaukset säilyivät luottamuksellisina ja tavoitteen mukaisesti nimettömänä.

Pyrin tekemään tutkimuksen niin objektiivisesti kuin mahdollista. En keskustellut työntekijöiden enkä esimiesten kanssa tutkimukseen liittyvistä asioista enkä itse vastannut kyselyyn, vaikka periaatteessa olisin työntekijänä voinut kyselyyn vastata. Halusin käsitellä asiaa ulkopuolisena ja mielestäni onnistuin siinä hyvin. Sain erittäin kattavia vastauksia ja suoraa palautetta joihinkin kyselyn kohtiin, mikä ei olisi onnistunut, jos vastaajat olisivat kokeneet, että kyselyyn ei voi vastata luottamuksella tai minä yrittäisin vaikuttaa vastauksiin jollain tapaa. Tutkimuksella sain myös selvitettyä vastaukset tutkimuskysymyksiini, joten voin todeta kysyneeni oikeanlaisia kysymyksiä oikeilta henkilöiltä.

5.3 Hyödynnettävyys

Tutkimus sijoittuu kaupan alalla toimivaan yritykseen ja sen työvuorosuunnitteluun, joten tutkimusta ei voida täysin verrata toisen toimialan yrityksen toimintaan. Vuorotyö luo työvuorosuunnittelulle haasteita muun muassa tasapuolisuuteen liittyen. Tutkimus tuo esiin erilaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työvuorosuunnittelun tasa-arvoisuuteen ja sitä kautta työntekijöiden työmotivaatioon. Jos vastaavanlaisessa työympäristössä ollaan kiinnostuneita muuttamaan työvuorosuunnittelua tai kiinnittämään huomiota työntekijöiden motivaatioon tai sitoutumiseen, voi tästä tutkimuksesta saada erilaisia näkökulmia aiheeseen.

Tutkimuksen lopputuloksena ei ole erityistä ratkaisua, joten kaikki esille tulleet asiat ja ajatukset ovat pohdintaa, jota toimeksiantaja voi harkita kokeiltavaksi tai käyttöönotettavaksi. Tutkimus on niin sanottu case-tutkimus, joten erilaiset huomiot ja ehdotukset on osoitettu tutkimuskohdetta silmällä pitäen. Niiden ei voi suoranaisesti ajatella koskevan kaikkia kaupan alan yrityksiä.

LÄHTEET

Accountor 2016. Työntekijät edellyttävät työvuoroilta tasapuolisuutta. Viitattu 28.9.2018 <https://www.parempibisnes.fi/kaupallinen-yhteistyö/tyontekijat-edellyttavat-tyovuoroilta-tasapuolisuutta/>.

Akava 2018. Yhdenvertaisuus. Viitattu 2.5.2018 <https://www.akava.fi/tyoelama/tasa-arvo/yhdenvertaisuus>.

Bosworth, P. 2018. The Power of Good Communication in the Workplace. Leadership Choice. Viitattu 28.9.2018 <https://leadershipchoice.com/power-good-communication-workplace/>.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Itä-Suomen yliopisto. Puheviestinnän vuosikirja 2015.

Julkunen, R. 2009. Työelämän tasa-arvopolitiikka. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä: 2009:53. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Koivula, A. 2017. Työn murros haastaa suomalaisten teknologiaosaamisen. Työterveyslaitoksen tiedote 40/2017. Viitattu 23.9.2018 <https://www.ttl.fi/tyon-murros-haastaa-suomalaisten-teknologiaosaamisen/>.

Kyllönen, R. 2017. Työntekijöiden motivaatio – miten sitä voidaan kehittää? Kaajan ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. Viitattu 2.10.2018 <http://www.theseus.fi/handle/10024/123996>.

Lehtinen, E. 2013. Esimies(kin) tarvitsee rehellistä palautetta kehittyäkseen ja johtaakseen hyvin. Konsultin jaarituksia-blogi 22.4.2013. Viitattu 28.9.2018 <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/04/22/esimieskin-tarvitsee-rehellista-palautetta-kehittyakseen-ja-johtaakseen-hyvin/>.

Malin, R. 2018. Kun töissä sattuu, se on 6 000 euron kertalaaki – ja inhimillinen kärsimys päälle. Talouselämä 8.5.2018. Viitattu 28.9.2018 <https://www.talouselama.fi/uutiset/kun-toissa-sattuu-se-on-6-000-euron-kertalaaki-ja-inhimillinen-karsimys-paalle/c6abb40a-1fb4-31b8-aef4-4670b2f6d39f>.

Manka, M.–L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Monikko 2007. Tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Monikko-hanke 2005–2007. Helsinki: Työterveyslaitos.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2017. Työntekijöiden yhdenvertaisessa kohtelussa puutteita. Viitattu 4.5.2018 <https://www.pam.fi/uutiset/2017/10/tyontekijoiden-yhdenvertaisessa-kohtelussa-puutteita.html>.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018a. Kaupan alan työehtosopimuksen keskeiset määräykset. Viitattu 14.8.2018 <https://savonlinna17.pamosasto.fi/tyoelama/kaupan-alan-tyoehtosopimuksen-ke/>.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018b. Tauotus. Viitattu 20.8.2018 <https://www.pam.fi/wiki/tauotus.html>.

Palvelualojen ammattiliitto PAM 2018c. Työvuorolistat kaupan alalla. Viitattu 14.8.2018 <https://www.pam.fi/wiki/tyovuorolistat-kaupan-alalla.html>.

Repo, S. 2015. Tehokas työaika on vain viisi tuntia päivässä. Työelämä uusiksi -blogi 21.5.2015. Viitattu 20.8.2018 <http://tyoelamauusiksi.blogspot.com/2015/05/tehokas-tyoaika-on-vain-viisi-tuntia.html>.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti-verkkojulkaisu. Viitattu 4.5.2018 <http://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>.

Tasa-arvovaltuutettu 2018a. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen. Viitattu 2.5.2018 <https://www.tasa-arvo.fi/tasa-arvosuunnitelman-laatiminen>.

Tasa-arvovaltuutettu 2018b. Tee tasa-arvosuunnitelma. Viitattu 23.9.2018 https://www.tasa-arvo.fi/tagresult/-/asset_publisher/xuW1i8VhFnwU/content/6-tee-tasa-arvosuunnitelma?inheritRedirect=true.

Terveysverkko 2018. Motivaatio. Viitattu 5.5.2018 <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>.

Tuuma-kustannus 2018. Minna Huutilainen ja Mona Moisala kokosivat aivotutkimukseen perustuvat keinot keskittymiskyvyn elvyttämiseen. Lehdistötiedote 14.8.2018. Viitattu 20.8.2018 <https://www.tuumakustannus.fi/lehdistotiedote-keskittymiskyvyn-elvytysopas>.

Työsuoja 2018. Yhdenvertaisuus. Viitattu 30.4.2018 <http://www.tyosuoja.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>.

Työterveyslaitos 2018a. Ikäjohtaminen. Viitattu 14.8.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>.

Työterveyslaitos 2018b. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Viitattu 14.8.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>.

Työterveyslaitos 2018c. Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Viitattu 30.10.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>.

Työturvallisuuskeskus 2018. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 2.10.2018 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vas-tuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus.

Vahtio, E.–L. 2006. Avaa ikälukot – Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Vilkman, U. 2016. Unohtakaa etä, se on vain työtä. Viitattu 23.9.2018 <https://etajohtaminen.fi/2016/12/08/unohtakaa-eta-se-on-vain-tyota/>.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Yritys X 2018. Yritys. Viitattu 22.9.2018 Toimeksiantajan kotisivut.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Esimiehille suunnattu kysely

Liite 1. Kyselylomake

Perustiedot

Myymälä

Kemi / Tornio

Työsuhteen laatu

vakituinen / määräaikainen

Elämäntilanne

sinkku/parisuhteessa

Ikä

Alle 20 / 21-24 / 25-29 / 30-34 / 35-39 / 40-44 / 45 tai enemmän

Onko sinulla lapsia?

Kyllä, samassa taloudessa asuu lapsia / Kyllä, mutta samassa taloudessa ei asu lapsia / Ei ole lapsia

Kyselyssä voit valita niin monta vastausvaihtoehtoa, kuin haluat.

Työvuorot ja niiden muuttaminen

1. Kuinka usein työvuorotoiveitasi toteutetaan?
1 harvoin – 2 – 3 – 4 – 5 aina
2. Miten työvuorotoiveen toteutuminen/toteutumatta jättäminen vaikuttaa motivaatioosi tehdä työtä?
3. Millaisella aikataululla työvuorojen muuttamisesta voidaan sopia kanssasi?
1 samana päivänä – 2 – 3 samalla viikolla – 4 – 5 edellisenä viikkona
4. Muutetaanko työvuoroja mielestäsi tasapuolisesti?
Kyllä / ei
Mikäli vastasit ”ei”, miten se vaikuttaa motivaatioosi tehdä työtäsi?
5. Onko työvuorot jaettu viikolle monipuolisesti? (ei pelkkää aamua/iltaa tms.)
1 hyvin harvoin – 2 – 3 – 4 – 5 aina
6. Kuluvatko työvuorot sovitulla tavalla tehtävien sekä aikataulun suhteen?
1 ei koskaan – 2 – 3 – 4 – 5 aina
jos vastasit 1-2, millaisia muutoksia sovittuihin tehtäviin tai aikatauluihin tulee?
7. Miten sovitusta tehtävästä tai aikataulusta poikkeaminen vaikuttaa sinun motivaatioosi ja/tai jaksamiseesi työssä?
8. Mikäli työvuoroon kuuluu jotain normaalista poikkeavaa, onko se suunniteltu onnistuneesti työvuoroihin? (koulutus, perehdytys, testi tms.)
1 ei koskaan – 2 – 3 – 4 – 5 aina
jos vastasit 1-2, miten poikkeavat työtehtävät tulisi mielestäsi suunnitella, jotta niiden tekeminen onnistuisi? (esim. ajankäyttö, esimiehen tai työtoverin apu/tuki tms.)

Työssä jaksaminen

9. Kuinka motivoituneeksi tunnet itsesi töissä?
1 en ole lainkaan motivoitunut – 2 – 3 – 4 – 5 erittäin motivoitunut

10. Mitkä tekijät edesauttavat motivoituneena pysymistä?
a) palkka
b) työtoverit
c) ison työnantajan tarjoamat edut
d) kunnolliset työtilat ja -välineet
e) työvuorojen yhteensopivuus muun elämän kanssa
f) muu, mikä?

11. Tunnetko itsesi kiireiseksi töissä?
1 lähes aina – 2 – 3 – 4 – 5 en koskaan

12. Mitkä tekijät aiheuttavat sinulle kiireen tunnetta työssäsi?
a) työtovereiden yhteistyö
b) vuoronvaihdon toimimattomuus
c) epäselvät ohjeet
d) muu, mikä?

13. Onko työvuoroissa riittävästi työntekijöitä?
1 hyvin harvoin – 2 – 3 – 4 – 5 aina
jos vastasit 1-2, onko joku erityinen vuoro tai aika, jolloin työntekijöitä tarvittaisiin lisää?

14. Saatko pidettyä työvuoroon kuuluvat tauot?
1 en koskaan – 2 – 3 – 4 – 5 aina
jos vastasit 1-2, miten asia tulisi mielestäsi hoitaa esimiesten toimesta?

15. Onko sinulla riittävästi vapaapäiviä viikossa?
1 hyvin harvoin – 2 – 3 – 4 – 5 aina
jos vastasit 1-2, onko asia vaikuttanut motivaatioosi tehdä työtä?

16. Tarjotaanko sinulle lisävuoroja?
1 ei koskaan – 2 – 3 – 4 – 5 hyvin usein
jos vastasit 1-2, vaikuttaako asia motivaatioosi?

Sitoutuneisuus

17. Koetko olevasi sitoutunut työhösi ja työnantajaasi?
1 en ole lainkaan sitoutunut työhön – 2 – 3 – 4 – 5 olen erittäin sitoutunut työhön

18. Mitkä tekijät lisäävät sitoutuneisuuttasi työhösi?

- a) palkka
- b) työtoverit
- c) ison työnantajan tarjoamat edut
- d) kunnolliset työtilat ja -välineet
- e) työvuorojen yhteensopivuus muun elämän kanssa
- f) muu, mikä?

19. Onko tehtäväsi mielestäsi tarpeeksi monipuolisia työkokemukseesi nähden? (esim. ei pelkkää kassatyöskentelyä, paistopistettä tms.)

1 ei ollenkaan – 2 – 3 – 4 – 5 todella monipuolisia

jos vastasit 1-2, kokisitko saavasi lisää motivaatiota, jos saisit monipuolisempia tehtäviä?

20. Huomioidaanko elämäntilanteesi työvuorosuunnittelussa? (esim. opiskelu, perhe-elämä jne.)

1 hyvin huonosti – 2 – 3 – 4 – 5 erittäin hyvin

21. Huomioidaanko ikäsi työvuorosuunnittelussa?

1 hyvin huonosti – 2 – 3 – 4 – 5 erittäin hyvin

22. Vapaa sana liittyen työvuorosuunnitteluun sekä työmotivaatioon

(esim. millaisin keinoin ikäsi ja elämäntilanteesi huomioidaan, ja muu palaute ja huomiot liittyen aiheeseen?)

Liite 2. Esimiehille suunnattu kysely

Esimieskysely työvuorosuunnittelusta

1. Työntekijöille suunnatun kyselyn perusteella yli 78 % vastasi motivaationsa työtä kohtaan nousevan, mikäli työvuorotoive toteutuu. Kuinka tärkeä asia toiveiden toteuttaminen sinulle on?
2. Iltavuorosta aamuvuoroon tuleminen koetaan erityisen raskaana työntekijöiden osalta. Mitkä asiat johtavat työvuorosuunnittelussa tällaiseen ratkaisuun?
3. Moni vastasi kyselyssä, että viikonloppuvapaat eivät toteudu tasaisesti. Huomioitko sinä viikonloppuvapaiden jakautumista kaikkien työntekijöiden kesken?
4. Tuleeko sinulle vielä muuta mieleen työvuorosuunnitteluun liittyen? Kaikki huomiot ja kommentit on tutkimuksen kannalta tärkeitä, joten pieneltäkin tuntuvat asiat on hyvä tuoda esille.