

Emmi Laitainen

PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA TYÖVUOROSUUNNITTELUA KEHITTÄMÄLLÄ

Opinnäytetyö
Liiketalous

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Emmi Laitainen	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2020
Opinnäytetyön nimi		86 sivua 14 liitesivua
Parempaa työhyvinvointia työvuorosuunnittelua kehittämällä		
Toimeksiantaja		
Osuuskauppa Suur-Savo		
Ohjaaja		
Sari Toijonen-Kunnari		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu Osuuskauppa Suur-Savon marketkaupassa, jossa on hiljattain siirrytty keskitettyyn työvuorosuunnitteluun. Työssä lähestyttiin perinteistä työhyvinvointia uudesta näkökulmasta. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksille merkittävä kilpailutekijä, ja työssä jaksamisen merkitys korostuu työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa.</p> <p>Työn tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla nykyistä työvuorosuunnittelua voidaan kehittää paremmin työhyvinvointia tukevaksi. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan kysymyksen, millaisilla työvuorosuunnittelun toimenpiteillä voitaisiin parantaa henkilöstön työhyvinvointia, pohjalta, ja tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia tähän liittyen. Samalla sivuttiin myös yrityskuvaa, jota hyvinvoiva henkilöstö parantaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen oli strateginen henkilöstöjohtaminen ja toinen työhyvinvointi. Ensimmäisessä pääluvussa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen käsitettä ja tarkennettiin sitä lopulta henkilöstösuunnittelun tasolle. Toinen pääluke keskittyi työhyvinvointiin ilmiönä, sen teorioihin ja osa-alueisiin sekä sitä tukevaan organisaatiotason toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin sekä laadullista että määrällistä menetelmää hyödyntäen. Laadullisena menetelmänä käytettiin työvuorosuunnittelijoille toteutettua fokusryhmähaastattelua, ja yrityksen marketkaupan henkilöstön kokemuksia työvuorosuunnittelusta kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että suuri haaste nykyisessä järjestelmässä oli eri osapuolten välisen kommunikaation sujuvuus. Suunnittelussa tarvittavan tiedon kulussa oli aukkoja, jotka vaikeuttivat tehokasta ja tarkoituksenmukaista työvuorosuunnittelua. Tämä heijastui henkilöstön jaksamiseen. Monitasoinen järjestelmä koettiin edeltäjäänsä monimutkaisemmaksi, mutta toisaalta tunnistettuihin ongelmiin oli jo tartuttu ja niitä pyritty ratkomaan eri keinoin. Tulosten perusteella keskitetty työvuorosuunnittelu jakoi mielipiteitä, ja niiden pohjalta onnistuttiin myös tuottamaan toimeksiantajalle käyttökelpoisia ehdotuksia sen kehittämiseksi työhyvinvoinnin näkökulmasta.</p>		
Asiasanat		
työhyvinvointi, henkilöstösuunnittelu, vuorotyö, työtyytyväisyys		

Author	Degree	Time
Emmi Laitainen	Bachelor of Business Administration	May 2020
Thesis title Supporting well-being at work by improving the work shift planning processes		86 pages 14 pages of appendices
Commissioned by Osuuskauppa Suur-Savo		
Supervisor Sari Toijonen-Kunnari		
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis was well-being at work by means of work shift planning in Osuuskauppa Suur-Savo's business of retailing groceries. Healthy, satisfied personnel is an important competitive advantage for companies and this thesis approached the topic of creating well-being from a new angle.</p> <p>The objective of this thesis was to find ways to improve the current work shift planning system towards creating well-being at work more effectively. The research question was, what type of actions in work shift planning could be taken in order to improve employees' experiences of well-being in their daily life. The main goal was to make propositions for human resource planners to use in practice. With these propositions, they should not only be able to improve the employees' experiences, but also the employer brand.</p> <p>The theoretical framework consisted of two main subjects in separate chapters. The first chapter examined the field of human resource management, focusing on the concept itself and then taking a closer look at human resource planning and the challenges it encounters. The second chapter covered the concept of well-being at work, its key theories and sectors, and finally the organizational level of actions supporting it.</p> <p>The research was carried out in two parts, using both qualitative and quantitative methods. In qualitative research, the material was gathered through a focus group interview with the resource planners, and an online survey was used as a quantitative method in order to collect data of the employees' experiences.</p> <p>The results indicated that there were interactional challenges between the parties taking part in work shift planning. This led to difficulties on the employee level and made it demanding to solve those issues. Employees found the multilayered system rather complicated, but on the other hand, several actions have been taken to enhance it. Ultimately, the current work shift planning system seemed to evoke varied opinions, and the research managed to find ways to improve it in the near future.</p>		
<p>Keywords</p> <p>well-being at work, personnel planning, shift work, job satisfaction</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
2.1	Henkilöstöjohtaminen	7
2.2	Henkilöstösuunnittelu.....	10
2.2.1	Henkilöstösuunnittelun tavoitteet	12
2.2.2	Henkilöstösuunnittelun haasteet.....	14
3	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN	15
3.1	Työhyvinvointi ilmiönä.....	15
3.2	Työssä jaksaminen	18
3.3	Vuorotyö ja työhyvinvointi.....	21
3.4	Työhyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu.....	25
3.5	Organisaation rooli työhyvinvoinnin luomisessa	27
3.6	Työnantajakuva	28
4	OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO: KILPAILUKYKYÄ JA PAIKALLISTA ELINVOIMAA .	29
4.1	Osuuskaupan toimialat, arvot ja henkilöstö.....	30
4.2	Henkilöstöhallinto ja työvuorosuunnittelu Osuuskauppa Suur-Savossa	31
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	32
5.1	Tutkimusmenetelmät	32
5.2	Aineiston hankinta	35
5.2.1	Haastattelu.....	35
5.2.2	Kysely	38
5.3	Aineiston analysointi	40
5.4	Tutkimuksen toteutus tässä työssä.....	43
6	KOKEMUKSIA NYKYISESTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUSTA	47
6.1	Työvuorosuunnittelijoiden näkökulma suunnittelutyöhön.....	47
6.2	Henkilöstön kokemuksia hyvinvoinnista ja työvuorosuunnittelusta	50
7	TYÖHYVINVOINTIA PARANTAVA TYÖVUOROSUUNNITTELU	67

7.1	Johtopäätökset	67
7.2	Toimenpidesuositukset	74
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	79
8	LOPUKSI	84
	LÄHTEET.....	87

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Fokusryhmähaastattelun pohja

Liite 3. Henkilöstölle lähetetty kyselylomake

Liite 4. Jakaumataulukot

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista on tullut yrityksille merkittävä kilpailutekijä, kun työelämä muuttuu yhä hektisemmäksi, monimuotoisemmaksi ja raja työn ja vapaa-ajan välillä alkaa hämärtyä. Hyvinvoiva henkilöstö edesauttaa liiketoimintaa, parantaa asiakaskokemusta ja kokee ylpeyttä omasta työpaikastaan – osaava ja motivoitunut työvoima on yritysten elinehto, ja tällaisesta hyvinvoinnista hyötyvät sekä henkilöstö että yritys. (Hakanen 2011, 38; Viitala 2014, 211.) Työhyvinvointiin puolestaan vaikuttaa moni tekijä, ja tässä opinnäytetyössä aihetta lähestytään kaupan alalla vähemmän käytetystä näkökulmasta: työn tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa kehittämään henkilöstönsä työhyvinvointia työvuorosuunnittelun avulla sekä tämän kautta vaikuttaa myös työnantajakuvaan.

Keskeinen ajatus on, että työvuorosuunnittelua ja työaikoja voidaan käyttää hyvinvointia rakentavina työkaluina (Hakola ym. 2010, 394), ja henkilöstösuunnittelulla luodaan pohja tälle toiminnalle – teorian osalta opinnäytetyössä käsitelläänkin siksi henkilöstösuunnittelun periaatteita, työhyvinvointia, sen johtamista sekä osa-alueita. Keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstösuunnittelu ja -politiikka, työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja vuorotyö. Teoriaosuuden jälkeen esitellään toimeksiantaja ja heidän nykyinen työvuorosuunnittelujärjestelmänsä. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusosa. Tutkimus toteutetaan sekä määrällisin että laadullisin menetelmin: henkilöstön kokemusten ja toiveiden kartoittamiseen käytetään puolistrukturoitua kyselylomaketta, ja työvuorosuunnittelijoiden näkökulma saadaan selville fokusryhmähaastattelulla. Tutkimuksen jälkeen käydään läpi tulokset, kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet.

Työn toimeksiantaja on Osuuskauppa Suur-Savo ja tutkimuksen kohteena työvuorot heidän marketkaupassaan. Tutkimus rajataan koskemaan vain marketkaupan henkilöstöä. Tutkimustyön tavoitteena on kerätä työvuorosuunnittelutiimin käyttöön tietoa henkilöstön kokemuksista nykyisestä työvuorojärjestelmästä, tyytyväisyydestä siihen ja toiveista tulevaisuutta ajatellen, sekä luoda näkökulmia yhdistellen suunnittelutyötä parantavia kehitysehdotuksia henkilöstösuunnittelun käyttöön.

2 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on organisaation inhimillisten voimavarojen johtamista, ja sen tavoitteena on yhdistää ihmiset ja yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet. Henkilöstösuunnittelu on myös äärimmäisen tärkeä väline työn mitoituksessa ja järjestämisessä: sen avulla luodaan pohja työvuorosuunnittelulle, joka voidaan nähdä työkaluna, jolla rakennetaan ja kehitetään työhyvinvointia. Tässä teorian osassa, henkilöstöjohtamista käsittelevissä luvuissa, käydään läpi strategisen henkilöstöjohtamisen käsite, joka tarkentuu henkilöstöpolitiikan kautta henkilöstösuunnitteluksi. Henkilöstösuunnittelun osiosta siirrytään lopuksi kohti teorian toista osaa eli työhyvinvointia, kun käsitellään henkilöstösuunnittelun tavoitteita ja sen kohtaamia haasteita. Toimeksiantajan henkilöstösuunnittelua ja -organisaatiota käydään erikseen läpi yrityksen esittelyluvun yhteydessä (luku 4).

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaatioiden inhimilliseen pääomaan eli työntekijöihin liittyviä hallinnon toimia. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön hankinta, koulutus, motivointi ja palkitseminen, joiden lopullisena tavoitteena on yhdistää yrityksen ja sen henkilöstön edut ja tavoitteet yhdeksi. Henkilöstöjohtamisen voi katsoa kattavan kaiken toiminnan, jolla varmistetaan oikealainen, hyvinvoiva työvoima yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2010, 16; Viitala 2014, 20.) Viitala (2014, 8–10) toteaa lisäksi henkilöstöjohtamisen tukevan yrityksen koko liiketoimintastrategian toteutumista ja olevan siksi jopa yrityksen tärkeimpiä toimintakokonaisuuksia. Riittävän ja osaavan henkilöstön varassa ovat niin yrityksen kannattavuus, sen tarjoamat palvelut ja tuotteet, laatu sekä innovatiivisuus, ja menestyvän liiketoiminnan ja hyvin hoidetun henkilöstöjohtamisen välillä onkin selkeä yhteys. Henkilöstön ollessa yrityksen merkittävä menestystekijä on organisaatioiden vastavuoroisesti huomioitava toiminnassaan sen työkyvyn ylläpito ja jatkuva kehittyminen sekä se, että liiketoiminnassa noudatetaan lakeja ja työehtosopimuksia (Viitala 2014, 8–10).

Henkilöstöjohtaminen on kirjallisuudesta riippuen kuvattu eräänlaisena saateenkaariterminä, joka kattaa alleen kolme alakokonaisuutta: henkilöstövoima-

varojen johtamisen, työelämysuhteiden hoitamisen sekä johtajuuden ja esimiestyön. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (*Human Resources Management*, HRM) tarkoittaa inhimillisistä resursseista huolehtimista, kun taas työelämysuhteiden hoitaminen kattaa työntekijöiden ja työnantajien välisten suhteiden hoidon. Käytännössä sillä valvotaan työehtosopimusten noudattamista ja selvitetään ristiriitoja ennen niiden kärjistymistä. Johtajilla ja esimiehillä puolestaan on suuri rooli käytännön henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa, ja he usein toimivat linkkinä työntekijöiden ja varsinaisen HR-osaston välillä. (Viitala 2014, 20–21.) Tämän lisäksi Viitala kuitenkin toteaa, että käytännössä nämä osa-alueet sekoittuvat toisiinsa eivätkä ole niin selkeästi eroteltavissa, ja että käsitteitä käytetään usein päällekkäin – henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan ymmärtää myös samoin kuin koko henkilöstöjohtamisen käsite (Viitala 2014, 21).

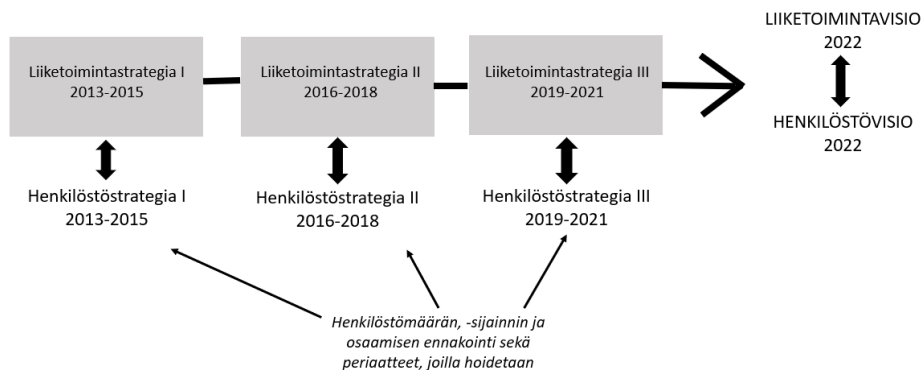
Muuttuva työelämä on asettanut henkilöstöjohtamiselle uusia haasteita, joista keskeisiä ovat Viitalan (2014, 14) mukaan kilpailu sekä työpaikoista että työntekijöistä, jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen vaatimukset, suuri joustavuuden tarve muutosten tapahtuessa nopeasti sekä aiempaa lyhytaikaisemmat työsuhteet. Työmarkkinat muuttuvat nopeasti, ja mukana pysyminen edellyttää toisaalta työntekijöiden osaamisen jatkuvaa parantamista ja toisaalta yritysten resurssien ajan tasalla pitämistä, jotta se voi tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia kouluttautua. Työelämän nopea sykli aiheuttaa haasteita myös henkilöstösuunnittelulle (Viitala 2014, 74), jota käydään tarkemmin läpi luvussa 2.2.

Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöjohtaminen nojaa yrityksen henkilöstöpolitiikkaan, joka on henkilöstöön liittyvää toimintaa ohjaava periaatekokoelma. Se kertoo, mitkä ajatukset ja arvot ovat takana, kun esimerkiksi palkataan uutta henkilöstöä: mistä heidät rekrytoidaan, millaista osaamista heillä on oltava tai heidän on hankittava, ja kuinka paljon heitä tarvitaan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöpolitiikalle raamit asettavat työehtosopimukset ja muu työläinsäädäntö. (Viitala 2014, 25.) Henkilöstöpolitiikka puolestaan laaditaan henkilöstöstrategian pohjalta, ja samalla määritellään myös henkilöstöjohtamiselle asetettavat strategiset tavoitteet (Kauhanen 2010, 22).

Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia kuuluu operatiivisten eli toiminnallisten strategioiden joukkoon, ja nämä puolestaan ovat yksi yrityksen kolmesta strategian tasosta. Strategioiden avulla johdetaan ja suunnitellaan suurempaa toimintakokonaisuutta ja ennakoitaan tulevaa. Strategiat, joita operatiivisten strategioiden lisäksi ovat liiketoiminta- ja yritysstrategia, suunnitellaan etukäteen pidemmälle ajanjaksolle, ja ne asettavat yleiset suuntaviivat kaikelle yrityksen toiminnalle – mikä on yrityksen missio eli toiminta-ajatus ja mikä visio eli päämäärä. Strategiat siis kokoavat yhteen yrityksen tavoitteet ja toimintaperiaatteet ja huomioivat näissä toiminnoissa myös sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön: tavoitteena on luoda yritykselle edullinen kilpailuasema näitä tietoja hyödyntäen. (Kauhanen 2010, 18; Viitala 2014, 48–50.) Henkilöstöstrategia kulkee rinnakkain liiketoimintastrategian kanssa, ja yhdessä niillä pyritään kohti yrityksen visiota. Yrityksen eri osa-alueiden strategiat ovatkin vuorovaikutuksessa keskenään, ja tätä havainnollistetaan kuvassa 1. (Viitala 2014.)



Kuva 1. Esimerkki henkilöstöstrategian kytkenästä liiketoimintastrategiaan ja -visioon (muokailen Viitala 2014, 43)

Itse henkilöstöstrategian tavoitteena on toimia suunnitelmana henkilöstöressurssien hyödyntämiselle ja johtamiselle, jotka kattavat muun muassa henkilöstön määrälliset ja laadulliset tarpeet pitkällä tähtäimellä sekä resurssien nykyisestä tilasta huolehtimisen. Samalla strategiassa määritellään edellä mainittu henkilöstöpolitiikka eli yritykselle tärkeät arvot ja periaatteet, joiden pohjalta henkilöstöasioita hoidetaan. Henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja motivointi sekä tavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta.

Henkilöstöstrategia muovautuu muiden strategioiden tavoin yrityksen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden pohjalta. (Viitala 2014, 51; Österberg 2015 25–26.)

Henkilöstöstrategia kattaa siis kaikki yrityksen henkilöstöön liittyvät toimet aina rekrytoinnista irtisanomisiin asti, ja on kuvan 1 mukaisesti suunnitelma, jolla tuetaan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumista henkilöstön avulla. Viime aikoina onkin painotettu nimenomaan inhimillisen pääoman eli tiedon, taidon ja osaamisen merkitystä työyhteisöissä, ja siten korostettu henkilöstön merkitystä yrityksen menestystekijänä ja roolia liiketoiminnallisten päämäärien saavuttamisessa – kyseessä on niin sanottu *people-strategy* eli ihmisstrategia, joka kertoo, millaisia persoonia töihin halutaan, kuinka he voivat ja miten heidän onnistumistaan ja hyvinvointiaan tuetaan. (Viitala 2014, 50–51.)

2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstöstrategiaa noudattavan yrityksen toiminta, ja sillä tarkoitetaan henkilöstöpolitiikan käytännön toteutusta. Se keskittyy työvoiman tarpeen tarkasteluun organisaation näkökulmasta ja huomioi henkilöstövoimavarat yhtenä yrityksen menestystekijänä. (Kauhanen 2010, 62–63.) Österberg (2015, 26–27) määrittelee henkilöstösuunnittelun tarkoittavan kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtimista, joilla varmistetaan riittävä henkilöstö määrällisesti ja laadullisesti, ja tiivistettynä sen tavoitteena on asettaa oikea määrä henkilöitä oikeaan paikkaan. Viitala (2014, 57) toteaa henkilöstösuunnittelun olevan lisäksi eräänlaista tulevaisuuden ennakkointia ja erilaisiin tilanteisiin varautumista: siinä sijoitetaan määrällisesti ja laadullisesti oikeat henkilöt oikeaan paikkaan, suunnitellaan myös heidän osaamisensa, hyvinvointinsa ja päämäärätietoisuutensa kehittämistä ja pyritään pysymään aina askeleen työelämää ja sen vaatimuksia edellä. Käytännössä henkilöstösuunnittelu tarkoittaaakin pohdintaa ja suunnittelua esimerkiksi vakituisten, osa- ja määräaikaisten, sijaisten ja vuokratyöntekijöiden määrästä ja tarpeesta, heidän palkkaamisestaan, kouluttamisestaan ja sijoittelustaan, sekä näiden tarpeiden kehittymisestä tulevaisuudessa – se on käytettävissä olevan henkilöstön ja henkilöstötarpeen välistä tasapainoilua (Österberg 2015, 27).

Henkilöstösuunnittelun toimijat ja heidän roolinsa vaihtelevat yrityksen koon mukaan. Pienissä organisaatioissa suunnittelusta vastaa yleensä esimies tai yrittäjä itse, mutta suurissa ja keskisuurissa yrityksissä tarvitaan usein järjestäytyneempää toimintaa, kuten tietokantoja ja jopa kokonaan keskitettyä, varsinaisesta työyksiköstä erillistä suunnittelua, joka kerää yhteen tarvittavan tiedon ja hyödyntää sitä vuorovaikutuksessa lähiesimiesten kanssa. (Viitala 2014, 63; Österberg 2015, 27.) Viitala (2014, 63) korostaakin nimenomaan työpaikan esimiesten roolia tiedon välittämisen kanavana henkilöstön ja suunnittelijoiden välillä. Koska mahdollisuudet vaikuttaa omaan työaikoihin ja -järjestelyihin lisäävät sekä psyykkistä että fyysistä hyvinvointia (Hakola ym. 2010, 394; Luukkanen 2011, 23–32; Työterveyslaitos 2017), on tärkeää, että alaisensa tunteva esimies osaa välittää oikeat tiedot henkilöstön mitoituksesta ja koulutuksesta vastaavalle yksikölle. Esimiehillä on paras ja ajantasaisin tieto henkilöstön vahvuuksista, toiveista ja osaamisesta sekä myös oman yksikön työmäärästä ja tarpeista, ja samanlaista kosketusta henkilöstörajapintaan ei keskitetyllä henkilöstösuunnittelulla välttämättä ole.

Työsuunnittelu puolestaan on myös osa henkilöstösuunnittelua ja tarkoittaa yksityiskohtaisempaa, pienempien kokonaisuuksien suunnittelua. Sen tarkoituksena on määrittellä joko tiimien tai yksilöiden vastuualueita ja lopulta työtehtäviä. Kyseessä on organisaation rakenteellinen suunnittelu. Työtehtäville määritellään työnkuva, joka voi joko löyhästi tai hyvinkin tarkasti kertoa kyseisen tehtävän sisällön ja vaatimukset. (Viitala 2014, 60.)

Jotta henkilöstösuunnittelu olisi toimivaa, tarvitsee se tietoja tuekseen monesta eri lähteestä – niin yrityksen sisäisiä, työntekijöitä ja työtehtäviä koskevia tietoja, kuin ennusteita ja raportteja alan tulevasta kehityksestä yrityksen ulkopuolelta. Tärkeimpiä suunnittelua tukevia tietoja itse henkilöstöstä ovat muun muassa henkilöstömäärät ja demografiset tiedot, palkkatasot ja vaihtuvuus, työsuhteiden pituudet ja henkilöstön taitotaso. Lisäksi tarvitaan tietoa yrityksen kaikista työtehtävistä sisältöineen ja vaatimuksineen. Hyvinvointia tukevaa toimintaa voidaan toteuttaa esimerkiksi kehityskeskustelujen ja ilmapiirikyselyjen pohjalta. (Kauhanen 2010, 25; Viitala 2014, 64–65.)

Henkilöstösuunnittelun näkökulmia

Henkilöstösuunnittelua voidaan tarkastella usealla tavalla. Sitä voidaan lähestyä sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta: määrällisessä suunnittelussa painopiste on konkreettisesti työntekijämäärässä ja heidän aiheuttamissaan kustannuksissa, kun taas laadullinen näkökulma huomioi määrän lisäksi myös henkilöstön osaamisen ja joustavat, yksilöllisestikin vaihtelevat työtavat. Usein näitä kahta suunnittelun näkökulmaa käytetään toisiaan tukevinä, ja valinnoissa voidaan painottaa eri asioita yrityksen strategisista linjauksista riippuen. (Kauhanen 2010, 18.)

Toinen tapa jaotella henkilöstösuunnittelun näkökulmia on jako ns. kovaan ja pehmeään henkilöstösuunnitteluun. Viitala kertoo kirjassaan (2014, 58) kovan suunnittelun olevan määrällisen näkökulman tavoin rationaalista ja käsittelevän henkilöstöä menoeränä: päätöksiä tehdään organisaation yläportailta käsin, ja niissä seurataan tarkasti yrityksen aiemmin määritellyjä strategioita ja suunnitelmia. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa sitä vastoin suhtaudutaan henkilöstöön pääomana ja voimavarana, ja nähdään tärkeänä huolehtia siitä koulutuksen ja sopeuttamisen keinoin. Suunnittelua toteutetaan vuorovaikutuksessa ja henkilöstö huomioiden, jolloin usein voidaan etsiä sopivimpia strategian kanssa linjassa olevia ratkaisuja yksikkö- tai toimipaikkakohtaisesti sen sijaan, että ne omaksuttaisiin suoraan ylhäältäpäin. (Viitala 2014, 58.)

2.2.1 Henkilöstösuunnittelun tavoitteet

Henkilöstösuunnittelun tavoitteet ovat pitkälti riippuvaisia organisaation liiketoimintastrategiasta ja sitä tukevasta henkilöstöstrategiasta, jotka yhdessä asettavat raameja suunnittelutyölle: toimintaansa kasvattamaan pyrkivän yrityksen henkilöstönsä kohdistamat toimenpiteet, eli palkkaus, koulutus ja sijoittelu, eroavat yrityksestä, jonka tavoitteena on supistaa liiketoimintaa (Österberg 2015, 27–28). Tavoitteena kaikissa strategioissa on kuitenkin asettaa oikeat ihmiset oikeaan paikkaan sekä arvioida henkilöstön määrällisiä ja laadullisia vaatimuksia: minkälaisilla henkilöstövoimavaroilla saavutetaan asetetut tavoitteet ja mitä voidaan tehdä näiden voimavarojen maksimoimiseksi (Viitala 2014, 59–60; Österberg 2015, 27). Lyhyesti sanottuna tavoitteena on kohdentaa työvoima oikein.

Henkilöstösuunnittelun avulla luodaan edellytyksiä työhyvinvoinnille ja tuetaan sitä huolehtimalla esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittamisestä – riittävän, erilaisissa työtehtävissä vaadittavan osaamisen varmistaminen toimii sekä organisaation että yksilön voimavarana, kuten Luukkala (2011, 26) toteaa. Myös oikein mitoitettut ja suunnitellut työtehtävät, selkeät tavoitteet, joihin suunnittelulla pyritään, sekä sopiva henkilöstömäärä vaihtelevissa tilanteissa lisäävät hyvinvointia ja työtä kohtaan koettavaa motivaatiota (Viitala 2014, 60). Sopiva henkilöstömitoitus mainitaan myös Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 27) kirjassa yhtenä jaksamisen mahdollistajana, sillä muuten esimerkiksi yhteen henkilöön kohdistuva työkuorma voi kasvaa liian suureksi.

Työvoiman järkevä mitoitus ja oikea määrä työntekijöitä oikeassa paikassa ovat organisaatioille myös kustannuskysymyksiä, ja henkilöstösuunnittelun yhtenä tavoitteena onkin paitsi ennakoida henkilöstötarvetta, myös säädellä koko henkilöstösuunnittelun prosessin aikana syntyviä kustannuksia. Näillä tekijöillä on suora vaikutus myös yrityksen tulokseen. (Kauhanen 2010, 62; Viitala 2014, 59.) Kustannuksia jaotellaan muun muassa työvoiman hankinnasta, koulutuksesta ja työkykytoiminnasta aiheutuviin kuluihin (Viitala 2014, 59), ja osa näistä voi olla haastavaa ennakoida: siinä missä tuote- ja palvelutarjoomaa voi suunnitella markkinoilta kerätyn tutkimustiedon avulla, voi esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja rekrytointitarpeen arviointi olla hankalampaa ja vaatia tuekseen tietoja niin henkilöstörakenteesta, tilastoista kuin työpanoksista eri ajankohtina (Kauhanen 2010, 62). Haasteista kerrotaan lisää luvussa 2.2.2.

Viitala (2014, 58–59) toteaa, että nykyaikainen työelämä korostaa suunnittelunkin osalta enemmän laadullisia tekijöitä, eli siinäkin tavoitteena on huomioida henkilöstön hyvinvointi sekä osaaminen ja kehittää näitä edelleen. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on koettu kovaa ja määrällistä toimintatapaa järkevämmäksi, ja menetelmä nostaakin esille vuorovaikutteisuuden ja henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa. Tämä on yksi tapa, jolla johto ja henkilöstöhallinto osallistuvat työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaation taholta (Hakanen 2011, 61–69), kuten tullaan myöhemmin käsittelemään luvussa 3.5.

2.2.2 Henkilöstösuunnittelun haasteet

Henkilöstösuunnittelun keskeisimmät ongelmat nykyisessä työelämässä ovat vaikeudet ehtiä reagoimaan kaikkiin haasteisiin ja tapahtumiin ajoissa. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla ennakoivaa ja tulevaisuutta arvioivaa toimintaa, mutta työelämän nopea sykli ja lyhyt aikajänne hankaloittavat tätä tavoitetta huomattavasti. (Viitala 2014, 74.) Ennakoitavuus nousee erityisen tärkeään rooliin, mikäli toimialalla on pulaa oikeanlaisesta työvoimasta: työntekijöitä ei välttämättä aina ole saatavilla, jolloin tulevaisuuden työvoima- ja koulutustarpeita on osattava arvioida entistä tarkemmin jo etukäteen (Österberg 2015, 28). Hankaluuksia toimivalle henkilöstösuunnittelulle aiheuttavat myös vaatimukset organisaatioiden toiminnan joustavuudesta, joka liittyy nopeaan muutostahtiin – toimintojen, kuten esimerkiksi henkilöstömitoituksen, on oltava helposti mukautettavissa työelämässä ja yhteiskunnassa nopeasti ja arvaamattomasti tapahtuviin muutoksiin, jotta toiminnan jatkuvuus varmistetaan myös epävakaina aikoina (Viitala 2014, 74).

Viitalan mukaan Leopold (2001) onkin jaotellut henkilöstösuunnittelun haasteita niin sanottujen joustavuuden ulottuvuuksien avulla. Ulottuvuuksia hän luettelee viisi: joustot henkilöstömäärässä, osaamisessa ja käytettävyydessä, työpanoksen ajallisuudessa, kustannuksissa sekä työnteon maantieteellisessä sijainnissa. Henkilöstömääriin liittyvät joustot tarkoittavat työntekijöiden määrien mitoitusta esimerkiksi vaihtelevissa sesongeissa, osaamisen ja käytettävyyden joustot puolestaan henkilöstön monipuolisen osaamisen varmistamista ja siten mahdollisuutta sijoittaa heitä tarpeen mukaan vaihteleviin työtehtäviin. Ajallinen jousto tarjoaa mahdollisuuden muokata työaikoja esimerkiksi ruuhka- huippuja tasaaviksi, jolloin työpanosta siirrettäisiin hiljaisemmalta jaksolta kii-reisemmälle – tämä kattaa suunnitelmat muun muassa osa-aikatyön ja vuokratyövoiman käytöstä. Maantieteellisellä joustavuudella mahdollistetaan esimerkiksi työn tekeminen etänä, ja kustannusten joustoilla palkkausta sidottaisiin osaamiseen ja tulokseen. (Viitala 2014, 75, Leopoldin 2001 mukaan.) Näitä näkökulmia henkilöstösuunnittelun on huomioitava henkilöstöä mitoitta-essaan ja kehittäessään.

Hyvinvointia tukeva henkilöstö- ja työvuorosuunnittelu edellyttävät sitä, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työaikoihinsa

(Luukkala 2011, 23–32) esimerkiksi yksilöllisten toiveiden kautta. Kuitenkin varsinkin isommissa organisaatioissa yksilöllisyyden ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen voi käytännössä olla haastavaa, sillä suunnitelulla on joka tapauksessa taattava oikeudenmukaiset työolot kaikille. Esimerkiksi Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 55–57) mukaan yksilöt huomioiva työvuorosuunnittelu ei voi olla pelkkää toiveiden toteuttamista, sillä pitkällä tähtäimellä se johtaa eriarvoisuuteen ja siihen, että kaikista halutuimmat keskittyvät vain tietyille osalle henkilöstöstä. Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 17) nostavat sen sijaan esiin, että työntekijöiden tunteminen suunnittelussakin on tärkeää – yksilöt suosivat erilaisia työaikoja, ja siinä missä yksi haluaa tehdä enemmän iltavuoroja, voi toiselle olla mieluisampia yksinomia aamut. Vuorovaikutus työntekijöiden, esimiesten ja suunnittelijoiden välillä onkin siis tärkeää myös näiden tarpeiden tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi.

3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Koska työhyvinvointi ja työvuorosuunnittelu ovat keskenään vuorovaikutuksessa, jatketaan opinnäytetyön teorian käsittelyä käymällä läpi itse työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta. Tässä osiossa työhyvinvointia tarkastellaan ensin ilmiönä yleisesti ja käsitellään sen historiaa, eri osa-alueita ja kuvaamiseen nykyaikana käytettyjä malleja. Sen jälkeen tarkastellaan vuorotyön vaikutusta näihin osa-alueisiin, ja lopuksi selvitetään hyvinvointia tukevia voimavaroja ja toimintamalleja, erityisesti sellaisia, joihin työvuorosuunnittelun keinoin voidaan vaikuttaa. Lopuksi pohditaan organisaation roolia työhyvinvoinnissa.

3.1 Työhyvinvointi ilmiönä

Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin moninainen ja kattaa myös joukon siihen liittyviä alakäsitteitä, kuten työssä jaksamisen, työsuojelun ja työterveyden. Yksilötasolla se voidaan nähdä työntekijän henkilökohtaisena, tilanteittain vaihtelevana kokemuksena työstä ja sen synnyttämistä tuntemuksista, joihin vaikuttavat sekä fyysiset, psyykkiset että sosiaaliset tekijät työpaikalla. (Tarkkonen 2012, 13–17.) Työhyvinvointia edistettäessä pyritään ennaltaehkäisevään toimintaan työympäristöjä ja toimintatapoja kehittämällä. Tavoitteena on siten pidentää työuria, ehkäistä sairaspöissaoloja ja varhaisia eläköitymisiä.

Työhyvinvoinnista työpaikalla voidaankin puhua, kun työkykyä ylläpitävä toiminta eli tyky-toiminta on tiiviisti sidottu yrityksen normaaleihin kehittämistoimintoihin ja -strategioihin. (Kauhanen 2010, 200–202.)

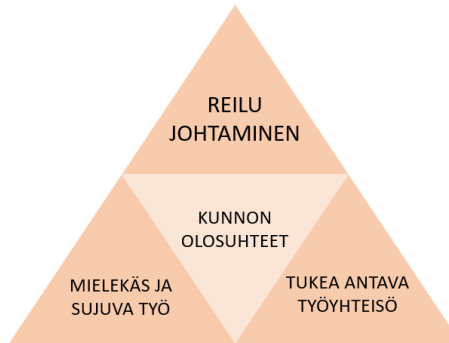
Kauhanen (2010, 197) ja Pietikäinen (2011, 13) kuvailevat työhyvinvointia lisäksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osan muodostamaksi kokonaisuudeksi. Fyysisiä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, terveydelliset tekijät ja turvallisuus. Psyykkiseen alueeseen kuuluvat muun muassa työn mielekkyys ja siellä viihtyminen. Sosiaalinen hyvinvointi nostaa esiin ihmissuhteet – niin työyhteisön sisäiset kuin ulkoisetkin – ja organisaation johtamiskulttuurin.

Erityisesti 1990-luvun puolivälistä alkaen on korostettu henkistä hyvinvointia työhyvinvoinnin käsitteen itsessään yleistyessä (Tarkkonen 2012, 18). Samaan aikaan huoli työn fyysisestä kuormittavuudesta on työn luonteen muuttuessa pienentynyt ja mielenkiinto sen tutkimiseen vähentynyt (Rahkonen ym. 2011, 21–29). Tilalle ovat tulleet huoli kasvavasta stressistä, kiireestä, ja aikapaineista (Manka & Manka 2016, 29–30). Henkisen hyvinvoinnin ja fyysisen terveyden välillä on kuitenkin havaittu tilastollisia yhteyksiä (Työterveyslaitos s.a.), ja Tarkkonen (2012, 62) toteaaakin ihmisen olevan psykofyysinen kokonaisuus: henkinen ja fyysinen puoli muodostavat kokonaisuuden, jossa kumpaankin liittyvät tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Myös Viitala (2014, 214) toteaa, että usein sekä fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset osa-alueet ovat niin tiiviisti sidoksissa, että niiden erottaminen toisistaan on lähes mahdotonta. Fyysisen jaksamisen ja henkisten voimavarojen ollessa yhteydessä toisiinsa, voidaan esimerkiksi järkevällä työvuorojen sijoittelulla ja riittävän palautumisen varmistamisella edistää fyysistä toimintakykyä ja sen myötä henkistä hyvinvointia (Työterveyslaitos s.a.).

Työhyvinvoinnin malleja

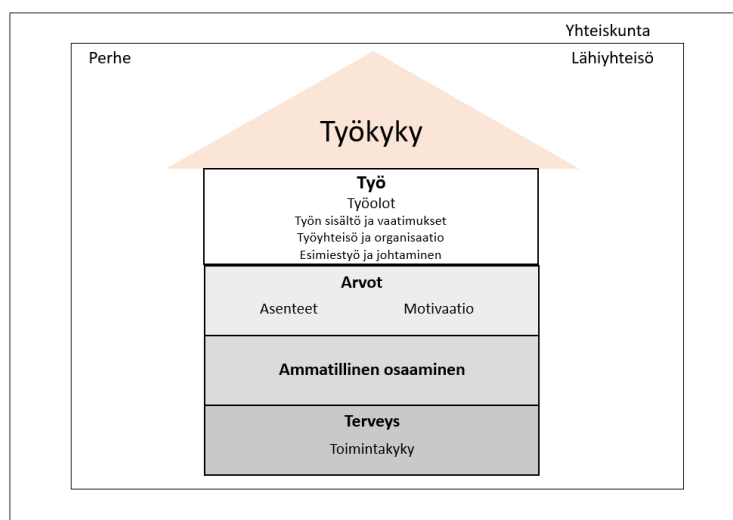
Työhyvinvointi on vaihtelevin painotuksin ollut kiinnostuksen kohteena jo vuosisadan ajan, ja sen kuvaamiseen on kehitetty erilaisia malleja. Nykyään sen painopiste on henkisen ulottuvuuden lisäksi yhä enemmän organisaation eri tasojen välisessä yhteistyössä, ja tutkimustieto korostaa työkykyä, kokonais-

valtaista hyvinvointia, hyvää johtamista ja osaamisen kehittämistä. Tämän ha-
vainnollistamiseksi on käytössä työhyvinvoinnin kolmiomalli (kuva 2), jossa
mainitut osa-alueet yhdistyvät. (Manka & Manka 2016, 64–67.)



Kuva 2: Työhyvinvoinnin kolmiomalli (mukaillen Manka & Manka 2016)

Nykyaikainen käsitys työhyvinvoinnista onkin niin sanotusti laaja-alainen, eli se huomioi työn kuormittavien tekijöiden lisäksi ne asiat, joista saadaan iloa ja jotka synnyttävät myönteisiä kokemuksia ja motivaatiota. Työhyvinvoinnin uhkien sijasta esiin nostetaan sen kehittämisen mahdollisuuksia ja tuetaan jo olemassa olevia myönteisiä tekijöitä: uusimmissa työhyvinvoinnin malleissa näitä asioita kuvataan työn imun, innostuksen ja työmotivaation ulottuvuuksilla, joita työntekijät vuorovaikutuksessa koko organisaation kanssa kehittävät edelleen. (Manka & Manka 2016, 5–6.)



Kuva 3: Työkykytalo (Ilmarinen 2003)

Vastuuta työhyvinvoinnista on tarkasteltu myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitoksen professorin Juhani Ilmarisen Työkykytalo-mallin

(kuva 3) mukaan vastuu talon alimmista kerroksista, eli yksilön terveydestä ja toimintakyvystä, on työntekijällä itsellään, ja se on koko hyvinvoinnin perusta (Työterveyslaitos s.a.). Samoin sanoo myös Tarkkonen (2012, 14) kirjassaan.

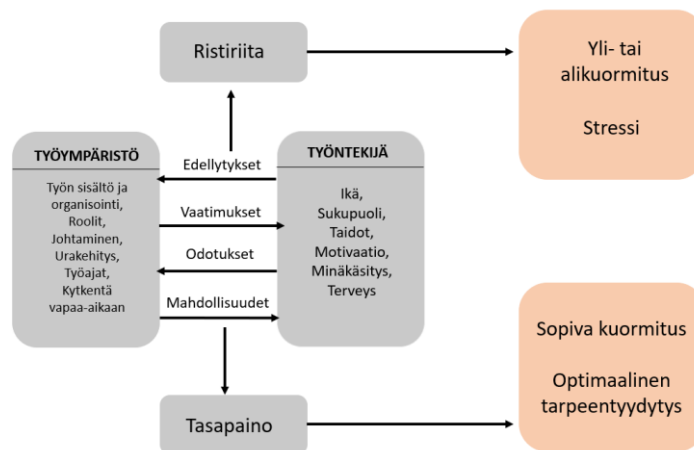
Fyysinen hyvinvointi, asenne työntekoon ja persoonallisuus ovat kukin yksilöllisiä ominaisuuksia, ja ne vaikuttavat siihen, millaisena työhyvinvointi koetaan: esimerkiksi hyvä fyysinen terveys ja positiivinen asenne parantavat työssä jaksamista ja siten lisäävät positiivisia kokemuksia (Ilmarinen 2003; Manka & Manka 2016, 8–9). Toisaalta myös sekä Ilmarinen (2003) että Tarkkonen (2012,14) huomioivat organisaation roolin työkyvyn edellytysten varmistamisessa ja tarjoamisessa. Työhyvinvointi nähdään rakentuvaksi henkilöstön ja työnantajan keskinäisessä, hyvässä hengessä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Työhyvinvoinnin johtamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.5.

3.2 Työssä jaksaminen

Parhaimmillaan työnteko lisää psyykkistä eli henkistä hyvinvointia – se antaa mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen, rytmittää päivää ja opettaa uutta. Työ voidaan kokea mielekkääksi ja työpaikka viihtyisäksi. Lisäksi kokemus työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä luovat edellytyksiä hyvälle elämälle ja jaksamiselle. Työhyvinvointi nähdään enemmän kuin koskaan tunneperäisenä ilmiönä. (Luukkala 2011, 23–32.)

Henkinen hyvinvointi eli työssä jaksaminen on fyysisen ulottuvuuden lisäksi noussut keskusteluun laaja-alaisesta työhyvinvoinnista puhuttaessa. Inhimillisen eli aineettoman pääoman – henkilöstöön sidoksissa olevien aineettomien resurssien, tiedon, taidon, motivaation – merkitys on jo nykyään kasvanut, ja työhyvinvointi on muuttunut yritysten kilpailutekijäksi. Osaavan ja työhönsä sitoutuneen henkilöstön merkitys kasvaa, sillä työntekijämääriä ei voida lisätä loputtomiin: on sen sijaan huolehdittava nykyisen henkilöstön hyvinvoinnista ja kehitettävä sitä edelleen. (Manka & Manka 2016, 51.) Henkisen hyvinvoinnin puute näkyy työpaikoilla esimerkiksi jatkuvana stressinä, väsymyksenä ja kyvyttömyytenä solmia mielekkäitä suhteita työssä tai erilaisissa virkistystilaisuuksissa. Pitkällä aikavälillä se voi vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairaspöissaoloihin, siinä missä puutteet fyysisessäkin työhyvinvoinnissa. (Tarkkonen 2012, 61–63.)

Psykososiaalinen eli psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden muodostama kuormitus tarkoittaa muun muassa organisaatioon, johtamiseen, työn järjestämiseen ja työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä piirteitä, jotka kuormittavat työntekijää jopa hänestä itsestään riippumatta (Työturvallisuuskeskus s.a.). Viitala (2014, 214–217) kuitenkin huomauttaa, että työn kuormittavuutta ei kuitenkaan pitäisi ymmärtää yksinomaan negatiivisena asiana – haitallista se on vasta silloin, kun se ylittää tietyn rajan. Psykkisestä hyvinvoinnista puhuttaessa voidaan mittaristona kuormituksen positiivisuudelle tai negatiivisuudelle käyttää työntekijän ja työn välisiä suhteita: epäsuhta esimerkiksi työn vaatimuksen ja työntekijän voimavarojen välillä johtavaa ylikuormitukseen (Työterveyslaitos s.a.). Sopiva kuormitus ja haaste työnteossa sen sijaan pitävät yllä kiinnostusta ja oppimisen kokemukset voimaannuttavat (Luukkala 2011, 26–27).



Kuva 4: Työn psyykkiset kuormitustekijät (Kalimo 1980, Viitalan 2014, 175 mukaan)

Työssä jaksamisen yhtenä ehtona voitaisiinkin pitää työntekijän kykyjen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa, jota on alun perin kuvannut Kalimo (1980) psyykkisiä kuormitustekijöitä esittävässä kuviossaan (kuva 4). Siinä havainnollistetaan, kuinka työntekijä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa työympäristönsä kanssa, ja näiden kahden väliset, työhön tai työntekijään kohdistuvat vaatimukset, mahdollisuudet ja odotukset voivat olla joko tasapainossa tai epäsuhdassa keskenään. Luonteeltaan työn joko positiivinen tai negatiivinen psyykinen kuormitus voi olla määrällistä tai laadullista: määrällinen kuormitus kertoo tehtävän työn määrästä ja laadullinen taas työtehtävien haasteellisuudesta.

Haitallista ja työntekijän voimavaroihin suhteutettuna liiallista psyykkistä kuormitusta kutsutaan stressiksi (Tarkkonen 2012, 63), ja pitkittyessään se heijastuu myös fyysiseen jaksamiseen ja voi johtaa loppuun palamiseen (Viitala 2014, 221). Ihmisen ollessa psykofyysinen kokonaisuus, vaikuttavat henkisen puolen ongelmat vääjäämättä fyysiseen suorituskyykyyn. Liiallisesta työn määrästä, palautumisen puutteesta ja työn kasaantumisesta stressaantunut työntekijä voi olla jatkuvasti sairas, aiempaa tehottomampi ja kärsiä uniongelmista. (Tarkkonen 2012, 61; Viitala 2014, 220.)

Työturvallisuuskeskus on listannut työn psyykkisesti kuormittaviksi tekijöiksi edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi työn epäselvät tavoitteet, työn ja vapaaajan rajan hämärtyamisen, jatkuvat muutokset ja sen, ettei itseään ja taitojaan ole mahdollista kehittää. Samalla kuitenkin nostetaan esiin työn voimavarat, joiden avulla negatiivisten kuormitustekijöiden vaikutuksia on mahdollista vähentää ja siten parantaa jaksamista (Työturvallisuuskeskus s.a.). Jaksamista tukevan työn tunnusmerkkejä ja edellytyksiä, joihin työvuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa, käydään läpi luvussa 3.4.

Työn imu

Parhaimmassa tapauksessa työhyvinvointi on niin hyvällä tasolla, että voidaan puhua työn imusta. Luukkalan (2011, 38) mukaan Hakanen (2004) on esitellyt kyseisen, äärimmäistä hyvinvointia kuvaavan käsitteen väitöskirjassaan, ja se syntyy työstä saatavasta ilosta ja energiasta. Luukkala esittää Hakasta mukaillen kolme kriteeriä, joiden täytyessä voidaan puhua työn imusta: tarmokkuus työssä, sille omistautuminen ja siihen uppoutuminen. Tarmokkuus synnyttää työn imua työntekijän kokiessa itsensä energiseksi – hänen voimavaraansa aktivoituvat ja työtä jaksetaan tehdä. Omistautunut työntekijä kokee arvonsa yhteneviksi työnantajansa kanssa, ja työssä halutaan jatkaa tulevaisuudessaakin: työnantajasta ei ole tarvetta puhua negatiivisesti tai etsiä jatkuvasti uutta työtä. Uppoutuminen taas tarkoittaa, että työnteosta on positiivisessa mielessä hankala luopua ja se koetaan mielenkiintoiseksi: työtä voidaan jatkaa vapaa-ajallakin, ja kuluttavan sijaan se koetaan energisoivana. (Luukkala 2011, 38.)

Myöhemmässä teoksessa Hakanen (2011, 38) jatkaa, että työn imussa ollessa työ koetaan mielekkääksi, sitä tehdään vastoinkäymisissäkin ja siitä ollaan ylpeitä. Kuten aiemmin todettu, nähdään hyvinvointi nykyään laaja-alaisena, ja sen tutkimuksessa huomioidaan asioita, joista työssä saadaan voimaannuttavia ja myönteisiä kokemuksia. Työhyvinvointia käsitellään yhä enemmän niin sanotun positiivisen psykologian ja voimavarojen pohjalta (Manka & Manka 2016, 69, Seligmanin 1990 mukaan), ja työn imu voidaankin nähdä tällaisena positiivisena tapana lähestyä työhyvinvointia (Manka & Manka 2016, 5–6). Se syntyy ennen kaikkea työpaikalla hyvin olevista asioista ja yksilön myönteisistä kokemuksista. Työhyvinvoinnin tutkimus keskittyy siihen, kuinka näitä voimavaroja voidaan käyttää hyväksi ja pyrkiä kohti työn imua.

Työn imun kokeminen pidentää työuria, ehkäisee varhaisia eläköitymisiä ja parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä. Organisaation kannalta siihen panostaminen on pitkällä tähtäimellä siis kannattavaa: työhyvinvoinnin äärimmäisen hyvää muotoa kokeva henkilö on tehokas, työlleen omistautunut ja valmis myös haastamaan itsensä. (Hakanen 2011, 41–42; Manka & Manka 2016, 41.) Psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen – oikeudenmukaisuus, vaikutusmahdollisuudet, mielekäs ja vaihteleva työ, toimiva vuorovaikutus – ja jatkuva kehittäminen luovat edellytyksiä positiivisille työelämäkokemuksille ja lopulta työn imun syntymiselle (Hakanen 2011, 52–60).

3.3 Vuorotyö ja työhyvinvointi

Vuorotyö on työn tekemistä vaihtelevissa vuoroissa ja määritellään työksi, jossa työajat vaihtelevat säännöllisesti, ennakolta sovitun rytmin mukaan (Tilastokeskus s.a.). Vuorotyö käsittää eri vuorokaudenaikoihin tehtäviä työvuroja, kuten aamu-, päivä-, ilt- ja yövuorot, ja asettaa haasteita työntekijän jaksamiselle erityisesti aikaisissa aamu- ja myöhäisissä iltavuoroissa sekä yötyössä häiritsemällä elimistön biologista rytmiä. Yleisesti ottaen ilt- ja yöaikaan tehtävä työ onkin elimistölle kuormittavampaa ja terveydelle haitallisempaa. Normaalista poikkeava vuorokausirytmii vaikuttaa paitsi fyysiseen terveyteen, myös psyykkiseen jaksamiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, joiden kaikkien aiheuttama kuormitus on kuitenkin hallittavissa esimerkiksi työvuorojen

tarkalla suunnittelulla. (Terveyskirjasto s.a.; Työterveyslaitos s.a.) Työaikajärjestelyt ovatkin tasapainoilua työntekijöiden kapasiteetin ja toisaalta yrityksen tuotannon ja tarpeiden välillä (Costa 2010, 112).

Vuorokauden ympäri toimiva globaali maailmantalous ja toisaalta myös kuluttajien tottumukset saada palvelua aikaisesta aamusta iltamyöhään pakottavat yritykset myös tarjoamaan sitä pärjätäkseen intensiivisessä kilpailussa. Näyttääkin siltä, että nykyään valtaosa työikäisestä väestöstä on ainakin jollain tapaa tekemisissä epäsäännöllisten työaikojen kanssa – joko viikonlopputyön, iltaja yövuorojen tai osa-aikatyön muodossa. (Costa 2010, 112.) Vuorotyö onkin tullut yhä enemmän osaksi myös vähittäiskaupan työntekijöiden arkea kauppojen aukiolojen vapauduttua, ja moni tekee nykyään säännöllisesti kaksi- tai jopa kolmivuorotyötä (Työterveyslaitos 2017, 4–5).

Vuorotyö ja fyysinen hyvinvointi

Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan muun muassa sitä, että konkreettinen työympäristö, -ajat ja -ergonomia ovat kunnossa, eikä työ ole kohtuuttoman raskasta ruumiillisesti. Fyysinen hyvinvointi on perinteisen käsityksen mukaan nojannut juuri näihin näkökulmiin, joiden merkitys modernissa työelämässä on kuitenkin ainakin näennäisesti vähentynyt (Rahkonen ym. 2011, 21–29). Fyysinen kuormitus kaupan alalla käsittääkin ruumiillisen työn lisäksi vuorotyön aiheuttamat haasteet jaksamisessa.

Vuorotyön aiheuttama kuormitus elimistölle johtuu normaalin fysiologisen rytmien häiriintymisestä, joka fyysisen terveyden lisäksi heijastuu muillekin hyvinvoinnin osa-alueille (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 19). Tyypillisimpiä pitkäaikaisesta, poikkeuksellisesta vuorokausirytmistä aiheutuvia fyysisiä terveyshaittoja ovat muun muassa ruoansulatuselimistön oireet, uniongelmat, kohonnut sydän- ja verisuonitautien riski sekä väsymyksestä aiheutuva suurempi työtapaturmariski (Costa 2010, 112; Työterveyslaitos s.a.). Vuorosyklin nopeus vaikuttaa elimistön sopeutumiseen: keho voi tottua yö- ja iltaiikaan tehtävään työhön, jos yksinomaan sitä tehdään säännöllisesti vuosikausia, kun taas kiertävät vuorot ja vaihtelevat työajat aiheuttavat suurempaa kuormitusta elimistölle (Costa 2010, 113–114).

Työterveyslaitos (2017) on tutkinut epäsäännöllisiä työaikoja matkailu- ja ravintolapalveluissa, Hakola ym. (2010) puolestaan tarkastelivat artikkelissaan lyhyiden työvuorovälien yhteyttä työntekijöiden kokemaan jaksamiseen ja hyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Kummastakin tutkimuksesta esiin nousseet päähuomiot liittyivät lyhyiden vuorovälien negatiiviseen vaikutukseen, iltaja yötyön erityiseen kuormittavuuteen ja työvuorojen sijoittelun merkitykseen sekä fyysiselle että henkiselle työhyvinvoinnille. Palautuminen koettiin jaksamisen ja fyysisen terveyden kannalta kriittiseksi kummassakin tutkimuksessa. Hakolan ym. (2010, 390) tutkimuksessa havaittiin, että lyhyiden työvuorovälien, eli ajan työvuoron päättymisen ja seuraavan alkamisen välissä, vähentäminen ja siten palautumisajan lisääminen työvuorojen välissä paransi henkilöstön vireystilaa, kokemusta työhyvinvoinnista sekä helpotti työ- ja perhe-elämän yhdistämistä mahdollistamalla enemmän vapaa-aikaa ja aktiviteetteja. Samoilla linjoilla oli myös Työterveyslaitos (2017, 26), jonka tuloksista myös selvisi, että henkilöstön hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihinsa paitsi parantavat tyytyväisyyttä, myös korreloivat pidempien vuorovälien (yli 11 tuntia) ja päivävuorojen kanssa.

Tutkimuksissa siis havaittiin, että henkilöstö toiveissaan suosi riittävää palautumisaikaa ja päivävuoroja illan ja yön sijaan. Niiden lisäksi pidemmät työputket ja -päivät koettiin mielekkäämpinä kuin yksittäiset, lyhyet työpaksot. Negatiivisina koetut työaikajärjestelyt olivat yhteydessä huonoihin vaikutusmahdollisuuksiin ja tyytymättömyyteen järjestelmää kohtaan. Työterveyslaitoksen (2017) ja Hakolan ym. (2010) tutkimukset tukevat Costan (2010, 112–114) huomioita vuorotyön aiheuttamasta väsymyksestä ja työvuorojen syklin merkityksestä. Tutkimuksissa ei tosin huomioitu vuorotyöhön liittyviä kannustimia, kuten yö-, iltaja pyhäisiä, ja niiden vaikutusta työn mielekkäänä kokemiseen.

Vuorotyö ja psyykinen hyvinvointi

Vuorotyön psyykkiselle hyvinvoinnille aiheuttama kuormitus johtuu pitkälti pitkäaikaisen fyysisen kuormituksen johdannaisista, kuten kroonistuvista uniongelmistä ja niiden aiheuttamasta stressistä, ärsyyntyneisyydestä ja mielialan vaihteluista. Uniongelmat voivat pakottaa erilaisten lääkevalmisteiden käyttöön, jolloin ne vaikuttavat myös henkiseen tilaan ja jaksamiseen. Ylipäätään

jatkuva vuorosta toiseen siirtyminen ja elimistön totuttaminen vaihteleviin rytmeihin voi nostaa stressitasoa, ja työperäisen stressin onkin havaittu olevan yhteydessä nimenomaan vuorotyöhön. (Costa 2010, 113–115; Ma ym. 2014, 25.) Tätä mahdollisesti liian kuormittava työ vielä pahentaa entisestään (Tarkkonen 2012, 63).

Sekä Työterveyslaitoksen (2017, 29) että Hakolan ym. (2010, 48) tutkimukset nostavat esiin organisaation roolin työntekijän jaksamisessa erityisesti työvuorojen sijoittelun kannalta. Työvuorosuunnittelu nähdään ”henkilöstösuunnittelun työkaluna”, jonka avulla voidaan parhaimmillaan nostaa työhyvinvointia. Työn kuormittavuus on yhteydessä työvuorojen sijoitteluun, joten vuorosuunnittelu – peräkkäisten työpäivien määrä, työvuorovälit, eri vuorojen jaksotus – voi merkittävästi parantaa fyysisistä ja sitä kautta henkistä jaksamista tai vastaavasti huonontaa molempia. (Hakola ym. 2010, 394.)

Vuorotyö ja sosiaalinen hyvinvointi

Vuorotyö ja epäsäännölliset työajat vaikuttavat fyysisen ja henkisen jaksamisen lisäksi paljon myös työntekijän sosiaaliseen hyvinvointiin, sillä työ voi ilta- ja viikonloppupainotteisuutensa vuoksi olla hankala yhteensovittaa vapaa-ajan, perheen ja ystävien kanssa etenkin, jos mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihinsa ovat heikot (Työterveyslaitos 2017, 5). Vuorotyötä tekevien keskuudessa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koetaan erityisen hankalaksi, sillä suurin osa perhe-elämän ja sosiaalisen piirin aktiviteeteista on järjestetty normaalia arkityötä tekevän vuorokausirytmien mukaisesti – tapahtumat, juhlat ja normaali perhe-elämä sijoittuvat useammin iltoihin ja viikonloppuihin. Erityisiä haasteita voivat kohdata hektisiä elämänvaiheita läpikäyvät perheelliset, kun esimerkiksi lasten hoitoaikataulut, heidän kanssaan vietetty aika ja perhesuhteet ylipäänsä vaativat erityistä suunnittelua ja huomioonottamista. (Costa 2010, 117–118.)

Työvuorojen sijoittelulla on siis suuri vaikutus myös sosiaaliseen hyvinvointiin, ja Työterveyslaitos (2017, 26) korostaakin henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksien parantavan tätä osa-aluetta huomattavasti: mitä paremmin he voivat omiin työaikoihinsa ja -vuoroihinsa vaikuttaa ja mitä joustavampaa toiminta on, sitä paremmin sujuu työn ja vapaa-ajan yhdistäminen, mikä itsessään toimii

jaksamisen voimavarana. Myös Hakola ym. (2010, 48) huomauttaa tutkimuksessaan, että työvuorosuunnittelua tulisi toteuttaa yhteistyössä paitsi lähiesimiesten myös henkilöstön kanssa – henkilöstöä osallistava työvuorosuunnittelu lisää hyvinvointia ja jaksamista työpaikalla.

3.4 Työhyvinvointia tukeva työvuorosuunnittelu

Työhyvinvointi lähtee sekä työntekijästä itsestään että koko organisaatiosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista, kuten Tarkkonen (2012, 14) toteaa, ja ergonomiset työajat ja niiden tarjoaminen onnistuneella työvuorosuunnittelulla onkin yksi organisaation konkreettisista mahdollisuuksista parantaa työhyvinvointia kaikilla eri osa-alueilla. Ergonomisella työvuorosuunnittelulla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että vuorot suunnitellaan ja sijoitellaan siten, että ne tukevat työntekijän jaksamista, palautumista ja terveyttä niin työssä kuin vapaa-ajallakin – työkyky huomioidaan työpäivien pituuksissa ja työntekijällä on aikaa riittävään lepoon vuorojen välillä (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 25). Työajoilla on vaikutus kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin – elimistöön ja uneen eli fyysiseen terveyteen, työkykyyn, psyykkiseen jaksamiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, joten työvuorojen sijoittelulla voi olla hyvinkin kokonaisvaltainen vaikutus työntekijän kokemukseen jaksamisestaan.

Työterveyslaitos on verkkosivuillaan listannut hyvän työvuorosuunnittelun piirteitä ja laatinut niiden pohjalta suosituksia, jotka ovat peruseriaatteiltaan samat kuin Hakolan ja Kalliomäki-Levannon (2010, 25–28) kirjassaan luettelemat kriteerit ergonomian toteutumisesta sairaanhoitajien kolmivuorotyössä. Näitä hyvän ergonomian kriteerejä ovat työvuorojen säännöllisyys, niiden oikea kiertosuunta, sopiva työmäärä yhdessä työvuorossa ja työpäivien sekä työ- ja vapaajaksojen pituudet (Työterveyslaitos s.a.).

Työvuorojen säännöllisyys auttaa ennakkoinnissa ja työn ulkopuolisen elämän suunnittelussa, joka voi helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Ergonomisella kiertosuunnalla taas tarkoitetaan siirtymistä aamuvuorosta ilta- vuoroon, eikä päinvastoin – tällä tavoin varmistetaan riittävä palautuminen ja lepo, joita edistävät myös pidemmät yhtäjaksoiset vapaat. Sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että näitä vapaajaksoja ajoitetaan myös viikonlopuille. Optimaalisen työpäivän pituuden on puolestaan tutkimuksissa selvitetty

olevan 6-9 tuntia, ja mitä pidempi työaika, sitä korkeammaksi kasvaa tapaturman riski. Suosituksen ylärajoille sijoittuvat tunnit harvoin ovat tehokkaimpia, jolloin osa työtaakasta voi kaatua myös muiden vuorossa olevien harteille. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 26–27.) Luetellut kriteerit ovat linjassa Costan (2010, 112–114), Työterveyslaitoksen toisen tutkimuksen (2017) ja Hakolan tutkimuksen (2010, 290) havaintojen kanssa.

Aiemmin käsitellyn mukaisesti on hyvinvoinnin kannalta tärkeää myös, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja olla mukana sitä koskevassa päätöksenteossa, jolloin kokemukset vuorovaikutuksellisuudesta, riittävästä vapaa-ajasta ja kuulluksi tulemisesta parantuvat. Nämä kokemukset toimivat jaksamisen voimavarana. (Luukkala 2011, 23–32.) Käsite osallistuva työvuorosuunnittelu viittaa juuri tähän mahdollisuuteen, ja tarkoittaa käytännössä sitä, että työvuorosuunnittelussa huomioidaan työntekijöiden yksilölliset toiveet ja tarpeet. Osallistuva työvuorosuunnittelu voi ääritapauksessa olla niin sanottua työaika-autonomiaa, jolloin työyhteisöllä on lakien ja organisaation vaatimusten puitteissa itsemääräämisoikeus työvuorojen suunnittelussa. Osallistuvan työvuorosuunnittelun osittainenkin hyödyntäminen vaatii perinteistä suunnittelua suurempia resursseja ja työmääriä sekä luottamusta osapuolten välillä, mutta voi pitkällä aikavälillä maksaa vaivannäön ja kustannukset takaisin lisääntyvänä toimivuutena ja laatuna työnteossa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 40–50.)

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös mahdollinen tyytymättömyys työn järjestämiseen tai vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä. Työaikojen joustavuuden tulisi olla molemminpuolista, eli työnantajan vaatimien joustojen, kuten ylitöiden ja epäsäännöllisten työaikojen vastapainona tulisi myös työntekijälle tarjota mahdollisuus vaikuttaa ajankohtiin, jolloin hän on töissä. Työntekijöiden huono määrällinen mitoitus tai heikko vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä voivat johtaa siihen, että työskentely tapahtuu jatkuvasti epämieluisina ajankohtina, kuten pyhinä ja viikonloppuina. Työvuorosuunnittelua onkin mahdollisuus käyttää työkaluna siten, että henkilöstö kokee sen joko palkitsevana tai rankaisevana: työvuorojen, lomien ja erinäisten koulutusten ajankohdat vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen ja kokemukseen työyhteisöstä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 10–11.)

3.5 Organisaation rooli työhyvinvoinnin luomisessa

Työhyvinvointi kokonaisuudessaan nähdään lähteväksi niin yksilöstä itsestään kuin hänen työorganisaatiostaankin, joka toimillaan takaa työhyvinvoinnin toteutumisen työpaikalla. Työkykytalo-malli (Työterveyslaitos s.a.) kuvaa yksilön henkilökohtaista hyvinvointia, fyysistä ja psyykkistä tilaa ja asenteita työhyvinvoinnin perustaksi, mutta talon kattona toimivat organisaatio, työolot ja esimiesten toiminta. Tarkkonen (2012, 74) korostaa organisaation ja sen johtamisjärjestelmän merkitystä työhyvinvoinnille – hän toteaa johtamisen olevan työhyvinvoinnin kannalta organisaation oleellinen toiminto, sillä työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii valtaa, aktiivisuutta ja johtamisaikaa. Hyvinvoiva henkilöstö hyödyttää myös työnantajaa (Luukkanen 2011, 25), joten työhyvinvoinnin lisääminen kuuluu myös organisaation intresseihin.

Organisaation taholta työhyvinvointia ylläpidetään työhyvinvoinnin johtamisella. Sillä tarkoitetaan johtamisen näkökulmaa, joka seurannan, valvonnan ja ohjauksen avulla huomioi työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, työhön liittyvät yksilölliset ominaisuudet ja muutostarpeet organisaation jokaisella tasolla. Itse johtaminen voidaan jakaa myös neljään näkökulmaan, joita ovat strateginen, henkilö-, asia- ja hallinnollisten asioiden johtaminen. Nämä osa-alueet muodostavat työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden, joka sisältää niin työn mitoituksista ja järjestämisestä, sosiaalisesta tuesta kuin päätöksenteosta ja tavoitteellisuudesta huolehtimisen. Työhyvinvoinnin toimiva johtaminen perustuu vallitsevan tilanteen määrittelyyn esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla, ja näiden tulosten pohjalta lähdetään luomaan edellytyksiä käytännön toimille sekä lopuksi arvioimaan niitä. (Tarkkonen 2012, 77.) Tällaista kehitystyötä on tehtävä jatkuvasti (Manka & Manka 2016, 81).

Työturvallisuuskeskuksen (s.a.) mukaan itse organisaatiosta on löydettävissä hyvinvointia tukevia voimavaroitehtijöitä, joita hyvällä johtamisella vahvistetaan. Näitä ovat esimerkiksi innovatiivisuus työtavoissa, varmuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus. Tarkemmin organisatorisia työn voimavaroja on eritellyt Hakanen (2011, 61–69) kirjassaan. Hän määrittelee nämä voimavarat yleisesti henkilöstöhallinnon ja johdon mahdollisuuksiksi kehittää työhyvinvointia ja siten lopulta luoda työn imua. Työturvallisuuskeskuksen mainitsemien lisäksi hän lukee voimavaroiksi esimerkiksi organisaation

henkilöstölleen tarjoaman tuen, toteutuvan psykologisen sopimuksen, työilmapiirin ja toimivan vuorovaikutuksen eri tasojen välillä. Henkilöstön kokema tuki korreloi suoraan työn imun kanssa – kun työntekijä kokee, että hänen panostaan arvostetaan ja hyvinvoinnistaan välitetään, on hän motivoituneempi ja sitoutuneempi. Psykologisen sopimuksen toteutuminen puolestaan tarkoittaa, että työsopimuksen ohella solmitut ns. sanattomat sopimukset pitävät: työlle tarjotaan jatkuvuutta ja työntekijälle esimerkiksi mahdollisuus kouluttautua. Kaikki edellä mainitut myös lisäävät psyykkistä hyvinvointia (luku 3.2.).

Toimiva työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää etenkin isoilta organisaatioilta tavoitteellisuutta, konkreettisia toimia hyvinvoinnin edistämiseksi ja toiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvointitoiminnan tulisi olla osa liiketoimintastrategiaa, ja organisaation rakenteiden toimia joustavasti. Tärkeää on myös osallistaa itse henkilöstö työhyvinvoinnin kehittämiseen ja huomioida siinä yrityksen yleiset tavoitteet – suunnittelussa mukana oleva henkilöstö on toimintaan sitoutunutta, ja hyvinvointi tukee myös liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttämistä. (Manka & Manka 2016, 81.)

3.6 Työnantajakuva

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työssään viihtyvä henkilöstö ovat yritykselle tärkeitä, koska ne selvästi parantavat tulosta (Luukkanen 2011, 25; Manka & Manka 2016, 81). Hyvinvoiva, työhönsä sitoutunut henkilöstö sen lisäksi myös parantaa työnantajakuva, joka tarkoittaa yrityksen nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille siitä välittyvää mielikuvaa, imagoa. (Kauhanen 2010, 69). Työnantajakuva ilmiönä ei ole uusi, ja käsite *employer brand* nousi esiin alun perin jo 1990-luvulla pohjautuen aiemmilla vuosikymmenillä käytettyihin rekrytointistrategioihin (Rosethorn 2009, 3). Nykyään erityisesti nuorten työnhakijoiden keskuudessa työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa on suuri – mielikuvat yrityksistä vaikuttavat voimakkaasti siihen, minne oma osaaminen ja työpanos viedään. Työnantaja, jolla on hyvä maine niin nykyisten työntekijöiden keskuudessa kuin työmarkkinoilla yleensäkin, on vetovoimainen ja houkuttelee hyvää väkeä. Kilpailu parhaasta työvoimasta on kovaa. Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, joihin työnantaja voi henkilöstöpolitiikallaan vaikut-

taa, ovat muun muassa opiskelijoiden ja kesätyöntekijöiden kokemukset organisaatiosta, henkilöstöedut ja palkka sekä organisaation tarjoamat oppimismahdollisuudet. (Kauhanen 2010, 69.)

Vetovoimainen työnantaja ei ainoastaan houkuttele uutta väkeä, vaan myös säilyttää nykyisen, osaavan henkilöstön tarjoten heille mahdollisuuksia, tärkeitä sekä ainutlaatuisen, sitoutumista edistävän organisaatiokulttuurin. Markkinointiin perustuen voisi siis ajatella, että samalla tavalla, kun tarjotaan asiakkaille arvoa, luodaan sitä toiseen suuntaan myös omalle henkilöstölle. (Mosley 2014, 2.) Nykyistä työnantajakuvaan käsitettä onkin hyödyllistä lähestyä niin sanotun psykologisen sopimuksen näkökulmasta – se tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välistä sanattomaa sopimusta, joka ilmenee esimerkiksi työntekijän kokemuksissa ja esimiesten häneen kohdistuvassa toiminnassa. Tällaiset sanattomat sopimukset ja odotukset täydentävät varsinaisessa työsopimuksessa sovittuja asioita. Käsitteen *employer brand* voisi määritellä siten myös molemminpuoliseksi sitoumukseksi organisaation ja sen henkilöstön välillä – se on sopimus, joka saa henkilöstön jäämään ja tulemaan osaksi yritystä. (Rosethorn 2009, 3–20.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja hyvä johtaminen linkittyvät voimakkaasti työnantajakuvaan ja vaikuttavat sen muovautumiseen. Kauhanen (2010, 70) toteaa, että hyvinvoiva henkilöstö parantaa sekä ulkoista että sisäistä työnantajakuvaa, eli vaikuttaa niin nykyisen kuin potentiaalisenkin henkilöstön mielikuviin yrityksestä. Toisaalta hyvän maineen romuttuminen tapahtuu paljon nopeammin kuin sen rakentaminen: esimerkiksi huonosti hoidetut työelämäsuhteet, joukkoirtisanomiset ja työsuojelurikkomukset vaikuttavat nopeasti ja negatiivisesti yrityksen työnantajakuvaan (Kauhanen 2010, 70).

4 OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO: KILPAILUKYKYÄ JA PAIKALLISTA ELINVOIMAA

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Osuuskauppa Suur-Savo. Aluksi kerrotaan yrityksen tärkeimmät perustiedot liittyen yritystoimintaan, henkilöstöön ja liiketoiminnan arvoihin, lopuksi käsitellään yrityksessä nykyään käytössä olevaa keskitettyä työvuorosunnittelujärjestelmää, johon

tämä opinnäytetyö myös osin keskittyy. Luvussa sivutaan myös työvuorosuunnittelun keskeisiä pelisääntöjä.

4.1 Osuuskaupan toimialat, arvot ja henkilöstö

Osuuskauppa Suur-Savo on Etelä-Savon alueella toimiva yritys, joka muodoltaan on osuuskunta ja siten yli 72 000 asiakasomistajan omistama kokonaisuus. Osuuskauppa alueelle on perustettu 1900-luvun alussa, josta lähtien se on kasvanut nykyisiin mittoihinsa: toimialue kattaa tällä hetkellä 12 kuntaa, ja marketkaupan, eli Prisman, S-marketin ja Salen toimipaikkoja niissä on yhteensä yli 30. Osuuskauppa Suur-Savo toimii marketkaupan lisäksi polttoneste- ja liikennemyymälä-, ravitsemis-, tavaratalo-, majoitus- ja autokaupassa sekä leipomoalalla. Monitoimialaisen yrityksen toiminta käsittää myös pankki-, kauneus- ja terveystalveluita, ja sillä on yhteistyökumppaneita monilta eri aloilta. (Lyytikäinen 2019; S-kanava.fi s.a.) Vuoden 2019 henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella Osuuskauppa Suur-Savo palkittiin lisäksi kyseisen vuoden innostavimpana työpaikkana (Innostavimmat.fi 2020).

Osuuskauppa Suur-Savo on paikallinen, yhteiskuntavastuullinen toimija, ja sen toiminnan tavoitteena onkin tuottaa asiakasomistajien tarpeeseen vastavia palveluita kilpailukykyisesti ja alueen hyvinvointi huomioiden (S-kanava.fi s.a.). Liiketoiminnassa noudatetaan yrityksen yhteisiä arvoja, joita ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, jatkuva uudistuminen ja toiminnan tuloksellisuus: toiminnassa huomioidaan aina asiakas, vastuu kannetaan niin henkilöstön kuin alueenkin hyvinvoinnista, toimintaa pyritään kehittämään ja näillä saavutettuja tuloksia käytetään yrityksen vision mukaisesti asiakasomistajien hyödyksi (Lyytikäinen 2019). Osuuskaupassa nähdään, että koko Etelä-Savon elinvoimaisuus hyödyttää yritystoimintaa ja päinvastoin (S-kanava.fi s.a.).

Keskimäärin Osuuskauppa Suur-Savo työllistää yli 1200 henkilöä eri toimialoilla ollen näin alueellisesti merkittävä työnantaja (S-kanava.fi s.a.). Enemmistö työntekijöistä on naisia, ja koko henkilöstöstä vakituisessa työsuhteessa olevia on 87 %. Työntekijöiden keski-ikä on 38 vuotta. Muiden osuuskauppojen tavoin myös Osuuskauppa Suur-Savon hallinnon keskiössä on osuuskauppavaaleilla valittu edustajisto, sekä tästä joukosta valittu hallitus.

Osuuskaupalla on toimitusjohtaja, joka yhdessä henkilöstö-, asiakkuus-, talous-, matkailu- ja ravintola, autokaupan- ja marketkaupan johtajan kanssa muodostaa johtoryhmän. (Lyytikäinen 2019.)

4.2 Henkilöstöhallinto ja työvuorosuunnittelu Osuuskauppa Suur-Savossa

Henkilöstöhallinto toimii Osuuskauppa Suur-Savossa erinäisissä tehtävissä: sen tavoitteena on tukea liiketoimintaa, kehittää ja jalkauttaa henkilöstöhallinnon alaan kuuluvia asioita sekä hoitaa organisaation eri tasojen välistä viestintää. Liiketoiminnan tukemiseen kuuluu esimerkiksi esimiestyön tukeminen ja kehittäminen, työsuhteiden elinkaaret sekä muun toiminnan, kuten erilaisten henkilöstötutkimusten organisointi. Henkilöstöhallinto huolehtii myös kehitys- ja työkykykeskustelujen järjestämisestä sekä uusien järjestelmien käyttöönottamisesta aina myymälätasolla asti. Vuodesta 2019 eteenpäin erityisiä painopistealueita HR-toiminnassa ovat olleet henkilöstön saatavuus ja heidän jaksamisensa: käyttöön on otettu muun muassa mahdollisuus ristiintyöskentelyyn, kiertävien työntekijöiden järjestelmä sekä kehitetty esimiestyötä erityisellä painotuksella. (Lyytikäinen 2019.)

Osuuskauppa Suur-Savossa, kuten muissakin alueosuuskaupoissa, otettiin vuoden 2018 aikana käyttöön uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä Elli. Tämän myötä yritys siirtyi myös keskitettyyn työvuorosuunnitteluun – käytännössä muutos tarkoittaa, että työvuorojen suunnitteluvastuu siirtyi toimipaikkojen esimiehiltä erilliselle suunnittelutiimille, joka suunnittelee kaikkien toimipaikkojen työvuorot keskitetysti. Elli-ohjelman tarkoituksena onkin tehostaa suunnittelua ja varmistaa esimerkiksi työaikalainsäädännön ja työehtosopimuksen toteutuminen jokaisessa tilanteessa. (Jollas s.a.) Työvuorosuunnittelussa käytetään kaupan alan työehtosopimusta, joka on viimeisimpänä päivitetty 23.3.2020 palvelualojen ammattiliitto PAM:in ja Kaupan Liiton neuvotteluissa – sopimuksessa määritellään esimerkiksi palkkaukseen, työaikoihin, korvauksiin ja sairausajan palkkauksen minimivaatimukset, joita työnantajan on noudatettava. Keskeisiä työvuorosuunnitteluun vaikuttavia asioita työehtosopimuksessa ovat vuorokausilevon pituus, työputkien pituudet, tasoittumisjaksot sekä työvuoro-

luetteloiden saatavuus: vuorojen välisen lepoajan on oltava 11 tuntia tai erikseen työntekijän kanssa sovittuna vähintään 8 tuntia ja vapaapäivien välissä voi olla enintään 8 työpäivää. (PAM 2020.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston hankinnan menetelmät, saadun aineiston analysointi sekä tutkimuksen käytännön toteutus tässä opinnäytetyössä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja sen kohteena oli Osuuskauppa Suur-Savon markettoimipaikat ja niiden henkilöstö. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia näiden toimipaikkojen työvuorosunnittelua, henkilöstön kokemuksia siitä sekä toteutetun tutkimuksen pohjalta laatia kehittämis ehdotuksia, jotta työvuorosunnittelun toimintatapoja voitaisiin kehittää edelleen.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä toisiaan täydentävinä. Tarkoituksena oli sekä ymmärtää suunnittelun lähtökohtia että tavoittaa laaja vastaajajoukko osuuskaupan henkilöstöstä. Tässä alaluvussa esitellään tutkimusmenetelmien teoriapohja ja käyttötarkoituksia niiden toteutusjärjestyksessä aloittaen laadullisesta tutkimuksesta ja edeten määrälliseen tutkimukseen.

Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kerätä ihmisten kokemuksia todellisuudesta ja tulkita niitä. Tämän menetelmän kannalta Vilka (2015, 118) nostaa oleelliseksi sen tavan tarkastella merkityksiä – kyse on ihmisiin liittyvistä ilmiöistä, kuten ajatuksista, toiminnasta ja yhteisöjen rakenteista, jotka lopulta muodostavat merkityskokonaisuuksia. Puusa & Juuti (2011, 48–49) täydentävät, että tutkimuksen kohteena on usein kokemusten lisäksi ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta kumpuava tieto, ja laadullisessa tutkimuksessa etäisyys tutkimuksen kohteen, aineiston ja itse tutkijan välillä onkin tyypillisesti melko pieni. Tarkastelun kohteena laadullisessa tutkimuksessa ovat kokonaisuudet, sillä tavoitteena on kuvata todellista elämää ja sen

keskenään vuorovaikutuksessa olevia osa-alueita (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 161).

Usein laadullista tutkimusta tarkastellaan myös suhteessa määrälliseen tutkimukseen, joka voidaan jossain määrin nähdä laadullisten menetelmien vastakohtana: sen sijaan, että todellisuutta pyritään selittämään erilaisten muuttujien ja tilastollisten yhteyksien avulla, tavoitellaan laadullisessa tutkimuksessa sen syvällisempää ymmärrystä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 52–53), ja yksittäisten muuttujien sijaan oleellista on ymmärtää kokonaisuus, kuten myös Alasuutari (2012, 30) lisää. Toisaalta on myös huomattava, että nämä kaksi tutkimusmenetelmää eivät välttämättä aina ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää rinnakkain, toisiaan täydentävinä jatkumoina (Alasuutari 2012, 16; Tuomi & Sarajärvi 2018, 52–53). Kuitenkin siinä missä määrällinen tutkimus keskittyy suuriin joukkoihin, on laadullisissa menetelmissä huomio yksittäisissä tapauksissa ja tutkijan vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa (Puusa & Juuti 2011, 47).

Laadullisessa tutkimuksessa on lisäksi huomioitava tutkijan ja tutkittavan erilliset niin sanotut ymmärryshorisontit eli se, että he ymmärtävät ja tulkitsevat toisiaan sekä todellisuutta aina omien kokemustensa ja tietojensa pohjalta. Suurempien tutkimushaasteiden välttämiseksi olisikin siten tärkeää ”mitä”-kysymysten lisäksi etsiä vastauksia myös ”miksi”-kysymyksiin: merkitysten maailmassa asioissa ei ole löydettävissä yhtä absoluuttista totuutta, vaan kyse on ennemminkin subjektiivisesta tavasta kokea ympäröivä todellisuus. (Vilkkä 2015, 118–119.) Alasuutari (2012, 30) lisääkin laadullisen tutkimuksen olevan kuin arvoituksen ratkaisemista: saadusta aineistosta etsitään tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen sisältö ja yhdistellään siitä looginen kokonaisuus, jonka pohjalta rakennetaan tulkinta ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen tapoja hankkia aineistoa ovat haastattelut, havainnointi sekä dokumenttien, kuten päiväkirjojen, tarinoiden ja erilaisten raporttien, analysointi. Kustakin menetelmästä on lisäksi olemassa erilaisia variaatioita ja alalajeja, joiden sopivuus erilaisiin käyttötarkoituksiin vaihtelee. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–210.) Tässä opinnäytetyössä käytettävästä haastattelumenetelmästä kerrotaan tarkemmin luvussa 5.2.1.

Määrällinen tutkimus

Määrälliselle eli kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre on sen objektiivisuus: se perustuu ajatukselle, että kaikkea tietoa ympäröivästä maailmasta on saatavissa havainnoimalla ja loogisesti päättelämällä (Hirsjärvi ym. 2009, 139). Myös Moilanen, Ojasalo ja Ritalahti (2015, 123) toteavat, että kyseisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä nimenomaan järjestelmällisesti havaintoja tekemällä, ja että nämä havainnot nojaavat aina tutkimukselle ennalta määriteltyyn tavoitteeseen – tutkimuksen päämäärästä siis riippuu, mitkä ovat havainnoitavia asioita eli havainnoitavuuksia. Määrällinen tutkimus perustuu pitkälti lukuarvojen, prosenttiosuuk-sien ja usein myös näiden välisten syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen (Heikkilä 2014, 15).

Määrällinen tutkimus tukeutuu vahvasti aiheesta jo saatavissa olevaan teori-aan ja aiempiin tutkimuksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 140), ja tietoa määrällisen tut-kimuksen tarpeisiin on saatavilla esimerkiksi erilaisista tietokannoista ja rekis-tereistä. Usein aineistoa on kuitenkin tarpeellista ainakin jossain määrin kerätä myös omatoimisesti, ja määrällisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumene-telmiä ovatkin esimerkiksi kyselyt eri muotoineen, systemaattiset havainnoinnit ja strukturoidut haastattelut. Onnistuneen kvantitatiivisen tutkimuksen kannalta on myös tärkeää, että aineistoa on kerätty riittävästi. (Heikkilä 2014, 13–16.)

Kun tutkimuksen avulla saadaan tietoa kohdeilmioistä, on määrällisen tutki-muksen tavoitteena muokata kaikki tämä aineisto tilastolliseen muotoon ja hyödyntää numeroita tiedon tulkinnassa. Siksi jo tutkimusta ja aineiston ke-ruun menetelmiä suunnitellessa on tärkeää huomioida, että niistä saatu ai-neisto on numeerista eli määrälliseen mittaamiseen ja analysointiin sopivaa tai sellaiseksi muunnettavaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–140.) Määrälliset menetel-mät ovatkin pitkälti tilastollista tutkimusta ja analyysia, joissa usein ovat kes-keisessä roolissa tilastotiede, erilaiset tilasto-ohjelmat sekä matemaattisten menetelmien hyödyntäminen. Tilastollisella analyysilla saatu tieto esitetään usein tiivistämällä sitä taulukoihin ja kuviin tulosten havainnollistamiseksi. (Valli 2015, 10.)

5.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada Osuuskauppa Suur-Savon työvuoro-suunnittelusta monipuolisia, ymmärrystä lisääviä näkökulmia ja palautetta, ja varsinaisen aineiston hankintatavoiksi valikoituivat siten fokusryhmähaastattelu ja puolistrukturoitu kyselylomake. Laadullista menetelmää edustava fokusryhmähaastattelu toteutettiin Osuuskauppa Suur-Savon työvuoro-suunnittelijoille, ja tästä haastattelusta esiin nousseita näkökulmia puolestaan hyödynnettiin koko marketkaupan henkilöstölle suunnatun, määrällisen menetelmän kyselylomakkeen suunnittelussa ja toteutuksessa. Käytettyjen aineistonkeruumenetelmien teoriapohja esitellään seuraavaksi, ja niiden soveltaminen tässä opinnäytetyössä käydään läpi luvussa 5.4.

5.2.1 Haastattelu

Haastattelut ovat paitsi arkipäiväinen asia esimerkiksi mediassa, myös suosittu menetelmä laadullisen aineiston keräämisessä. Niiden avulla tutkija pääsee kosketuksiin sellaisten ilmiöiden kanssa, joista hänellä ei välttämättä ole henkilökohtaista kokemusta tai jotka eivät ole tallentuneet muualle kuin ihmisten mieliin – haastattelut ovat siten moniulotteisia ja tilannesidonnaisia, ja vaativat haastattelijalta harjoittelua ja taitoa, jotta haluttu tieto saadaan esiin. (Hyvärinen 2017, 11.) Haastattelun käyttäminen laadullisen tutkimuksen menetelmänä on yleistä jopa siinä määrin, ja siitä on joissain yhteyksissä tullut virheellisesti rinnakkaistermi koko laadulliselle tutkimukselle (Vilka 2015, 122, Tuomi & Sarajärvi 2002 mukaan).

Haastattelu on kuitenkin erityisen toimiva vaihtoehto, kun tavoitteena on ymmärtää ihmisiä, organisaatioita sekä saada lisää tietoa vähemmän tunnetusta aiheesta: se antaa mahdollisuuden kysyä haluttuja asioita tutkimuksen kohteelta itseltään, sekä joustavuutensa ansiosta sen teemat, aihepiirit ja luonne ovat muokattavissa esimerkiksi kysymyksiä uudelleen ohjaamalla tai vapaamuotoisesti keskustelemalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63; Vilka 2015, 125). Haastattelujen etuja ovat joustavuuden ja tilannesidonnaisuuden lisäksi esimerkiksi niiden henkilökohtaisuus: haastateltava ja haastattelija ovat keskenään läheisemmässä vuorovaikutuksessa kuin esimerkiksi sähköisen kyselyn

toteutuksessa, ja tässä tilanteessa myös samanaikaisen havainnoinnin tekeminen on luontevaa ja voi täydentää pelkällä haastattelulla saatavia tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

Alasuutari (2012, 115) kuitenkin huomauttaa lisäksi haasteista, joita haastattelumenetelmien käyttämiseen liittyy. Hän nostaa esiin käsitteen haastattelukehys ja siihen liittyvän tulkinallisuuden: sillä tarkoitetaan oletusta siitä, että haastateltavan tapaa vastata kysymyksiin ohjaa aina se, mihin hän luulee haastattelulla pyrittävän ja kuinka hän sen pohjalta tulkitsee hänelle esitetyt kysymykset. Haastateltava siis ikään kuin punnitsee, mikä on kysymyksen kannalta oleellista tietoa, mitä kannattaa jättää vastauksen ulkopuolelle ja mitä ehkä hieman kaunistella. Alasuutari (2012, 115) toteaaakin, että nämä niin sanotut tulkintakehykset voivat ohjata haastattelua ja siitä saatavia tuloksia alitajuisestikin.

Haastattelumenetelmiä ja erilaisia variaatioita on useita, ja haastattelutyypin valinta vaikuttaa niin haastattelun toteutukseen kuin siitä saataviin tuloksiinkin – esimerkiksi ryhmähaastattelulla saadaan erilaista aineistoa kuin yksilöhaastattelulla (Alasuutari 2012, 118). Keskeisiä haastattelun lajeja ovat muun muassa lomakehaastattelut, teemahaastattelut, puolistrukturoidut haastattelut sekä täysin avoimet haastattelut (Vilkkä 2015, 123–127). Haastattelu voidaan puolestaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2009, 208–210). Ryhmähaastatteluissa voidaan hyödyntää myös fokusryhmiä (Vilkkä 2015, 125), joita käsitellään seuraavaksi.

Fokusryhmät

Tilastokeskuksen (2019) määritelmän mukaan fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää joko osana kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta tai kokonaan erillisenä menetelmänä. Fokusryhmähaastattelulla on mahdollista sekä syventää tutkittavasta aiheesta olevaa ymmärrystä, että parantaa tutkijan omaa aihepiiriin liittyvää osaamista: haastattelusta saadaan tietoa esimerkiksi tutkittavan aihepiirin käsitteistöstä, asenteista ja kokemuksista, joilla voidaan täydentää ja syventää pelkällä kvantitatiivisella tiedonkeruulla saatavaa aineistoa. Vaihtoehtoisesti muun tiedonkeruun jälkeen käytettynä voidaan fokusryhmähaastattelulla tuoda aineiston tulkintaan

uusia näkökulmia. (Tilastokeskus 2019.) Lisäksi ennen kyselyä toteutettavien fokusryhmähaastattelujen pohjalta voidaan valita ja muokata kyselylomakkeisiin tulevia teemoja ja kysymyksiä (Mäntyneva ym. 2008, 78).

Fokusryhmien koko voi vaihdella, ja tavallisimmin siihen osallistuu viidestä kymmeneen ihmistä. Itse tilanteen pituus usein on tunnista puoleentoista aiheesta ja osallistujamäärästä riippuen. (Hennink 2014, 1; Vilka 2015, 125.) Tavoitteena on luoda avoin ilmapiiri, jossa osallistujat kokevat voivansa ilmaista itseään vapaasti, jotta saavutetaan laaja ymmärrys käsiteltävästä, ennakoon tarkasti määritellystä aiheesta (Hennink 2014, 1). Ilmapiirin ja keskustelun sujuvuuden kannalta Mäntyneva ym. (2008, 79–80) korostaa ryhmää hallinnoivan henkilön eli moderaattorin merkitystä: hänen on saatava haastattelu käynnistymään, kannustettava pidempiin vastauksiin ja mielipiteiden esittämiseen, sekä pidettävä haastateltavat aiheessa, jotta saadaan tutkimusongelman kannalta oleellista aineistoa. Tärkeää on myös, ettei vain yksi osallistuja dominoi keskustelua (Mäntyneva ym. 2008, 81). Fokusryhmissä toimimisen tavoitteena onkin, että käsiteltävästä aiheesta saavutetaan yhteinen ymmärrys ja käsitys, josta lopulta muotoillaan yhteinen kannanotto aiheeseen (Hennink 2014, 1; Mäntyneva ym. 2008, 81).

Vilka (2015, 125, Hirsjärven & Hurmeen 2001, 61–62 mukaan) nostaa lisäksi samassa yhteydessä esiin termit täsmäryhmä- ja asiantuntijahaastattelu, jotka käytännössä toimivat fokusryhmien tavoin: osallistujia on kuudesta kahdeksaan, ja he keskustelevat ennakoon määritellystä aiheesta. Tavoitteena on nostaa esiin siihen liittyviä asenteita, uusia ideoita ja kehittää toimintaa. Osallistujat ovat tarkoin valittuja heidän osaamisensa ja vaikutusvaltansa perusteella, ja voivat edustaa esimerkiksi yhtä organisaatiota. (Vilka 2015, 125.) Myös Hennink (2014, 2) esittää, että tällaisissa fokusryhmissä ryhmän jäsenillä on oltava paitsi yhteinen tausta, myös yhteistä ymmärrystä ja kokemusta käsiteltävästä aiheesta. Hän myös korostaa etukäteen suunniteltujen kysymysten ja teemojen merkitystä, jotta keskustelu etenee ja keskittyy oikeisiin asioihin mahdollisimman tehokkaasti.

5.2.2 Kysely

Määrällisiin tutkimusmenetelmiin lukeutuva kysely on keskeinen aineistonkeruutapa niin sanotuissa survey-tutkimuksissa, joissa oleellista on menetelmien standardisointi eli vakiointi. Näin ollen nämä survey-malliset tutkimukset koavat alleen kaikki ne menetelmät, joissa tietoa kerätään kysymällä tismalleen samat, vakiodut kysymykset kaikilta otokseen tai näytteeseen kuuluilta perusjoukon jäseniltä tai koko perusjoukolta. (Vehkalahti 2014, 11.) Kysely itsessään on varsin tehokas ja nopea toteuttaa, mutta siitä saatava tieto jää yleensä varsin pintapuoliseksi (Moilanen ym. 2015, 122).

Kyselytutkimuksella voidaan kartoittaa esimerkiksi mielipiteitä, arvoja ja asenteita (Vehkalahti 2014, 11), ja sen avulla on tarkoituksena saada kerralla tietoa suuresta joukosta vastaajia ja kerätä laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Koska kyselytutkimuksen kohteena on suuri joukko tutkittavia, on tutkimusta suunnitellessa tehtävä päätöksiä myös vastaajajoukon valinnasta (Heikkilä 2014, 31–44). Lähtökohtaisesti kyselytutkimuksessa on tarkoitus tutkia koko perusjoukko eli kaikki, keitä se koskee, jolloin kyseessä on kokonais-tutkimus (Heikkilä 2014, 31), mutta usein tämän perusjoukon ollessa liian suuri tai aiheuttaessa kohtuuttomat tutkimuskustannukset, on käytettävä erilaisia otannan menetelmiä, jolloin tutkittavaksi valitaan vain osa perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Näitä menetelmiä hyödyntämällä on saatava yleistettävissä oleva, koko perusjoukkoa edustava otos, ja siksi on tärkeää valita oikea tapa otannan toteuttamiseen (Heikkilä 2014, 31–38).

Näytteestä puolestaan puhutaan, jos perusjoukkoa on haastavaa määritellä tai siitä ei ole olemassa rekisteriä eivätkä saadut aineistot täten täytä otoksen kriteereitä. Tällaisessa tilanteessa kyselyä on voitu lähettää tai tarjota sattumanvaraiselle joukolle vastaajia, joita kuitenkin ei ole millään otannan menetelmällä erityisesti valittu – tällöin saadun aineiston ei voida yleistää koskevan koko perusjoukkoa, vaikka vastausmäärä sinänsä runsas olisikin. (Vehkalahti 2014, 46–47.) Harkinnanvaraisessa näytteessä tutkittavat voidaan toki valita siten, että he mahdollisimman hyvin edustavat koko perusjoukkoa, mutta tilastollista päättelyä ja yleistystä ei täysin luotettavasti voida silloinkaan tehdä, koska kyseessä on tutkijan harkintaan perustuva valinta (Heikkilä 2014, 39; Moilanen ym. 2015, 124). Tutkimuksen toteutuksessa on huomioitava lisäksi

mahdollisuus, että osa vastaajista jättää vastaamatta tai että vastaukset ovat tutkimukseen sopimattomia. Tällöin puhutaan vastauskadosta, joka voi vaikuttaa saatavien tulosten luotettavuuteen. (Heikkilä 2014, 42.)

Kyselylomake

Kyselylomake on kyselyn tärkein yksittäinen elementti, ja tutkimuksen onnistumisen kannalta sen merkitys on suuri – huonosti muotoillut kysymykset voivat pilata koko tutkimuksen (Heikkilä 2014, 45). Vehkalahti (2014, 20) korostaa hankin kyselylomakkeen huolellisen suunnittelun ja muotoilun tärkeyttä, sillä kysymällä sisällöllisesti oikeita asioita saadaan myös tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Kyselylomakkeella kysytyt kysymykset linkittyvätkin aina varsinaiseen tutkimussuunnitelmaan, ja se tulisikin ottaa huomioon jo kysymyksiä suunnitellessa: mitä tietoa tarvitaan tutkimusongelmaan vastaamiseksi ja millaisilla kysymyksillä sitä saadaan (Vilka 2015, 105). Sisällöllisesti relevanttien kysymysten suunnittelu edellyttää myös aiheen teorian syvällistä hallintaa (Heikkilä 2014, 45).

Kyselylomake koostuu kysymyksistä, joita kutsutaan osioiksi ja niistä muodostuvaa kokonaisuutta mittariksi (Vehkalahti 2014, 23). Osiot jaetaan päätyypppeihin, eli suljettuihin ja avoimiin osioihin. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle on annettu vastausvaihtoehdot ennakkoon, ja näistä vaihtoehdoista valitaan yksi tai useampi ohjeistuksesta riippuen. Avoimissa kysymyksissä vastaaja muotoilee vastauksensa itse, eikä ennakkoon määriteltäjä vaihtoehtoja ole. Kummassakin tyyliässä on etunsa ja haittansa: suljettuihin kysymyksiin vastaaminen on nopeaa ja niiden tilastollinen käsittely on helppoa, mutta ne toisaalta houkuttelevat harkitsemattomiin, pikaisiin vastauksiin. Avoimissa kysymyksissä vastaajan on nähtävä enemmän vaivaa ja hän saattaa siksi jättää vastaamatta, mutta toisaalta voidaan saada täysin uusia, ennakoimattomia näkökulmia aiheeseen. Avoimien ja suljettujen kysymysten lisäksi voidaan käyttää sekamuotoisia kysymyksiä, joissa esimerkiksi vain yksi vastausvaihtoehdoista on avoin. (Heikkilä 2014, 47–50.)

Suljetuissa, mielipiteitä mittaavissa kysymyksissä hyödynnetään usein niin sanottuja asenneasteikkoja, joista tavallisimmat ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. Asteikkojen avulla pieneen tilaan pyritään saamaan mahdollisimman

paljon tietoa, ja periaatteena molemmissa on väittämän arviointi tavallisimmin 4–5-portaisella asteikolla: Likertin asteikossa asteikon eri arvot voivat vaihdella esimerkiksi välillä *täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä*, jolloin välille sijoitetaan arvoja näiden väliltä. Osgoodin asteikolla asteikon ääripäät ovat toisilleen päinvastaiset adjektiivit, jolloin vastaaja sijoittaa vastauksensa sille kohdalle, joka vastaa hänen kokemukstaansa esimerkiksi palvelusta tai tuotteesta. (Heikkilä 2014, 51–52.)

Koska kyselylomaketta ei voi enää muokata lähettämisen jälkeen, on siksi sen testaus – kysymysten yksiselitteisyyden, selkeyden, vastausajan ja -vaihtoehtojen arviointi – myös ensiarvoisen tärkeää (Vilkkä 2015, 108). Heikkilä (2014, 54–55) on lisäksi listannut hyvästä kyselystä löytyviä ominaisuuksia: näitä ovat edellä mainittujen lisäksi muun muassa virheetön kieliasu, neutraalius niin sisällön kuin kielen osalta sekä kohtelias lähestymistapa. Myös saatekirjeeseen, eli ennen varsinaiseen kyselyyn vastaamista luettavaan tekstiin, on panostettava, sillä se paitsi houkuttelee vastaajaa avaamaan kyselyn, myös kertoo hänelle vastaamisen kannalta oleelliset tiedot – vastausajan, lomakkeen palautukseen liittyvät yksityiskohdat, tutkimuksen taustat ja tarkoituksen sekä sitä toteuttavat tahot ja tiedot lopullisten vastausten käsittelystä (Heikkilä 2014, 59). Nämä tiedot ovat osa myös tutkimuksen eettisyyttä (Vilkkä 2015, 52).

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen alussa esitetty tutkimusongelma vaikuttaa siihen, millainen analyysimenetelmä aineiston käsittelyyn lopulta valitaan (Jyväskylän yliopisto 2009). Hirsjärvi ym. (2009, 224) jakavat analyysimenetelmät karkeasti kahteen osaan: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin menetelmiin, joiden käyttö vaihtelee sen mukaan, onko kyseessä laadullinen vai määrällinen tutkimus. Samalla kuitenkin huomautetaan, että suora jako laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen ei välttämättä määrittele käytettävää analyysimenetelmää, vaan ensisijaisesti tavoitteena on saada paras mahdollinen vastaus tutkimusongelmaan (Hirsjärvi ym. 2009, 224).

Tutkimuksesta saadun tiedon analysointi, tulosten kirjaaminen ja johtopäätösten tekeminen ovat koko tutkimusprosessin tärkeimpiä vaiheita, sillä niihin on

tutkimusongelman asettamisesta asti määrätietoisesti pyritty. Aineiston analysointi vaatii usein tutkijalta niin sanottuja esitöitä, kuten tietojen tarkistusta, täydentämistä ja järjestämistä. Järjestetyn aineiston analyysivaiheessa tutkija saa lopulta selville, millaista materiaalia hän on tutkimusmenetelmillä saanut käyttöönsä, ja onko se tutkimusongelmaan peilaten relevanttia. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Fokusryhmähaastattelun analysointi

Laadullisen tutkimuksen tuloksena saatu aineisto on moninaista ja vivahteikasta sekä kertoo tutkittavasta ilmiöstä erityisesti tutkittavien näkökulmasta. Tämän moninaisuuden ja tulkinnallisuuden vuoksi laadullisen aineiston analyysiin ei ole olemassa yhtä oikeaa menetelmää tai standardia, ja ne vaihtelevatkin sekä tutkimuksen tavoitteen että kootun aineiston mukaan. (Puusa 2011, 114.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 78) kuitenkin toteavat sisällönanalyysin olevan laadullisen aineiston analyysissä laajasti käyttökelpoinen menetelmä ja tarjoavan myös väljän teoriakehyksen muulle laadullisen aineiston analyysille.

Laadullisen, kuten minkä tahansa muunkin aineiston analyysissä, on lähdettävä liikkeelle saadun aineiston käsittelystä analysoitavaan muotoon. Usein on tarpeen saattaa aineisto kirjalliseen muotoon eli litteroida se, jolloin päätelmien ja analyysin tekeminen on helpompaa. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimusongelmasta, ja samoin on mahdollista kirjoittaa tekstiksi joko koko aineisto tai käsitellä se vain teemoittain. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Kananen (2017, 136) jatkaa, että varsinaista aineiston tulkintaa ja analyysia voidaan lähteä toteuttamaan joko aineisto- tai teorialähtöisesti: aineistolähtöisessä näkökulmassa tulkintoja nostetaan aineistosta, kun taas teoriapainotteisessa lähestymistavassa nojataan enemmän aiheen teoriaan ja tehdään tulkintaa etsimällä aineistosta siihen viittaavia asioita.

Erityisesti haastattelujen analysointia tarkastellessa Pietilä (2010, 180) erottelee yksilöhaastattelut ja ryhmähaastattelut toisistaan, sillä niissä saatu aineisto ja tapahtuva vuorovaikutus eroavat toisistaan – yksilöhaastattelu keskittyy yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin ja vuorovaikutukseen haastattelijan kanssa, kun taas ryhmähaastattelussa osallistujat ottavat kantaa toistensa

ajatuksiin ja pyrkivät muodostamaan yhteisen kokemuksensa perusteella kollektiivisen näkemyksen aiheesta. Tutkimusongelmasta puolestaan riippuu, kuinka tarkasti ja millä eri tasoilla saatua haastatteluaineistoa analysoidaan: kiinnitetäänkö huomiota sisällön lisäksi esimerkiksi äänenpainoihin ja ryhmädynamiikkaan (Pietilä 2017, 126). Usein liikkeelle kannattaa kuitenkin lähteä haastattelun sisällöllisestä näkökulmasta, ja jakaa saatua aineistoa jonkinlaisten tutkimusongelmaan perustuvien teemojen avulla (Pietilä 2010, 184).

Myös Puusa (2011, 115) kertoo, että aineiston analyysi on aloitettava esitöiden ja aineiston valmistelun jälkeen siitä, mikä on tutkimusongelma ja mihin saadussa aineistossa kiinnitetään sen perusteella huomiota: aineistosta poimitaan ne asiat, jotka tähän ongelmaan vastaamisen kannalta ovat siinä kiinnostavia. Näin ollen muuta sisältöä voidaan rajata pois. Samalla hän mainitsee, että tutkijan on osattava sekä eritellä että yhdistää: aineisto on pilkottava osiin, joita yhdistelemällä ja tulkintoja tekemällä päädytään jonkinlaiseen tulokseen. Kuitenkaan varsinkaan ryhmäkeskustelua tai -haastattelua analysoidessa ei osallistujien yksittäisiä kommentteja voi eikä saa irrottaa asiayhteydestä, sillä ne liittyvät aina tiettyyn ryhmäkontekstiin (Pietilä 2017, 126).

Kyselytutkimuksen analysointi

Toisin kuin laadullisen tutkimuksen analyysissä, jossa tulkintaa voidaan tehdä jo aineiston hankinnan aikana (Puusa 2017, 114), määrällisen aineiston analyysissä jakautuvat aineiston hankinta ja tulkinta selkeästi eri vaiheisiin, ja käsittely alkaa vasta kun kaikki aineisto on kerätty (Heikkilä 2014, 120; 138). Kuitenkin Vilkka (2015, 72) huomauttaa, että varsinaisen aineiston käsittelyä kannattaa jo kysymyksiä muotoillessa ja suunnitellessa miettiä etukäteen, kun tehdään päätöksiä esimerkiksi muuttujien arvoista ja numeroinneista. Saadun aineiston tulkinta edellyttääkin sen järjestämistä arvoiksi – muuttujilla, eli esimerkiksi sukupuolella, koulutuksella ja asuinpaikalla, täytyy jokaisella olla omat arvot, joiden perusteella aineisto järjestetään taulukoiksi ja kuvioiksi (Vilkka 2015, 72).

Kyselytutkimuksen voi toteuttaa joko paperisena tai sähköisesti, ja näiden eri tavalla saatujen aineistojen käsittelyssä on pieniä eroja. Sähköisessä, interne-

tissä toteutetussa kyselyssä saadut vastaukset tallentuvat tietokantaan automaattisesti, jolloin niiden syöttäminen ja arvojen antaminen manuaalisesti ei ole tarpeen. Tämä nopeuttaa aineiston käsittelyä ja siten analyysivaihetta. Paperisella kyselylomakkeella olevien tulosten syöttäminen tilasto-ohjelmaan aloitetaan useimmiten asettamalla ne havaintomatriisin muotoon ja määrittelemällä muuttuja jokaiselle lomakkeen vastaukselle, kun taas sähköisistä kyselyistä saadut tulokset ovat sellaisina siirrettävissä esimerkiksi Excelliin tai muihin ohjelmiin. (Heikkilä 2014, 66; 120–121.)

Aineiston analyysi tulisi aloittaa sen huolellisella tarkastelulla mahdollisten virheiden havaitsemiseksi ja yleiskuvan muodostamiseksi. Myöhemmässä tarkastelussa aineistoa ja sen sisältämiä muuttujia voidaan perustasolla analysoida ja vertailla tunnuslukujen, jakaumien ja kuvien pohjalta, ja samaten voidaan yhtäaikaaisesti tarkastella joko yhtä muuttujaa tai useampaa toisiinsa vertaillen. Tunnusluvut, jakaumat ja kuvat ovat aineiston sisältämää tietoa tiivistetyssä muodossa: ne kertovat esimerkiksi sen, mitä arvoja eli vastauksia muuttajat sisältävät, mikä on niiden keskiarvo, minimi ja maksimi, sekä miltä näyttävät tuloksista tehdyt histogrammit tai pylväskuviot. (Vehkalahti 2014, 51–63.) Tällaisen aineiston perusteella on tarkoituksena selvittää, voidaanko tutkimuksen tuloksista tehdä joko teoriaa tai hypoteeseja eli oletuksia tukevia johtopäätöksiä (Heikkilä 2014, 138). Lisäksi Heikkilä (2014, 189) on koonnut analyysivaiheen muistilistaa, jossa kehoitetaan perehtymään huolellisesti käytettävään analyysimenetelmään ja aineistoon, varomaan hätäisiä johtopäätöksiä korrelaation pohjalta sekä tarkastelemaan tulosten merkitystä käytännön tilanteissa.

5.4 Tutkimuksen toteutus tässä työssä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Osuuskauppa Suur-Savon marketaukapan työvuorosuunnittelua siten, että se tehokkaammin toimisi myös työhyvointia tukevana osa-alueena ja siten parantaisi yrityksen henkilöstön kokemuksia työpaikastaan. Tutkimuksen toteutuksessa päädyttiin käyttämään sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisena tiedonkeruumenetelmänä toimi työvuorosuunnittelijoille toteutettu fokusryhmähaastattelu, jossa paitsi saatiin lisätietoa verrattain uudesta, keskitetystä työvuorosuunnittelusta käytännössä sekä suunnittelutiimin näkökulma suunnittelutyöhön, sen

toimintaan ja nykyisiin haasteisiin. Lisäksi fokusryhmähaastattelu sopi menetelmäksi, kun kyseessä oli joukko saman organisaation asiantuntevia jäseniä, joilla oli aiheesta yhteinen kokemusperusta (Vilka 2015, 125). Henkilöstölle puolestaan laadittiin määrällistä menetelmää edustava sähköinen kysely, jolla kerättiin heidän kokemuksiaan nykyisestä työvuorosuunnittelusta nimettömänä. Tällä tavoin oli tarkoitus tavoittaa mahdollisimman moni marketkaupassa työskentelevistä henkilöistä ja madaltaa kynnystä vastaamiseen. Kyselylomakkeella hyödynnettiin etukäteen toteutetusta haastattelusta esiin nousseita teemoja, eli nämä kaksi menetelmää toimivat myös toisiaan täydentävinä tarjoten monipuolista, syvällistä aineistoa.

Fokusryhmähaastattelun toteutus

Fokusryhmähaastattelu toteutettiin keskiviikkona 22.1.2020 klo 10.00-10.45 Osuuskauppa Suur-Savon työvuorosuunnittelijoiden toimistolla kauppakeskus Stellan yläkerrassa Mikkelissä. Haastatteluajankohta ja -paikka sovittiin sähköpostilla. Paikalla olivat haastattelijan lisäksi kolme jokapäiväiseen suunnittelutyöhön osallistuvaa henkilöä: kaksi resurssisuunnittelijaa ja resursointipäällikkö. Varsinaisena haastattelupaikkana toimi äänieristetty, lasiseinillä rajattu toimistohuone. Haastattelu aloitettiin käymällä vielä kertaalleen läpi tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja haastatteluaineiston hyödyntäminen tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Fokusryhmähaastattelu äänitettiin puhelimella, ja haastattelijat teki vielä muutaman muistiinpanon itse haastattelutilanteen päätyttyä ja nauhoituksen loputtua, kun keskustelu vielä hetkeksi palasi aiheeseen.

Haastateltavat valittiin näytteeseen, koska he edustavat Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstöresurssitiimiä, joka vastaa työvuorojen keskitetystä suunnittelusta. He ovat myös päivittäisessä vuorovaikutuksessa eri toimipaikkojen ja esimiesten kanssa, ja pystyvät siten kertomaan työvuorosuunnitteluun liittyvistä käytännöistä ja niiden toimivuudesta organisaation eri tasoilla. Suunnittelijat saivat itse päättää, ketkä heistä haastatteluun osallistuvat, joten valinnoissa vaikuttivat taustalla myös aikataulujen sopiva järjestäminen ja se, ketkä pääsevät samanaikaisesti paikalle. Keskustelu sekä itse haastattelun aikana että sen jälkeen oli rentoutunutta ja kiireetöntä, lisäksi paikalla olivat tunsivat toisensa ja myös haastattelijat oli heille tuttu.

Koska ennakkoon suunnitelluilla teemoilla ja valmiilla kysymyksillä pysytään paremmin aiheessa ja saadaan tutkimusongelman kannalta merkittävää aineistoa (Hennink 2014, 2), valmisteltiin fokusryhmähaastattelua varten etukäteen sen aikana läpikäytävät teemat sekä niihin liittyviä kysymyspohjia (liite 2). Teemoja olivat työssä jaksaminen ja työhyvinvointi, vuorovaikutus, suunnittelun rajoitteet sekä sen haasteet ja kehityskohteet. Valitut teemat pohjautuivat suoraan opinnäytetyön teoriaan niistä asioista, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen, henkilöstön resursointiin ja näiden mahdollisesti kohtaamiin haasteisiin. Teemat ja kysymykset tulostettiin paperiversioksi haastattelua varten, ja haastattelija kävi ne läpi kyseisessä järjestyksessä. Haastattelu pyrittiin pitämään joustavana ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Esitettyihin kysymyksiin saatiinkin vastaukset, ja osa syntyneestä keskustelusta täydensi etukäteen suunniteltuja teemoja myös laajemmin, kuin oli suunniteltu. Materiaalia saatiin siis myös kysymysten ulkopuolelta, ja esiin nousi täysin uusiakin näkemyksiä aiheista.

Saatu aineisto litteroitiin heti haastattelun jälkeen samana päivänä, kun se vielä oli selkeänä muistissa, ja sen yhteispituudeksi tuli noin kymmenen A4-arkkia. Aineisto oli sopivan pituinen ja asiasisällöltään rikas, joten se muunnettiin tekstiksi kokonaisuudessaan. Litterointi tehtiin sanatarkasti ja esimerkiksi äännähdykset ja naurut huomioiden, mutta pääpaino oli äänitteen sisällössä, jolloin muun muassa äänenpainot, eleet ja ilmeet jäivät litteroinnin ulkopuolelle tutkimuksen kannalta epäoleellisena sisältönä. Litterointi tehtiin äänitettä kuunnellen ja tekstinkäsittelyohjelmaan sitä mukaa kirjatun. Samalla tekstistä korostettiin myöhemmällä kyselylomakkeella huomioitavia teemoja ja näkökulmia.

Tekstiksi purettua fokusryhmähaastattelua lähdettiin analysoimaan sekä etukäteen suunniteltujen että haastattelutilanteessa esiin nousseiden teemojen avulla, ja analyysi oli enimmäkseen teorialähtöistä: litteroidusta aineistosta pyrittiin nostamaan esiin alussa esitetyn tutkimusongelman kannalta oleellista sisältöä, ja peilaamaan sitä opinnäytetyön teoriassa ilmi tulleisiin asioihin. Haastattelun sisällön analysoinnin perusteella siitä saadut tulokset päädyttiin jakamaan kuuteen työvuorosuunnittelun kannalta tärkeään teemaan, ja näitä teemoja sekä niiden vaikutusta henkilöstön kokemuksiin käsitellään luvussa 6.1.

Kyselyn toteutus

Henkilöstön kokemuksia mittaava sähköinen, internetissä oleva kysely toteutettiin ajalla 10.2.2020–24.2.2020, jolloin vastauslinkki oli avoinna. Vastausten antamiseen oli aikaa kaksi viikkoa, ja jokainen osallistuja pystyi vastaamaan nimettömänä ja vain kerran. Linkki kyselyyn julkaistiin Osuuskauppa Suur-Savon Workplace-verkkoalustalla ryhmässä, johon kuuluvat kaikki yrityksessä työskentelevät henkilöt. Saatekirjeessä (liite 1) vastaaminen rajattiin koskemaan kuitenkin vain marketkaupan (Prisma, S-market ja Sale) henkilöstöä, ja kerrottiin samalla tutkimuksen taustasta ja tavoitteista. Muistutus vastaamisesta lähetettiin ryhmään 17.2.2020 kyselyn oltua auki viikon, jolloin siitä tiedotettiin samalla myös toimipaikkojen esimiehille ja kehoitettiin heitä kannustamaan omaa henkilökuntaansa vastaamiseen. Näin pyrittiin saamaan vielä runsaasti uusia vastauksia ennen kyselyn sulkeutumista, ja tässä myös onnistuttiin, kun vastausmäärä tämän myötä tuplaantui.

Kysely luomisessa hyödynnettiin sähköistä Webropol-alustaa, jonne kirjattiin sekä kysymykset, vastausvaihtoehdot sekä koko kyselyn ja sen osioiden rakenne. Lisäksi käytettiin toimeksiantajayrityksen logoja kyselyn visuaalisen ilmeen sovittamiseen. Vastaajien taustatiedot sisältäen kysymyksiä oli kyselyssä yhteensä 22, ja ne oli jaoteltu fokusryhmähaastattelun tavoin tutkimuksen teoriaan liittyvien teemojen alle: osiot liittyivät työhyvinvointiin, vuorovaikutukseen ja työvuorotoiveisiin, konkreettiseen työvuorosuunnitteluun, henkilöstön määrään ja motivaatioon sekä avoimilla vastauksilla esitettäviin kokemuksiin tämänhetkisestä työvuorosuunnittelusta. Kysymykset olivat viimeistä kolmea lukuun ottamatta strukturoituja, eli niihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, ja ne oli suunniteltu niin, että jokaisella vastaajalla on aiheesta omakohtainen kokemus ja tietoperusta. Siksi jokainen kysymys avoimia lukuun ottamatta oli asetettu myös pakolliseksi, eikä vaihtoehtoa ”en osaa sanoa” ole pääsääntöisesti annettu Likertin asteikkoa hyödyntävissä kysymyksissä. Käytetty kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävillä liitteissä (liite 3).

Kyselyyn saatiin yhteensä 103 vastausta. Vastauksista pyrittiin muodostamaan yleiskuva ja tutustumaan niihin pääpiirteittäin käymällä raportit heti kyselyn sulkeuduttua läpi, jonka jälkeen niiden yhteenveto ja suodatetut raportit

siirrettiin suoraan Webropolista Excel-ohjelmaan. Tämän jälkeen laadittiin jokaisesta vastauksesta erillinen jakaumataulukko (liite 4) ja käytiin läpi jokaisen osion vastausjakaumat sekä yleisesti että toimipaikoittain ja ikäryhmittäin. Seuraavassa vaiheessa valittiin tutkimusongelman kannalta kaikista tärkeimmät osiot, joiden havainnoista ja muuttujista rakennettiin tuloksia visuaalisesti kuvaavat pylväskuviot ja taulukko. Avoimet kysymykset käsiteltiin kysymyskohtaisesti, jokaisesta vastausjoukosta yksittäisiä vastauksia teemoitellen. Saadut tulokset esitellään seuraavassa luvussa.

6 KOKEMUKSIA NYKYISESTÄ TYÖVUOROSUUNNITTELUSTA

Sekä fokusryhmähaastattelulla että kyselytutkimuksella saadut tulokset käydään läpi tässä luvussa. Tuloksissa selviää, millaisena työvuorosuunnittelijat kokevat suunnittelutyön, ja millaisena työvuorot puolestaan näyttäytyvät työntekijöille, sekä minkälaisena he kokevat niiden luoman työhyvinvoinnin. Saadun aineiston läpikäynti aloitetaan laadullisella haastattelumateriaalilla ja jatketaan siitä henkilöstön kyselytutkimukseen, joka osittain pohjautuu haastattelusta saatuun materiaaliin. Fokusryhmähaastattelun ja kyselyn tulokset tukevat toisiaan, ja keskeisiksi nousi monia yhteisiä teemoja menetelmästä ja näkökulmasta riippumatta.

6.1 Työvuorosuunnittelijoiden näkökulma suunnittelutyöhön

Tulosten tarkastelu aloitetaan fokusryhmähaastattelulla, jonka sisältöä analysoidessa toimi aineistona äänitteeltä litteroitu teksti. Tämän pohjalta lähdettiin tarkemmin erittelemään haastattelutilanteen aikana esiin nousseita teemoja ja ajatuksia. Haastattelu aloitettiin määrittelemällä työhyvinvointia ja sitä, mitä se työvuorosuunnittelijoille käytännössä tarkoittaa: työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi tekijöiksi mainittiin se, että henkilöstömäärä vastaa tarvetta, eli työ ehditään ja jaksetaan tehdä työaikana. Toiseksi merkittäväksi työhyvinvointitekijäksi nostettiin työvuorojen sijoittelu ja palautumisen varmistaminen, ja tämän osalta mainittiin erityisesti, että osa-aluetta on viime aikoina pyritty parantamaan mahdollistamalla pidempiä vapaaputkia ja toteuttamalla toiveita. Työ- ja vapaa-ajan yhdistämistä on tehty joustavammaksi mahdollistamalla myös harrastuksia, ja järjestämällä niille vapaata aikaa työvuorojen lomasta.

Työhyvinvoinnista siirryttiin keskustelemaan vuorovaikutuksesta, eli niin työvuorosuunnittelijoiden, eri toimipaikkojen esimiesten kuin työntekijöidenkin välillä tapahtuvasta keskustelusta suunnittelutyöhön liittyen. Haastateltavat totesivat tämän olevan selvästi koko työvuorosuunnittelun haasteellisin osa-alue, ja tuottavan kaikista eniten työtä: suurin haaste oli se, että tasapainoa riittävän ja puutteellisen tiedon välillä ei ole löydetty, kun puhutaan esimiehiltä saatavasta informaatiosta omalta toimipaikaltaan. Haastattelussa nousi esiin toisaalta vaikeudet saada riittävästi edes suunnittelun kannalta kriittistä tietoa toimipaikan tarpeesta ja henkilöstöstä, ja toisaalta taas osa esimiehistä tarjoaa tällaista tietoa siinä määrin, että joukosta on työlästä suodattaa oleellinen ja tärkeä. Tämänkaltaisten kommunikointiongelmien koettiin vievän välillä kohtuuttomasti tärkeää työaika, vaikeuttavan tarkoituksenmukaista työskentelyä ja johtavan siihen, että ajoittain resursointia on toteutettava puutteellisellakin tiedolla.

Yksi haastattelusta esiin nousseista teemoista oli vuorovaikutuksen lisäksi nimenomaan esimiestyö, jonka merkitys toimivan kommunikoinninkin kannalta korostuu. Henkilöstöresursoinnin näkökulmasta kaikista merkittävimpana tehtävänä nähtiin oikeanlaisen tiedon oikeaan aikaan välittäminen, sillä ”ilman esimiehiä eivät suunnittelijat tiedä juuri mitään” – kaikki toimipaikoista saatava suunnitteluun vaikuttava tieto on heiltä peräisin, samoin kuin työvuororungot ja osa vapaaajaksotoiveista, joita työntekijöille on jo toimipaikkatasolla luvattu. Keskustellessa mainittiin, että silloin tällöin etukäteen luvatut vapaat menevät myös keskenään päällekkäin, ja tämä yhdistettynä sähköistä kanavaa pitkin tulleisiin toiveisiin samalle ajankohdalle, voi käytännön toteutus olla välillä erityisen haastavaa ja tarvittavan työvoiman löytäminen vaikeaa. Työvuorosuunnittelijat totesivatkin, että viime kädessä toimivalta päättää työvuorojen henkilöstöstä on esimiehellä itsellään, jolloin esimerkiksi jonkun henkilön toive voi hänen päätöksellään mennä toisen edelle. Paljon merkitystä on myös vapaa-
toiveen syyllä, ja se toimiikin niiden priorisointiperusteena eri tilanteissa. Myös henkilöstön motivoiminen, eri henkilöiden osaamisalueiden määrittäminen suunnittelun hyödynnettäväksi ja siten vaihtelevien työtehtävien mahdollistaminen ovat esimiehen vastuulla, ja niihin vaikuttaminen suunnittelijoiden taholta koettiin melko hankalaksi.

Toiveiden päällekkäisyydet heijastelevat suuren henkilöstömäärän haastetta, jonka myös mainittiin vaikuttavan työvuorojen suunnitteluun, erityisesti työntekijöiden yksilöllisten mieltymysten huomiointiin ja työvuorojen sijoitteluun. Siinä missä erittäin hyvä työhyvinvointi edellyttäisi myös työntekijän henkilökohtaisten toiveiden hyvää huomiointia ja joustavuutta, hankaloittaa suuri henkilöstömäärä tavoitetta merkittävästi – haastatellut kokivat, että jokaisen yksilön esimerkiksi työskentelyaikoihin ja -vuoroihin liittyen mieltymysten ja toiveiden huomioon ottaminen on täysin mahdotonta jatkuvassa rytmissä, vaan ensisijaisesti suunnitellaan toimipaikkojen tarpeen mukaisesti. Taustalla vaikutti myös vaatimus tasa-arvosta, eli jos yhdelle työntekijälle mahdollistetaan pelkästään tietyn vuoron tekeminen, pitäisi vastaavan olla mahdollista satojen muidenkin kohdalla. Haastattelussa kuitenkin todettiin, että esimerkiksi lääkärin toteamat terveydelliset rajoitteet toki huomioidaan, mutta silloinkin prosessi lähtee liikkeelle työterveyshuollon puolelta eikä niinkään työntekijän omasta toivomuksesta.

Työvuorosuunnittelun muista haasteista puhuttaessa nousi esiin, että onnistuneen työvuorosuunnittelun tärkeä osatekijä on myös toimiva aikataulukaus. Suunnittelussaan haastateltujen on noudatettava paitsi työehtosopimuksia, että niiden mukanaan tuomia aikatauluvaatimuksia julkaistaville listoille: tämän vuoksi työvuororunkojen, -toiveiden ja muiden suunnittelutyöhön vaikuttavien asioiden tulee olla perillä työvuorosuunnittelijoilla tiettyyn päivään mennessä. Haastattelussa selvisi, että vuorovaikutuksen ohella nimenomaan nämä aikataulut ovat ajoittain suuri haaste – esimiehiltä saatava tieto tulee joskus myöhässä, jolloin listojen julkaisu venyisi ilman vapaapäivinäkin tehtävää ylimääräistä työtä. Suunnittelijat arvelivat, että tässä voisi olla jossain määrin kyse vastuun vaihtumisesta, sillä kun työvuorolistojen tekeminen ei enää ole esimiesten vastuulla, ei niihin liittyviä aikataulukakaan koeta aina niin sitoviksi. Työvuorosuunnittelijat totesivat, että heidän työhönsä kuuluukin varsinaisen suunnittelun lisäksi ajoittainen aikatauluista muistuttelu, tärkeiden tietojen kyseleminen ja jopa kaivaminen, sekä päällekkäisten vapaatoiveiden selvittäminen, jotta riittävä henkilöstömäärä varmistetaan jokaisessa vuorossa.

Sekä aikatauluissa pysyminen, vuorovaikutukseen liittyvät toimenpiteet, että suuren henkilöstömäärän aiheuttamien haasteiden selvittely ovat suureksi

osaksi henkilöstölle ja jopa esimiehille näkymätöntä työtä, käy ilmi pitkin haastattelua. Siinä missä julkaistut työvuorolistat, myönnetyt vapaat ja vuosivapaiden sekä -lomien sijoittelu näkyvät työntekijälle, ovat niiden takana oleva työ määrä ja ratkotut ongelmat pitkälti piilossa, eikä työntekijöille välttämättä välity, mikä kaikki on vaikuttanut esimerkiksi yksittäisen työvuoron paikkaan. Muun muassa iltavapaiden tarjoaminen harrastustoimintaan voi aiheuttaa työvuorojen sahaamista illasta aamuun. Työvuorosuunnittelijoiden mukaan he kuitenkin tiedostavat, että järjestelmässä on omat haasteensa ja puutteensa, joihin on pyritty puuttumaan kehittämällä toimintaa: käyttöön on otettu esimerkiksi yhteydenpitoa ja tiedonkeruuta helpottavia työalustoja sekä osassa toimipaikkoja kokeiltu suunnittelua myös ilman esimiehen tuottamaa materiaalia, sekä suunniteltu kiertäviä kesälomalistoja, jotka tuovat ennakoitavuutta, tasa-puolisuutta ja vähentävät suunnittelusta aiheutuvaa työmäärää vuosittain.

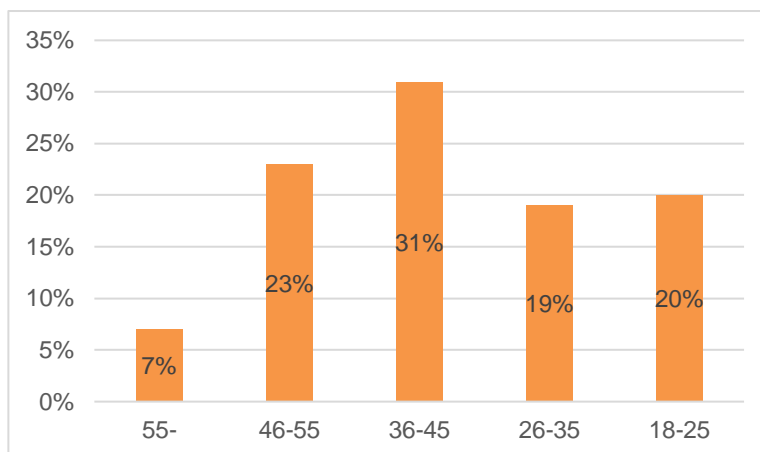
6.2 Henkilöstön kokemuksia hyvinvoinnista ja työvuorosuunnittelusta

Seuraavaksi käydään läpi henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen kautta saadut vastaukset ja avataan siten heidän kokemuksiaan tämänhetkisestä työvuorosuunnittelusta ja siihen liittyvästä työhyvinvoinnista. Tulokset käsitellään kyselylomakkeella olleiden teemojen mukaisessa järjestyksessä lukuun ottamatta vastaajien taustatietoja, joita tarkastellaan ensimmäisenä – tällä tavoin pyritään ymmärtämään paremmin muita vastauksia. Tutkimusongelman kannalta merkityksellisimmistä vastauksista on lisäksi laadittu havainnollistavat kuviot. Yhteenveto avoimista kysymyksistä saaduista vastauksista esitetään lopuksi.

Vastaajien taustatiedot

Taustatiedot-osiossa kysyttiin vastaajan ikää, sukupuolta sekä pääasiallista työyksikköä. Vastauksia saatiin 103 kysymysten ollessa pakollisia. Ikää tiedusteltaessa oli vastaajalle annettu valmiit ikähaarukat, joista hän pystyi valitsemaan itselleen sopivan. Kuvasta 5 näkyy, että noin kolmasosa vastaajista oli 36–45-vuotiaita. Muut ikäluokat olivat melko tasaisesti edustettuja vaihdellen 19 prosentista 23:een, mutta 55-vuotiaita ja sitä vanhempia vastaajia oli selvästi vähemmän eli vain 7 %.

Kyselyyn vastanneista naisia oli selvä enemmistö, eli 80 %, miesten osuuden ollessa 13 %. Vastausvaihtoehdoksi annettiin myös ”en halua vastata”, jonka valitsi 7 prosenttia vastaajista. Työyksikköä kysyttäessä vastausvaihtoehdoiksi annettiin puolestaan Prisma, S-market, Sale sekä usea eri toimipaikka, ja yksikkökohtaisesti eniten vastaajia oli Prismojen henkilökunnassa, joka muodosti 44 % kaikista vastauksista. Seuraavaksi eniten vastaajia oli S-marketeista (31 %) ja Saleista (19 %).



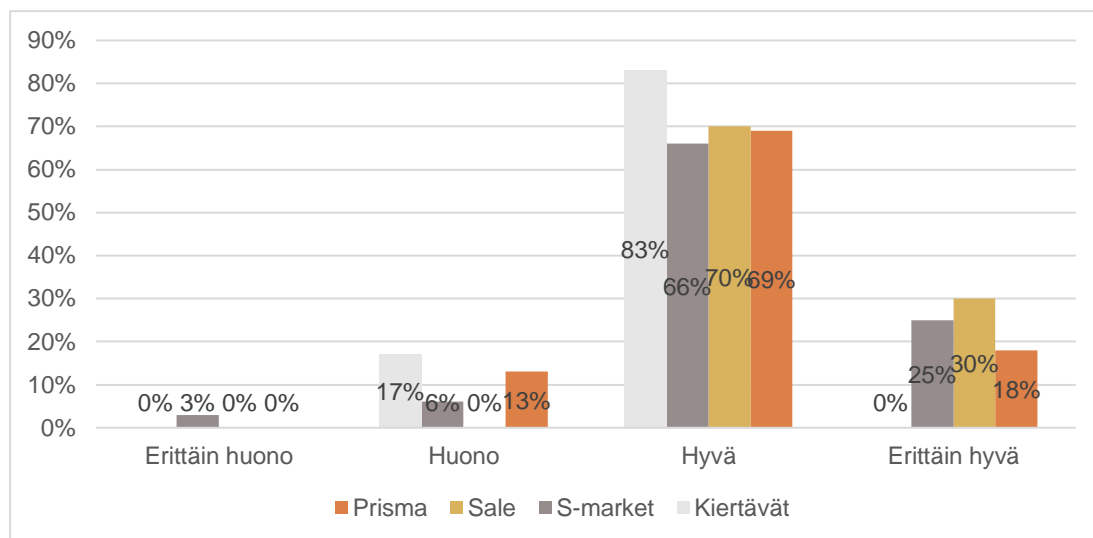
Kuva 5: Vastaajien ikäjakauma

Vähiten vastauksia saatiin useammassa toimipaikassa säännöllisesti työskenteleviltä henkilöiltä eli ns. kiertäviltä työntekijöiltä, joiden osuus vastanneista oli 6 %. Huomattavaa kiertävien työntekijöiden vähäisessä vastaajamäärässä onkin, että se voi hieman vääristää taulukoiden suhteita ja prosentteja heidän osaltaan verrattuna todelliseen tilanteeseen – vastausprosentit on esitetty kuvioissa, mutta niitä ei ole sen tarkemmin analysoitu.

Työhyvinvointi

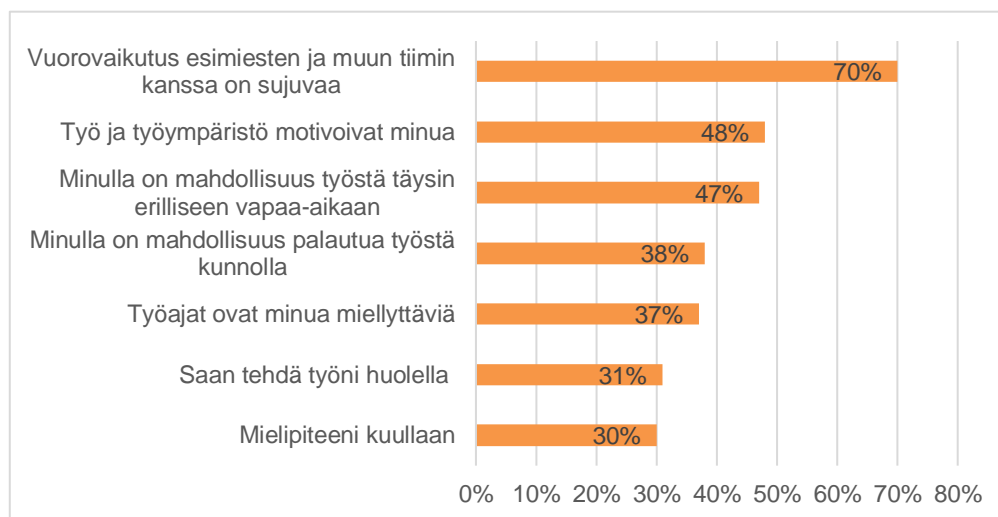
Työhyvinvointi oli yksi opinnäytetyön suurimmista teemoista, joten varsinainen kysely aloitettiin työhyvinvointiosionalla, jonka kysymyksissä tiedusteltiin vastaajien kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista asioista yleisellä tasolla. Kysyttäessä vastaajien kokemusta tämänhetkisestä hyvinvoinnistaan työssä, vastasi heistä 69 % sen olevan hyvä. Erittäin hyväksi työhyvinvointinsa koki 21 % vastaajista ja toisaalta huonoksi 9 %, erittäin huono -vaihtoehdon valitsi 1 % kyselyyn vastanneista. Lisäksi kuvassa 6 tarkastellaan vastaajien kokemaa työhyvinvointia myös toimipaikoittain jaoteltuna. Tulokset

vastaavat pitkälti kokonaisjakaumaa, mutta siitä selviää myös, että parhaalla tasolla hyvinvoinnin kokevat olevan Salen vastaajat.



Kuva 6: Vastaajien kokema työhyvinvointi toimipaikoittain

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä puolestaan selvitettiin tarkemmin kysymyksessä numero 2, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan ennakkoon määritellyistä vaihtoehdoista kolme itselleen merkittävintä, omaan työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää. Tulokset on esitetty järjestyksessä eniten valitusta vähiten valittuun kuvassa 7.

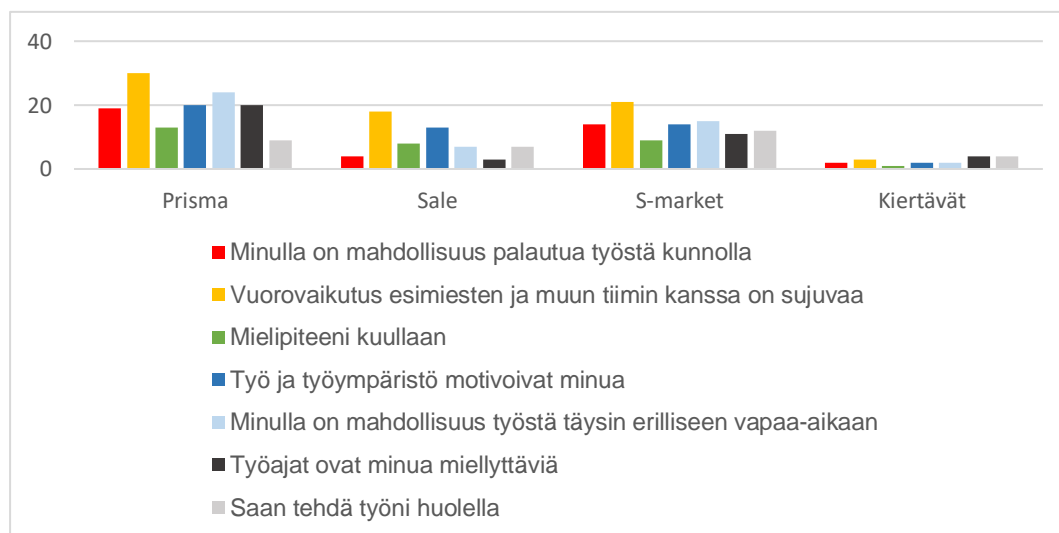


Kuva 7: Vastaajien näkemys eniten työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Kuvaa 7 tarkastelemalla nähdään, että tärkeimmäksi työhyvinvoinnin kannalta koettiin työyksikössä tapahtuva sujuva vuorovaikutus esimiehen ja muun tiimin kanssa, ja sen oli valinnut peräti 70 % vastaajista. Seuraavaksi tärkeimmiksi tekijöiksi hyvinvoinnin kannalta koettiin motivoiva työ ja työympäristö sekä

mahdollisuus työstä erilliseen vapaa-aikaan, ja näiden vaihtoehtojen prosenttiosuudet olivat 48 % ja 47 %. Hyvän työstä palautumisen valitsi 38 % vastaajista, ja lähes saman verran heistä piti tärkeänä myös miellyttäviä työaikoja. Kaikista vähiten tärkeinä hyvinvointitekijöinä vastaajat pitivät kuulluksi tulemista ja sitä, että työn saa tehdä huolella – näiden vaihtoehtojen valintaprosentti jäi noin kolmasosaan kumpikin.

Kysymyksessä 2 esiintyi kuitenkin myös jonkin verran vaihtelua vaihtoehtojen valinnassa sen mukaan, minkälaisessa toimipaikassa vastaaja työskentelee. Esimerkiksi Sale-ketjuissa työskentelevien vastaukset keskittyivät hieman vähemmän miellyttäviin työaikoihin ja työstä palautumiseen kuin muiden toimipaikkojen edustajien vastaukset, ja painottuivat jonkin verran enemmän vuorovaikutuksen, mielipiteiden kuulemisen ja motivoivan työympäristön tärkeyteen. Prisma- ja S-market -ketjuissa työskentelevät vastaajat puolestaan kokivat Salen kyselyyn vastannutta henkilöstöä keskimäärin tärkeämmiksi hyvinvointitekijöiksi muun muassa miellyttävät työajat, riittävän palautumisen ja työstä erillisen vapaa-ajan. Toimipaikoittain jakautuvat vastaukset esitetään tarkemmin kuvassa 8.

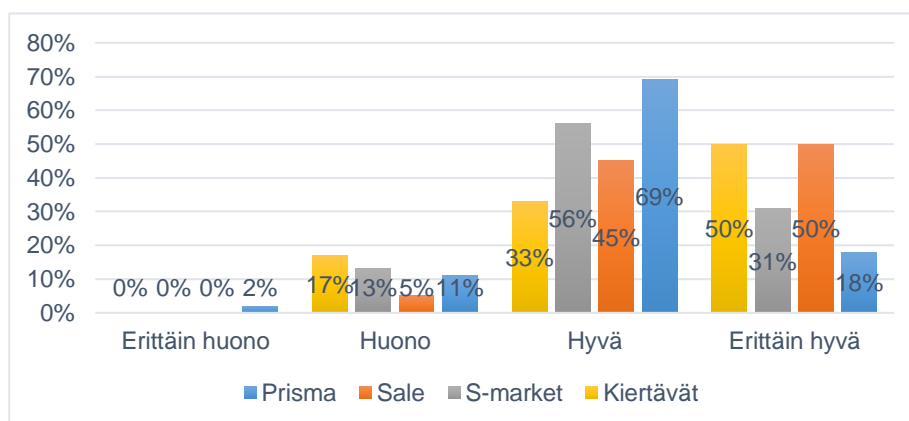


Kuva 8: Tärkeimmiksi koetut hyvinvointitekijät toimipaikoittain

Kiertävien työntekijöiden vastausmäärä oli melko pieni, joten se on huomioitava tulosten esittämisessä. Heidän vastauksissaan tärkeimmiksi koettiin kuitenkin sekä vuorovaikutus (50 %), mahdollisuus tehdä työ huolella (67 %) ja miellyttävät työajat (67 %). Kuitenkin nämä tulokset luultavasti olisivat muuttuneet suuntaan tai toiseen suuremmalla vastaajamäärällä.

Vuorovaikutus ja työvuorotoiveet

Kyselyn seuraavassa osassa kysymykset keskittyivät vuorovaikutuksen ja työvuorotoiveiden ympärille. Kysymyksessä kolme vastaajilta kysyttiin, millaisena he kokevat vuorovaikutuksen henkilöstön ja esimiehen välillä omalla toimipaikallaan, ja annetuista vaihtoehdoista pyydettiin valitsemaan yksi. Kaikista vastaajista vuorovaikutuksen koki hyväksi 58 % ja erittäin hyväksi 30 %. Huonoksi vuorovaikutus koettiin 11 %:n mielestä ja 1 % prosentti oli sitä mieltä, että se on erittäin huonoa. Tuloksia toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna, kyselyyn vastanneista kaikista tyytyväisimpiä vuorovaikutukseen oli Sale-ketjun henkilökunta, joista 95 % piti sitä joko hyvänä tai erittäin hyvänä ja vain 5 % huonona. Valtaosa muidenkin toimipisteiden vastanneista piti vuorovaikutusta joko hyvänä tai erittäin hyvänä, mutta vaihtoehdon ”huono” tai ”erittäin huono” vastaajista suurempi osuus edusti joko Prismaa tai S-marketia kuin Salea (kuva 9).



Kuva 9: Vastaajien kokemus henkilöstön ja esimiehen vuorovaikutuksesta toimipaikoittain

Kysymyksessä neljä jatkettiin vuorovaikutuksen käsittelyä keskittymällä siihen, millaisena vastaajat kokevat vuorovaikutuksen itsensä ja esimiehensä välillä erityisesti työvuoroihinsa liittyen. Vaihtoehdoista valittiin yksi. Valtaosa vastanneista piti sitä joko hyvänä (47 %) tai erittäin hyvänä (37 %), kun taas 13 % koki työvuoroihin liittyvän vuorovaikutuksen esimiehensä kanssa huonoksi ja 3 % erittäin huonoksi. Kaiken kaikkiaan kysymyksen neljä tulokset pääpiirteittäin vastasivat jakaumaltaan kysymystä kolme, eikä niissä siten ollut merkittäviä eroja.

Myös kysymyksen viisi vastaukset olivat jakaumaltaan samankaltaiset. Vastaajat saivat valita vaihtoehdoista yhden, kun kysyttiin, kuinka hyvin he kokevat, että heidän esittämänsä työvuorotoiveet huomioidaan työvuorojen lopullisessa suunnittelussa: Osuuskauppa Suur-Savolla on käytäntö, jonka mukaan jokaisella työntekijällä on kaksi vapaatoivetta kuukautta kohden, ja ne pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan. Valtaosa vastaajista oli tässäkin osiossa sitä mieltä, että toiveiden huomiointi on hyvällä tasolla (53 %). Erittäin hyväksi osa-alueen koki 31 %, huonoksi 13 % ja erittäin huonoksi 3 %. Kokonaisuudessaan kysymysten 3-5 vuorovaikutusta koskevat tulokset vastasivat siis pitkälti toisiaan, mutta työvuoroihin liittyvää vuorovaikutusta ja toiveiden toteuttamista koskevat osiot keräsivät paria prosenttiyksikköä enemmän vastauksia kohtiin ”huono” tai ”erittäin huono”, kuin puhtaasti vuorovaikutusta koskeva kysymys.

Taulukko 1: Kuinka paljon vastaajat ovat samaa mieltä väitteiden kanssa

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä	Keskisarvo
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu työssäni sujuvasti	2,9 %	16,5 %	34,0 %	27,2 %	19,4 %	3,44
Saan ääneni kuuluviin työvuoroja koskevilla asioilla	4,9 %	19,4 %	33,0 %	28,2 %	14,6 %	3,28
Saan vapaa-ajallani riittävästi lepoa ja palautumisaikaa työstä	6,8 %	19,4 %	23,3 %	32,0 %	18,5 %	3,36
Koen toimipaikalleni suunnitellut työvuorot oikeudenmukaisina	13,6 %	22,3 %	25,2 %	24,3 %	14,6 %	3,04
Työajat ja -päivät joustavat tarvittaessa riittävästi	3,9 %	18,5 %	29,1 %	31,1 %	17,5 %	3,40
Suunnitellut työvuorot ja -jaksot tukevat jaksamista	6,8 %	26,2 %	28,2 %	28,2 %	10,7 %	3,10
Esimies kuuntelee henkilöstöä ja heidän ajatuksiinsa	2,9 %	10,7 %	27,2 %	33,0 %	26,2 %	3,69

Kysymyksessä kuusi kysyttiin, kuinka paljon samaa tai eri mieltä vastaajat ovat seitsemän työvuorosuunnittelun kautta työhyvinvointiin vaikuttavan väittämän kanssa. Tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin he kokevat näiden hyvinvoinnin edellytysten toteutuvan omassa työssään. Vastausten jakaumat ja

keskiarvot näkyvät taulukkoon 1 koottuna, ja ne on esitetty keskiarvon mukaan järjestykseen asetettuna kuvassa 10.

Taulukosta 1 nähdään, että parhaiten pärjäsi väittämä ”*Esimies kuuntelee henkilöstöä ja heidän ajatuksiaan*”, ja valtaosa sijoitti vastauksensa kohtaan 4. Väittämä sai myös alhaisimman prosentin kohdissa 1 ja 2, eli vastaajat kokivat sen kaikista parhaiten toteutuvaksi hyvinvoinnin edellytykseksi. Sitä vastoin heikoiten pärjäsi väittämä ”*Koen toimipaikalleni suunnitellut työvuorot oikeudenmukaisina*”: vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kohtiin 2-4, mutta huonoimmassa vaihtoehdossa eli kohdassa 1 oli prosenttiluku kaikista suurin verrattuna muiden väittämien vastaavaan osuuteen. Kuitenkin kaiken kaikkiaan vastaukset sijoittuivat jokaisessa väittämässä asteikon keskivaiheille. Myös kuvasta 10 nähdään, ettei jakaumissa kokonaisuutena tarkasteltuna ollut suurta vaihtelua. Kaikki yksittäiset väittämät jäivät keskiarvoltaan alle neljän, ollen kuitenkin jokainen parempia kuin kolme.



Kuva 10: Väittämiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Havainnollisempaa onkin siten tarkastella jakaumia toimipaikkakohtaisesti. Kun vastaajien valitsemia arvoja käytiin näin läpi, huomattiin, että kaikista eniten samaa mieltä jokaisella osa-alueella olivat Sale-ketjussa työskentelevät vastaajat, joiden vastausten keskiarvo oli 3,82. Päinvastaisesti taas Pris-moissa työskentelevät vastaajat kokivat olevansa keskimäärin vähiten samaa mieltä väitteiden kanssa keskiarvon ollessa 3,06 ja heikoimpien väittämien keskiarvon jäädessä alle kolmen. S-marketien kyselyyn vastannut henkilöstö

oli keskimäärin enemmän samaa mieltä kuin Prisman vastaajat keskiarvolla 3,37, mutta sekin jäi keskiarvoissa alemmas kuin Sale.

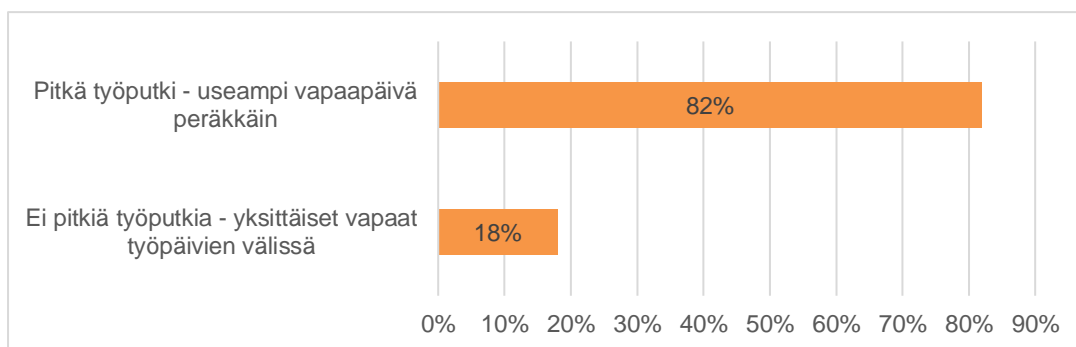
Vuorovaikutusta käsittelevällä kyselyyn alueella kysyttiin viimeiseksi työvuoro-
toiveista päinvastaisesta näkökulmasta – vastaajilta tiedusteltiin, missä määrin
he itse huomioivat oman toimipaikkansa henkilöstötarpeen ajankohdalle, jolle
toivovat vapaata. Tarkoituksena oli selvittää, onko vastaajilla taipumus huomi-
oida henkilöstöresursoinnin kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat toiveiden toteut-
tamismahdollisuuksiin. Vaihtoehdoiksi annettiin *en juurikaan huomioi, otan
sen silloin tällöin huomioon, yleensä huomioin ja otan sen huomioon lähes
aina*, joista vastaajia kehoitettiin valitsemaan yksi omaa toimintatapaansa par-
haiten kuvaava vaihtoehto. Vastaukset jakautuivat tasaisesti jokaiselle vaihto-
ehdolle, mutta suurin osa vastaajista, eli 30 %, kertoi yleensä huomioivansa
henkilöstötarpeen. 24 % vastaajista kertoi, ettei juurikaan huomioi tarvetta, sa-
man verran heistä ottaa sen huomioon lähes aina. 22 % vastaajista ottaa sen
silloin tällöin huomioon.

Konkreettinen työvuorosuunnittelu

Kysymykset 8–11 selvittivät vastaajien ajatuksia konkreettiseen työvuorosuun-
nitteluun liittyen tarjoamalla kaksi vastakkaista vaihtoehtoa, joista heidän tuli
valita toinen. Tämän osa-alueen eri kysymyksillä saatuja tuloksia ei siis voi ko-
vin onnistuneesti vertailla keskenään, sillä vaihtoehdot kussakin ovat rajatut ja
kuhunkin tilanteeseen tarkoituksellisesti pelkistetyt. Vaihtoehdot liittyivät tilan-
teisiin, joista työvuorosuunnittelijat kokemuksensa mukaan eniten saavat pa-
lautetta, ja kyseisissä kysymyksissä vastaukset jakautuivatkin selkeämmin
kuin muissa osioissa.

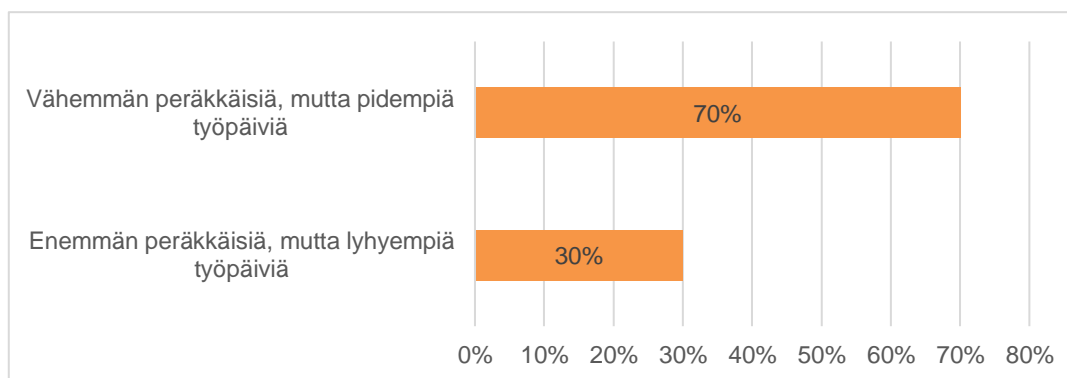
Kysymys 8 koski työn jaksottamista ja vapaajaksojen sijoittelua. Peräti 82 %
vastaajista valitsi annetuista vaihtoehdoista mieluummin *pitkä työputki – use-
ampi vapaapäivä peräkkäin*, eli enemmistö heistä kokee mielekkäämmäksi
tehdä useamman päivän töitä peräkkäin, ja vastaavasti levätä myös useam-
man sen jälkeen. Yksittäisiä vapaat ja niiden mahdollistamat lyhyet työputket
valitsi 18 % vastaajista (kuva 11). Suurta vaihtelua ei esiintynyt myöskään toi-
mipaikoittain suodatetuissa tuloksissa, vaan vastausten suhde pysyi pitkälti

samana eri yksiköistä tulleissa vastauksissa vaihdellen parista kolmeen prosenttiyksikköä suuntaan tai toiseen.



Kuva 11: Valinta työn jaksotuksen vaihtoehdoista

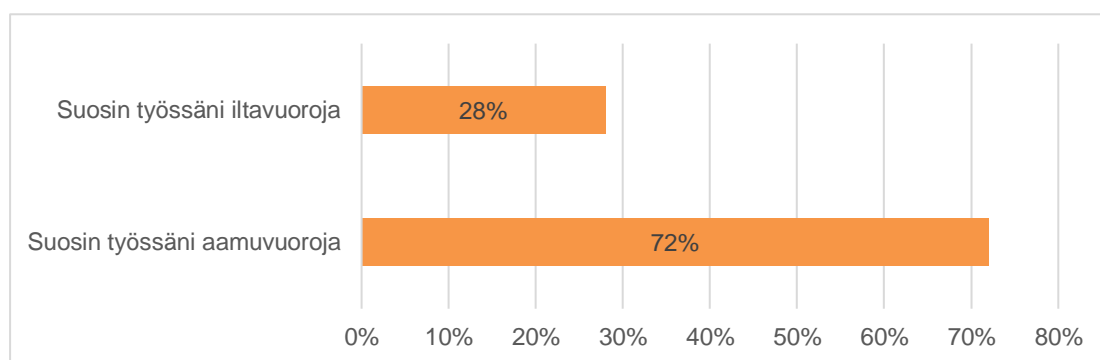
Kysymyksessä 9 kysyttiin, valitsisivatko vastaajat mieluummin vaihtoehdon *vähemmän peräkkäisiä, mutta pidempiä työpäiviä, vai enemmän peräkkäisiä, mutta lyhyempiä työpäiviä*. Tarkoituksena oli siis selvittää, kokevatko vastaajat mieluisammaksi työskennellä enemmän lyhyempänä ajanjaksona, vai vähemmän pidemmän ajanjakson sisällä. Tässäkin osiossa vastaukset jakoutuivat melko selkeästi, kuten on nähtävillä kuvassa 12.



Kuva 12: Valinta työpäivien pituuksien vaihtoehdoista

Enemmistö eli 70 % vastaajista koko mielekkäämmäksi pidemmät työpäivät lyhyemmällä aikavälillä. 30 % vastaajista puolestaan työskentelisi mieluummin lyhyemmän ajan päiväkohtaisesti, mutta useampana päivänä näin ollen pidemmällä ajanjaksolla. Toimipaikkakohtaiset vastausjakaumat olivat nekin linjassa kokonaistulosten kanssa, mutta vaihtelu oli hieman suurempaa kuin kysymyksessä 8: Prismojen vastaajista 24 % valitsi lyhyemmät työpäivät, ja ero S-marketiin, joissa vastaava prosenttiluku oli 34 %, oli siis kymmenen prosenttiyksikköä.

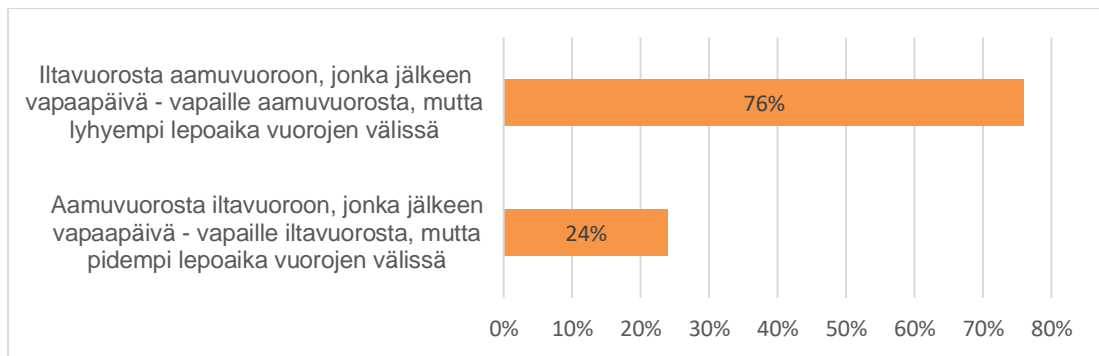
Seuraava kysymys selvitti vastaajien mieltymyksiä eri vuorokaudenaikaan tapahtuvan työskentelyn suhteen, ja heitä pyydettiin valitsemaan päinvastaisista vaihtoehtoista joko aamu- tai iltavuoro. Varsinaisia välivuoroja ei tässä siis huomioitu, kuten ei myöskään yövuoroja, joita ei pääsääntöisesti Osuuskauppa Suur-Savon markettoimipaikoissa tehdä. Osiossa aamuvuoroja ilmoitti suosivansa 72 % vastaajista, ja loput eli 28 % kallistuivat mieluummin iltavuoron puolelle. Jakauma tässäkin kysymyksessä siis oli todella selkeä (kuva 13). Eri toimipaikkojen välisissä vastauksissa kuitenkin oli runsaammin vaihtelua kuin aiemmissa valintakysymyksissä. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että kaikista loivin vaihtelu aamu- ja iltavuoromieltymysten välillä on Sale-ketjussa työskentelevien vastauksissa: heistä 60 % valitsi aamuvuorot ja 40 % taas mieluummin iltavuorot. Sen sijaan kaikista selkein ero oli S-market -myymälöissä työskentelevien henkilöiden vastauksissa, kun peräti 84 % kertoi suosivansa aamuvuoroja ja vain 16 % iltavuoroja. Prismassa työskentelevien vastaajien prosenttijakaumat vastasivat kaikista lähimmin kokonaisjakaumaa, ja kiertävien vastaukset puolestaan jakoutuivat tasan kummallekin vaihtoehdolle.



Kuva 13: Vastaajien valinta vastakkaisten vuorojen välillä

Kysymys 11 oli viimeinen konkreettista työvuorosuunnittelua koskeva osio, ja siinä kysyttiin vastaajien mieltymyksiä tilanteessa, jossa työpäivää seuraa vapaapäivä. Kyseessä oli tilanne, josta työvuorosuunnittelijat oman kokemuksensa mukaan saavat paljon palautetta, ja jossa palautteen mukaisesti toimiminen toisaalta on ristiriidassa muun muassa Työterveyslaitoksen laatimien suositusten kanssa. Kysymyksessä tiedusteltiin, kumman vaihtoehtoista vastaajat kokevat miellyttävämmäksi: iltavuorosta aamuvuoroon jatkamisen, jos aamuvuoron jälkeen on vapaapäivä, vai aamuvuorosta iltavuoroon jatkamisen, jos vapaalle pääseekin iltavuorosta. Keskeistä tilanteissa on siis vuorojen välinen lepoaika ja se, pääseekö työntekijä viettämään vapaapäivää aamuvuoron jälkeen ja saisi siten ns. ylimääräistä vapaa-aikaa.

Kuvasta 14 ilmenee, että valtaosa vastaajista, eli 76 %, valitsi mieluummin lyhyemmän lepoajan vuorojen välissä siinä tapauksessa, että he pääsevät viettämään vapaapäivää aamuvuoron jälkeen. Loput 24 % taas kokivat pidemmän lepoajan tärkeämmäksi kuin pidemmältä tuntuvan yhtäjaksoisen vapaan. Tästäkin kysymyksessä kaikista loivin vaihtelu vastakkaisten vaihtoehtojen välillä oli Sale-ketjun vastaajilla, joista 65 % valitsi lyhyemmän lepoajan ja 35 % taas pidemmän.



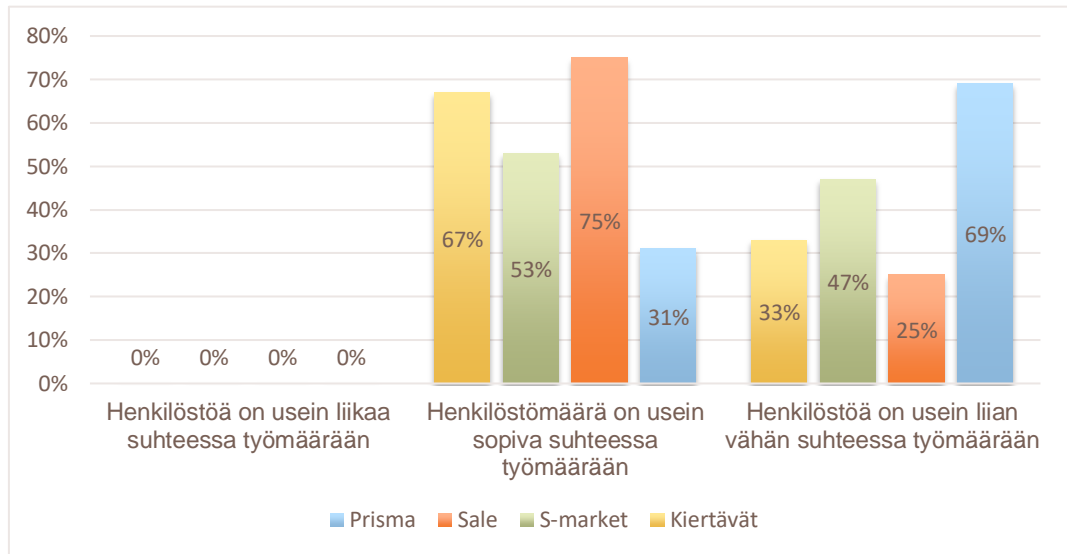
Kuva 14: Vastausjakauma koskien lepoaikoja

Kuitenkin myös vastaajien iän mukaan suodatetussa jakaumassa oli havaittavissa ero kaikista nuorimpien ja muiden vastaajien välillä: kaikista nuorimmasta vastanneesta ikäluokasta, eli 18–25-vuotiaista, peräti 95 % valitsi lyhyemmän lepoajan ja vapaapäivän aamuvuoron jälkeen, kun taas esimerkiksi 46–55-vuotiaista vastaava osuus oli 62 %. Muiden ikäluokkien vastaavat valinnat tehneiden prosentti sijoittui välille 70–72.

Henkilöstön määrä ja motivaatio

Kyselyn seuraava osio liittyi teemaltaan toimipaikkojen henkilöstömääriin ja heidän työmotivaatioonsa. Tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia työkuormastaan sekä omasta osaamisestaan sekä motivaatiotekijöitä, joihin voitaisiin yhdessä työvuorosuunnittelun ja esimiesten kanssa vaikuttaa. Tämä osa-alue aloitettiin kysymyksellä 12, jossa vastaajilta kysyttiin, millaisena he kokevat työvuorojen henkilöstömäärän suhteessa tehtävän työn määrään. Vaihtoehtoja annettiin kolme, joista kehoitettiin valitsemaan itselleen sopivin: *henkilöstöä on usein liian vähän suhteessa työmäärään, henkilöstömäärä on*

usein sopiva suhteessa työmäärään ja henkilöstöä on usein liikaa suhteessa työmäärään.

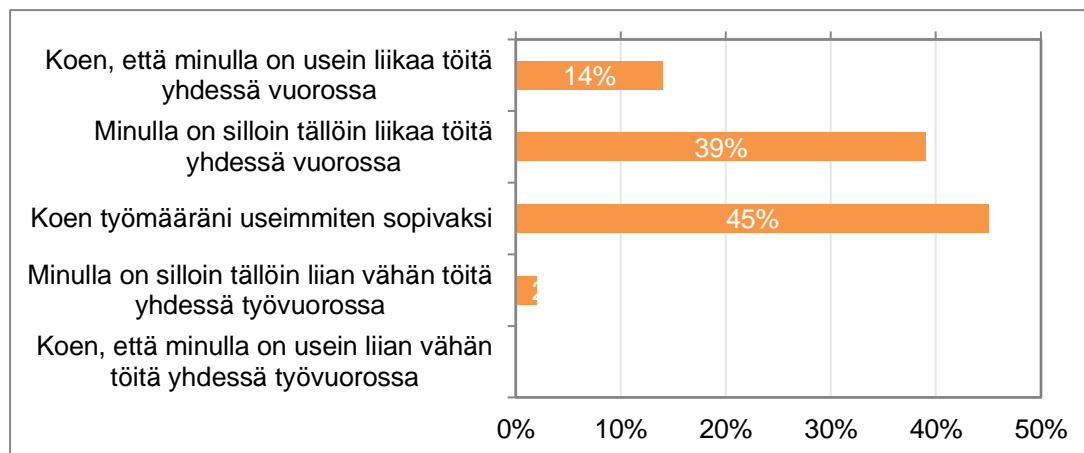


Kuva 15: Vastaajien kokemus henkilöstömitoituksesta toimipaikoittain

Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kahden vaihtoehdon kesken: 51 % vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstöä on usein liian vähän, ja 49 % puolestaan koki henkilöstömäärän usein sopivaksi. Hyödyllisempää tietoa saadaan siten tarkastelemalla toimipaikkakohtaisesti jakautuneita vastauksia, jotka on esitetty pylväsdiagrammin muodossa kuvassa 15. Keskeisin huomio kuvion perusteella näyttäisi olevan se, että siinä missä Prismoissa työskentelevät vastaajat kokivat henkilöstömäärän suurella enemmistöllä liian vähäiseksi (69 %), oli tilanne päinvastainen Salen kohdalla, jossa lähes yhtä suuri enemmistö piti henkilöstömäärää sopivana (75 %). S-marketien vastaajien kokemukset olivat sen sijaan jakaantuneet tasaisemmin: 53 % piti henkilöstömäärää usein sopivana, ja loput 47 % olivat sitä mieltä, että henkilöstöä on liian vähän suhteessa työmäärään.

Kysymykset 13 ja 14 tarkensivat edeltävää, ja niissä tiedusteltiin vastaajien kokemusta omasta työmäärästään ja siitä, kuinka hyvin he ehtivät tehdä työvuoron aikana heille kuuluvat tehtävät. Kummassakin valittiin vaihtoehdoista yksi. Kaikista vastanneista 14 % oli sitä mieltä, että työtä on usein liikaa yhdessä työvuorossa, 39 %:n mielestä sitä on silloin tällöin liikaa ja 45 % koki työmäärän useimmiten sopivaksi. Kaksi prosenttia vastasi, että töitä on silloin

tällöin jopa liian vähän. Pieni enemmistö vastaajista siis koki, että töitä on useammin liikaa kuin sopivasti (kuva 16).

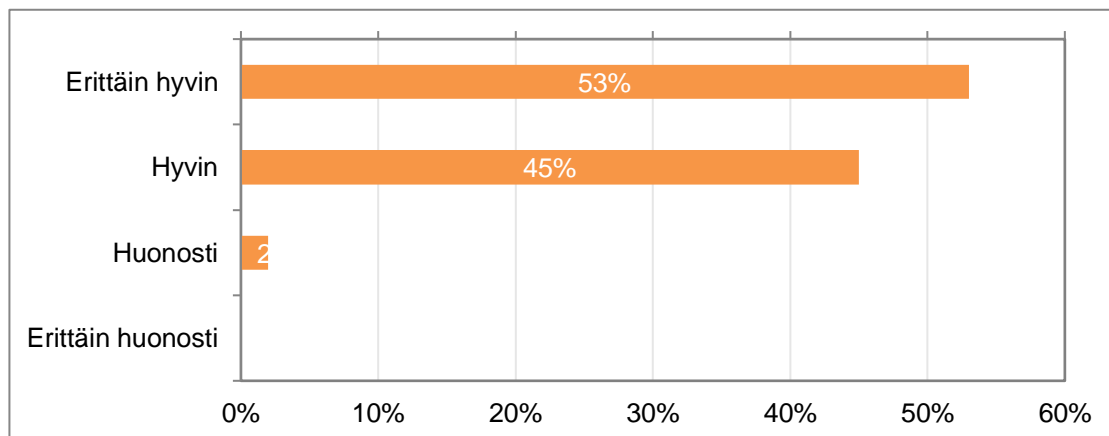


Kuva 16: Vastaajien kokemus työvuorokohtaisesta työmäärästä

Toimipaikoittain tarkasteltuna vastauksista selvisi, että työmäärä koettiin kaikista sopivimmaksi Salen vastaajien kesken: 65 % piti määrää useimmiten sopivana ja viisi prosenttia liian vähäisenä, ja yhteensä 30 % koki, että työtä on usein tai silloin tällöin liikaa. Päinvastaisesti 59 % S-marketin vastanneista oli sitä mieltä, että työtä on usein tai silloin tällöin liikaa, heistä 41 % piti määrää sopivana. Myös Prisman vastaukset olivat S-marketin kanssa samansuuntaisia, kun 60 % piti työmäärää usein tai silloin tällöin liiallisena ja 38 sopivana. Kaksi prosenttia heistä koki, että työtä on silloin tällöin liian vähän. Kysymyksessä 14 puolestaan jatkettiin tiedustelemalla, ehtivätkö vastaajat tehdä tämän työn työajan puitteissa. Vastaajista 58 % valitsi vaihtoehdon ”yleensä”, 27 % ”lähes aina” ja loput 15 % olivat sitä mieltä, etteivät ehdi tehdä työtään kovin usein tai lähes koskaan. Selkeästi suurin osa ”lähes aina” -vaihtoehdon valinneista työskenteli Sale-ketjussa (50 %).

Kysymys 15 koski vastaajien osaamistasoa ja sitä, kuinka hyvin se vastaa heidän omassa työssään vaadittavaa osaamista. Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko työssä vaadittava tietotaito riittävällä tasolla, vai kokevatko vastaajat tarvitsevansa jonkinlaista perusosaamisen syventämistä viihtyäkseen töissä.

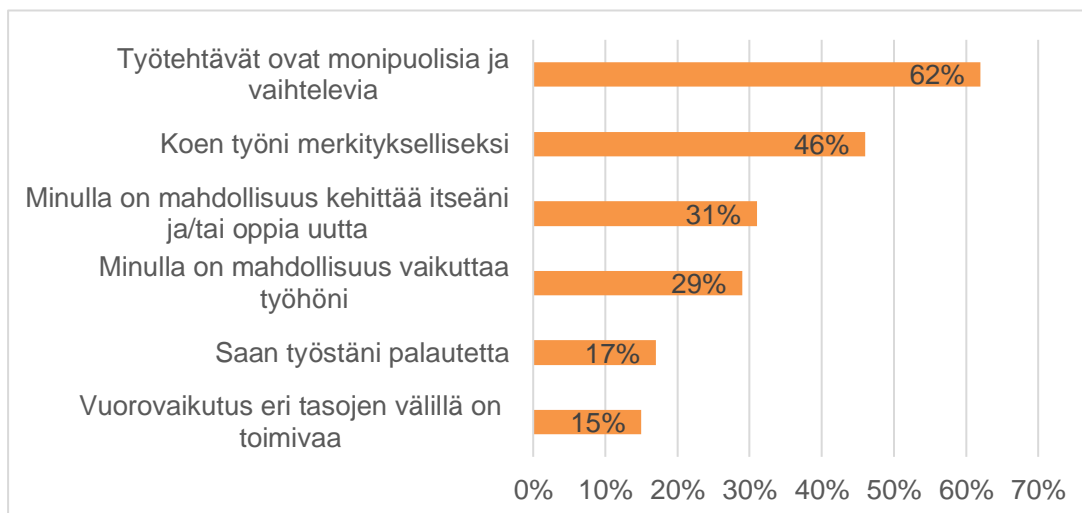
Vastaajista 53 % koki osaamisensa vastaavan toimipaikan vaatimuksia erittäin hyvin, ja 45 % puolestaan hyvin. Huonoksi vastaavuuden koki 2 % vastaajista. Vastaajien osaamistason voi siis tulosten perusteella sanoa olevan hyvällä tasolla, sillä 98 % heistä koki sen joko hyväksi tai erittäin hyväksi (kuva 17).



Kuva 17: Vastaajien kokemus oman osaamisen ja työn vaatimusten vastaavuudesta

Viimeisessä strukturoidussa kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan kaksi heitä eniten työssään motivoivaa tekijää. Vaihtoehtoja annettiin kuusi: monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät, mahdollisuus kehittää itseään ja/tai oppia uutta, palautteen saaminen työstä, mahdollisuus vaikuttaa työhön, toimiva vuorovaikutus eri tasojen välillä sekä työn kokeminen merkitykselliseksi. Vaihtoehdot ovat sellaisia työmotivaation rakentumista tukevia tekijöitä, joihin olisi työvuorosuunnittelun ja esimiestyön välisellä yhteistyöllä mahdollista vaikuttaa, ja kysymyksellä pyrittiin selvittämään niistä vastaajille tärkeimmät. Tulosten jakauma on esitetty kuvassa 18, jossa vaihtoehdot on asetettu järjestykseen eniten valitusta vähiten valittuun.

Kuvasta 18 ilmenee, että kaikista tärkeimpänä motivaatiotekijänä vastaajat pitivät monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä, ja vaihtoehdon valitsi 62 % vastaajista. Seuraavaksi motivoivampana pidettiin työn merkityksellisyyden kokemuksia valintaprosentin ollessa 46. Keskenään lähes yhtä tärkeiksi koettiin mahdollisuus kehittyä työssä ja oppia uutta (31 %) sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön (29 %). Vaihtoehtojen joukosta palautteen saaminen ja vuorovaikutuksen sujuvuus koettiin motivaation kannalta kaikista vähiten merkittäviksi tekijöiksi, ja kummankin valitsi alle 20 % vastaajista.



Kuva 18: Vastaajien näkemys tärkeistä motivaatiotekijöistä

Henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen kolme viimeistä osiota olivat avoimia, ja vastaajat saivat niissä halutessaan kertoa vapaamuotoisesti kokemuksestaan työvuorosuunnitteluun liittyen. Kysymyksissä tiedusteltiin lisäksi nykyisen järjestelmän onnistumisia ja toisaalta haasteita työntekijöiden näkökulmasta, sekä kysyttiin, millaisilla suunnitteluun kohdistuvilla toimenpiteillä hyvinvointia voisi parantaa. Merkkimäärää ei ollut rajoitettu, ja vastauksia näihin avoimiin kysymyksiin saatiin yhteensä 178 kappaletta. Seuraavassa on koottu yhteenveto saaduista vastauksista kysymyskohtaisesti.

Työvuoroihin kohdistuvat, hyvinvointia parantavat tekijät

Eniten esiin nousseet asiat, joilla vastaajat kokisivat työhyvinvointinsa paremmaksi, olivat yksittäisistä vapaapäivistä luopuminen sekä riittävät palautumisajat ja niiden mukana jonkinlainen säännöllisyys työvuoroissa: yksikkövapaisten koettiin verottavan omasta jaksamisesta todella paljon, etenkin, jos niitä seuraa aamuvuoro. Palautuminen vain yhden vapaapäivän aikana koettiin hankalaksi, ja useampi vastaaja olisi valmis työskentelemään pidemmän työputken ja vastaavasti lepäämään pari–kolme päivää yhtäjaksoisesti. Tämä tuli ilmi myös kysymyksen 8 vastauksissa. Monissa yksikkövapaista luopumista toivovissa vastauksissa mainittiin samassa riittävän palautumisen varmistaminen myös aamu-ilta -yhdistelmiä välttämällä ja työvuorojen säännöllisyydellä – esiin nostettiin ajatus aamu- ja iltavuoroviikoista, jolloin toimivaan vuorokausirytmiiin pääseminen olisi helpompaa ja ”vuorojen sahaamista” olisi vähemmän.

Seuraava asia, mikä useammasta vastauksesta oli poimittavissa, oli työntekijöiden kuunteleminen ja yksilöllisyys vuorojen suunnittelussa. Vastajat toivoivat, että muun muassa elämäntilanteet, toiveet ja mieltymykset työaikojen ja -ajankohtien suhteen otettaisiin nykyistä joustavammin ja henkilökohtaisemmin huomioon, tai että vastaavasti vuorovaikutus heidän, esimiehen ja työvuorosuunnittelijoiden välillä olisi mutkattomampaa. Useammassa vastauksessa todettiin, että suunnittelua parantaisi ja ”inhimillistäisi” työntekijöiden parempi tunteminen ja se, että esimerkiksi esimies paremmin välittäisi tiiminsä osaamiset, heikkoudet ja vahvuudet suunnittelijoiden tietoon. Toisaalta osassa vastauksista ymmärrettiin myös tämänkaltaisen toiminnan vaatimat suuret resurssit ja vaivannäkö.

Lisäksi vastauksissa nähtiin työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi riittävä henkilöstömäärä, tasapuolisuus ja vuorojen pituuksien huomiointi. Liiallinen työmäärä henkilöä kohden koettiin kuormittavaksi etenkin pidemmällä aikavälillä, ja varsinkin sesonkeihin ja viikonloppuihin toivottiin enemmän työntekijöitä. Tilanteen eri toimipaikkojen välillä kerrottiin joissain vastauksissa olevan epätasainen – siinä missä muualla ehditään tehdä päivän työt ja enemmänkin, jää osassa paikoista kuormia purkamatta, mikä lisää stressiä ja painetta työskennellä. Tasapuolisuutta toivottiin etenkin viikonloppu- ja pyhävapaiden kiertämiseen sekä vuosivapaiden sijoitteluun, ja kaikista lyhyimmistä työvuoroista – 4 tai 5 tuntia – toivoi useampi vastaaja luovuttavan.

Työvuorosuunnittelun toimivuus kokonaisuudessaan

Puhtaasti negatiivisia tai positiivisia kokemuksia jaoteltaessa painottuivat ne hieman enemmän negatiiviselle puolelle. Joukossa oli myös paljon neutraaleja ajatuksia ja niihin liittyen kehitysehdotuksia, sekä useampi vuorovaikutuksen toimivuuteen liittyvä kommentti. Keskeisiä ajatuksia negatiivisia kokemuksia sisältävissä kommentteissa olivat edeltävässäkin kysymyksessä esiin nousseet henkilöstömäärät, työtuntien tasaisuus ja tasapuolisuus sekä vapaajaksojen pituudet ja henkilökohtainen huomioiminen suunnittelussa. Lisäksi tämän osion vastauksissa nostettiin useammassa esiin myös tehtävän työn monipuolisuus – näin vastanneet kokivat, että työ on yksipuolista, vaikka osaaminen riittäisi vaihteleviinkin tehtäviin.

Osa vastaajista oli myös tyytyväisiä nykyiseen järjestelmään, ja koki sen kokonaisuutena toimivaksi: erityisesti arvostettiin tasapuolisuutta, toiveiden huomiointia ja pitkälle ajalle saatavissa olevien työvuorolistojen mahdollistavaa ennakoitavuutta. Muutama koki myös, että järjestelmä on edeltäjänsä oikeudenmukaisempi, ja säännöllisyys vuoroissa paremmalla tasolla. Lyhyemmät vastaukset vaihtelivat melko toimivasta erittäin hyvin toimivaan. Neutraaleimmissa vastauksissa kerrottiin järjestelmän toimivan silloin tällöin, tai todettiin sen toimivan, jos joitain asioita siinä viilattaisiin. Esiin nousi myös vuorovaikutuksen toimivuus, joka vilahteli kaikissa avointen kysymysten osioissa tasaisesti: kommunikointi esimiehen ja työvuorosuunnittelijoiden kanssa koettiin ajoittain hankalaksi, eivätkä kaikkien vastuualueet ole selkeästi tiedossa. Työvuorosuunnittelijoille kaivattiin lisää tietoa myymälöiden työvoimatarpeesta ja henkilökunnasta ylipäätään, ja toisaalta henkilöstölle esimerkiksi vuosivapaa-järjestelmästä kulkevan tiedon koettiin usein jäävän matkalle. ”Byrokraattiseen järjestelmään” toivottiin avoimuutta.

Nykyisen työvuorosuunnittelun onnistumiset ja haasteet

Nykyisen työvuorosuunnittelun onnistumisiksi vastaajat kokivat pääsääntöisesti vapaapäivätoiveiden hyvän huomioimisen, aamuvuorojen sijoittelun vapaapäivää edeltäväksi, työvuorolistojen ennakoitavuuden ja saatavuuden pitkälle ajalle, työnkierron sekä mahdollisuuden työskennellä eri toimipaikoissa ristiin ja siten kehittää omaa osaamista. Vastauksissa mainittiin myös tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, kun suunnittelijoilla ei ole työntekijöihin yhtä henkilökohtaista kontaktia. Toisaalta ennakoitavuuden ja pitkälle ajalle tehtävien listojen kääntöpuoleksi mainittiin se, että vapaapäivätoiveet ja omat menot on tiedettävä jo todella aikaisin eikä toiveiden läpimenosta saa sataprosenttista varmistusta ennen listojen julkaisuja. Joukossa oli myös vastaajia, jotka totesivat työvuorosuunnittelun kokonaisuudessaan toimivan ”hyvin”, ”todella hyvin” tai ”ihan ok”.

Haasteiksi koettiin pitkälti samoja asioita, joita oli kehitettäväksi listattu kysymyksessä 17. Näitä asioita olivat yksilöllisyyden puute, henkilökohtainen huomioiminen, epätasaiset vuorot ja yksittäiset vapaapäivät sekä myös tasapuolisuuden puute. Osa vastaajista koki vuorojen jakautumisen toimipaikan kesken

epäreiluna, ja että tietyt vuorot tai työpäivät kasaantuvat vain osalle henkilöstöstä. Yksi keskeinen haaste, joka monista vastauksista nousi joko epäsuorasti tai suorasti esille, oli lisäksi vuorovaikutus kaikkien kolmen tason välillä: työntekijöiden, esimiehen ja työvuorosuunnittelijoiden välinen kommunikointi koettiin jäykäksi, tiedonkulku osin puutteelliseksi ja työvuorojen ”vatkaamisesta” syntyvä työmäärä kohtuuttomaksi.

7 TYÖHYVINVOINTIA PARANTAVA TYÖVUOROSUUNNITTELU

Edellä on käsitelty molemmilla tutkimusmenetelmillä saadut tulokset, ja tässä luvussa käydään läpi, millaisia johtopäätöksiä niistä voi tehdä liittyen työvuorosuunnittelun nykyiseen tilaan ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Johtopäätösten jälkeen toimenpidesuosituksissa nostetaan päätelmien pohjalta muutamia näkökulmia, joihin huomiota kiinnittämällä yritys voisi kehittää työvuorosuunnittelua paremmin työhyvinvointia tukevaksi. Luvun lopussa arvioidaan vielä opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Työvuorosuunnittelulla voidaan joko positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, ja onnistuessaan sillä lisätään työssä jaksamista sekä tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan on yritykselle kilpailutekijä ja merkittävä voimavara: tyytyväinen henkilöstö on työhönsä ja työnantajaansa sitoutunutta, ja työtä jaksetaan tehdä myös vastoinkäymisissä (Hakanen 2011, 38; Luukkanen 2011, 25). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena olikin kartoittaa tämänhetkisiä kokemuksia työvuorosuunnittelusta eri näkökulmista, ja näiden pohjalta muodostaa kehitysehdotuksia, joiden avulla suunnittelua voitaisiin kehittää edelleen työhyvinvointia paremmin tukevaksi. Tuloksista nousi selkeästi esiin muutamia eri osa-alueita, joihin liittyviä johtopäätöksiä käydään läpi tässä osiossa.

Vuorovaikutus eri tahojen välillä

Marketkaupan henkilökunnan kyselyyn vastanneista valtaosa koki työhyvinvointinsa olevan joko hyvä tai erittäin hyvä, ja yhteensä 10 % joko huono tai erittäin huono. Koettuun hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tärkeimpänä puolestaan nähtiin toimipaikasta riippumatta toimiva vuorovaikutus esimiehen ja

muun tiimin kanssa. Tutkimuksessa nousi esiin, että vuorovaikutukseen siinänsä ollaan tyytyväisiä, mutta työvuoroihin ja vapaatoiveisiin liittyvä kanssakäyminen keräsi hieman enemmän negatiivisia vastauksia – nämä tulokset yhdistettynä avoimista kysymyksistä poimittuihin vastauksiin kertovat, että vuorovaikutuksen kannalta ongelmalliseksi koetaan epäselvät vastuualueet ja jäykkä järjestelmä. Työvuoroihin liittyvien vuorovaikutushaasteiden, negatiivisia tuntemuksia herättävien vapaatoiveiden ja jäykäksi koetun järjestelmän kääntöpuolena ovat työvuorosuunnittelijoiden haastattelussa esiin nostamat tiedonkulun ja -saannin vaikeudet.

Johtopäätöksenä edellä mainituista on, että tiedonkulussa moniportaisen organisaation eri tasojen välillä on ajoittain ongelmia. Tiedonkulun puutteellisuus vaikuttaa puolestaan työkokemukseen ja vaikeuttaa sen parantamista. Henkilöstösuunnittelu tarvitsee onnistuakseen tietoja muun muassa työtehtävien sisällöistä, henkilöstön osaamisesta sekä ominaisuuksista (Viitala 2014, 53), ja kun tällaista suunnittelua tehdään puutteellisen tiedon varassa, voisi päätellä, että se näyttäytyy henkilöstölle joko työntekijämäärän väärin arvioituna tarpeena, osaamisen perusteella väärin kohdistettuina työtehtävinä sekä virheiden korjaamisena jälkikäteen. Näitä ongelmia nousikin esiin kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa.

Heikosta tiedonkulusta johtuva, matkalle jäävä tieto lisää henkilöstön kokemaa hämmennystä, ja toisaalta sitä voivat kasvattaa myös kaikille osapuolille epäselvät vastuualueet. Konkreettisenä esimerkkinä näistä epäselvyyksistä haastattelussa mainittiin päällekkäin luvatut vapaapäivät, ja avoimissa vastauksissa muun muassa epätietoisuus siitä, kenelle työvuorolistan muutokset kuuluvat. Pidemmällä aikavälillä tällaiset ongelmat liittyen heikkoon tiedonkulkuun ja tavoittamiseen johtavat heikompaan työhyvinvointiin ja tyytymättömyyteen, sillä toimiva vuorovaikutus työyhteisössä on yksi hyvinvointia tukevista voimavaroista: se vaikuttaa niin työntekijöiden keskinäisissä kuin työntekijän ja esimiehenkin välisissä suhteissa (Työturvallisuuskeskus s.a.).

Vuorovaikutukseen liittyen kävi työvuorosuunnittelutiimin haastattelussa myös ilmi, että loppujen lopuksi kaikki toimipaikoilta saatava tieto, henkilöstön osaaminen ja käytettävyys mukaan lukien, on esimiehiltä peräisin, ja erilaisiin työtehtäviin vaadittavan osaamisen kartoittaminen taas vaatii henkilöstön ja sen

taitotason tuntemista. Samoin kertoo myös Viitala (2014, 20–21). Onkin siis selvää, että esimiehen ja hänen alaistensa vuorovaikutuksen laatu ja toimivuus vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin, ja että esimiehen rooli työvuorosuunnitteluun liittyvässä kommunikaatioketjussa on keskeinen. Esimiehen tulisi olla tietoinen työympäristöstään, sen toimijoista ja suhteista, sekä rakentaa näitä suhteita aktiivisesti (Hynes 2015, 61). Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tämä osa-alue ei ainakaan kaikissa toimipaikoissa täysin toteudu, tai jos toteutuukin, niin tieto ei kulje sieltä tehokkaasti eteenpäin.

Konkreettinen suunnittelu ja vuorot

Konkreettista työvuorosuunnittelua koskevista kysymyksistä saadut vastaukset olivat samansuuntaisia kuin avoimissa kysymyksissä tullut palaute liittyen työvuorojen sijoitteluun ja pituuksiin. Molemmista saadut tulokset olivat lisäksi linjassa sekä Työterveyslaitoksen (2017, 26) ja Hakolan ym. (2010, 390) tutkimuksissa saatujen tietojen kanssa: suuri enemmistö vastaajista koki mieluisammaksi työskennellä säännöllisillä työajoilla, pidemmissä putkissa ja vuorojen sahaamista vältellen. Lisäksi enemmistö vastaajista koki aamuvuorot mieluisammaksi kuin iltavuorot, joiden Työterveyslaitos mainitsee olevan erityisen ongelmallisia esimerkiksi sosiaalisen elämän kannalta. Toisaalta tuloksista kävi ilmi myös ristiriita työaikaergonomian suositusten ja henkilöstön toiveiden välillä, josta myös työvuorosuunnittelijat mainitsivat haastattelussaan: eri vuorokaudenaikaan tapahtuvien työvuorojen kierrossa tulisi noudattaa ergonomista kiertosuuntaa, kuten muun muassa Hakola & Kalliomäki-Levanto (2010, 25–28) toteavat, mutta suuri enemmistö vastaajista valitsi silti mieluummin iltavuoro-aamuvuoro -yhdistelmän, mikäli vapaapäivää pääsee viettämään aamuvuorosta.

Tuloksista voi siis tehdä johtopäätöksen, että kyselyyn vastannut henkilöstö arvostaa työvuorojen sijoittelussa tasaisuutta, säännöllisyyttä ja pidempiä lepojaksia, ja että nämä työvuorojen piirteet koetaan omaa jaksamista ja hyvinvointia parantavina. Vuorojen sahaamista, eli iltaja aamuvuorojen sekoittelua keskenään haluttiin välttää, ja sen koettiin yhtenä merkittävänä omaan jaksamiseen vaikuttavana tekijänä. Samoilla linjoilla on myös Costa (2010, 113–114), jonka mukaan runsaasti vaihtelevat työajat kuormittavat elimistöä

enemmän kuin säännöllisempi rytmi. Vastajat myös suosivat selkeästi enemmän pidempiä vapaajaksoja kuin yksittäisiä vapaapäiviä, joka kävi ilmi esimerkiksi kysymyksessä kahdeksan: vastaajista 82 % työskentelisi mieluummin useamman työpäivän putkeen ja vastaavasti lepäisi useamman päivän tämän jälkeen. Sama asia nousi esiin Hakolan ym. (2010) tutkimuksessa, jossa pidemmät vapaaputket korreloivat hyvän työhyvinvoinnin kanssa. Päiväpainotteista rytmiä lähellä oleva työvuorolista mahdollistaa lisäksi monipuolisemman sosiaalisen kanssakäymisen (Costa 2010), sekä siten paremman irtautumisen työstä, mitä taas erityisesti isompien toimipaikkojen työntekijät arvostivat ja kokivat hyvinvointia parantavaksi. Tulosten perusteella vaikuttaakin, että vastapainona työlle olisi tärkeää, että levolle, palautumiselle ja sosiaaliselle elämälle jää myös runsaasti aikaa, ja toisaalta se, että työ ja vapaa-aika ovat kaikin puolin tasapainossa: myöskään liian lyhyitä vuoroja (pääosin alle 6 tuntia) ei moni pitänyt tarkoituksenmukaisina.

Huomionarvoisia ovat myös pienet erot eri ikäryhmiä edustavien vastaajien välillä. Esimerkiksi kysymyksessä 11, jossa tiedusteltiin vastaajien valintaa pidemmän ja lyhyemmän palautumisajan välillä, ero kaikista nuorimman vastanneen ikäluokan (18-25 -vuotiaat) ja muiden ikäluokkien välillä oli suurehko: vain 5 % nuorimman ikäluokan vastaajista valitsi ennemmin pidemmän palautumisajan ja vapaille lähdön vastaavasti iltavuorosta, kun taas muilla vastanneilla ikäluokilla saman vaihtoehdon valinneiden osuus vaihteli ollen 28 %–38 %. Tästä voisi päätellä, että riittävän levon ja palautumisen merkitys kasvaa sen mukaan, mitä vanhempi työntekijä on kyseessä, ja että nuoremmat jaksavat tehdä vuoroja lyhyemmälläkin levolla tai ainakin kokevat sen pienempänä pahana. Eroavaisuudet eri ikäisten työntekijöiden fyysisessä suorituskyvyssä tunnistaa myös esimerkiksi Työterveyslaitos, joka on muun muassa vuonna 2015 julkaistussa tutkimuksessaan selvittänyt työkykyä keski-ikäisillä työntekijöillä. Tutkimuksessa selvisi, että koettu työkyky heikkeni sekä miehillä että naisilla 15-vuotisen seurantajakson aikana 31-vuotiaasta 46-vuotiaaseen, ja samalla myös usko siihen, että tulevaisuudessa oman terveytensä puolesta kykenisi tekemään samaa työtä, heikkeni. (Työterveyslaitos 2015, 22.) Näin ollen ikä näyttäisi vaikuttavan työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi koettuihin tekijöihin.

Vastaajien ikäjakaumasta on myös huomattava, että valtaosa vastaajista, eli 31 %, on 36-45 -vuotiaita, joka Ilmarisen teettämän ikästrategiaoppaan (6) mukaan on työelämän näkökulmasta monenlaisten elämänmuutosten aikaa. Ajanjaksoon voi sisältyä esimerkiksi työn ja perheen välillä tasapainoilua, työpaikan vaihdoksia sekä muutoksia omissa voimavaroissa, mikä puolestaan asettaa haasteita työyhteisölle ja sen johtamiselle (Ilmarinen s.a., 6). Näin ollen esimerkiksi työaikojen ennakoitavuuden, säännöllisyyden ja joustavuuden voisi päätellä olevan tämän ikäluokan tärkeysjärjestyksessä korkealla, kun pohditaan heidän jaksamistaan työssä.

Henkilöstömitoitukset ja toimipaikkojen väliset erot

Lepoaikojen ja ergonomisten työaikojen lisäksi työvuorosuunnittelijat kokivat tärkeimmäksi suunnittelun osa-alueeksi oikeanlaiset henkilöstömitoitukset. Nämä molemmat ovat asioita, joiden avulla he pääsääntöisesti voivat työhyvinvointiin omalla työllään vaikuttaa. Sopivan henkilöstömitoituksen tarkoituksena on, että työ ehditään tehdä työaikojen puitteissa ja ettei se kuormita kohtuuttomasti. Työn oikeanlainen mitoitus onkin osa psyykkistä työhyvinvointia: liiallista työmäärää henkilöä kohden kutsutaan määrälliseksi ylikuormitukseksi, joka pitkittyessään johtaa stressiin (Viitala 2014, 172–173). Tähän liittyen henkilöstöltä kysyttiin, millaisena he kokevat työmääränsä ja ehtivätkö he tehdä kaiken heille osoitetun työn työaikansa puitteissa. Vastauksia toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna selvisi, että Prismojen vastanneesta henkilöstöstä 69 % piti työmäärää liiallisena, kun taas Salen vastaajat olivat 75 %:lla sitä mieltä, että se on sopiva. S-market -ketjun vastaajat jakautuivat lähes tasan kummallekin edellä mainitulle vaihtoehdolle. Tulosten perusteella näyttäisi siis siltä, että mitä suuremmasta yksiköstä on tavara-, asiakas- ja henkilöstömäärällisesti kyse, sitä riittämättömämmäksi he kokevat henkilöstön määrän työvuoroa kohden.

Kysymys 14 puolestaan selvitti, ehtivätkö vastaajat tehdä työnsä työaikana, ja samoista Prismojen vastaajista 84 % vastasi joko ”yleensä” tai ”lähes aina”. Kyselyssä ei toisaalta ollut eritelty esimerkiksi kassoilla ja osastoilla työskenteleviä henkilöitä, joiden kokemus varmasti on eri tavalla arvioitavissa, mutta tämän tuloksen perusteella voisi päätellä, että työtä tehdään varsinkin isommissa toimipaikoissa usein kiireessä. Tällaisessa tilanteessa työntekijän omat

työntekoon liittyvät edellytykset ja odotukset ovat ristiriidassa työn todellisten vaatimusten kanssa, mikä johtaa kuormituksen epätasapainoon ja siten pidemmällä aikavälillä myös työperäiseen stressiin (Viitala 2014, Kalimon 1987 mukaan). Stressi puolestaan heikentää työhyvinvointia, ja pidempään jatkuaan johtaa uupumiseen ja jopa loppuun palamiseen. Psykkinen hyvinvointi on yhteydessä myös fyysiseen jaksamiseen ja päinvastoin (Tarkkonen 2012, 62), joten jatkuvasti liian kuormittava työ heikentää jaksamista monella osa-alueella. Toimipaikkojen henkilöstömitoituksia tehdessä avainasemassa ovat jälleen esimiehiltä saadut tiedot, ja suunnittelun tavoitteena onkin ensisijaisesti vastata tarpeeseen, kuten haastattelussa todettiin.

Toimipaikkojen vastauksissa oli lisäksi eroja, kun tiedusteltiin vastaajille tärkeimpiä hyvinvointitekijöitä, ja voidaankin tehdä johtopäätös, että eri toimipaikkojen tarpeet ja hyvinvoinnin edellytykset voivat vaihdella. Siinä missä pienemmissä toimipaikoissa, eli käytännössä Sale-ketjun vastaajien kesken, arvostettiin keskimäärin enemmän avointa, mielipiteet huomioivaa vuorovaikutusta sekä miellyttävää työympäristöä, kokivat isommissa marketkaupoissa, kuten Prismoissa ja S-marketeissa työskentelevät vastaajat keskimäärin tärkeämmiksi miellyttävät työajat, erillisen vapaa-ajan ja riittävän palautumisen. Myös työhyvinvointi kokonaisuudessaan koettiin paremmaksi pienemmissä Sale-myymlöissä työskentelevien vastaajien keskuudessa, kun taas esimerkiksi Prismojen vastaajat antoivat kaikista alhaisimmat pisteet hyvinvoinnin osa-alueita mittaavassa kysymyksessä.

Erot voisivat johtua esimerkiksi työyhteisön koosta ja eroavaisuuksista fyysisen, sosiaalisen ja psykkinen työn osuuksissa. Pienemmissä markettoimipaikoissa fyysisen työn osuus luultavasti on pienempi kuin isommissa, mutta sitä vastoin voi työn psykososiaalinen kuormitus olla suurempi: sitä aiheuttavat esimerkiksi yksintyöskentely, väkivallan uhka, vaatimus monen eri asian hallinnasta ja jatkuvasta uuden omaksumisesta (Työ Terveys Turvallisuus 2015, Etelä-Suomen aluehallintoviraston 2014 mukaan). Tällöin olisi loogista, että miellyttävä työympäristö ja avoin vuorovaikutus parantavat jaksamista. Tavaramääriltään isommissa marketeissa, kuten Prismoissa ja S-marketeissa, voi työn fyysinen kuormittavuus korostua pieniä toimipaikkoja enemmän ollen esimerkiksi jatkuvaa kantelua ja nostelua, nopeatempoisuutta, huonoja työasen-

toja ja fyysistä raskautta (PAM 2019), jolloin on pääteltävissä, että riittävän levon tärkeys ja sen mahdollistavat työajat korostuvat. Myös työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja kulttuuri voivat olla erilaista toimipaikan koosta riippuen, ja Kauhanen (2010, 25) toteaaakin näiden toimivan pienemmissä organisaatioissa usein joustavammin. Kaiken kaikkiaan on siten pääteltävissä, että työyksikön ominaisuudet vaikuttavat siihen, millaisena sen henkilöstö kokee työhyvinvointinsa, ja mitkä asiat jaksamisen kannalta nähdään merkittävimpinä.

Suuren organisaation haasteet

Yksilöllisyys, joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa lisäävät henkilöstön työhyvinvointia ja parantavat kokemuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta (Työterveyslaitos 2017, 26), ja näitä samoja ajatuksia nousi esiin myös henkilöstön kyselyssä: työvuorotoiveiden hyvään huomioimiseen oli moni vastaaja tyytyväinen, mutta osa koki esimerkiksi viikonloppu- ja pyhävapaiden kiertävän ja jakaantuvan epäoikeudenmukaisesti työntekijöiden kesken. Ongelmallisena mainittiin myös joustavuuden puute sekä yksilöllisen huomioimisen ja henkilökohtaisuuden väheneminen. Etenkin suurissa organisaatioissa näiden vaatimusten toteuttaminen käytännössä voi olla kuitenkin haastavaa, kuten taas haastattelussa todettiin. Myös Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 55–57) tunnistavat ongelman ja toteavat lisäksi, ettei työvuorojen suunnittelu toimi tasa-arvoisesti, jos se on pelkkää toiveiden toteuttamista.

Tästä voi päätellä, että nykyisessä järjestelmässä on ristiriita työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi koettujen osa-alueiden ja toisaalta työvuorosuunnittelun mahdollisuuksien ja toimintatapojen välillä. Siinä missä maksimaalisen hyvän työhyvinvointi vaatisi toteutuakseen edellä mainittuja seikkoja – yksilöllistä, henkilökohtaista huomioimista, joustavuutta ja kaikissa tilanteissa toteutuvaa tasapuolisuutta – on niiden toteuttaminen usean sadan henkilön kokonaisuudessa erittäin haastavaa. Ongelmat näillä osa-alueilla taas ovat tulosten perusteella johtaneet siihen, että nykyinen työvuorosuunnittelu järjestelmiseen koetaan byrokraattiseksi, saavuttamattomaksi ja jäykäksi. Suuri organisaatio ja monitasoinen järjestelmä siis aiheuttavat haasteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin.

7.2 Toimenpidesuosituksset

Tuloksia ja johtopäätöksiä tarkastellessa käy ilmi, että kaiken kaikkiaan nykyinen työvuorosuunnittelu herättää ristiriitaisia tunteuksia, ja että monitasoinen järjestelmä asettaa haasteita toimivalle kommunikaatiolle. Vuorovaikutukselliset vaikeudet puolestaan heikentävät järjestelmän sujuvuutta ja aiheuttavat myös sen, etteivät työntekijät koe tulevansa kuulluiksi. Suuri joukko työntekijöitä toisaalta aiheuttaa valtavan haasteen yksilöllisyydelle ja joustavuudelle, joten tulevaisuudessa olisikin parasta löytää tasapaino keskittämisen ja henkilökohtaisen huomioimisen välimaastosta. Järjestelmässä nähtiin kuitenkin myös positiivista, jota voidaan jatkossa hyödyntää sen kehittämisessä edelleen. Näihin liittyen esitellään tässä luvussa toimenpidesuosituksia, jotka tiivistettynä on koottu taulukkoon 2. Toimenpidesuosituksilla saataisiin selkiytettyä nykyistä järjestelmää, parannettua vuorovaikutus-, jaksamis- ja oppimiskokemuksia ja siten hyvinvointia ja yrityksestä muodostuvaa mielikuvaa.

Taulukko 2: Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset

Johtopäätös	Toimenpidesuositus
Vuorovaikutuksessa on aukkoja, tieto ei aina kulje riittävästi	Selkeät listaukset kaikille osapuolille siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitä tietoa tarvitaan: virtuaalisten alustojen hyödyntäminen.
Monitasoinen järjestelmä koetaan vaikeaksi, byrokraattiseksi, saavuttamattomaksi	Henkilöstölle enemmän tietoa prosesseista: vastualueiden erittely ja niistä informoiminen. Henkilökunnan koulutuksella joustavuutta.
Suuri henkilöstömäärä aiheuttaa haasteita joustavuudelle, oikeudenmukaisuudelle ja yksilöllisyydelle	
Työajoissa ja -rytmissä arvostetaan tasaisuutta, säännöllisyyttä, palautumista	Tasaiset vuorot: ilta- ja aamuvuoroputket/viikot, aina vähintään 2 vapaapäivää peräkkäin.
Eri toimipaikkojen kokemuksissa on selkeitä eroja; henkilöstön määrä, jaksaminen, hyvinvointia tukevat asiat	Kartoitus eri toimipaikkojen konkreettisista tarpeista.

Kommunikointia tehostavat työkalut

Johtopäätöksenä kyselytutkimuksesta tehtiin, että vuorovaikutukseen työvuorosuunnittelun, esimiehen ja alaisten välillä ollaan kaikista tyytymättömiä silloin, kun se liittyy työvuoroihin tai työvuorotoiveisiin. Myös fokusryhmähaastattelun yksi keskeisimmistä huomioista oli se, että vuorovaikutus on ajoittain

erittäin haasteellista ja tiedonkulku heikkoa. Jotta suunnittelutyö toimisi ja onnistuisi mahdollisimman tehokkaasti parantamaan myös työhyvinvointia, olisi toimenpidesuosituksena tehostaa tiedonkulkua eri tasojen välillä nykyistä paremmaksi: Viitala (2014, 58) kuvaa, kuinka tiedonkulku esimiesten ja henkilöstösuunnittelijoiden välillä pitäisi olla jatkuvaa ja molemminpuolista, vastavuoroista kommunikointia, jossa esimies välittää tiedot omasta yksiköstään tarpeeseen ja henkilöstöineen, ja hänelle puolestaan selvennetään yrityksen tavoitteita ja strategioita suunnittelun puolelta. Pienemmissä organisaatioissa toiminta on usein joustavaa, mutta suurissa yrityksissä tarvitaan enemmän palaveria, suunnittelua ja koordinoitua (Viitala 2014, 58).

Erilaisia vastavuoroisia koordinoitua ja suunnittelun keinoja, joiden avulla kommunikaatiota voidaan tehostaa, ovat esimerkiksi helppokäyttöiset viestinnän alustat, joihin tarvittavaa tietoa on nopeaa koota sekä suunnittelijoiden että esimiesten näkyville. Haastattelusta ilmeni, että tällaisia alustoja on jo otettu käyttöön viestinnän helpottamiseksi, mutta ongelmia oli silti esimerkiksi saatavan tiedon laadussa ja määrässä. Siten tieto siitä, mitä tietoa suunnittelijat tarvitsevat toimipaikalta ja miksi, olisi hyvä olla kaikkien osapuolien saatavissa – esimerkiksi standardoidut listaukset tarvittavasta tiedosta mahdollistaisivat sen, että jokaiselta toimipaikalta saataisiin sama informaatio. Kun toimipaikoilta saatavat tiedot ovat ajantasaisia ja kattavia, on yksikkökohtaisen henkilöstötarpeen määrittely ja työntekijöiden mielekäs sijoittelu helpompaa.

Viestintäalustat olisivat myös tehokas tapa koota toimipaikkakohtaista tietoa henkilöstöstä, heidän osaamisistaan ja käyttötarpeistaan entistä syvällisemmin. Tällöin varmistettaisiin, että tietoja osaamisista, vahvuuksista ja tarpeista voidaan viestiä työvuorosuunnitteluun ja siten mahdollistaa paitsi tarpeeseen vastaava suunnittelu, myös monipuolisten ja mielekkäiden työtehtävien tarjoaminen. Vaihtelevat työtehtävät puolestaan koettiin kyselyn perusteella tärkeimmäksi motivaatitekijäksi annetuista vaihtoehdoista. Vaihtelevat tehtävät, oman osaamisensa kehittäminen ja vahvuuksien hyödyntäminen lisäävät hyvinvoinnin kokemuksia ja parhaassa tapauksessa vahvistavat niin sanottua työn imua (Viitala 2014, 171), sekä ehkäisevät työn liiallisesta helppoudesta johtuvaa laadullista alikuormitusta (Viitala 2014, 220). Toimivalla vuorovaikutuksella viestitään myös työn määrästä, kuormituksesta ja pidetään osapuolet

ajan tasalla vaihtuvista tilanteista (Työturvallisuuskeskus s.a.). Tämänkaltaisen henkilöstötiedon saaminen ja päivittäminen vaatii kuitenkin esimiehen ja alaisten sujuvaa ja avointa vuorovaikutusta sekä alaisten tuntemista, kuten muun muassa Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 17) huomauttavat.

Avoimuus ja suuren henkilöstömäärän hyödyntäminen

Johtopäätöksenä tehtiin lisäksi, että nykyinen työvuorosunnittelu koetaan etäiseksi ja byrokraattiseksi järjestelmäksi, joka puolestaan johtaa epätietoisuuteen, hämmennykseen ja heikentää kuulluksi tulemisen kokemuksia. Pidemmällä aikavälillä tämä voi vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Lisäksi Hynes (2015, 61) nostaa esiin, että henkilöstö todennäköisesti alkaa nojata tiedon saannissa epävirallisiin lähteisiin, mikäli virallista, varmistettua tietoa ei ole kunnolla saatavissa tai vuorovaikutus ei toimi. Tämä puolestaan voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Suuri organisaatiokoko ja henkilöstömäärä luovat haasteita myös tasapuolisuudelle, henkilökohtaiselle huomioimiselle ja joustavuudelle, jotka kaikki ovat psyykkistä työhyvinvointia rakentavia tekijöitä.

Jotta nykyisen järjestelmän toiminta, organisaation jäsenet ja heidän vastuualueensa saataisiin henkilöstön tietoon ja siten lisättäisiin tietoisuutta ja ymmärrystä, tulisi avoimuutta lisätä näiden osalta. Toimenpide-ehdotuksena on siksi tietopaketti tai esitys, josta henkilöstölle selviää esimerkiksi se, kuka työvuoroja suunnittelee, miten niitä suunnitellaan ja mitkä asiat suunnitteluun vaikuttavat. Lisäksi olisi hyödyllistä tiedottaa nykyistä selkeämmin kaikkia osapuolia siitä, mikä kuuluu kenenkin vastuualueelle ja miksi. Tällaisessa tiedottamisessa tulisi kuitenkin välttää niin sanottua infoähkyä – nykyinen työelämä vaatii jatkuvasti uuden omaksumista, ja puhutaan jopa tietokuormituksesta (Työturvallisuuskeskus s.a.).

Puhtaasti työvuoro- ja henkilöstösuunnitteluun liittyvä toimenpidesuositus on lisäksi henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden joustavuuden parantaminen: tällä tarkoitetaan mahdollisuutta liikutella ja sijoitella henkilöstöä vaihteleviin työtehtäviin, ja siten luoda joustavuutta organisaation toimintaan (Viitala 2014, 70). Tällöin parannettaisiin nykyisen järjestelmän joustavuutta ja tehtäisiin työvuoroista tarpeen mukaan muunneltavia – fokusryhmähaastattelussa kävi ilmi, että tarvittavan työvoiman löytäminen voi erityisesti lyhyellä varoitusajalla olla

hankalaa, joten työntekijöiden osaamisia kehittämällä on heidän työkenttäänsäkin laajempi. Työntekijän näkökulmasta oman osaamisen kehittäminen ja monipuoliset työtehtävät voisivat lisätä työhyvinvointia (Viitala 2014, 171).

Toimipaikkojen erot hyvinvoinnin kokemuksissa

Tutkimuksessa huomionarvoista oli, että vastaukset, näkemykset ja koettu hyvinvointi vaihtelivat sen mukaan, missä yksikössä vastaaja työskentelee, ja johtopäätöksenä tästä olikin, että eroavaisuudet henkilöstömäärissä ja työn vaatimuksissa vaikuttivat hyvinvoinnin kannalta tärkeinä pidettyihin asioihin. Joissain toimipaikoissa työ on fyysisesti raskaampaa kuin toisissa, kun taas helposti huomaamattomaksi jäävä psykososiaalinen kuormitus voi olla etenkin pienemmissä yksiköissä työskentelevien ongelma (Työ Terveys Turvallisuus 2015).

Työvuorosuunnittelun olisi siten tärkeää tiedostaa, tunnistaa ja huomioida nämä eri toimipaikkojen väliset eroavaisuudet: se, mikä toimii yhdessä paikassa, ei välttämättä edistä jaksamista parhaalla mahdollisella tavalla toisessa. Esimerkiksi erot työn erilaisessa kuormittavuudessa tulisi huomioida henkilöstömäärissä: jotta työmäärä ei käy liialliseksi ja johda ylikuormittumiseen ja stressiin (Viitala 2014, 172–173), on suunnittelun huolehdittava riittävästä henkilöstömäärästä fyysisesti raskaimmissa työtehtävissä ja toimipaikoissa. Toimenpidesuosituksena onkin, että erikokoisten yksiköiden tarpeista, hyvinvoinnin edellytyksistä ja sen kannalta tärkeinä pidetyistä asioista, joihin työvuoroilla voidaan vaikuttaa, pidettäisiin muun toimipaikkakohtaisen tiedon tavoin rekisteriä tai listaa: tällöin olisi mahdollista koota ajatuksia erikseen Sale-ketjun, Prismojen ja S-marketien henkilökunnilta. Lisäksi tällainen yksikkö- tai toimipaikkakohtainen huomioiminen voisi parantaa kokemuksia yksilöllisyydestä ja henkilökohtaisuudesta, siinä missä yksittäisen työntekijän jatkuva huomioonottaminen on suuressa organisaatiossa erittäin haastavaa (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 55). Koska eri yksiköiden vastaajien kesken oli selkeitä eroja hyvinvoinnin kokemuksissa, voisi erojen tiedostaminen ja toimipaikkojen yksilöinti toimia myös benchmarkingin eli vertaisarvioinnin tavoin näiden positiivisten kokemusten siirtämisessä yksiköstä toiseen. Toisaalta

koska kaikki suunnittelussa käytettävä tieto on toimipaikkojen esimiehiltä peräisin, korostuu myös heidän roolinsa tiedonkulun kanavana ja oman toimipaikan tuntijana.

Tasainen työrytmi

Tutkimustulosten perusteella tehtiin johtopäätös, että henkilöstö kokee jaksamistaan parantavana tasaiset, säännölliset ja työstä irrottautumisen mahdollistavat työvuorot. Työn ja vapaa-ajan on siis oltava tasapainossa kaikin puolin. Vastaavat tulokset on saatu myös useammassa työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa (Costa 2017; Hakola ym. 2010; Työterveyslaitos 2017) ja myös kirjallisuudessa, sekä todettu, että ikä ja elämäntilanne vaikuttavat osaltaan työkykyyn (Ilmarinen s.a.; Työterveyslaitos 2015). Tiettyyn ikäryhmään kuulumisen näkyy todennäköisesti myös siinä, että työvuorojen ennakoitavuutta arvostetaan kiireistä elämänvaihetta elävien keskuudessa.

Jotta suunnitellut työvuorot tukisivat jatkossa työhyvinvointia mahdollisimman tehokkaasti, liittyvät tutkimuksen pohjalta tehdyt toimenpidesuosituksot vuorojen ja vapaapäivien sijoitteluun. Nämä ovat erityisen tärkeitä, sillä kuten teoriaosuudessa todettiin, sisältää vuorotyö kaikkina vuorokaudenaikoina tehtävää työtä kuormittaen siten elimistöä säännölliseen, päiväsaikaan tehtävään työhön verrattuna enemmän (Työterveyslaitos s.a.). Työvuorosuunnittelun tulisi kiinnittää erityistä huomiota yksittäisten vapaapäivien karsimiseen, sillä vastaajat kokivat sen merkittävänä kuormittumista aiheuttavana ja työkykyä heikentävänä tekijänä. Lisäksi elimistöä kuormittavasta vuorotyöstä palautuminen ja siinä jaksaminen vaativat normaalia enemmän lepoa (Terveyskirjasto 2020; Työturvallisuuskeskus s.a.). Tällöin tulisi työntekijöille tarjota vähintään kahden peräkkäisen päivän lepojaksot aina, kun se vain on mahdollista. Pidemmät vapaajaksot antavat lisäksi mahdollisuuden työstä erilliseen vapaa-aikaan ja aktiviteetteihin, ja aktiivisuus vapaa-ajalla puolestaan parantaa sekin jaksamista (Hakola ym. 2010, 390; UKK-instituutti 2019). Tutkimustulosten perusteella erityistä huomiota olisi kiinnitettävä myös vanhempien työntekijöiden palautumisen varmistamiseen.

Ilta- ja aamuvuorojen jatkuvaa vaihtelua tulisi myös välttää, ja se pidempien vapaajaksot ohella parantaa palautumisen mahdollisuuksia ja siten työssä

jaksamista. Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa nousikin tähän liittyen esiin ajatus ilta- ja aamuvuoroviikoista: pohjimmiltaan tämä tarkoittaisikin useampaa peräkkäistä ilta- tai aamuvuoroa, jolloin tällaiset tiettyä vuoroa sisältävät jaksot vaihtelisivat säännöllisesti ja toisivat vuorotyöhön säännöllisyyttä ja rytmiä. Säännöllinen vuorokausirytmä on yksi vuorotyön kuormitusta helpottava tekijä (Terveyskirjasto 2020), joten tämä tulisi huomioida myös työvuoro-suunnittelussa mahdollisuuksien mukaan.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Onnistuessaan tutkimuksella saadaan luotettavia vastauksia alussa esitettyihin tutkimusongelmiin, ja luotettavuutta lisää, kun toteutuksen jokaisessa vaiheessa huomioidaan esimerkiksi puolueettomuus ja rehellisyys, sekä tunnetaan tutkimusprosessi alusta loppuun asti (Heikkilä 2014, 27; Puusa & Kuittinen 2011, 172). Puusa ja Kuittinen (2011, 167) huomauttavat kuitenkin, että vaikka yhtenä tutkimuksen tieteellisyyden ja luotettavuuden mittarina on pidetty sen objektiivisuutta, käytännössä kaikki tutkimus on ainakin joltain osin subjektiivista, ja siten täysin arvovapaa, puolueeton tutkimus on vaikea toteuttaa. Koska tutkimuksissa kuitenkin on tavoitteena välttää virheitä ja varmistaa luotettavuus, on sen arvioimiseen kehitetty erilaisia mittausmenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa ei lähtökohtaisesti voida käyttää samoja kriteerejä kuin määrällisen tutkimuksen arvioinnissa, sillä pääsy objektiiviseen todellisuuteen ei varsinkaan siinä ole mahdollista: ihmisten käyttäytymiseen perustuva tutkimustulos on aina jossain määrin riippuvainen ajasta, paikasta ja tilanteesta, sekä voi tulkinnallisesti vaihdella riippuen siitä, kuka aineistoa pyrkii ymmärtämään. Luotettavuutta arvioidaan yleensä sen perusteella, kuinka hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja laadullisissa tuloksissa ei välttämättä olekaan löydettävissä yhtä oikeaa tulkintaa tai sille vertailukohtaa. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vältetään siten käsitteiden *reliabiliteetti* ja *validius* käyttämistä. (Puusa & Kuittinen 2011, 168–170.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta sen arviointiin on otettu käyttöön erilaisia mitta-

reita. Näitä ovat esimerkiksi uskottavuus, siirrettävyys, vastaavuus, luotettavuus, vakiintuneisuus, tutkimustilanne ja riippuvuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121.)

Uskottavuus tarkoittaa, että tutkijan tekemä tulkinta vastaa tutkittavien koke-
musta asiasta ja että se on neutraali ja pysyvä, vastaavuus taas samankaltai-
sesti sitä, että tutkijan luoma tilanne vastaa oikeaa todellisuutta. Siirrettävyy-
dellä puolestaan mitataan, voiko tuloksia ympäristöjen ja tilanteiden puitteissa
siirtää sellaisenaan toiseen kontekstiin tai tutkimuksen ulkopuolelle. Luotetta-
vuus paranee, mikäli ulkopuolinen taho tarkastaa tutkimusprosessin toteutumi-
sen, ja vakiintuneisuuden tarkastelussa ulkopuolinen tarkastaa puolestaan tut-
kimuksen tulokset ja tulkinnat. Lisäksi tutkimustilanteen tarkka selostus ja
mahdollisten häiriötekijöiden huomiointi sekä tutkimuksen toteuttaminen tie-
teellisiä periaatteita kunnioittaen lisäävät molemmat luotettavuutta. Tämän
voisi tiivistää tutkimuksen läpinäkyvyydeksi: tutkija pyrkii avoimesti kertomaan
tutkimuksen teosta vaiheineen, jotta mahdollisimman arvovapaa lopputulos
saavutettaisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119–121; Vilka 2015, 127.) Myös
Hirsjärvi ym. (2009, 232) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden
kannalta on tärkeää selostaa tutkimukset vaihe vaiheelta ihmisiä, paikkoja ja
tapahtumia kuvaillen, jolloin tavoitteena on sovittaa tutkimuksen kuvaus ja
syntynyt tulkinta yhteen.

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta puolestaan tarkastellaan nimenomaan
ensin mainittujen käsitteiden, eli validiteetin ja reliabiliteetin, avulla. Validiteetti
tarkoittaa, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata, eikä siten sisällä
systemaattisia virheitä. Tämä varmistetaan sillä, että sekä kysymykset että
vastausvaihtoehdot suunnitellaan huolellisesti ja tiedonkeruu sekä vastaaja-
joukko on harkittu tarkkaan – näin saadaan validia eli pätevää tietoa oikealta
kohderyhmältä. Tärkeää on myös riittävän korkea vastausprosentti. (Heikkilä
2014, 27.) Huomattavaa on myös, että mittarit eli tutkimuslomakkeen kysy-
mykset eivät välttämättä aina mittaa sitä asiaa ja todellisuutta, mitä tutkija on
ajatellut – on hyvinkin mahdollista, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyk-
set eri tavalla kuin tutkija. Tällöin tuloksetkaan eivät ole valideja. (Hirsjärvi ym.
2009, 231–232.) Vilka (2015, 123) lisääkin, että validit tulokset saadakseen
on tutkijan onnistuttava siirtämään teoria ajatuskokonaisuuksineen varsinais-
selle kyselylomakkeelle.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa, että tulokset ovat tarkkoja ja että ne voidaan toistaa niiden pätevyysalueen sisällä. Pätevyysalueella tarkoitetaan esimerkiksi samaa aikaa ja paikkaa. Tutkijan on oltava tarkka niin tulosten syöttämisessä, käsittelyssä kuin niiden tulkinnessa, ja huolehdittava, että otoskoko on riittävän suuri, mikäli tulosta aiotaan yleistää. (Heikkilä 2014, 28.) Hirsjärvi ym. (2009, 231) toteavat saman asian toisin sanoen lisäten, että reliabelien tulosten on paitsi oltava toistettavissa, myös siinä määrin tarkkoja, että ne eivät sisällä sattumanvaraisia tuloksia – tulos on sattumanvarainen, mikäli esimerkiksi otoskoko on liian pieni, kuten Heikkilä (2014, 28) kertoo. Niin sanottuja satunnaisvirheitä voi tutkimuksessa ilmetä, mikäli vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin, vastaa siihen vahingossa väärin tai jos tutkijalle sattuu esimerkiksi huolimattomuusvirheitä aineistoa tilasto-ohjelmaan syöttäessä. Näiden virheiden kannalta tärkeintä on, että tutkija tiedostaa niiden mahdollisuuden ja huomioi tämän raportoinnissaan. (Vilkkä 2015, 123.)

Luotettavuuden arviointi tässä työssä

Opinnäytetyön tutkimus koostui sekä laadullisesta että määrällisestä osasta, ja kummankin luotettavuutta tarkastellaan seuraavaksi. Laadullisen tutkimusosan luotettavuutta voidaan pitää melko hyvänä, vaikkakin tuloksia purkaessa opinnäytetyön tekijä huomasi parannettaviakin asioita: siinä missä haastattelussa tuli hyvin ilmi työvuorosuunnittelijoiden näkökulma työhönsä, kriittisimpiä kehityskohteita sekä tutkimusongelman kannalta tärkeitä asioita myös etukäteen valmisteltujen teemojen ulkopuolelta, olisi suunnittelutyön käytännön puoli kaivannut ehkä suurempaa painoarvoa, kuin mitä tutkimuksen tekijä osasi ennakoida. Esimerkiksi konkreettiset toimenpiteet, järjestelmät ja niiden tarjoamat mahdollisuudet olisivat paremman ymmärryksen saavuttamiseksi vaatineet omat, erilliset kysymyksensä, kun pohditaan työvuorojen sijoittelua ja vuorovaikutusta toimipaikkojen kanssa. Tämä olisi luultavasti auttanut hahmottamaan tarkemmin suunnittelun nykyisiä haasteita ja sitä, kuinka paljon työtä yksittäisen työvuorolistan julkiseksi saaminen vaatii. Myös syitä keskitetyn järjestelmään siirtymisen takana olisi ollut hyvä avata enemmän, jotta saataisiin tietää, mihin sillä ensisijaisesti on pyritty ja kuinka nämä tavoitteet ohjaavat nykyistä toimintaa.

Itse haastattelutilanne kuitenkin oli rento ja avoin sekä toteutui rauhallisessa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Haastattelussa läpikäytyt teemat ja kysymyspohjat olivat huolellisesti etukäteen pohdittu, ja ne pohjautuivat täysin opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltyihin aihepiireihin sekä pyrkivät vastaamaan esitettyyn tutkimusongelmaan. Tässä opinnäytetyön tekijä koki, että onnistuttiin, sillä haastattelusta saatu aineisto oli ongelman kannalta relevanttia ja auttoi lisäksi muotoilemaan paremmin tärkeitä kysymyksiä myös henkilöstölle toteutettuun kyselyyn: esimerkiksi haastattelusta esiin nousut näkökulma tarpeenmukaisesta suunnittelusta lisättiin myös kysymyksen muodossa henkilöstön lomakkeelle. Luotettavuutta parantaa myös saatujen tulosten arviointi uskottavuuden ja vahvistettavuuden näkökulmasta: tutkimuksen tekijän tulkinnat esimerkiksi vuorovaikutusongelmista, epäselvistä vastuualueista ja suuren henkilöstömäärän aiheuttamasta haasteesta tasapuolisuudelle nousivat esiin myös henkilöstön kyselyyn tulleissa vastauksissa, jolloin voidaan katsoa, että sama tulos saatiin aikaisiksi useamman lähteen perusteella eikä tulkinnassa ole ristiriitaa. Tulkintaa tukee myös työn teoriassa esitetty tieto suurten organisaatioiden henkilöstösuunnittelun haasteista.

Määrällisen tutkimusosan osalta opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää hyvin suuntaa antavana näytteenä. Henkilöstölle suunnattu kyselylomake suunniteltiin huolellisesti teoriaan ja aikaisemmin toteutettuun haastatteluun pohjaten, jonka jälkeen se testattiin kahdella kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä mahdollisten virheiden huomaamiseksi. Lomake julkaistiin verkkoalustalla Suur-Savon henkilöstön yhteisessä ryhmässä, jonka jäsenistä marketkaupassa työskenteleviä on 600. Tavoitteena oli, että heistä jokainen vastaisi, ja siten saataisiin toteutettua kokonaistutkimus. Vastauksia tähän kyselyyn saatiin yhteensä kuitenkin vain 103 kappaletta huolimatta muistutuksista ja vastaamiseen kannustamisesta. Vastausprosentiksi saatiin siten 17. Oleellinen kyselyn tuloksiin vaikuttava tekijä oli siis vastauskato, kun suuri osa työntekijöistä jätti vastaamatta. Näin ollen tutkimustulosta voidaan siis pitää vain näytteenä, eikä se siten ole yleistettävissä koskemaan koko henkilöstöä tai mahdollista pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Myös tutkimuksen luotettavuus kärsi hieman vähäisestä vastaajamäärästä. Näytettä voidaan kuitenkin pitää validina, sillä siihen vastasi oikea kohderyhmä ja tulokset kertoivat asioista, joita haluttiinkin mitata. Vastauksia saatiin lisäksi hyvin jokaisesta marketkaupan yksiköstä, joten vastaukset eivät edustaneet vain yhtä toimipaikkaa. Saadut tulokset olivat

erittäin hyvin linjassa teoriaosuudessa esitettyjen tietojen kanssa, joten tutkimusta voidaan sillä perusteella pitää onnistuneena.

Saadut vastaukset tukivat haastattelussa saatuja tuloksia sekä vastasivat aiheista aiemmin esiteltyä teoriaa. Kyselyyn pääsi vastaamaan vain kerran, mutta sen sijaan vastaajan todellista työyksikköä tai henkilöllisyyttä ei anonyymissa kyselyssä täysin luotettavasti pysty varmentamaan – siten on mahdollista, että joukossa on myös esimerkiksi ravintola-alan työntekijöiden vastauksia. Lisäksi jälkikäteen kyselyn suunnittelija huomasi, että saatekirjeessä olisi pitänyt rajata kohderyhmän ulkopuolelle muun muassa esimiehet, sillä kysely oli ensisijaisesti tarkoitettu heidän alaisilleen. On siis periaatteessa mahdollista, että osa heistäkin on vastannut ja vaikuttanut tuloksiin.

Kyselytutkimuksen luotettavuutta pyrittiin huolellisen suunnittelun, testaamisen ja oikean kohdentamisen lisäksi lisäämään tarkalla vastausten käsittelyllä. Raporttiin ja taulukoihin siirretyt luvut sekä kuviot tarkastettiin useaan kertaan virheiden varalta, ja vastaukset raportoitiin siten, ettei yksittäisiä vastauksia voida yhdistää tiettyyn vastaajaan tai hänen toimipaikkaansa. Tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena arvioitaessa on tärkeää ottaa huomioon myös tutkimuksen tekijän oma asema kohdeorganisaation työntekijänä. Koska hyvä ja onnistunut tutkimus on aina mahdollisimman objektiivinen, pyrittiin tässäkin kehitystyössä puolueettomuuteen ja siihen, ettei työn toteuttaja perusta tuloksia tai johtopäätöksiä omiin subjektiivisiin kokemuksiinsa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Kaikki tutkimustyön tuloksista tehdyt johtopäätökset perustuivat siten ainoastaan sekä haastattelusta että kyselylomakkeelta saatuihin tietoihin eikä niitä täydennetty opinnäytetyön ulkopuolisilla tiedoilla tai kokemuksilla. Tutkimuksen toteuttajan työsuhte tutkittavassa organisaatiossa on teoriassa voinut vaikuttaa kuitenkin esimerkiksi haastattelutilanteessa, koska haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa työn kautta ja haastattelija itse on yksi, jolle työvuoroja suunnitellaan. Siten ei voida täysin poissulkea mahdollisuutta, että työsuhte on vaikuttanut annettuihin vastauksiin ja rajannut niitä.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja keskitetyn työvuorosuunnittelun kehittämiseksi siten, että se osaltaan parantaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista Osuuskauppa Suur-Savon marketkaupassa – kyseessä oli siis erittäin käytännönläheinen aihe, josta oli tarkoitus saada konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Työn toteuttaminen oli kokonaisuudessaan sekä pitkä, palkitseva että mielenkiintoinen prosessi. Työn valmistelu ja teorian kirjoittaminen alkoi lokakuussa 2019, ja tutkimusosio toteutettiin alkuvuodesta 2020, jolloin työlle oli varattu reilusti aikaa ja opinnäytetyön tekijä pystyi hiomaan sitä rauhassa. Riittävän ajan varaaminen ja kiireetön keskittyminen olivatkin tavoitteena alusta alkaen, ja viimeisten opintojaksojen sekä niiden ohessa tehtävän osaaikatyön puitteissa sopivaksi valmistumistavoitteeksi merkittiinkin toukokuu 2020. Tavoitteessa pysyttiin hyvin ja työskentely oli aikataulutettua sekä sujuvaa.

Työn tekeminen ja tutkimuksen toteuttaminen olivat aidosti kiinnostavia projekteja, joiden mielenkiintoa lisäsi tekijän oma työsuhte kohdeorganisaatiossa sekä uudentyyppinen lähestymistapa työhyvinvointiin. Työtä toteuttaessa pystyi sen tekijä jossain määrin peilaamaan sekä teoriaa että tutkimuksessa saatua tietoa omiin kokemuksiinsa, ja olikin mielenkiintoista huomata, kuinka henkilökohtainenkin näkemys avartuu, kun tarkastellaan muita näkökulmia aiheeseen. Tämän vuoksi erityisen onnistuneena työssä sen tekijä pitää erityisesti monipuolista lähestymistapaa työvuorosuunnitteluun – tutkimuksessa huomiointiin sekä työntekijä- että suunnittelijänäkökulma, jolloin saatu tieto oli syvälistä, objektiivista ja lisäsi myös opiskelijan ymmärrystä aiheesta.

Puolen vuoden opinnäytetyöprosessi opetti tekijälle kurinalaisuutta, suunnittelun tärkeyttä ja kokonaisuuksien hahmottamista. Työn eteneminen edellytti suunniteltujen aikataulujen tarkkaa noudattamista ja kirjoittamista myös silloin, kun ei siltä tuntunut. Työ koostui lisäksi niin monesta eri osa-alueesta ja itse tutkimuksenkin ollessa pilkottu useampaan osaan oli tärkeää, että kykeni hahmottamaan kokonais kuvan, johon pyrittiin, sekä koordinoimaan välitavoitteiden saavuttamista. Oli kuitenkin palkitsevaa huomata, kuinka pienemmistä palasista muodostuu lopulta valmis projekti.

Aikataulut onnistui pääpiirteittäin hyvin, mutta etenkin syksy 2019 ja vuodenvaihde olivat niin kiireisiä töiden ja koulun osalta, että opinnäytetyön tekemiselle täytyi vain järjestää aikaa. Jos jotain tehtäisiin toisin, niin se olisi juuri työtaakan keventäminen: ajanjakso oli stressaava, ja jälkikäteen tekijä huomasi, että osan opinnäytetyön tekemisestä olisi myös voinut jättää alkuvuodelle 2020 ja näin jakaa kuormituksen tasaisemmin ja välttää stressin. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekijä on lopputulokseen kuitenkin erittäin tyytyväinen, ja toteutetusta työstä on myös toimeksiantajalle suuri apu tulevaisuuden työvuorosuunnittelussa. Tutkimuksen tuloksia aiotaankin hyödyntää toimeksiantajan suunnittelutyössä välittömästi.

Aiheita jatkotutkimukselle

Tätä opinnäytetyötä toteuttaessa esiin nousi lisäksi jatkokysymyksiä ja mahdollisia tutkimuksen aiheita, joihin tulevaisuudessa olisi varmasti hyödyllistä paneutua tarkemmin erillisessä työssä. Tärkeä jatkotutkimuksen aihe, joka hyödyttäisi erityisesti esimiestyön kehittämistä ja henkilöstösuunnittelua, on eri ikäisten työntekijöiden johtaminen kaupan alalla jaksamisen näkökulmasta: eri ikäluokkien työssä jaksamisessa ja tarpeissa on eroja, joita sivuttiin jo tässä opinnäytteessä, ja jatkotutkimuksessa voitaisiin kartoittaa sen lisäksi eroja työtavoissa, -toiveissa ja vuorovaikutuksen laadussa. Tällä tavoin olisi mahdollista selvittää, millä tavoin eri ikäluokat kokevat työn ja hyvinvoinnin, sekä kuinka tietoa voidaan käyttää jaksamisen lisäämiseksi. Eroavaisuuksien lisäksi myös organisaation ikäjohtamisen tutkiminen olisi hyödyllistä, sillä työurien pidentäminen sekä ennaltaehkäisevä toiminta ovat yksi työkykytoiminnan keskeisimmistä tavoitteista (Kauhanen 2010, 200), joita työn joustavuus ja yksilölliset sopeutustoimet tukevat (Viitala 2014, 241).

Toinen jatkotutkimuksen arvoinen, tätä työtä tehdessä esiin noussut aihe on esimiesten mahdollisuudet saada tietoa omasta työyksiköstään ja sen henkilöstöstä. Tarkemmin tutkittava aihe olisi lisäksi se, millaisia rajoituksia heillä on tarvittavan tiedon saamisen suhteen, ja mitkä asiat esimerkiksi henkilöstötarpeen arvioimiseen vaikuttavat. Koska tässä työssä keskityttiin työntekijöiden ja henkilöstösuunnittelutiimin näkökulmiin ja todettiin vuorovaikutuksellisia, pitkälti esimiestyötäkin koskevia haasteita, olisi tulevaisuudessa koko vuorovai-

kutusketjun sujuvuuden kannalta hyödyllistä kartoittaa myös heidän edellytyksiään toteuttaa omaa työtään ja saada suunnittelun kannalta kriittistä tietoa. Lisäksi tätä opinnäytettä vastaava tutkimus voitaisiin toteuttaa puhtaasti esimiesnäkökulmasta ja selvittää, millaisena he kokevat keskitettyyn työvuorosuunnitteluun siirtymisen ja kuinka se vaikuttaa heidän työhönsä. Esimiehet ovat tärkeä linkki toimipaikkojen henkilöstön ja henkilöstösuunnittelun välillä (Viitala 2014, 53), ja tällöin henkilöstösuunnittelun tueksi saataisiin sekä entistä syvällisempää ymmärrystä että monipuolisempi näkökulma aiheeseen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Vastapaino: Tampere.

Costa, G. 2010. Shift Work and Health: Current Problems and Preventive Actions. Raportti, WWW-dokumentti. Päivitetty 31.10.2010. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.11.2019].

Elli tehostaa työvuorosuunnittelua s.a. Jollas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.jollas.fi/ajankohtaista/artikkeli/elli-tehostaa-tyoevuorosuunnittelua/> [viitattu 23.3.2020].

Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. 2019. Duodecim Terveyskirjasto. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013 [viitattu 14.11.2019].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, T., Paukkonen, M. & Pohjonen, T. 2010. Less Quick Returns – Greater Well-being. Artikkel, WWW-dokumentti. Päivitetty 14.4.2010. Saatavissa: https://www.istage.jst.go.jp/article/indhealth/48/4/48_MSSW-02/pdf/-char/en [viitattu 14.11.2019].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Hennink, M-M. 2014. Focus Group Discussions: Understanding Qualitative Research. E-kirja. Oxford University Press: USA

Historiasta tähän päivään s.a. S-kanava. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/suur-savo/historia> [viitattu 23.3.2020].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hynes, G. E. 2015. Get Along, Get It Done, Get Ahead: Interpersonal Communication in the Diverse Workplace. 1. painos. E-kirja. Business Expert Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.4.2020].

Ilmarinen s.a. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella: Opas ikästrategian laatimisen tueksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf> [viitattu 6.4.2020].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: SanomaPro.

Kaupan alan työehtosopimus. 2020. Palvelualojen ammattiliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.3.2020. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-tyoehtosopimus.html#Jaksaminen> [viitattu 23.3.2020].

Kaupan alalla kuormitus jää usein huomaamatta. 2015. Työ Terveys Turvallisuus. WWW-dokumentti. Päivitetty 25.3.2015. Saatavissa: <https://www.tttlehti.fi/kaupan-alalla-kuormitus-jaa-usein-huomaamatta/> [viitattu 6.4.2020].

Kuormittuminen työssä. 2019. Palvelualojen ammattiliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 27.12.2019. Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/kuormittuminen-tyossa.html> [viitattu 6.4.2020].

Liikunta kohentaa myös vuorotyöläisen unta. 2019. UKK-instituutti: Osaamista terveystuennan edistämiseen. WWW-dokumentti. Päivitetty 15.11.2019. Saatavissa: https://www.ukkinstituutti.fi/tietoa_terveysliikunnasta/liikunnan_vaikutukset/liikunta_parantaa_unta/vuorotyö_uni_ja_liikunta [viitattu 20.4.2020].

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...: Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Lyytikäinen, T. 2019. Osuuskauppa Suur-Savon HR. Esitelmä Mikkelissä 28.10.2019. PowerPoint-esitys.

Ma, C-C., Andrew, M-E., Fekedulegn, D., Gu, J-K., Hartley, T-A., Charles, L-E., Violanti, J-M. & Burchfiel, C-M. 2014. Shift Work and Occupational Stressin Police Officers. Artikkel, WWW-dokumentti. Päivitetty 3.10.2014. Saatavissa: kaakkuri.finna.fi [viitattu 1.11.2019].

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: verkkokirjahylly-almatalent.fi [viitattu 1.11.2019].

Menetelmät: Fokusryhmähaastattelu. 2019. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/tup/lomaketiimi/menetelmat.html> [viitattu 20.2.2020].

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. 1. painos. E-kirja. Wiley. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi/](http://kaakkuri.finna.fi/) [viitattu 20.4.2020].

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.1.2020].

Palkitut 2019. 2020. Suomen innostavimmat työpaikat 2019. WWW-dokumentti. Päivitetty 5.2.2020. Saatavissa: <http://www.innostavimmat.fi/palkitut/> [viitattu 23.3.2020].

Pietikäinen, P. 2011. Johdanto: Työstä elämää, työelämästä hyvinvointia. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) Työstä, jouta ja jaksaa: Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7–18.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 88–105.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 114–125.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47–56.

Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 167–180.

Rahkonen, O., Laaksonen, M., Lallukka, T. & Lahelma, E. 2011. Työolot ja terveys – onko ruumiillisella työllä enää merkitystä? Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) Työstä, jouta ja jaksa: työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 21–29.

Rosethorn, H. 2009. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. E-kirja. Gower. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/> [viitattu 17.4.2020].

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIPress.

Työturvallisuuskeskus s.a. Tietotyö ja tietoergonomia. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija- ja_toimistotyö/tietotyö_ja_tietoergonomia [viitattu 23.4.2020].

Tilastokeskus s.a. Vuorotyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/vuorotyö.html> [viitattu 1.11.2019].

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. E-kirja. Tammi: Helsinki.

Työterveyslaitos ja Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia: Työvuorosunnittelu hoitoalalla. 1.-2. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos ja Ropponen, A., Hakola, T. & Puttonen, S. 2017. Työaikojen kehittäminen matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluissa – tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Raportti. Saatavissa: https://www.tsr.fi/documents/20181/301094/115083-loppuraportti-TLL_ty%C3%B6aikojen+kehitt%C3%A4minen_netiti.pdf [viitattu 1.11.2019].

Työterveyslaitos ja Seitsamo, J., Nevanperä, N., Hopsu, L., Husman, P., Remes, J., Ala-Mursula L. & Laitinen, J. 2015. Työkyky keski-ikäen kynnyksellä:

Pohjois-Suomessa vuonna 1966 syntyneiden kohortin seurantatutkimus. Raportti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/128981/Tyokkyky.pdf?sequence=1> [viitattu 6.4.2020].

Työterveyslaitos s.a. Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuoroty/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun/> [viitattu 10.1.2020].

Työterveyslaitos s.a. Työkykytalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> [viitattu 2.11.2019].

Työturvallisuuskeskus s.a. Fyysiset kuormitustekijät. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tuosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoymparisto/fyysiset_kuormitustekijat [viitattu 14.11.2019].

Työturvallisuuskeskus s.a. Psykososiaalinen kuormitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tuosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus [viitattu 15.11.2019].

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Viro: Meedia Zone OÜ.

KUALUETTELO

Kuva 1. Esimerkki henkilöstöstrategian kytkennästä liiketoimintastrategiaan ja -visioon (mukaillen Viitala 2014, 43)	9
Kuva 2: Työhyvinvoinnin kolmiomalli (mukaillen Manka & Manka 2016).....	17
Kuva 3: Työkykytalo (Ilmarinen 2003)	17
Kuva 4: Työn psyykkiset kuormitustekijät (Kalimo 1980, Viitalan 2014, 175 mukaan)	19
Kuva 5: Vastaajien ikäjakauma	51
Kuva 6: Vastaajien kokemus työhyvinvointi toimipaikoittain	52
Kuva 7: Vastaajien näkemys eniten työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä...52	
Kuva 8: Tärkeimmiksi koetut hyvinvointitekijät toimipaikoittain.....	53
Kuva 9: Vastaajien kokemus henkilöstön ja esimiehen vuorovaikutuksesta toimipaikoittain.....	54
Kuva 10: Väittämiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.....	56
Kuva 11: Valinta työn jaksotuksen vaihtoehtoista.....	58
Kuva 12: Valinta työpäivien pituuksien vaihtoehtoista	58
Kuva 13: Vastaajien valinta vastakkaisten vuorojen välillä	59
Kuva 14: Vastausjakauma koskien lepoaikoja.....	60
Kuva 15: Vastaajien kokemus henkilöstömitoituksesta toimipaikoittain.....	61
Kuva 16: Vastaajien kokemus työvuorokohtaisesta työmäärästä	62
Kuva 17: Vastaajien kokemus oman osaamisen ja työn vaatimusten vastaavuudesta	63
Kuva 18: Vastaajien näkemys tärkeistä motivaatiotekijöistä.....	64

Saatekirje

Hei!

Osuuskauppa Suur-Savossa on hiljattain otettu käyttöön uusi keskitetty työvuoro-suunnittelujärjestelmä, josta henkilöstölle on varmasti jo ehtinyt kertyä paljon kokemuksia. Näitä kokemuksia selvitämme tällä kyselyllä yhdessä työvuoro-suunnittelutii-min kanssa. Kysely on osa tutkimusta, jonka tavoitteena on parantaa vuorovaiku-tusta, suunnittelujärjestelmän toimintaa sekä kehittää sitä työhyvinvointia tehok-kaammin tukevaksi.

Kysely koskee Osuuskauppa Suur-Savon toimialueen markettoimipaikkojen (Prismat, S-marketit, Salet) henkilöstöä. Mahdollisimman suuri vastaajamäärä on tärkeä, jotta näkemyksistä saadaan kattava kuva, ja siksi toivommekin, että jokainen kävisi kerto-massa omista kokemuksistaan työvuoroihin liittyen.

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta, ja tämä tutkimus on osa opinnäytetyötäni. Lisäksi työskentelen itse Osuuskauppa Suur-Savolla. Mikäli kyselystä tai tutkimuksesta nousee esiin kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni!

Vastaaminen vie aikaa noin kymmenen minuuttia, ja tapahtuu nimettömänä. Saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, ja vastaaminen on vapaaehtoista. Vastata voi 24.2.2020 saakka julkaisun mukana olevan linkin kautta.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Terveisin Emmi Laitiainen

emmi.laitiainen@xxxxx.fi

FOKUSRYHMÄHAASTATTELUN KYSYMYSPOHJA

Teema 1: Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi

- Mitä hyvinvointi teille tarkoittaa, mistä se koostuu?
- Kuinka se pyritään huomioimaan työvuorosuunnittelussa?
- Millaiset mahdollisuudet yksittäisellä työntekijällä on vaikuttaa omaan työ-aikoihinsa ja -kuormaansa esim. terveyden niin vaatiessa?
- Millä tavalla pyritään huomioimaan työn innostavuus ja motivaatio?

Teema 2: Vuorovaikutus

- Millaisena koette vuorovaikutuksen työntekijän, esimiehen ja työvuorosuunnittelun välillä? Kuvaile sitä, onko rakenne kaikille osapuolille selkeä?
- Miten helpoksi tai vaikeaksi koette työntekijän henkilökohtaisten toiveiden ja mieltymysten huomioimisen hänen työvuorojensa suunnittelussa?
- Onko vuorovaikutusta pyritty osapuolten välillä kehittämään, miten?
-

Teema 3: Suunnittelun rajoitteet

- Kovat/pehmeät rajoitteet, kuinka saadaan selville erityisesti pehmeitä rajoitteita?
- Millainen painoarvo rajoitteilla on?
- Millaisia rajoitteista johtuvia haasteita suunnittelutyössä kohtaatte?
-

Teema 4: Haasteet ja kehityskohteet

- Millaisia ovat mielestänne suurimmat haasteet tämänhetkisen työvuorosuunnittelun toimivuudelle?
→ Onko ilmennyt selkeitä kehityskohteita tai -ideoita, mitä?
- Työnantajakuvan huomioiminen työvuoro- ja henkilöstösuunnittelussa, huomioidaanko ja miten?



Kysely Osuuskauppa Suur-Savon marketkaupassa työskenteleville henkilöille

Työhyvinvointi

1. Millaiseksi koet tämänhetkisen hyvinvointisi työssä? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto. *

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Huono
- Erittäin huono

2. Valitse kolme (3) omaan työhyvinvointiisi eniten vaikuttavaa tekijää seuraavista: *

- Minulla on mahdollisuus palautua työstä kunnolla
- Vuorovaikutus esimiesten ja muun tiimin kanssa on sujuvaa
- Mieleni kuullaan
- Työ ja työympäristö motivoivat minua
- Minulla on mahdollisuus työstä täysin erilliseen vapaa-aikaan
- Työajat ovat minua miellyttäviä
- Saan tehdä työni huolella

Vuorovaikutus ja työvuorotoiveet

3. Millaisena koet vuorovaikutuksen esimiesten ja alaisten välillä omalla toimipaikallasi? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto. *

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Huono

-
- Erittäin huono

LIITE 3 (2)

Kyselylomake

4. Millaisena koet vuorovaikutuksen itsesi ja esimiehesi välillä liittyen työvuoroihisi? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto. *

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Huono
- Erittäin huono

5. Kuinka hyvin koet, että työvuorotoiveesi huomioidaan työvuorojen suunnittelussa? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto. *

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Huonosti
- Erittäin huonosti

6. Työvuorotoiveita esittäessäsi, kuinka usein huomioit toimipaikkasi henkilöstötarpeen kyseiselle ajankohdalle?

- En juurikaan huomioi
- Otan sen silloin tällöin huomioon
- Yleensä huomioin
- Otan sen huomioon lähes aina

7. Kuinka paljon olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? *

1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu työssäni sujuvasti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan ääneni kuuluviin työvuoroja koskeissa asioissa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 3 (3)

Kyselylomake

	1	2	3	4	5
Saan vapaa-ajallani riittävästi lepoa ja palautumisaikaa työstä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen toimipaikalleni suunnitellut työvuorot oikeudenmukaisina. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajat ja -päivät joustavat tarvittaessa riittävästi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitellut työvuorot ja -jaksot tukevat jaksamistani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kuuntelee henkilöstöä ja heidän ajatuksiaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Konkreettinen työvuorosuunnittelu

8. Valitse itsellesi mieluisampi vaihtoehto. *

- Pitkä työputki - useampi vapaapäivä peräkkäin
- Ei pitkiä työputkia - yksittäiset vapaat työpäivien välissä

9. Valitse itsellesi mieluisampi vaihtoehto. *

- Vähemmän peräkkäisiä, mutta pidempiä työpäiviä
- Enemmän peräkkäisiä, mutta lyhyempiä työpäiviä

10. Valitse itsellesi mieluisampi vaihtoehto. *

- Suosin työssäni iltavuoroja
- Suosin työssäni aamuvuoroja

11. Valitse itsellesi mieluisampi vaihtoehto. *

- Iltavuorosta aamuvuoroon, jonka jälkeen vapaapäivä - vapaille aamuvuorosta, mutta lyhyempi lepoaika vuorojen välissä
- Aamuvuorosta iltavuoroon, jonka jälkeen vapaapäivä - vapaille iltavuorosta, mutta pidempi lepoaika vuorojen välissä

Henkilöstön määrä ja motivaatio

12. Millaisena koet työvuorojen henkilöstömitoituksen? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto. *

- Henkilöstöä on usein liian vähän suhteessa työmäärään
- Henkilöstömäärä on usein sopiva suhteessa työmäärään
- Henkilöstöä on usein liikaa suhteessa työmäärään

13. Millaisena koet oman työmääräsi? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto. *

- Koen, että minulla on usein liikaa töitä yhdessä vuorossa
- Minulla on silloin tällöin liikaa töitä yhdessä vuorossa
- Koen työmääräni useimmiten sopivaksi
- Minulla on silloin tällöin liian vähän töitä yhdessä työvuorossa
- Koen, että minulla on usein liian vähän töitä yhdessä työvuorossa

14. Ehditkö tehdä kaiken sinulle kuuluvan päiväkohtaisen työn työaikojen puitteissa? *

- Lähes aina
- Yleensä
- En kovin usein
- En lähes koskaan

15. Kuinka hyvin oma osaamisesi vastaa työvuoroissasi vaadittavaa osaamista? Valitse mielestäsi osuvin vaihtoehto. *

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Huonosti
- Erittäin huonosti

16. Valitse kaksi (2) tekijää, jotka eniten motivoivat sinua työssäsi. *

- Työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia

LIITE 3 (5)
Kyselylomake

- Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni ja/tai oppia uutta
- Saan työstäni palautetta
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni
- Vuorovaikutus eri tasojen välillä on toimivaa
- Koen työni merkitykselliseksi

Tässä voit halutessasi kertoa näkemyksistäsi vapaamuotoisesti alla olevien kysymysten avulla.

17. Millaisilla työvuoroihin kohdistuvilla toimenpiteillä olisi mahdollista parantaa jaksamistasi työssä?

18. Millainen kokemus sinulla on tämänhetkisen työvuorosuunnittelun toimivuudesta kokonaisuudessaan?

19. Mitkä asiat näet tämänhetkisen työvuorosuunnittelun suurimmiksi onnistumisiksi, entä haasteiksi?

--

LIITE 3 (6)
Kyselylomake

Vastaajan taustatiedot

20. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- En halua vastata

21. Pääasiallinen työyksikköni *

- Prisma
- S-market
- Sale
- Työskentelen säännöllisesti useammassa toimipaikassa.

22. Ikä *

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55-

Taustatietoja käytetään vastausten tilastolliseen käsittelyyn ja vertailuun.

LIITE 4 (1)

Jakaumataulukot

Henkilöstön kyselylomake

Taulukko 1. Vastaaajien kokemus tämänhetkisestä työhyvinvoinnistaan

	Lukumäärä	% kaikista
Erittäin hyvä	22	21,4 %
Hyvä	71	68,9 %
Huono	9	8,7 %
Erittäin huono	1	1,0 %
Yhteensä	103	100 %

Taulukko 2. Vastaaajien näkemys eniten työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (3 valintaa)

	Lukumäärä	% kaikista
Minulla on mahdollisuus palautua työstä kunnolla	39	37,9 %
Vuorovaikutus esimiesten ja muun tiimin kanssa on sujuvaa	72	69,9 %
Mielipiteeni kuullaan	31	30,1 %
Työ ja työympäristö motivoivat minua	49	47,6 %
Minulla on mahdollisuus työstä täysin erilliseen vapaa-aikaan	48	46,6 %
Työajat ovat minua miellyttäviä	38	36,9 %
Saan tehdä työni huolella	32	31,1 %
Yhteensä	309	100 %

Taulukko 3. Vastaaajien kokemus esimiesten ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta omassa yksikössään

	Lukumäärä	% kaikista
Erittäin hyvä	31	30,1 %
Hyvä	60	58,3 %
Huono	11	10,7 %
Erittäin huono	1	1,0 %
Yhteensä	103	100 %

LIITE 4 (2)

Jakaumataulukot

Taulukko 4. Vastaajien kokemus työvuoroihin liittyvästä vuorovaikutuksesta itsensä ja esimiehen välillä

	Lukumäärä	% kaikista
Erittäin hyvä	38	36,9 %
Hyvä	49	47,6 %
Huono	13	12,6 %
Erittäin huono	3	2,9 %
Yhteensä	103	100 %

Taulukko 5. Vastaajien kokemus työvuorotoiveiden huomioimisesta suunnittelussa

	Lukumäärä	% kaikista
Erittäin hyvin	32	31,1 %
Hyvin	55	53,4 %
Huonosti	13	12,6 %
Erittäin huonosti	3	2,9 %
Yhteensä	103	100 %

LIITE 4 (3)

Jakaumataulukot

Taulukko 6. Kuinka paljon vastaajat ovat samaa mieltä väitteiden kanssa (% vastaajista)

	1 = Täysin eri mieltä	2	3	4	5 = Täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Työn ja vapaaajan yhdistäminen onnistuu työssäni sujuvasti	2,9 %	16,5 %	34,0 %	27,2 %	19,4 %	3,4
Saan ääneni kuuluviin työvuoroja koskeissa asioissa	4,9 %	19,4 %	33,0 %	28,2 %	14,6 %	3,3
Saan vapaaajallani riittävästi lepoa ja palautumisaikaa työstä	6,8 %	19,4 %	23,3 %	32,0 %	18,5 %	3,4
Koen toimipaikalleni suunnitellut työvuorot oikeudenmukaisina	13,6 %	22,3 %	25,2 %	24,3 %	14,6 %	3,0
Työajat ja -päivät joustavat tarvittaessa riittävästi	3,9 %	18,5 %	29,1 %	31,1 %	17,5 %	3,4
Suunnitellut työvuorot ja -jaksot tukevat jaksamistani	6,8 %	26,2 %	28,2 %	28,2 %	10,7 %	3,1
Esimies kuuntelee henkilöstöä ja heidän ajatuksiaan	2,9 %	10,7 %	27,2 %	33,0 %	26,2 %	3,7

Taulukko 7. Missä määrin vastaajat huomioivat toimipaikan henkilöstötarpeen työvuoroita esittäessään

	Lukumäärä	% kaikista
En juurikaan huomioi	25	24,3 %
Otan sen silloin tällöin huomioon	22	21,4 %
Yleensä huomioin	31	30,1 %
Otan sen huomioon lähes aina	25	24,3 %
Yhteensä	103	100 %

LIITE 4 (4)

Jakaumataulukot

Taulukot 8-11. Vastaajille mieluisampi työvuorojen sijoitteluun liittyvä vaihtoehto

	Lukumäärä	% kaikista
Pitkä työputki - useampi vapaapäivä peräkkäin	84	81,6 %
Ei pitkiä työputkia - yksittäiset vapaat työpäivien välissä	19	18,4 %
Yhteensä	103	100 %

	Lukumäärä	% kaikista
Suosin työssäni iltavuoroja	29	28,2 %
Suosin työssäni aamuvuoroja	74	71,8 %
Yhteensä	103	100 %

	Lukumäärä	% kaikista
Vähemmän peräkkäisiä, mutta pidempiä työpäiviä	72	69,9 %
Enemmän peräkkäisiä, mutta lyhyempiä työpäiviä	31	30,1 %
Yhteensä	103	100 %

	Lukumäärä	% kaikista
Iltavuorosta aamuvuoroon, jonka jälkeen vapaapäivä - vapaille aamuvuorosta, mutta lyhyempi lepoaika vuorojen välissä	78	75,7 %
Aamuvuorosta iltavuoroon, jonka jälkeen vapaapäivä - vapaille iltavuorosta, mutta pidempi lepoaika vuorojen välissä	25	24,3 %
Yhteensä	103	100 %

Taulukko 12. Vastaajien kokemukset työvuorojen henkilöstömitoituksesta

	Lukumäärä	% kaikista
Henkilöstöä on usein liian vähän suhteessa työmäärään	53	51,5 %
Henkilöstömäärä on usein sopiva suhteessa työmäärään	50	48,5 %
Henkilöstöä on usein liikaa suhteessa työmäärään	0	0 %
Yhteensä	103	100 %

LIITE 4 (5)

Jakaumataulukot

Taulukko 13. Vastaajien kokemukset omasta työmäärästään

	Lukumäärä	% kaikista
Minulla on usein liikaa töitä yhdessä vuorossa	15	14,6 %
Minulla on silloin tällöin liikaa töitä yhdessä vuorossa	40	38,8 %
Työmääräni on useimmiten sopiva	46	44,7 %
Minulla on silloin tällöin liian vähän töitä yhdessä vuorossa	2	1,9 %
Minulla on usein liian vähän töitä yhdessä vuorossa	0	0 %
Yhteensä	103	100 %

Taulukko 14. Vastaajien kokemus siitä, ehtivätkö he tehdä työnsä työvuoron aikana

	Lukumäärä	% kaikista
Lähes aina	28	27,2 %
Yleensä	60	58,3 %
En kovin usein	13	12,6 %
En lähes koskaan	2	1,9 %
Yhteensä	103	100 %

Taulukko 15. Vastaajien kokemus siitä, kuinka hyvin oma osaaminen vastaa työvuoroissa vaadittavaa osaamista

	Lukumäärä	% kaikista
Erittäin hyvin	55	53,4 %
Hyvin	46	44,7 %
Huonosti	2	1,9 %
Erittäin huonosti	0	0 %
Yhteensä	103	100 %

LIITE 4 (6)

Jakaumataulukot

Taulukko 16. Vastaajien näkemys siitä, mitkä asiat eniten motivoivat heitä työssään (2 valintaa)

	Luku- määrä	% kaikista
Työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia	64	62,1 %
Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni ja/tai oppia uutta	32	31,1 %
Saan työstäni palautetta	18	17,5 %
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni	30	29,1 %
Vuorovaikutus eri tasojen välillä on toimivaa	15	14,6 %
Koen työni merkitykselliseksi	47	45,6 %

Taulukko 17. Vastaajien sukupuoli

	Luku- määrä	% kaikista
Mies	14	13,6 %
Nainen	82	79,6 %
En halua vastata	7	6,8 %
Yhteensä	103	100 %

Taulukko 18. Vastaajien työyksiköt

	Luku- määrä	% kaikista
Prisma	45	43,7 %
S-market	32	31,1 %
Sale	20	19,4 %
Useampi toimipaikka	6	5,8 %
Yhteensä	103	100 %

Taulukko 19. Vastaajien ikä

	Luku- määrä	% kaikista
18-25	20	19,4 %
26-35	20	19,4 %
36-45	32	31,1 %
46-55	24	23,3 %
55-	7	6,8 %
Yhteensä	103	100 %

