



Työssä yössä - työntekijäkokemus 24/7- liiketoimintayksikössä

Case Prisma Kaleva

Laura Harju

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2020

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen, monimuotototeutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen, monimuotototeutus

HARJU, LAURA:

Työssä yössä – työntekijäkokemus 24/7-liiketoimintayksikössä
Case Prisma Kaleva

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Lokakuu 2020

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin ymmärtämään tamperelaisen Prisma Kalevan yö-työntekijöiden subjektiivista työntekijäkokemusta. Tarkoituksena oli selvittää, mikä yö-työntekijöitä työssään motivoi ja millaiseksi he kokevat yötyön tämänhetkisen toimivuuden tai toimimattomuuden.

Tutkimuksen teoriapohjaa rakennettiin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ympärille. Lisäksi käsiteltiin johtamisen, työilmapiirin, työntekijän itsensä ja lainsäädännön merkitystä työhyvinvoinnin syntymiseen. Myös sisäisen ja ulkoisen motivaation dikotomia liittyi olennaisesti käsillä olevaan tutkimukseen, kuten myös ryhmän kehittymisen ja ryhmädynamiikan teoria.

Itse tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Aineistoa kerättiin Prisma Kalevan toiminnasta vastaavalta Prisma-ryhmäpäälliköltä, kolmelta tulosvastuulliselta myyntipäälliköltä sekä yhteensä kahdeksalta Prisma Kalevan yö-työntekijältä. Haastattelut toteutettiin elo-lokakuun 2020 aikana.

Tutkimustulosten perusteella yötyöntekijät olivat työhönsä pääasiassa tyytyväisiä ja työ itsessään koettiin suurimmalta osin toimivaksi. Työntekijät kokivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja valtaosa haastatelluista koki työn imua. Vastauksissa oli niin ikään nähtävissä sisäisen motivaation olemassaolo. Toisaalta vastausten keskinäinen hajonta vahvisti teorian mukaista käsitystä siitä, että työhyvinvoinnissa kyse on kokonaisvaltaisesta ja subjektiivisesta kokemuksesta.

Asiasanat: työhyvinvointi, laadullinen tutkimus, yötyö, motivaatio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HARJU LAURA:

Working Night – Employee Experience in 24/7 Business Unit
Case Prisma Kaleva

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 2 pages
October 2020

The aim of this thesis was to understand the subjective employee experience of the staff working in the night shift in Prisma Kaleva in Tampere. The thesis aimed at shedding light on those things that motivate the staff and at trying to find out how they personally feel about the functionality or dysfunctionality of the night shift at the very moment.

The theoretical part of this thesis consisted of the conception of holistic occupational well-being. Besides, the themes and the meaning of leadership, work climate, the personnel itself and Finnish legislation for the formation of occupational well-being were discussed. Additionally, the dichotomy of intrinsic and extrinsic motivation was of high importance for this research, as well as the theory of group dynamics and group formation.

The research itself was carried out as a qualitative interview research. The material was collected from the Prisma Manager who is responsible for the operations of Prisma Kaleva, from three accountable Sales Managers and from eight Sales Assistants working in the night shift in Prisma Kaleva. The interviews took place between August and October of 2020.

According to the results, the staff was mainly content with their job and the work itself was mainly rated as functional. The staff felt that they could contribute to their work and most of them experienced work engagement. The presence of intrinsic motivation could also be seen in the results. On the other hand, the dispersion in the answers also verified the theoretical perception about occupational well-being being a very holistic and subjective experience.

Key words: occupational well-being, qualitative study, night work, motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	KOKONAISVALTAINEN TYÖHYVINVOINTI	8
	2.1 Työhyvinvointi käsitteenä	8
	2.1.1 Fyysinen työhyvinvointi.....	9
	2.1.2 Psykykinen työhyvinvointi.....	10
	2.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi	10
	2.1.4 Henkinen työhyvinvointi.....	11
	2.2 Johtaminen ja johdetuksi tuleminen	12
	2.2.1 Esimiestyö ja työhyvinvointi.....	12
	2.2.2 Työilmapiirin merkitys työhyvinvoinnille	13
	2.2.3 Työntekijä itsensä johtajana	14
	2.2.4 Työntekijän alais- ja työyhteisötaidot	15
	2.3 Työn imu ja flow	16
	2.4 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö	17
3	MOTIVAATIO JA TYÖHYVINVOINTI	19
	3.1 Itsemääräämisteoria ja motivaation merkitys	19
	3.2 Itsemääräämisteorian merkitys työelämässä	21
	3.3 Sisäisen motivaation johtaminen työelämässä.....	23
4	TYÖNTEKIJÄ OSANA TIIMIÄ.....	24
	4.1 Ryhmästä tiimiksi	24
	4.2 Tiimityö ja työhyvinvointi	29
5	CASE PRISMA KALEVA	31
	5.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tarkoitus	31
	5.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	33
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	36
	6.1 Myyntipäälliköiden haastattelut	36
	6.1.1 24/7-aukiolon haasteet ja mahdollisuudet	36
	6.1.2 Päälliköiden näkemykset yötyön toimivuudesta	37
	6.1.3 Esimiestyön ja viestinnän rooli yötyössä	38
	6.1.4 Yötiimin tavoitteet ja tarkoitus sekä kehityskohteet.....	39
	6.2 Työntekijöiden haastattelut	39
	6.2.1 Motivaatio	39
	6.2.2 Yötyön toimivuus	41
	6.2.3 Yötyöntekijä osana yhteistä Prismaa.....	44
	6.2.4 Yötiimin tavoitteet ja tarkoitus	45
	6.2.5 Havaitut kehityskohteet	46

6.3 Johtopäätökset.....	48
7 POHDINTA	52
LÄHTEET	54
LIITTEET	56
Liite 1. Haastattelurunko, myyntipäälliköt.....	56
Liite 2. Haastattelurunko, työntekijät	57

LYHENTEET JA TERMIT

4-4-malli	4 työtä, 4 vapaata
KT	käyttövaram
POK	Pirkanmaan Osuuskauppa
PT	päivittäistavara

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan tamperelaisen Prisma Kalevan yötyöntekijöiden työntekijäkokemukseen. Tavoite on selvittää, mikä työntekijöitä työssään motivoi ja millaiseksi he kokevat yötyön toiminnan tällä hetkellä.

Koska tutkimuskohteena on yksilöiden subjektiivinen näkemys työn toimivuudesta ja siihen vaikuttavista osatekijöistä, käsitellään tämän työn teoriaosassa työhyvinvointia.

Luvussa 2 käydään läpi työhyvinvointia käsitteenä. Alaluvussa 2.1 esitellään nykyisen tutkimustiedon mukainen käsitys työhyvinvoinnista kokonaisvaltaisena ilmiönä, minkä jälkeen esitellään johtamisen ja johdetuksi tulemisen teemoja alaluvussa 2.2. Alaluvussa 2.3 pohditaan työn imun ja flow'n merkitystä työhyvinvoinnille ja alaluvussa 2.4 kerrotaan Suomen lainsäädännön asettamista vähimmäisvaatimuksista työhyvinvoinnin järjestämiseen ja tukemiseen työpaikoilla.

Luvussa 3 syvennytään erityisesti sisäisen motivaation merkitykseen työhyvinvoinnissa, ja luvussa 4 käsitellään työntekijän roolia osana ryhmää tai tiimiä sekä ryhmädynamiikan merkitystä työhyvinvoinnin kentällä.

Työn empiirisessä osassa, luvussa 5, valotetaan tarkemmin tämän tutkimuksen taustoja ja valittuja tutkimusmenetelmiä. Itse tutkimustulokset johtopäätöksineen esitellään luvussa 6.

Luvussa 7 tehdään yhteenveto ja pohditaan työn ja tutkimuksen onnistumista sekä mahdollisia seuraavia tutkimusaskelia, jotka tässä saadun tiedon perusteella olisivat relevantteja ottaa.

2 KOKONAISVALTAINEN TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Manka & Manka (2016, 64) toteavat, että työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, mutta käsitteen sisältö ja painopisteet ovat vuosien aikana muuttuneet rajustikin. Tutkimuksen pohjana on ollut stressi fysiologisena ilmiönä, ja huomio on kohdistettu niihin reaktioihin, joita ulkoiset tekijät, kuten kylmyys tai fyysinen kuormitus, ovat yksilössä aiheuttaneet. Sittemmin tutkimuksen alle otettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Pahimmillaan nämä ympäristötekijät johtivat työntekijän sairastumiseen. Työsuojelun perustana onkin alkujaan ollut työntekijän terveyden suojeleminen näiltä fysiologisilta reaktioilta. (Manka & Manka 2016, 64.)

Myöhemmin tutkimus laajeni myös ulkoisiin tekijöihin ja niistä kumpuaviin ärsykeisiin – toisin sanoen (työ)ympäristön merkitys työntekijän hyvinvoinnille tunnustettiin. Käsitys työhyvinvoinnista laajeni entisestään, kun ymmärrettiin, että kyseessä on monitahoinen asia; voidakseen hyvin työntekijällä tulee työssään olla mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä sekä saada sosiaalista tukea. Lisäksi oivallettiin, että ihmisten henkilökohtaiset eroavaisuudet heijastuvat myös työhyvinvoinnin kokemukseen: kun yksilön osaaminen ja taidot sopivat yhteen työympäristön haasteiden ja mahdollisuuksien kanssa, syntyy hyvinvointia. Jokaisella ihmisellä on omat henkilökohtaiset voimavaransa, jotka on tutkimuksessa jaettu yksilöllisiin ja ympäristöstä juontuviin – ensiksi mainittuja ovat esimerkiksi terveys ja vuorovaikutustaidot, jälkimmäisiä puolestaan kanssaihminen tuki ja aineellinen hyvinvointi. (Manka & Manka 2016, 65–66; Tikkanen 2020.)

Suomessa on 1990-luvulta lähtien ollut käytössä niin sanottu kolmiomalli, jossa työhyvinvointia on lähestytty siten, että samanaikaisesti tarkkaillaan ja kehitetään sekä työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristöä että työyhteisöä. Puhuttiin ja puhutaan niin sanotusta tykytoiminnasta. (Manka & Manka 2016, 66; Virolainen 2012, 147–148.)

Virolainen (2012, 11) toteaa, että moni mieltää työhyvinvoinnin edelleen lähinnä työntekijän fyysiseksi hyvinvoinniksi ja sairauden puuttumiseksi. Nykytiedon valossa käsite pitää kuitenkin sisällään suuremman ja monipuolisemman ulottuvuuden: puhutaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista, johon kuuluvat paitsi fyysinen, myös psyykinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Kaikki nämä osa-alueet linkittyvät toisiinsa, minkä vuoksi työhyvinvointia tulisikin tarkastella kokonaisuutena yksittäisten tekijöiden sijasta (Virolainen 2012, 11).

Työterveyslaitoksen (n.d.) määritelmän mukaan työhyvinvointi on *”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”*.

Tässä työssä työhyvinvointia lähestytään kokonaisvaltaisesta käsityksestä käsin; ei ainoastaan ongelmien, sairauden tai niiden puuttumisen kautta, vaan myös tapoina ja keinoina lisätä yksilön kokemaa työn iloa ja työssä kehittymistä.

2.1.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on aihealueen tutkimushistoriaan peilaten varmasti näkyvin ja helpoimmin hahmotettava hyvinvoinnin osa-alue. Tälle alueelle kuuluvat niin työn fyysiset olosuhteet kuin työergonomiakin.

Vähittäiskaupan myyjän työssä fyysistä kuormitusta lisäävät erilaiset nostot sekä jatkuva jalkojen päällä työskenteleminen. Toisaalta kassatyössä toistuvat tietyt liikesarjat, jolloin samat kehonosat joutuvat muita suuremmalle rasitukselle. Työhön tulisikin pyrkiä tuomaan fyysistä vaihtelua esimerkiksi jaloittelun, kunnollisten (istuma)taukojen ja esimerkiksi työnkierron avulla (Virolainen 2012, 17).

2.1.2 Psyykinen työhyvinvointi

Virolaisen (2012, 18) mukaan psyykkisen hyvinvoinnin tasolla saattaa olla erittäin oleellinen merkitys esimerkiksi työntekijöiden sairauspoissaolojen määrään ja yleiseen työssä viihtymiseen. Tälle osa-alueelle linkittyvät muun muassa paljon puhutut ja tutkitut stressi ja työilmapiiri.

Jotta psyykinen hyvinvointi voi toteutua, tulee työntekijällä olla mielekkäitä ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Toisaalta kiire, joka tuntuu alati yleistyvän 2020-luvun työpaikoilla, lisää psyykkistä kuormitusta ja voi pitkittyessään johtaa psyykkiseen pahoinvointiin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta olisikin merkityksellistä pyrkiä tukemaan työntekijöitä jakamalla töitä ja huolehtia siitä, että työ ja vapaa-aika ovat sopivalla tavalla tasapainossa. Henkilöstöllä tulisi myös olla oikeus ilmaista ja kokea tunteitaan työssään. (Virolainen 2012, 18–19.) Asiakaspalvelutyössäkin tulisi siis olla mahdollisuus kertoa tuntemuksistaan esimerkiksi kollegoille tai esihenkilölle. Pitämällä tunteensa sisällään ihminen ennen pitkää ahdistuu, mikä puolestaan johtaa (työ)pahoinvointiin. Lisäksi tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa työpaikoille turhaa pinnan alla kytevää jännittyneisyyttä, mikäli työyhteisön jäsenet patoavat keskinäisiä käsittelemättömiä asioita eivätkä niin sanotusti nosta kissaa pöydälle ja puhu asioita läpi. Virolainen (2012, 22) toteaaakin, että työyhteisöissä olisi syytä pyrkiä oppimaan anteeksiannon merkitys kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille.

2.1.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi linkittyy nimensä mukaisesti työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin ja mahdollisuuksiin toteuttaa sosiaalista kanssakäymistä työyhteisön sisällä. Virolainen (2012, 24) kiteyttää käsitteen niin, että työpaikalla on mahdollista keskustella vapaasti, välit ovat hyvät ja kollegoiden lähestyminen helppoa.

Sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää myös vaikutelma siitä, että tuntee työkaverinsa yksilöinä pelkän työroolin sijasta. Jotta tämä olisi mahdollista, tulisi

työpaikalla olla mahdollisuus spontaaneihin kuulumisten vaihtoihin ja keskusteluihin. Yleisimmin tämä toteutuu lounas- ja kahvitauoilla, mikäli näille on järjestetty yhteinen paikka, tila tai aika. Päivittäistavarakaupassa tällainen jutustelu ja tutustuminen saattaa onnistua luontevasti myös työnteon lomassa, mikä omalta osaltaan kasvattaa positiivista työilmapiiriä.

Virolainen (2012, 25) huomauttaa, että vaikka suoranainen ystävyys tai jopa romanttiset suhteet työntekijöiden kesken saattavat lisätä työssä viihtymistä, on näillä ilmiöillä myös varjopuolensa. Esimerkiksi alaisen ja esihenkilön välinen tiiviimpi kanssakäyminen saattaa lisätä epäilyksiä tai juoruja siitä, että tapahtuu perusteetonta suosimista. Joissain tapauksissa voi olla myös vaikea ottaa kollegan toiminta puheeksi rakentavassa mielessä, mikäli taustalla on henkilökohtainen ystävyyssuhde. Näiden lieveilmiöiden ehkäisemiseksi olisikin hyvä, että työpaikan vuorovaikutuskulttuuri olisi mahdollisimman avointa ja kaikkia osallistavaa.

2.1.4 Henkinen työhyvinvointi

Henkisellä työhyvinvoinnilla ei viitata tunnustuksellisiin rituaaleihin tai tapoihin, vaan pikemminkin organisaation sisäiseen kulttuuriin sekä arjen toimintaan ja niiden heijastumiseen työntekijöiden hyvinvoinnin kokemuksessa (Virolainen 2012, 26).

Kokeakseen henkistä hyvinvointia työntekijän ja organisaation arvomaailmojen tulisi kohdata – kyse on siis siitä, että työntekijä kokee työllään olevan merkitystä ja että hän sen kautta pystyy vaikuttamaan ympäröivään maailmaan sekä edistämään itselleen tärkeitä asioita (Virolainen 2012, 26–27). Työnantajanäkökulmasta katsottuna on siis elintärkeää, että yrityksellä on selkeä visio ja käsitys olemassaolostaan sekä arvoja, jotka työntekijät voivat hyvillä mielin allekirjoittaa.

Ruohonjuuritasolla henkisen hyvinvoinnin ilmentymiä ovat esimerkiksi työntekijöiden tapa kohdata toisensa arjen aherruksen lomassa sekä kokemukset yhtei-

söllisyydestä. Asiakaspalvelutyössä korostuu tapa kohdata asiakkaat – sekä toisaalta se tapa, jolla työnantaja tukee ja arvostaa henkilöstöään, joka toimii käytännössä yrityksen käyntikorttina asiakasrajapinnassa.

Henkistä työpahoinvointia syntyy tyypillisesti tilanteessa, jossa työntekijän henkilökohtaisen ja työskentelyorganisaation arvomaailmojen välillä vallitsee ylitspääsemätön ristiriita. Tällöin työnteko tuntuu itselleen valehtelemiselta tai jopa itsensä pettämiseltä, jolloin hyvinvoinnin kokemusta on erittäin vaikea saavuttaa. (Virolainen 2012, 27.)

2.2 Johtaminen ja johdetuksi tuleminen

2.2.1 Esimiestyö ja työhyvinvointi

Virolainen (2012, 105) toteaa, että työhyvinvoinnin tulisi olla keskeinen osa esimiestyötä kaikilla esimiestasoilla. Kysymys on asiasta, joka ei missään työyhteisön vaiheessa tule valmiiksi, vaan sitä tulee pyrkiä jatkuvasti kehittämään sekä ylläpitämään. Ei riitä, että työhyvinvointi on paperilla ja juhlapuheissa osa yrityksen arvoja – sen tulee näkyä myös arkisessa, jokapäiväisessä työssä ja kanssakäymisessä. Esimiestyöllä on merkittävä rooli tässä arkisessa näkyvyydessä, sillä jo pelkästään yksittäisen esihenkilön asenne työhyvinvoinnin merkitykseen vaikuttaa suuresti siihen, tukeeko työpaikan ilmapiiri hyvinvointia vai ei.

Esimiehen työ on perinteisesti jaoteltu niin sanotusti kovaan ja pehmeään johtamiseen; management- ja leadership-tehtäviin (Hyppänen 2013, 14; Viitala & Jylhä 2019, 19). Ensiksi mainitussa korostuu asioiden tai suorituksen johtaminen, jälkimmäinen suomennetaan usein ihmisten johtamiseksi. Management-johtamisella on pitkään ollut suurempi painoarvo esimiestyössä, lähinnä siksi, että sitä on 1) ollut helpompi opettaa kuin ihmisten johtamista ja 2) sille on ollut vallitsevien olosuhteiden luoma pakottava tarve (Kotter 1996, 23). Vaikka ihmisten johtaminen (*leadership*) on viime vuosina saanut yhä enemmän jalansijaa johtamiskirjallisuudessa, huomauttaa Manka (2011, 96), että tutkimusten mukaan suurimmat esimiestyön kehittämiskohteet ovat edelleen ihmisten johtamisen taidoissa.

Manka & Manka (2016, 135–136) toteavat lisäksi, ettei jako kovaan ja pehmeään johtamiseen ole enää 2020-luvulla mielekäs, vaan esimiestyö tulisi nähdä näiden kahden limittyvänä yhdistelmänä – modernina johtamisena. Järvinen (2014, 56) huomauttaa myös, että työpaikkaa on aina tarkasteltava ihmisten ja työn yhteenliittymänä – ilman toisen hyvinvointia ei voi olla toistakaan.

Esimiestyö ja työhyvinvointi linkittyvätkin kiinteästi yhteen, sillä taitava ihmisten johtaja on sisäistänyt ajatuksen siitä, että esihenkilön ensisijainen tehtävä on luoda puitteet, joissa työntekijöiden on mahdollista onnistua yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä mahdollistuu, kun esihenkilö kykenee luottamaan alaisiinsa ja jakamaan sekä jalkauttamaan vastuuta arjen työn sujumisesta, mikä puolestaan liittyy suoraan ihmisen psykologisten perustarpeiden tyydyttymiseen ja sisäisen motivaation syntyyn (ks. luku 3). Avoin keskusteluyhteys ja dialogi esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä oikeudenmukaiseksi koettu, työntekijälähtöinen johtaminen ja vastuun luovuttaminen työntekijälle edesauttavat työhyvinvoinnin kehittymistä. (Huusko 2007, 53; Manka 2011, 96; Manka & Manka 2016, 136; Virolainen 2012, 106.)

Sen lisäksi, että esihenkilö luottaa alaisiinsa, tulisi hänen myös näyttäytyä henkilöstön keskuudessa. Tällöin mahdollistuu spontaani vuorovaikutus, joka on tarpeen keskinäisen luottamuksen rakentumisessa. Lisäksi keskusteluyhteyteen pyrkivä esihenkilö viestittää, että hän on aidosti kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä. Pelkkä näennäinen kuunteleminen ei kuitenkaan pidemmän päälle riitä, vaan henkilöstön esittämät kehitysideat ja palautteet tulisi ottaa huomioon myös käytännössä – tällöin syntyy aito tunne siitä, että henkilöstöstä välitetään. (Manka & Manka 2016, 135; Virolainen 2012, 108.)

2.2.2 Työilmapiirin merkitys työhyvinvoinnille

Virolainen (2012, 184) määrittelee työilmapiirin työntekijöiden kollektiivisiksi havainnoiksi organisaation eri osa-alueista. Kun nämä havainnot yhdistetään, saadaan kokonaiskäsitys siitä, millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Ilmapiiri rakentuu siis ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa, mutta siihen vaikuttavat myös kunkin organisaation omat arvot ja asenteet. (Virolainen 2012, 184.)

Aron (2018, 24–25) mukaan työilmapiiriin kiinnitetään useimmiten huomiota vasta sitten, kun siinä havaitaan ongelmia tai se koetaan huonoksi, vaikka kyseessä on asia, joka vaikuttaa olennaisesti muun muassa organisaation tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Aiheeseen liittyvät käsittelyongelmat voivat osaltaan johtua siitä, että ilmapiirissä on pohjimmiltaan kyse ihmisten henkilökohtaisten tunteiden kokemisesta sekä ilmaisemisesta (Aro 2018, 30). Tämä aiheuttaa haasteita esimerkiksi johtamistyölle, sillä tunteet eivät monesti ole selkeästi havaittavia, vaan ne saattavat kyteä niin sanotusti pinnan alla. Kumuloituessaan ja patoutuessaan tunteet alkavat väistämättä vaikuttaa työilmapiiriin. Tärkeää olisi kuitenkin, että tunteita pysyttäisiin työyhteisössä ilmaisemaan ja käsittelemään avoimesti sekä silloin, kun ne ovat akuutteina pinnalla. Juuti (2018, 148) huomauttaa myös, että vuodesta toiseen esiin nouseviin ilmapiiriongelmiin saatetaan työyhteisössä turtua niin, että koetaan, ettei niihin kyetä puuttumaan ja siksi niiden annetaan olla. Tällaiset ongelmat kertovat kuitenkin aina jostain ja siksi niihin tulisi suhtautua ratkaisukeskeisesti.

Hyvä työilmapiiri ei kuitenkaan synny tyhjiössä, vaan organisaatorakenteiden lisäksi siihen vaikuttaa omalta osaltaan jokainen työntekijä.

2.2.3 Työntekijä itsensä johtajana

Itsensä johtaminen on teema, jota käsitellään monesti johtamis- ja esihenkilökirjallisuudessa (ks. esim. Hyppänen 2013; Leppänen & Rauhala 2012; Martela & Jarenko 2015; Pirinen 2014). 2020-luvulle tultaessa ja työelämän pirstaloituessa sekä muutosvauhdin kiihtyessä voidaan kuitenkin perustellusti todeta, että myös jokaisen työntekijän asemaan katsomatta tulisi hallita itsensä johtamisen taitoja niin työelämässä kuin arjessa selvitäkseen.

Sydänmaanlakka (2017, 5) ja Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 99) toteavat, että itsensä johtamista tulisi tarkastella kaiken johtamisen ytimenä – lähtöpisteenä, joka on hallittava, ennen kuin voi johtaa muita. Jotta yksilö kykenee tähän, on hänellä oltava osaamista, joka Sydänmaanlakan (2017, 86) mukaan muodostuu paitsi taidoista ja tiedoista, myös asenteista, kokemuksista sekä kontakteista. Itsensä johtamisen ajatellaan usein olevan yksilön kykyä ottaa huomioon ihmisen

perustarpeiden (ruoka, lepo, liikunta) riittävä tyydyttyminen sekä kyky hallita ja jaksottaa tekemisiään (ajanhallintataidot). Sydänmaanlakan (2017, 273) mukaan älykkäällä itsensä johtamisella tavoitellaan pohjimmiltaan hyvää elämää, johon päästään ymmärtämällä elämä jatkuvaksi oppimis- ja kehitysprosessiksi, jossa yksilön valinnoilla on suuri merkitys.

Työntekijänäkökulmasta kyse on yksilön kyvystä ymmärtää oma vastuunsa tekemistään valinnoista sekä tietoinen päätös itsensä jatkuvasta kehittämisestä. Pitämällä huolta itsestään yksilö voi kokea elämässään mielekkyyttä – *hyvinvointia* – mikä puolestaan auttaa ja kannustaa jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja uudistumiseen. Hyppäsen (2013, 285–286) mukaan itsensä johtaminen tiivistyykin pohjimmiltaan tahtoon, johon linkittyvät yksilön hyvä itsetuntemus ja terve itsetunto, kyky ottaa vastuuta sekä selkeästi määritellyt päämäärät. Itsensä tunteva yksilö pystyy arvioimaan omaa tekemistään kriittisesti ja havainnoimaan, missä ovat ne hänen henkilökohtaiset pisteensä, joita hänen tulisi jatkossa kehittää. Toisaalta hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen kykenee hyväksymään itsensä sellaisena kuin on, mikä puolestaan vapauttaa yksilön kapasiteettia muuhun itsensä kehittämiseen ja antaa valmiudet ottaa vastaan ulkopuolelta tulevaa rakentavaa palautetta omasta tekemisestä – taito, joka työelämässä on elintärkeä. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 101) huomauttavatkin, että itsensä johtajan on suorastaan pakko hakea palautetta toiminnastaan, mikäli hän ei sitä muuten saa – ilman palautetta kun ei voi kehittyä.

2.2.4 Työntekijän alais- ja työyhteisötaidot

Manka (2013) ja Virolainen (2012, 192) määrittelevät työntekijän alaistaidot halukkuudeksi tehdä organisaation eteen enemmän kuin vaaditaan sekä toisaalta velvollisuudeksi ja kyvyksi huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien tarkoituksenmukaisesta käytöstä, aktiivisuudesta ja palautteenannosta. Alaistaitojen ohella kirjallisuudessa puhutaan myös työelämätaidoista – jälkimmäisellä termillä pyritään välttämään ensiksi mainittuun sisältyvä konnotaatio alamaisuudesta, tahdottomasta subjektista, jollaiseksi 2020-luvun työntekijää ei voida enää kuvata.

Huusko (2007, 52) puolestaan puhuu sisäisestä yrittäjyydestä, jolla viitataan yksilön kykyyn toimia oma-aloitteisesti ongelmia ratkoen ja itse vastauksia hakien, vaikka tämä työskentelisi toisen palveluksessa.

Virolaisen (2012, 192) mukaan työyhteisötaidot linkittyvät kiinteästi työhyvinvoinnin kokemukseen työpaikoilla, sillä toimiva sisäinen vuorovaikutus ruokkii työntekijöiden kokemusta työssä onnistumisesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa siihen.

2.3 Työn imu ja flow

Flow'n käsitteen isänä pidetään psykologi Mihály Csíkszentmihályita. Termillä viitataan ihmisen täydelliseen kykyyn uppoutua ja keskittyä jonkin asian tekemiseen ja unohtaa ajan kulumisen; asiat tuntuvat sujuvan kuin itsestään. Csíkszentmihályi on omissa tutkimuksissaan kyennyt osoittamaan, että paljon flow'ta kokevat ihmiset ovat keskimäärin tyytyväisempiä elämäänsä. Lisäksi flow'ssa työskentelevät ihmiset ovat tuottavampia. (Manka 2011, 141; Martela & Jarenko 2015, 100–101.)

Jotta yksilö kykenee pääsemään flow'hun, tulee neljän edellytyksen täyttyä: 1) kyky keskittyä, 2) taidot ja tehtävä ovat keskenään sopivassa suhteessa, 3) selkeä päämäärä ja 4) jatkuva palaute. Viimeksi mainittu voi toteutua työelämässä joko sanallisena palautteena kollegoilta, esihenkilöiltä tai asiakkailta tai vaihtoehtoisesti oman työnsä jäljen näkemisenä (= aikaansaaminen). (Martela & Jarenko 2015, 101–105.)

Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa flow ja *työn imu* kulkevat usein rinnastusten. Jälkimmäistä on tutkinut erityisesti Työterveyslaitoksen tutkijaprofessori Jari Hakanen ja hän viittaa sillä sellaiseen tekemisen intoon, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön (Hakanen 2017; Martela & Jarenko 2015, 29). Yksilö, joka kokee työn imua, kykenee tuomaan työhönsä sekä fyysisen, kognitiivisen että emotionaalisen energiansa ja hänellä on voimakkaan myönteisiä tunteita työtään kohtaan (Hakanen 2017, 117). Flow'sta työn imun erottaa Hakasen (2017, 118) mukaan se, että ensiksi mainittu on tyypillisesti het-

kellinen huippukokemus, kun taas jälkimmäistä on mahdollista tuntea pitkäaikaisesti ja se kohdistuu monesti usealle eri osa-alueelle samanaikaisesti. Flow'ssa olevan ihmisen huomio on puolestaan kiinnittynyt ainoastaan käsillä olevaan tekemiseen tai toimintaan.

Sekä flow'n että työn imun on todettu olevan yhteydessä yksilön sisäiseen motivaatioon (ks. luku 3), kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja tätä kautta hänen kokemaansa työhyvinvointiin (Hakanen 2017, 118–120).

2.4 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö

Lainsäädännöllisestä näkökulmasta katsottuna työhyvinvointia työpaikoilla säätelee Työturvallisuuslaki (2002/738). Laissa otetaan kantaa muun muassa työsuojeluun, työn ergonomiaan, väkivallan uhkaan työssä, vuorotyöhön sekä yötyöhön (Työturvallisuuslaki 2002/738). Laki edellyttää myös työsuojelun toimintaohjelman olemassaolon, josta säädetään seuraavaa (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 9):

”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.”

Työnantajalla on siis vastuu ja velvollisuus edistää työhyvinvointia ja työkykyä yhteistyössä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.

Lisäksi työnantajan velvollisuudesta järjestää työntekijänsä työterveyshuolto säädetään Työterveyshuoltolaissa (2001/1383). Lain tarkoituksena on yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää:

”1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä;

- 2) *työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta;*
- 3) *työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa; sekä*
- 4) *työyhteisön toimintaa”.*

(Työterveyshuoltolaki 2001/1383 § 1.)

3 MOTIVAATIO JA TYÖHYVINVOINTI

3.1 Itsemääräämisteoria ja motivaation merkitys

Motivaationäkemykset kuuluvat kiinteänä osana psykologian alan tutkimukseen ja käsitys niistä on muovautunut melkoisesti kuluneiden vuosikymmenten aikana. Kuten Salmela-Aro ja Nurmi (2017, 11–15) toteavat, on kuljettu pitkä matka Sigmund Freudin psykoanalyttisesta teoriasta ja motivaation implisiittisestä käsitteystä 2020-luvun monikäsitteiseen motivaatiotutkimukseen. Nykytutkimuksessa korostuu erityisesti yhdysvaltalaisen Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin 1980-luvulla kehittämä itsemääräämisteoria (engl. *self-determination theory*), joka kiteytyy sisäisen ja ulkoisen motivaation välisen dikotomian ympärille (Vasalampi 2017, 54).

Ryanin ja Decin teoriassa ihminen nähdään luonnostaan aktiivisena toimijana, joka ohjaa ja motivoi itse itseään. Toisaalta hän voi olla myös passiivinen ja motivoitumaton, sillä teorian mukaan ihminen kehittyy ja kasvaa vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Mikäli ympäristö tukee näitä yksilön kehitystehtäviä, on lopputuloksena motivoitunut toimija – ja päinvastoin, kehityksen esteenä olevat ympäristötekijät johtavat passiivisuuteen tai ainakin erityyppiseen motivaatioon. Teoriassa keskeisintä onkin ymmärtää jako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. (Ryan & Deci 2000; Vasalampi 2017, 54.)

Sisäisestä motivaatiosta puhutaan, kun yksilö tekee jotakin puhtaasti siksi, että toiminta tai tehtävä on kiinnostavaa, tuottaa mielihyvää tai linkittyy hänen omiin arvoihinsa. Ulkoinen motivaatio puolestaan on tämän vastakohta: ulkoisesti motivoitunutta yksilöä ohjaavat ulkoa päin tulevat palkkiot, odotukset tai paineet. Myös epämiellyttävien tunteiden, kuten syyllisyyden ja ahdistuksen, välttelyn seurauksena tehtävät ratkaisut nähdään itsemääräämisteoriassa ulkoisesti motivoituneina. (Martela & Jarenko 2015, 25; Vasalampi 2017, 55.)

Ulkoinen motivaatio voidaan jaotella eriasteisiin tasoihin sen mukaan, kuinka sisäistyneitä ulkoiset ärsykkeet motivaation synnylle ovat. Tällä viitataan ihmisen

luontaiseen tarpeeseen kokea itseohjautuvuutta omassa toiminnassaan – siis kykyyn olla oman elämänsä kapteeni. Tätä hallinnan tunnetta voidaan itsemääräämisteorian mukaan hakea pyrkimällä sisäistämään ulkoa tulevat säännöt, arvot tai tavoitteet osaksi omaa minäkuvaa ja elämää. Ryan ja Deci erottelevat *täysin ulkoisen sääntelyn, sisäänkääntyneen ulkoisen sääntelyn, kiinnittyneen sääntelyn ja integroidun sääntelyn*. Näistä kaksi ensimmäistä ovat kauimpana täysin sisäisestä motivaatiosta ja kaksi viimeksi mainittua niin sanotusti välietappeja matkalla kohti aitoa sisäistä motivaatiota. Tutkimusten mukaan täysin ulkoa säädelty motivaatio heikentää yksilön kykyä kohdata vastoinkäymisiä sekä vähentää sinnikkyyttä. Sisäisen motivaation on puolestaan todettu olevan yhteydessä syvempään oppimiseen, luovuuteen ja päämäärätietoiseen työskentelyyn. (Vasalampi 2017, 55–57.) Tämän vuoksi ei ole aivan samantekevää, miltä motivaatiopohjalta työntekijät organisaatioissa toimivat.

Martela et al. (2017, 104–105) huomauttavat myös, että sisäistä, autonomista, motivaatiota voidaan tunnistaa kahta eri tyyppiä: sisäsyntyistä sekä integroitua. Ensiksi mainittu kumpuaa täysin yksilöstä ja tekemisestä itsestään – voidaan ajatella, että tekeminen vetää yksilöä puoleensa. Integroidussa motivaatiossa on kyse tilanteesta, jossa itse tekeminen ei välttämättä tunnu intohimoisena suhtautumisena itse tekemiseen, vaan yksilö kokee tekemisensä kautta pääsevänsä edistämään asioita ja tavoitteita, jotka hän kokee itselleen tärkeiksi. Ideaalita-pauksessa yksilö kykenee yhdistämään näitä molempia motivaatiotyyppiä tekemisessään. Pitkäjänteisen työskentelyn kannalta on myös olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahvaa, sillä sisäsyntyinen motivaatio voi olla luonteeltaan ailahtelevampaa (Martela & Jarenko 2015, 32–34).

Kuten edellä todettiin, itsemääräämisteorian mukaan yksilö kasvaa ja kehittyy vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Teoriassa eritellään edelleen kolme psykologista perustarvetta, joita ympäristö joko tukee tai heikentää. Tätä kautta yksilö joko kykenee motivoitumaan sisäisesti – tai sitten ei. Nämä kolme perustarvetta ovat tarpeet *autonomiaan, pystyvyyden tunteeseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen*. Erityisen tärkeää näiden perustarpeiden tyydyttyminen on ulkoisen motivaation sisäistymiselle ja sitä kautta ihmisen hyvinvoinnille sekä itseohjaukselle. (Ryan & Deci 2000; Vasalampi 2017, 59–61.)

Yksilötasolla motivaatio vaihtelee tyypillisesti eri elämänalueiden ja tilanteiden välillä. Lisäksi yksilöiden välillä on todettu olevan pysyviä eroja sen suhteen, miten he suhtautuvat ympäristöönsä ja arvioivat omia mahdollisuuksiaan toimia siinä. Itsemääräämisteoriassa yksilöt jaetaan kolmeen kategoriaan tämän orientaatiotyypin mukaan: *autonomiseen*, *kontrolloituun* ja *impersonaaliseen* eli *rakentumattomaan*. Ensiksi mainitut näkevät ympäristössään ensisijaisesti mahdollisuuksia ja arvioivat omat kykynsä toimimiseen hyväksi. Tämän orientaatiotyypin yksilöt ovatkin usein sisäisesti motivoituneita. Kontrolliorientoituneet puolestaan pitävät vaikutusmahdollisuuksiaan vähäisinä ja kokevat, että heidän toimintaansa säädellään – siis kontrolloidaan – ulkoapäin. Impersonaalisesti orientoituneita yksilöitä leimaa tunne kykenemättömyydestä ja mahdottomuudesta hallita eteen tulevia tilanteita. Arvioidaan, että jokaisella yksilöllä olisi piirteitä kaikista näistä orientaatiotyypeistä, mutta toimintaa ohjaisi siitä huolimatta yksi hallitseva orientaatio. (Vasalampi 2017, 61–62.)

3.2 Itsemääräämisteorian merkitys työelämässä

Sisäinen motivaatio on tunnistettu ja tunnustettu yhdeksi tulevaisuuden työelämän avaintaidoista (Martela et al. 2017, 100). Koska sisäisen motivaation edellytyksenä on, että yksilö kykenee tyydyttämään psykologiset perustarpeensa, on merkityksellistä tiedostaa näiden tarpeiden olemassaolo ja se, miten niiden täyttymistä on mahdollista tukea työelämässä.

Deci ja Ryan (2000) määrittelevät näiksi perustarpeiksi *autonomian*, *kyvykkyyden* ja *yhteenkuuluvuuden*. Uudemman tutkimuksen myötä näiden kolmen tarpeen rinnalle on nostettu myös neljäs: *tarve hyvän tekemiseen* (Martela et al. 2017, 104).

Autonomian tarpeella viitataan yksilön haluun kokea, että tekemisen syyt kumpuavat hänestä itsestään ulkoisten paineiden tai odotusten sijasta. *Kyvykkyys* puolestaan tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän hallitsee vaadittavat asiat ja saa ne hoidetuksi. *Yhteenkuuluvuus* näkyy yksilön tuntemuksena siitä, että hän on osa yhteisöä, josta hän välittää ja joka välittää hänestä. *Hyvän tekemisen* tarve

näkyä yksilön haluna vaikuttaa positiivisesti ympäristöönsä ja ihmisiin siinä. (Martela et al. 2017, 102–104.)

Kun itsemääräämisteoriaa sovelletaan työelämään, ajatellaan, että tietyt työpaikan ominaisuudet voivat vahvistaa yksilön kokemusta näiden perustarpeiden tyydyttymisestä. Tämä puolestaan johtaa yksilön näkökulmasta positiivisiin hyvinvointivaikutuksiin. Toisaalta lopputulos voi olla yksilön kannalta myös negatiivinen: Martela et al. (2017, 103) mukaan tutkimuksissa on esimerkiksi todettu, että omaa etua ajava politikointi työpaikalla johtaa työntekijöiden huonompaan kokemukseen omien perustarpeidensa tyydyttymisestä, mikä puolestaan johtaa huonompaan esimiesten antamaan arvioon työntekijöiden tuloksellisuudesta ja oma-aloitteisuudesta.

Perustarpeiden tyydyttymisen on osoitettu olevan laajemminkin yhteydessä työelämän kannalta positiivisiin ilmiöihin, jotka kulminoituvat muun muassa työntekijän parempaan töissä jaksamiseen sekä suurempaan työn imuun (ks. luku 2.3) ja esimiesten taholta arvioituun parempaan tuloksellisuuteen. Keskeisimpänä perustarpeena pidetään tutkimusten pohjalta *autonomian* kokemusta, joskin kaikkien kolmen arpeen merkitys esimerkiksi työtyytyväisyyteen, elämäntyytyväisyyteen ja vähäisempään työuupumukseen on pystytty osoittamaan. (Martela et al. 2017, 103.)

Luvussa 3.1 käsitellyt autonomisen motivaation muodot linkittyvät niin ikään vahvasti työelämäkontekstiin. Perusajatuksena voidaan Martela et al. (2017, 105) mukaan pitää sitä, että työn rakenteet ja organisaatiossa esiintyvät johtamistavat voivat joko tukea tai olla tukematta sisäisen motivaation syntyä ja sen ylläpitoa. Oman osansa tuovat myös yksilön omat päämäärät sekä asenne työhön. Tutkimuksissa on osoitettu, että autonomian kokemuksella on tässäkin kohden erityisen suuri merkitys: työntekijä, joka kokee, että hänet kuullaan ja häntä ymmärretään, on tyytyväisempi paitsi työhönsä myös omaan toimintaansa. (Hyvönen & Feldt 2017; Martela et al. 2017, 105.)

3.3 Sisäisen motivaation johtaminen työelämässä

Martela ja Jarenko (2015, 155) toteavat, että sisäisen motivaation johtaminen käskyillä ja kielloilla on mahdotonta, sillä kyseessä on ihmisestä itsestään kumpuava ominaisuus ja voimavara. Esimiesten tulisikin ymmärtää *johtaminen* tässä kontekstissa ennemminkin työntekijöiden palvelemisena – esihenkilö, joka haluaa johtaa sisäistä motivaatiota, pyrkii tekemään kaikkensa, jotta työympäristö itsessään on suotuisa sisäisen motivaation synnylle ja voimistumiselle. Lisäksi johtamisen tulisi lähteä ihmisistä, eli esihenkilön tulisi olla hyvin perillä siitä, millaisia yksilöitä hänellä on johdettavanaan ja millaiset tehtävät heitä kutakin innostavat ja motivoivat. Martela ja Jarenko (2015, 156) tiivistävätkin hyvin, että sisäisen motivaation johtaja on paitsi mahdollistaja, myös valmentaja, innostaja sekä tukihenkilö.

Jotta olosuhteet sisäisen motivaation synnylle ja voimistumiselle olisivat suotuisat, tulee ymmärtää, että kaikkien psykologisten perustarpeiden tulee saada vahvistusta. Ei toisin sanoen riitä, että työntekijälle annetaan vapaus ja vastuu suunnitella omaa työtään (*autonomia*) – tulee myös pitää huoli siitä, että hänen osaamisensa on riittävää, jotta hän kykenee suoriutumaan odotetuista tehtävistään (*kyvykkyys*). Riittävä osaaminen ja tietämys organisaation tilanteesta kannustavat pinnistelemaan kohti yhteistä tavoitetta (*hyväntekeminen*) ja kokemus yhteisestä työtiimistä (*yhteisöllisyys*) vahvistaa puolestaan tunnetta omista mahdollisuuksista tehdä valintoja, keskustella ja vaikuttaa asioihin. Kysymys on siis kehästä, jossa kaikki perustarpeet ruokkivat täytyessään toisiaan – ja toisaalta, mikäli jokin osa-alue ei saa työelämässä vahvistusta, jää myös sisäisen motivaation kokonaisyöty olennaisesti vajaaksi. (Martela & Jarenko 2015, 158–159.)

4 TYÖNTEKIJÄ OSANA TIIMIÄ

4.1 Ryhmästä tiimiksi

Ryhmätyöt ja ryhmissä työskentely ovat kuuluneet jo pitkään suomalaiseen koululaitokseen ja jatko-opintoihin. Näiden ohella suomalaiseen työelämään on 1990-luvulta lähtien juurrutettu tiimityöajattelua (Huusko 2007, 41; Kopakkala 2011, 39). Onkin olennaista tehdä ero *ryhmän* ja *tiimin* välillä, sillä vaikka näitä arjessa käytetään monesti toistensa synonyymeina, on merkitys taustalla erilainen. Kuten Katzenbach & Smith (1993) toteavat, yhdestäkään ryhmästä ei tule *tiimiä* sillä, että sitä päätetään alkaa kutsua sellaiseksi. Linjaa mukaillen myös Järvinen (2014, 39) huomauttaa, ettei yhteistyö työpaikoilla lisääntynyt vain sillä, että sitä päätetään lisätä, vaan onnistunut lopputulos vaatii osapuoliltaan paljon panostamista.

Kopakkala (2011, 36) toteaa, että kirjallisuudessa *ryhmä* määritellään yleensä joukoksi, jonka jäsenillä on kutakuinkin sama tavoite, jonkin verran keskinäistä vuorovaikutusta sekä yhteinen ymmärrys siitä, ketkä ryhmään kuuluvat. Ryhmässä johtajuuden ja roolien määräytyminen tapahtuu nopeastikin vuorovaikutuksen kautta. Nyrkkisääntönä voidaan myös pitää sitä, että ryhmän jäsenet ovat jollain tavalla merkityksellisiä toisilleen – mikäli he mieltävät itsensä ryhmäksi, ovat he yleensä oikeassa (Kopakkala 2011, 37).

Ryhmädynamiikalla tarkoitetaan sellaisia ryhmän sisältä kumpuavia voimia, jotka saavat ryhmän toimivaan tavoilla, jotka eivät olisi suoraan ennustettavissa ryhmän yksittäisten jäsenten käytöksestä. Dynamiikka syntyy ryhmän jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja tavasta kommunikoida keskenään ja pyrkimyksestä ratkaista liittymisen ja erillisyyden välinen ongelma. Tälle ilmiölle on niin ikään ominaista, että yksilö pyrkii muodostamaan itselleen mahdollisimman edullisen aseman ja erilaisia etuja ryhmän sisällä. Näiden individualististen tarpeiden tyydyttymisen esteeksi saattavat usein muodostua ryhmän yhteiset säännöt ja se, kuka ryhmää johtaa. Vaikka ryhmän jäsenet ovatkin monesti tyytyväisiä saadessaan pidättäytyä tietyssä rajatussa ryhmän sisäisessä roolissa kokiessaan,

että ryhmää johdetaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, on tämä oman edullisen aseman tavoittelu tyypillistä siitä huolimatta. (Kopakkala 2011, 37–38; 58.)

Tiimi eroaa ryhmästä siinä, miten korkea sen jäsentensä sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on. Kopakkala (2011, 39) puhuu omaehtoisesta yhteisvastuullisesta sitoutumisesta. Ryhmälläkin on yhteinen tavoite, jota kohti se pyrkii, mutta tiimi vie yhteistoiminnallisuuden pidemmälle ja – ideaalitulanteessa – etenee kurinalaisesti sekä itseohjautuen kohti lopullista päämäärää.

”Ryhmä on enemmän kuin osiensa summa”, kuulee monesti todettavan. Kopakkalan (2011, 40–41) mukaan tällä väitteellä ei tutkimusten mukaan ole kuitenkaan yksiselitteistä totuus pohjaa. On nimittäin todettu, että ryhmässä työskennellessään ihmisten motivaatio vähenee, mikä puolestaan heijastuu tehottomuutena tehtävää työtä kohtaan. Syiksi on arvioitu kaikille ihmisille ominaista piirrettä säästää voimiaan, mikäli omaa osuutta ei koeta merkittäväksi lopputulokselle.

Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus, vaan asiaan on mahdollista myös vaikuttaa. Kopakkalan (2011, 41) mukaan ryhmän toiminta tehostuu merkittävästi, mikäli sen jäsenet:

- tietävät, että yksittäisen jäsenen suoritusta arvioidaan ja muut jäsenet saavat tiedon tästä arviosta
- pitävät ryhmää itselleen tärkeänä
- pitävät ryhmän tehtävää itselleen tärkeänä
- pitävät oman panoksensa merkitystä keskeisenä
- pitävät tehtävää haastavana mutta toteutettavissa olevana.

Ideaalissa tiimityöskentelyssä tehokkuus on viety huipputasolle, eli tiimin suoriutuskyky ylittää moninkertaisesti sen kapasiteetin, johon yksilöt itsenäisesti yltäisivät. Tällaisen tiimityökulttuurin syntyminen edellyttää kuitenkin ryhmän päämäärätietoista kehittämistä sekä ymmärrystä siitä, että tiimivaiheeseen päästäkseen ihmisjoukon on käytävä läpi erilaisia vaiheita.

Kopakkala (2011, 59–87) esittelee nelivaiheisen ryhmän kehityskulkua kuvaavan mallin, joiden kautta alkava ryhmä useimmiten etenee tiimiksi. Jokainen vaihe

käsittää kaksi osaa; siirtymän sekä varsinaisen kehitysvaiheen. Merkittävää on myös ymmärtää, että jokainen ryhmä kehittyy teorioista ja malleista huolimatta omalla tavallaan; osa nopeammin, toiset hitaammin ja monet myös taantumuksen kautta. Lisäksi on huomattava, että useimmat ryhmät eivät koskaan etene puhtaiksi viimeisen vaiheen tiimeiksi.

Kopakkalan (2011, 59–87) mallin kehitysvaiheet ovat:

- 1) alkava ryhmä
- 2) rakentuva ryhmä
- 3) tiivis ryhmä
- 4) tiimi eli luova ryhmä.

Ensimmäistä vaihetta leimaavat usein ihmisten ennakkoluulot sekä toisaalta puhtas uteliaisuus alkavaa ryhmätyöskentelyä kohtaan. Ristiriitoja ja arkoja puheenaiteita ryhmän jäsenten kesken pyritään välttämään ja ohjaajan tai johtajan merkitys on erittäin korostunut. Ryhmän jäsenet odottavat johtajan olemuksellaan, osaamisellaan ja esimerkkiä näyttämällä kertovan, mikä tässä ryhmässä on sallittua ja mikä vältettävää käyttäytymistä. Mikäli jäsenet arvioivat johtajan päteväksi, synnyttää se heille kokemuksen turvallisuudesta. Alkuvaiheessa ryhmä hakee vielä rajoja ryhmän ja ”muiden” välillä. Toisaalta johtajaan saatetaan alkuvaiheessa kohdistaa jo kritiikkiä; hänen taitonsa ja osaamisensa saatetaan yhden tai useamman jäsenen toimesta kyseenalaistaa voimakkaastikin. Tämä kertoo monesti yksilön suuresta emotionaalisesta tarpeesta saada liittyä ryhmään ja varsinkin sen johtajaan. Työelämässä tulisi muistaa, että monesti nämä alussa haastavat henkilöt osoittautuvat ryhmän kehittyessä sen erittäin sitoutuneiksi jäseniksi – siksi johtajan tulisi pyrkiä välttämään torjuntareaktioita ja säilyttää malttinsa.

Toiseen vaiheeseen siirrytään sitä mukaa kuin vuorovaikutus itse jäsenten kesken lisääntyy. Tässä vaiheessa myös johtaja useimmiten putoaa jalustaltaan ja häneen kohdistetaan kritiikkiä, sillä alkuvaiheen ylisuuret odotukset hänen kaikkivoipaisuudestaan alkavat inhimillisesti saada säröjä. Toisessa kehitysvaiheessa ryhmän jäsenet alkavat suuntautua kohti muita jäseniä: etsiä henkilöitä, joiden kanssa heillä on jotakin yhtenäistä. Kopakkala (2011, 69) puhuukin pienryhmien vaiheesta. Nämä ryhmän sisäiset klikit kokevat suurta yhteenkuuluvuutta, ja alkuvaiheen erillisyydentunteet alkavatkin usein elää näiden ryhmän sisäisten pienryhmien välillä. Tässä vaiheessa ryhmän johtaja saattaa yllättyä:

seesteisen alkuvaiheen jälkeen jäsenet vaikuttavatkin kyräilevän toisiaan ja pitävän visusti huolen, ettei kukaan toinen pääse nauttimaan enemmistä eduista kuin he itse. Tässä kehitysvaiheessa myös johtaja on ryhmän jäsenten suurennuslasin alla: häneltä odotetaan ehdotonta tasapuolisuutta ja jokaisen pienryhmän tunnistamista. Johtajan tärkein tehtävä onkin pitää pää kylmänä ja pyrkiä rakentamaan yhteistyötä ryhmän sisäisten klikkien välille. Hänen tulee myös ymmärtää, että hänen työhönsä kohdistuva kritiikki kuuluu ryhmän kehitysvaiheeseen; asiattomaan arvosteluun tulee tuki puuttua sopivalla tavalla. Tämä on myös johtajalle erinomainen vaihe reflektoida omaa tekemistään ja oppia siitä. Lisäksi se, että jäsenet uskaltavat kritisoida hänen työtään, on merkki luottamuksesta. Mikäli johtajaa ei koeta voivan kritisoida, siirtyvät nämä erillisyytunteet sijaiskärsijään – joka usein on joku yksittäinen ryhmän jäsen, jolla on vaikeuksia kiinnittyä kakkosvaiheen pienryhmiin. Kirjallisuudessa puhutaankin niin sanotusta syntipukki-ilmiöstä. Mikäli ryhmään pääsee syntymään tällainen syrjityn yksilön rooli, on sen poiskorjaaminen jälkikäteen erittäin hankalaa ja vaatii huolellista suunnittelua. Pelkkä kyseisen henkilön siirtäminen pois ryhmästä ei yleensä auta, sillä hänen roolinsa jää ikään kuin tyhjäksi ja ryhmä pyrkii – tiedostamattaankin – etsimään siihen uuden soveltuvan henkilön.

Toisessa vaiheessa ongelmia on luvassa myös, mikäli ryhmän johtaja koetaan selkeästi jonkin pienryhmän jäseneksi. Tällöin hänen puolueettomuuteensa on vaikea uskoa ja luottaa, mikä saattaa johtaa korostuneeseen valtataisteluun eri pienryhmien välillä.

Ihannetilanteessa pienryhmät oppivat tekemään yhteistyötä, klikkien rajat hämärtyvät ja yleinen turvallisuudentunne ryhmän sisällä lisääntyy, jolloin ryhmä pääsee etenemään kolmanteen kehitysvaiheeseen.

Tiiviin ryhmän vaiheessa ryhmän sisäinen tunnelma on kodikas ja jäsenet saattavat muistella sitä lämmöllä vielä pitkään sen jälkeenkin, kun ryhmän olemassaolo on jo lakannut. Ryhmän jäsenet ovat toisilleen merkityksellisiä ja ryhmä koetaan kokonaisuudeksi; myös johtaja on osa sitä. Ryhmä pitää itseään etuoikeuttuna ja kenties aiheettomastikin parempana kuin ”muut”. Tässä vaiheessa korostuukin ryhmän yhtenäisyyden säilyttäminen, mikä tapahtuu luovuuden ja tehokkuuden kustannuksella. Erillisyytunteet suunnataan ryhmän ulkopuolelle,

”niihin muihin”, kuten ylempään johtoon tai asiakkaisiin. On myös todettu, että tässä vaiheessa ryhmä kokonaisuutena saattaa tehdä huonojakin päätöksiä, sillä mukava yhtenäinen tunnelma pyritään säilyttämään keinolla millä hyvänsä – puhutaan ryhmäajattelusta.

Voidakseen siirtyä neljänteen eli tiimivaiheeseen ryhmässä tulisi vallita niin syvä luottamus, että myös eriävien mielipiteiden ja kehitysehdotusten esittäminen on hyväksyttyä ilman pelkoa hylkäämiseksi tai torjutuksi tulemisesta. Lisäksi ryhmän tulisi kestää ja kyetä ottamaan vastaan kritiikkiä myös ryhmän ulkopuolelta.

Neljännessä kehitysvaiheessa ryhmän johtajan rooli hälvenee; vastuuta jaetaan jäsenille kunkin omien kykyjen mukaisesti. Tässä auttaa myös ryhmän jäsenten keskinäinen tuntemus ja käsitys siitä, kenen puoleen kannattaa missäkin asiassa kääntyä. Tiimi haluaa kehittyä ja kehittää omaa toimintaansa; se on voimakkaan tavoiteorientoitunut ja itseohjautuva. Kitkaa voikin aiheutua siitä, että tiimi pitää omia toimintatapojaan ulkoa saneltuja parempina matkalla kohti päämääräänsä. Noudattaakseen ryhmän ulkopuolelta nousevia sopimuksia tulisi niiden olla tiimin kannalta perusteltuja. Tälle tasolle yltänyt ryhmä on luova ja tuottelias – työelämän huipputiimi.

Tiimivaiheeseen voi liittyä myös ongelmallisuutta, jota Kopakkala (2011, 83–84) kuvaa sisä- ja ulkopiireiksi. Tällaisessa tilanteessa ryhmään muodostuu sisäpiiri, jonka jäseniä ryhmän johtaja pitää muita kyvykkäämpinä ja joita hän arvostaa enemmän. Ulkopuolelle jääviin jäseniin johtaja pitää vähemmän yhteyttä ja tulkitsee heidän onnistumistensa johtuvan lähinnä onnesta tai sattumasta. Ryhmän jäsenille tämä jako on selkeä, mikä aiheuttaa luonnollisesti ärtymystä ulkopiiriläisissä. Koska ideaaliksi tiimiksi eteneminen edellyttää ryhmältä kykyä kokea yhteenkuuluvuutta ja suunnata erillistunteet ryhmän ulkopuolelle, jää ryhmä ikään kuin jumiin tällaiseen suosikkijärjestelmään. Sisä- ja ulkopiirin väliset jännitteet estävät tuotteliaisuuden ja luovuuden kehittymisen maksimaaliseen potentiaaliinsa. Ryhmän johtaja voi lähteä purkamaan tilannetta antamalla enemmän aikaa ja arvostusta ulkopiiriläisille, mutta ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että johtaja on usein se ainoa henkilö, joka ei omasta asemastaan käsin tiedosta koko suosikkijärjestelmän olemassaoloa.

(Kopakkala 2011, 59–87.)

4.2 Tiimityö ja työhyvinvointi

Kuten luvussa 4.1 todettiin, on ryhmän johtajan merkitys ryhmän kehittymiselle erittäin keskeinen. Johtajan on kyettävä lukemaan ryhmänsä jäsenten reaktioita ja tunteita sekä pystyttävä muokkaamaan omaa käyttäytymistään tarvittaessa nopeastikin. Myös käsitys siitä, miten ja millä tavalla ryhmän sisäinen dynamiikka kehittyy, on tärkeää, jotta johtaja osaa suhteuttaa tilanteet taustalla vaikuttaviin psykologisiin ilmiöihin oikealla tavalla. Ennen kaikkea johtajan on tunnettava itsensä ja kyettävä refleктоimaan omia reaktioitaan ja tarpeitaan ryhmän johtajana. Tiimivaiheeseen pyrittäessä johtajan on myös tiedostettava, että hänen tärkein tehtävänsä on tehdä itsestään näennäisen tarpeeton (Ahroth 2017, 259).

Kopakkala (2011, 91) toteaaakin, että tiimin johtaminen on sävyltään enemminkin dialogia tiimin jäsenten kanssa ja johtajan merkitys on pikemminkin valmentava kuin perinteisessä mielessä ohjaava. Tarkoitus on tukea tiimiä kokonaisuutena ja mahdollistaa tiimin jäsenten keskinäinen rakentava vuorovaikutus, jolloin jokaisesta jäsenestä saadaan käyttöön hänen potentiaalinsa ja tiimi pystyy kasvamaan suuremmaksi kuin vain osiensa summaksi. Tiimin jäsenet ottavat tällöin vastuuta paitsi omasta myös koko tiimin yhteisestä kehittymisestä (Katzenbach & Smith 1993).

Järvinen (2014, 47–48) huomauttaa, että tiimin hyvinvoinnin kannalta on myös elintärkeää, että sen jäsenet pystyvät säännöllisesti unohtamaan työtehtävänsä ja arkisen aherruksen. Kahvitauot ja jutustelu työnteon lomassa lujittavat pidemmällä tähtäimellä työyhteisöä sekä tehostavat ryhmän toimintaa.

Voidakseen kehittyä tiimiksi ryhmä tarvitsee aikaa ja resursseja. Näiden vartijana toimii viime kädessä ryhmän johtaja, joka työelämässä tyypillisesti on ryhmän esihenkilö. Tiimin jäsenet tarvitsevat yhteisen tavoitteen, johon he haluavat kaikki omalta osaltaan sitoutua sekä resurssit, joilla tämä päämäärä voidaan saavuttaa. (Kopakkala 2011, 93.) Lisäksi aidolle tiimille tulee luovuttaa toimivaltaa suhteessa siihen, miten se haluaa työnsä käytännössä järjestettävän – siis autonomiaa

(Huusko 2007, 62–63). Kyse on siis samoista perustarpeista, joita kävimme läpi luvuissa 2 ja 3. Ihanteellinen tiimityöskentely työelämässä voi siis olla seurausta siitä, että työhyvinvoinnin ja yksilön sisäisen motivaation eri palaset asettuvat kohdalleen – toisin sanoen työhyvinvoinnin merkitys työn tuloksellisuuteen ja yksilön hyvinvointiin on kiistaton.

5 CASE PRISMA KALEVA

5.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön taustalla on tamperelaisen Prisma Kalevan muuttaminen 24/7-liiketoimintayksiköksi toukokuussa 2020. Kyseessä on Pirkanmaan Osuuskaupan (jatkossa POK) ensimmäinen ympärivuorokautisesti avoinna oleva hypermarket. Prisma Kaleva on myös POKin suurin Prisma-yksikkö, Tampereen suurin päivittäistavara- ja käyttötavara-kauppa sekä Pirkanmaan suurin hypermarket. Prisma Kaleva tarjoaa asiakkailleen kattavan valikoiman sekä päivittäis- että käyttötavara-puolen tuotteita.

Mäki (2020) kertoo, että lähtökohtana 24/7-aukiolon aloittamiselle olivat muun muassa asiakaskäyttäytymisen muutos (suorat asiakastoiveet ja palautteet, asiainnoinnin hajaantuminen laajemmin eri aukiolotunneille), toimintaympäristön muutos ja kilpailusyyt, aiempien vuosien positiiviset kokemukset joulun ajan 24/7-aukiolosta, liiketoiminnalliset syyt (yöllä tehtävä työ on pois kiireisemmästä aamusta ja päivästä, lisämyynti) sekä mahdollisuudet alati kasvavan ruuan verkkokaupan kannalta.

Muutos toteutettiin henkilöstöä kuunnellen, eli halukkuutta yövuorossa (pääsääntöisesti klo 22–06) työskentelyyn tiedusteltiin henkilökunnalta. Tälläkään hetkellä (lokakuu 2020) valtaosa Prisma Kalevan vakituisesta henkilökunnasta, joita on yhteensä noin 200 henkilöä, ei tee yöajan työvuoroja, vaan niitä varten on muodostettu kokonaan vapaaehtoisista vanhoista ja uusista työntekijöistä erillinen työtiimi. Tässä tiimissä työskentelee tällä hetkellä noin 20 henkilöä eivätkä he tee käytännössä lainkaan päivävuoroja.

Prisma Kaleva jakautuu esimiestyön kannalta kolmeen suurempaan tulosvastuulliseen yksikköön: päivittäistavara- (PT), käyttötavara- (KT) ja kassaosastoihin. Jokaista johtaa oma myyntipäällikkönsä ja jokaisesta yksiköstä on työntekijöitä yötiimissä.

Koska ”päivävuorot” alkavat pääsääntöisesti kello 6 jälkeen (PT:ssä kello 5) ja päättyvät kello 22 mennessä, eivät päivävuoroissa työskentelevät juuri kohtaa yötiimin työntekijöitä – ja päinvastoin. Lisäksi vastuuhenkilöt ja esimiehet työskentelevät pääsääntöisesti päivävuoroissa, joskin tähän on tullut muutos syksyllä 2020, jolloin yötiimissä aloitti kaksi nimettyä vastuuhenkilöä. Työntekijähaastatteluiden (ks. luku 6.2) hetkellä nämä lähiesihenkilöt olivat ehtineet työskennellä toimessaan vajaan kuukauden ajan. Yötiimin ohjaaminen ja ohjeistaminen on tätä ennen ollut pääasiassa kirjallisen viestinnän varassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yötiimin työntekijät kokevat oman työnsä osana yhtä yhteistä Prismaa. POKissa Prisman toiminta-ajatukseksi on ”yksi yhteinen Prisma”, eli vaikka jokaisella työntekijällä on oma pääsääntöinen työskentelyalueensa, on toimintayksikkö kuitenkin yhteinen ja tavoitteet samat perinteisistä osastorajoista huolimatta. Asiakkaalle Prisma ostospaikkana on aina näyttäytynyt kokonaisuutena, jossa työntekijät ovat Prisman, eivät yksittäisen osaston työntekijöitä.

Tavoite on selvittää, mikä yötyöntekijöitä motivoi (tai ei motivoi) työssään ja millainen on heidän näkemyksensä yötiimin toiminnasta tai toimimattomuudesta – toisin sanoen, kokevatko he työskentelevänsä ”yhdessä yhteisessä Prismassa” osana suurempaa, koko talon kattavaa työtiimiä. Taustalla on myös koko POKin arvopohja – ”*Ihmiset ensin*” – jossa työntekijän hyvinvointi ja sujuva arki on nostettu keskiöön.

Koska POK suunnittelee uuden 24/7-yksikön avaamista, on tutkimuksen pidemmän tähtäimen tavoitteena antaa esihenkilöille ja POKin johdolle ehdotuksia, ideoita ja eväitä yötyön jatkokehittämiseen. Ideaalitulanteessa yötyönteko toimii sekä työntekijä- että esimiesnäkökulmasta; työ on tavoitteellista ja tuloksellista, työntekijän arki sujuvaa ja työhyvinvointi vähintäänkin hyvällä tasolla.

(Mäki 2020.)

5.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tieteellisessä tutkimuksessa käytettävät metodityypit voidaan karkeasti jaotella kahteen osa-alueeseen: tilastolliseen eli kvantitatiiviseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen (Alasuutari 2011, 31; Heikkilä 2014, 15). Kuten Alasuutari (2011, 32) kuitenkin toteaa, on tällainen mustavalkoinen kahtiajako monessa mielessä ongelmallinen, vaikka se tarjoaakin ihailtavan yksinkertaisen tavan hahmottaa tutkimusmetodologista kenttää. Todellisuus on kuitenkin toisenlainen; toisaalta kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa pyritään loogiseen todisteluun ja tutkijan objektiivisuuteen, eli metodista riippumatta päämäärät voivat olla samankaltaiset. Toisaalta taas kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi eivät välttämättä ole toisensa poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää – ja monesti käytetäänkin – saman tutkimuksen sisällä kokonaisvaltaisemman tuloksen saavuttamiseksi. (Alasuutari 2011, 32.)

Heikkilän (2014, 15) mukaan näiden kahden analyysin keskeisin ero on tavassa koota aineistoa: kvantitatiivinen tutkimus perustuu standardoituihin keruutapoihin, kuten lomakkeisiin, ja sen avulla pyritään tekemään yleistyksiä tutkitun joukon pohjalta. Otannan koolla on siis erittäin suuri merkitys tutkimuksen onnistumiselle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkittavan asian ymmärtäminen ja selittäminen; pyritään tarkempaan ja yksityiskohtaisempaan analyysiin lähtökohtaisesti pienemmällä otannalla. Aineistonkeruu tapahtuu usein havainnoimalla tai haastatteluiden avulla. Kuten Kananen (2017, 35) tiivistää, käyttää laadullinen tutkimus sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus pohjautuu lukuihin.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla: haastateltavina olivat Prisma-ryhmäpäällikkö (jonka vastuulla Prisma Kalevan toiminta on), kolme Prisma Kalevan tulosvastuullista myyntipäällikköä sekä yhteensä kahdeksan yötiimissä työskentelevää työntekijää. Kaikille haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, mistä haastattelussa on kysymys ja mihin vastauksia tullaan käyttämään. Myös haastattelun anonymiteettiä painotettiin erityisesti työntekijöiden kohdalla. Kaikilla haastateltavilla oli myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta. Haastatteluaineisto koostuu tutkijan tekemistä muistiinpanoista haastatteluhetkellä. Haastattelut on toteutettu elo-lokakuun 2020 aikana.

Haastattelut valikoituivat aineistonkeruumenetelmäksi useammasta syystä. Ensiksikin tutkimuksen kohteena oli työntekijöiden subjektiivinen kokemus yötyöstä ja sen toimivuudesta. Lisäksi tutkittiin heidän motiivejaan ja tyytyväisyyttään yötyöhön, eli pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa asiaa. Näiden selvittäminen perinteisen strukturoidun kyselylomakkeen avulla olisi ollut haasteellista: haastattelu-tilanteessa sekä tutkijan että tiedonantajan oli mahdollista muotoilla kysymys tarvittaessa uudelleen sekä esittää täydentäviä kysymyksiä. Lisäksi henkilökohtainen haastattelu tuotti paremman osallistumisprosentin – perinteisten kyselylomakkeiden ongelma on, että ihmiset eivät vastaa niihin lainkaan tai vastaavat vaillinaisesti (Heikkilä 2015, 63–64; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Tuomi & Sarajärvi (2018, 84) toteavat myös yksiselitteisesti, että mikäli tarkoitus on selvittää, mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii valitsemallaan tavalla, on yksinkertaisinta kysyä asiaa suoraan häneltä itseltään.

Lisäksi haastatteluilla pyrittiin tuottamaan sellaista tietoa, jota tutkimuksen toimeksiantajalla ei tällä hetkellä ole käytettävissään. POK teetättää vuosittain henkilöstöllään työtyytyväisyyskyselyn, jonka tulokset perustuvat kvantitatiiviseen analyysiin. Muutamista avoimistakin kysymyksistä huolimatta TYT-kyselyssä kartoitetaan pääasiassa yleisiä työhyvinvointiin liittyviä asioita eikä tuloksista ole luettavissa puhtaasti yksilötason kokemuksia työn toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Koska hypermarkettasoinen 24/7-aukiolo on POKille uusi asia, pyrittiin tällä tutkimuksella saamaan työntekijöiden ääni kuuluviin – siis selittämään ja ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka tukevat tai heikentävät yötyöläisten työhyvinvointia.

Prisma-ryhmäpäällikön haastattelun tavoitteena oli kartoittaa taustaa 24/7-aukiololle sekä selkeyttää tämän tutkimuksen tavoitetta. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja se kesti noin 45 minuuttia.

Myyntipäälliköiden haastattelua varten luotiin haastattelurunko (liite 1), johon jokainen kolmesta päälliköstä sai tutustua etukäteen. Mahdollisuudella tutustua kysymyksiin jo ennen haastattelua pyrittiin maksimoimaan ajankäyttö itse haastattelutilanteessa sekä antamaan myyntipäälliköille mahdollisuus selkeyttää omia

ajatuksiaan aiheeseen liittyen. Itse haastattelut suoritettiin yksi kerrallaan ja kasvotusten. Aikaa kului noin 30 minuuttia per haastattelu.

Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa myyntipäälliköiden omia käsityksiä liittyen 24/7-aukioloon: sen toteutukseen ja heränneisiin haasteisiin sekä jo saavutettuihin onnistumisiin. Lisäksi päälliköitä pyydettiin sanallistamaan heidän näkemyksensä mukainen *yötiimin tarkoitus* ja pohtimaan, miten yötiimiläiset heidän näkemyksensä mukaan ovat viihtyneet työssään. Näiden haastatteluiden antia käytettiin vertailupohjana työntekijöiden haastatteluissa saatuihin tuloksiin.

Työntekijöiden haastattelua varten luotiin niin ikään kysymysrunko (liite 2), johon pohjautuen haastatteluissa edettiin. Työntekijät eivät saaneet nähdä kysymyksiä etukäteen, jotta reaktiot ja vastaukset olisivat mahdollisimman spontaaneja, joskin tiedossa oli, mitä haastattelu yleisellä tasolla koskee ("työntekijäkokemus yötyössä"). Haastattelut suoritettiin kasvotusten työntekijöiden työvuorojen puitteissa pois lukien yksi haastattelu, joka työntekijän pyynnöstä tehtiin Teams-etäkokousohjelman välityksellä. Kasvokkain tehdyt haastattelut sijoituivat alkuyöhön kello 22.30–00.30 välille ja yksi haastattelu kesti noin 30 minuuttia.

Työntekijöitä haastateltiin yhteensä kahdeksan henkilöä: neljä PT-puolen, kaksi KT-puolen ja kaksi kassapuolen työntekijää. Painotuksella pyrittiin kuvaamaan sitä, että PT-työntekijöitä on yötiimissä määrällisesti eniten. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan sekä suhteellisen uusia että jo pidemmän Prisma Kaleva -uran tehneitä henkilöitä mahdollisimman erilaisten näkökulmien takaamiseksi (taulukko 1). Lisäksi haastateltavia henkilöitä valikoitiin molempien vastuuhenkilöiden vetämistä yötiimeistä.

TAULUKKO 1. Haastateltujen työntekijöiden työssäoloaika Prisma Kalevassa (n=8)

Työssäoloaika	alle vuosi	1-5 vuotta	yli 5 vuotta
Työntekijöiden määrä	3	1	4

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Myyntipäälliköiden haastattelut

6.1.1 24/7-aukiolon haasteet ja mahdollisuudet

Kukin haastatelluista päälliköistä kertoi, että ilmoitus Prisma Kalevan alkavasta 24/7-aukiolosta ei tullut varsinaisesti yllätyksenä; varsinkin KT- ja PT-osastoista vastaavat päälliköt kertoivat, että ilmoitusta oli osattu odottaa jo jonkin aikaa. Tiedossa oli, että muut osuuskaupat olivat jo vastaavaa kokeilleet, ja oma yksikkö koettiin Pirkanmaan alueella ”ainoaksi realistiseksi vaihtoehdoksi” ympärivuorokautiseen kaupankäyntiin hypermarkettasolla. Päivittäistavarapuolella jopa työntekijät itse olivat tuoneet jo aiemmin esille, että 24/7-malliin pitäisi lähteä – haluttiin ”olla ensimmäisiä” ja vastata asiakkaiden toiveisiin laajemmista aukioloista.

Vaikka 24/7-aukioloa oli jo osattu odottaa, tuli itse ilmoitus päätöksestä kuitenkin varsin nopealla aikataululla vuoden 2020 alkupuoliskolla. Oman haasteensa toi myös helmi-maaliskuussa 2020 puhjennut maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia, mikä aiheutti osaltaan hankaluuksia HR-tiimin toteuttamaan rekrytointiprosessiin. Haastateltavat toivat kuitenkin esille, että nopeasta toteutusaikataulusta huolimatta aukioloa lähdettiin tekemään rauhallisesti mielin; takana oli jo kolme vuoden kokemus joulun ajan 24/7-aukiolosta. Lisäksi oppeja oli kyselyistä osuuskaupoista, joissa jo oli toiminnassa olevia 24/7-hypermarketteja. Päälliköt kokivat, ettei heidän tarvinnut lähteä keksimään pyörää uudelleen.

PT- ja KT-puolella päälliköt näkivät suurimpana yöaukiolon mahdollisuutena (purku)työn painottumisen aamusta yöaikaan, jolloin jo aamun asiakkaiden on mahdollista tehdä ostoksia täysistä hyllyistä ja kulkea kuormista tyhjillä käytävillä. Lisäksi aamu- ja päivävuoroissa olevien työntekijöiden olisi mahdollista keskittyä asiakaspalveluun ja esillepanotyöhön. Lisäksi haastatteluissa nousi esille mahdollisuus helpottuneeseen työvuorosunnitteluun: koska yksikkö on oletusarvoisesti aina auki, voidaan miehitystä suunnitella jo pitkällekin tulevaisuuteen.

Etukäteen tunnistetuksi suurimmaksi haasteeksi kaikki päälliköt nostivat työn ohjaamisen ja organisoinnin yössä: alkuvaiheessa tiimissä ei ollut henkilöä, joka olisi varsinaisesti johtanut työtä (sittemmin yötiimiin on palkattu kaksi vastuuhenkilöä, joilla on mandaatti johtaa koko ryhmää; he ovat aloittaneet työnsä alkusyksystä 2020). Yötyön haluttiin kuitenkin olevan alusta asti tavoitteellista ja toimivaa. Lisäksi päälliköitä huolesti rekrytoinnin onnistuminen ja sopivien työntekijöiden löytyminen. Yksi päällikkö nosti haasteina esiin myös työtyytyväisyyden säilymisen, viestinnän avoimuuden sekä työntekijöiden turvallisuudesta huolehtimisen.

6.1.2 Päälliköiden näkemykset yötyön toimivuudesta

Kaikkien päälliköiden mielestä yötiimiläiset ovat suhtautuneet työntekoon hyvällä asenteella ja siten, että yöhön on tultu tosissaan tekemään töitä. Sairaslomia on ollut tiimissä selkeästi vähemmän kuin niin sanotussa päivävuorossa, joskin yhdellä osastolla sairauspoissaolojen määrä on lähtenyt haastatteluhetkellä huomattavaan kasvuun.

Yksi päällikkö kommentoi, että tiimi on oma-aloitteisesti viestinyt hänelle, mikäli yötyö ei ole tuntunut toimivan riittävän hyvin jonkun työntekijän kohdalla. Päällikkö koki tämän kertovan työntekijöiden korkeasta halusta päästä asetettuihin tavoitteisiin.

Jokainen päällikkö arvioi, että heidän omien vastuualueidensa yötiimiläiset ovat työhönsä keskimäärin jonkin verran tyytyväisempiä kuin niin sanottujen päivävuorojen työntekijät. Syiksi he nimesivät selkeämmän työskentelyrytmin, ruhtinaalliset peräkkäiset vapaapäivät (4 kpl) ja mahdollisuuden laskea työ- ja vapaapäivien osuminen pitkällekin tulevaisuuteen. Myös raha ja työntekijän henkilökohtainen elämänrytmi sekä -tilanne nousivat esiin pohdittaessa yötyöhön motivoivia tekijöitä.

6.1.3 Esimiestyön ja viestinnän rooli yötyössä

Kaikki päälliköt ovat kerran tai kaksi tulleet aikaisin aamulla töihin nähdäkseen oman vastuualueensa työntekijöitä myös työmaalla. Lisäksi elokuussa 2020 järjestettiin pelkille yötiimiläisille suunnatut henkilökuntapalaverit, joissa myyntipäälliköiden lisäksi olivat läsnä myös Prisma-ryhmäpäällikkö sekä vartiointiyrityksen edustaja.

Jokainen päällikkö koki olevansa yötiimiläistensä esimies, mutta kaikki painottivat myös, että fyysisen läsnäolon vähäisyyden ja suoranaisten puuttumisen vuoksi esimiesrooli on pakostakin erilainen kuin päivävuorolaisten kanssa. Yksi päällikkö kommentoi potevansa huonoa omaatuntoa vähäisen näkemisen vuoksi. Kaikki päälliköt kertovat erikseen rohkaisseensa yötiimiläisiä olemaan matalalla kynnyksellä yhteydessä esimiehiinsä: soittamaan, lähettämään sähköpostia tai tulemaan käymään. Varsinkin alkuvaiheessa tätä kehotusta on myös käytetty, kun on haluttu selvyyttä yöhön liittyviin toimintakysymyksiin. Varsinaista suoraa toivetta kasvokkain tapaamiselle ei päälliköiden mukaan ole työntekijöiden puolelta esitetty, vaan viestintä on tapahtunut suurelta osin kahdenkeskisesti tarpeen mukaan.

Arjen viestintä on painottunut sähköisiin kanaviin, joista tärkeimpänä nostettiin esille Workplace ja Workchat, jotka ovat koko S-Ryhmän käytössä olevan niin sanotun sisäisen sosiaalisen median alustoja. Käytössä on yhteinen Workplace-chat, jonka jäsenenä ovat kaikki yötiimin työntekijät, myyntipäälliköt sekä Prisma-päällikkö. KT-puolella Workchat toimii myös pääasiallisena viestintävälineenä yö- ja aamuvuoron sekä ilt- ja yövuoron välillä. PT-puolella kapulanvaihdossa käytetään kasvokkain tapahtuvia briiffejä: aamun aamubriiffissä yötiimiläiset kertovat kuluneen yön tekemiset seuraaville tekijöille. Lisäksi käytössä on perinteinen paperinen niin sanottu reissuvihko, josta löytyy iltavuoron ohjeistus yövuoroon tuleville. Kassaosastolla viestintään ei enää ole käytössä erillistä, vain kassahenkilöille kuuluvaa Workplace tai -chat-ryhmää. Päällikkö kertoo, että toiveita tällaisesta ryhmästä ei ole tullut myöskään yötiimiläisten puolelta.

Kaikki päälliköt kommentoivat viestinnän yötiimin kanssa olevan haasteellista, koska se painottuu vahvasti kirjalliseen viestintään ja etäkommunikointiin. Toisaalta kaikki toivat esille luottavansa työntekijöihinsä sekä siihen, että epäkohtia nostettaisiin sellaisten ilmetessä esiin ja esimiehen tietoon.

6.1.4 Yötiimin tavoitteet ja tarkoitus sekä kehityskohteet

Haastatellut myyntipäälliköt olivat yksimielisiä siitä, mikä on yötiimin tarkoitus: saatavuuden varmistaminen ja hallinta, eli toisin sanoen tehokas ja tavoitteellinen kuormanpurku. Lisäksi kassaosastolla rinnalla kulkee asiakkaiden rahastaminen ja asiakaspalvelu.

Yleisesti ottaen yötiimin toimintaan oltiin erittäin tyytyväisiä, ja kaikki päälliköt kommentoivat, että sovitut toimintamallit on saatu hyvin jalkautettua. Erikseen nostettiin myös esille hiljattain aloittaneiden vastuuhenkilöiden merkitys yön dynamiikan kannalta: koettiin, että virallinen työnjohto on tuonut öihin lisää järjestelmällisyyttä ja tavoitteellisuutta, lisäksi myös selkeyttä, kun ohjausapula on nyt selkeästi nimetyillä henkilöillä.

Yötyön kehityskohteiksi päälliköt nimesivät *yksi yhteinen Prisma* -ajatuksen kiristämisen ja jatkuvasti parantuvan yhteistyön koko yötiimin kesken (PT/KT/kassa). Lisäksi esille nostettiin mahdollisuuksia hioa talon sisäisiä prosesseja sekä sen tarkempaa pohtimista, mikä työ kannattaisi siirtää päivästä yöhön. Myös markkinointiin ja lisämyyntimahdollisuuksiin tehtävät panostukset vaativat päälliköiden mukaan kehittämistä jatkossa.

6.2 Työntekijöiden haastattelut

6.2.1 Motivaatio

Työntekijöiden motivaatiota pyrittiin hahmottamaan kahden erilaisen kysymyksen pohjalta: ensinnäkin kysyttiin syitä yötiimiin hakeutumiseen, ja lisäksi tiedusteltiin

suoraan, minkä tai mitkä seikat työntekijät kokivat motivoivan itseään eniten yötyöskentelyssä. Vastausten sisällöt olivat osittain päällekkäisiä, mutta *motivaatio*-sanan käyttäminen jälkimmäisessä kysymyksessä sai tiedonantajat selkeästi pohtimaan vastaustaan pidempään.

Yötyöhön hakeutumisen syiksi mainittiin yöajan työskentelyn sopiminen omaan vuorokausirytmiiin (3 vastaajaa) sekä enemmän vapaa-ajan mahdollistuminen (3). Muita syitä olivat muun muassa työn säännöllisyys ja puhdas sattuma; oli tartuttu tilaisuuteen, kun sellainen oli tullut eteen (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Haastateltujen syyt hakeutua yötiimiin (n=8)

Syy	Vastaajien lukumäärä
Sopivuus omaan rytmiin	3
Enemmän vapaa-aikaa	3
Työn säännöllisyys	2
Sattuma, tarttuminen tilaisuuteen	2
Raha (yölisät)	2
Tiimityö	1
Työn monipuolisuus	1
Hiljaisuus, taustahälyn vähäisyys	1

Kun tiedonantajilta kysyttiin, mikä heitä motivoi eniten yötyöskentelyssä, alkoi vastauksissa näkyä abstraktimpia, kokonaisvaltaisempia asioita (taulukko 3). Tiimityö ja ihmisten kohtaaminen (5 vastaajaa), oman työn jäljen näkeminen (4), yhteisöön vaikuttaminen (3) ja selkeä työnkuva (3) mainittiin useimmin.

TAULUKKO 3. Mikä haastateltuja motivoi eniten yötyössä (n=8)

Mikä motivoi eniten	Vastaajien lukumäärä
Tiimityö, ihmisten kohtaaminen	5
Oman työn jäljen näkeminen	4
Yhteisöön vaikuttaminen	3
Työnkuvan selkeys	3
Raha (yölisät)	2
Rytmin säännöllisyys	1

6.2.2 Yötyön toimivuus

Kaikki haastateltavat pitivät yötyötä lähtökohtaisesti toimivana. Kysyttäessä asioita, jotka toimivat erityisen hyvin, vastauksissa nousivat korostetusti esiin työn tehokkuus (7 vastaajaa) sekä hyvä yhteishenki ja tiimityö (3) (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Mitkä asiat toimivat yötyössä? (n=8)

Asia	Vastaajien määrä
Työn tehokkuus	7
Hyvä yhteishenki, tiimityö	3
Asiakaspalveluun panostaminen	2
Turvallisuus	1

Kun vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat toimivat huonommin tai eivät heidän mielestään lainkaan, joutui osa pohtimaan vastausta selkeästi pidempään. Toisaalta muutama vastaaja luetteli välittömästi useita asioita, joihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota (taulukko 5). Yksin työskentely (2 vastaajaa) koettiin toimimattomaksi KT-puolella, jossa sitä tehtiin säännöllisesti vielä haastatteluiden aikoihin. Radiopuhelinyhteyksien toimimattomuus (2) nähtiin paitsi omaa työtä häiritsevänä (rätinä, särinä), myös työturvallisuusasiana, koska kantavuutta ei ollut talon jokaiseen nurkkaan tietyiltä työskentelypisteiltä. Myös tiedonkulku yön ja päivän välillä (2) koettiin osittain toimimattomaksi. Työturvallisuuteen liittyen kommentoitiin myös (1), että siivousyrityksen työntekijät vaarantavat sitä ajaessaan koneilla liian vauhdikkaasti ja vettä lattioille jättäen.

TAULUKKO 5. Mitkä asiat eivät toimi yötyössä? (n=8)

Asia	Vastaajien lukumäärä
Yksin työskentely	2
Radiopuhelinyhteydet	2
Viestintä, tiedonkulku yöhön	2
Konkreettisten myymälävikojen korjausnopeus	1
Tuotetietouden kapeneminen	1
Työturvallisuus	1

Vastaajilta kysyttiin lisäksi, kokevatko he nykyisen 4-4-mallin toimivaksi sekä pysyvätkö he rentoutumaan ja palautumaan mielestään riittävästi työpäivien välillä. Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä nykyiseen malliin ja kokivat sen palvelevan sekä omaa jaksamista että työnantajaa (taulukko 6). Lisäksi kommentoitiin, että nykyisessä mallissa myös lisätöiden tekeminen onnistuu, mikäli sellaisia haluaa tehdä.

Muutama vastaaja kommentoi, että 5-5-malli tuntuu ajatuksen tasolla liian raskealta – toisaalta 3-3-mallia kokeillut vastaaja totesi, että palautumiseen jäi siinä liian vähän aikaa. Kaikki vastaajat korostivat rytmin säännöllisyyden tuomia etuja omaan elämään: arkea on helpompi suunnitella, kun rytmi on selkeä. Rytmin kääntäminen koettiin myös luontevaksi työ- ja vapaajaksojen välillä. Yksi vastaaja kommentoi, että 4-4-mallissa vapailla ehtii rentoutua, mutta toisaalta on aina jo mukava tulla takaisin töihinkin.

TAULUKKO 6. Sopiiko 4-4-malli sinulle? (n=8)

Kyllä	8
Ei	0

Vastaajilta tiedusteltiin myös, mitä mieltä he ovat viestinnän toimivuudesta ja käytössä olevista viestintäkanavista (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Mitä mieltä olet viestinnän toimivuudesta yötyöntekijänä? (n=8)

Kommentti	Vastaajien määrä
Yötiimien chatit ovat hyvät ja riittävät	6
Tarvittaessa osaan hakea tietoa ja saan vastaukset kysymyksiini	5
Kasvokkainen tiedonvaihto arvokasta (livepalaverit, briiffit)	4
Haluaisin enemmän tietoa päivävuorojen tapahtumista, varsinkin, jos ne vaikuttavat yöhön	4
Workplace on sekava, tieto katoaa	3
En koe tarvitsevani tietoa päivävuorojen sujumisesta	2

Valtaosan (6 vastaajaa) mielestä yötiimin yhteinen sekä KT-yön chat ovat toimivia ja pääasiassa riittäviä viestintäkanavia. Enemmistö vastaajista (5) kommentoi myös, että tarvittaessa he tietävät, mistä tietoa voi hakea tai keneltä sitä voi kysyä (esihenkilöt, TR-vastaavat).

Muutama vastaaja (4) kommentoi, että mahdollisuus kysyä ja kommentoida työpaikan tapahtumia säännöllisesti kasvotusten on erittäin hyvä asia (aamubriiffit). Toivottiin myös, että yötiimin ja mahdollisesti yö- ja päivävuorojen yhteisiä henkilöstöpalavereja järjestettäisiin säännöllisesti myös jatkossa.

Tiedonkulku päivästä yöhön koettiin muutaman vastaajan (4) osalta ongelmalliseksi; muutokset yön työvuoroihin tai päivän poikkeavat tapahtumat eivät olleet aina tavoittaneet yötiimiläisiä. Yksi vastaaja kommentoi, että koska hänellä ei ole kokemusta päivävuorosta, hän ei osaa hahmottaa, mitä siellä oikeastaan tapahtuu, ja välillä tämä häiritsee.

Workplace koettiin sekavaksi alustaksi, jossa vaikeuksia tuovat paitsi useat ryhmät myös sovelluksen algoritmi, joka nostaa näennäisen mielivaltaisesti eri ryhmien kirjoituksia etusivulle. Ryhmien rinnalla Workchat koettiin toimivammaksi, koska sinne tulevista viesteistä tulee aina varmasti ilmoitus puhelimeen. Muutama vastaaja toivoikin, että myyntipäälliköt sekä Prisma-päällikkö julkaisisivat

keskeiset koko taloa koskevat ohjeet ja tiedotteet mieluummin chatissa kuin Workplace-ryhmässä.

Kaksi vastaajaa totesi myös, etteivät he koe tarvitsevansa nykyistä enempää tietoa päivävuoron tapahtumista voidakseen suoriutua omista töistään.

Lisäksi seitsemän vastaajaa kommentoi oma-aloitteisesti, että yötiimiin palkatut vastuuhenkilöt ovat olleet hyvä asia: he ovat selkeyttäneet yötyötä ja tuoneet tunteen siitä, että itsellä on oikeus keskittyä omaan työhön. Kassa- ja KT-puolella työskentelevät vastaajat kommentoivat, että vastuuhenkilöt ovat ottaneet mukavasti huomioon myös näiden osastojen olemassaolon. Noin muuten puolet vastaajista (4) oli sitä mieltä, että tiivis ristiin työskentely ja yhteistyö PT:n, KT:n ja kassan välillä on tällä hetkellä utopiaa. Kuten eräs vastaaja kommentoi: *”Äänet ovat tuttuja, mutta kasvoja en ole nähnyt.”*

6.2.3 Yötyöntekijä osana yhteistä Prismaa

Haastateltavilta tiedusteltiin suoraan, kokevatko he olevansa yhtä lailla Prisma Kalevan työntekijöitä siinä missä päivä- ja iltavuoroja tekevät kollegansa. Kaikki vastaajat kokivat olevansa joko ehdottomasti (6 vastaajaa) tai tietyin varauksin (2) tasapuolisia työntekijöitä koko talon henkilöstön keskuudessa (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Koetko olevasi tasapuolinen Prisma Kalevan työntekijä? (n=8)

Kyllä	6
En	0
Ehkä	2

Vastaajat kommentoivat, että lisävuorojen tekeminen niin sanotusti päivävuorossa auttaa ylläpitämään tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Oma työnkuva koettiin monipuolisemmaksi päivävuoroon verrattuna ja itseä pidettiin myös etuoikeutettuna, sillä yövuoroon olisi enemmänkin halukkaita työskentelijöitä. Myös tieto siitä, että tarvittaessa olisi mahdollisuus vaihtaa myös päivävuoron puolelle, koettiin helpottavana.

Epävarmuutta omaan tasapuoliseen asemaan Prisma Kalevan työntekijänä koettiin alle vuoden kestäneissä työsuhteissa, joissa päivävuorojen työntekijät ja päivässä tapahtuva työ eivät olleet vastaajille tuttuja.

Vastaajilta kysyttiin myös, ovatko he missään vaiheessa harkinneet siirtymistä (takaisin) päivä- ja iltavuoroon (taulukko 9). Valtaosa totesi miettimättä, ettei moinen ole käynyt mielessäkään. Epävarmuutta esiintyi kahdella vastaajalla, jotka pohtivat yötyön vaikuttavan mahdollisiin opintosuunnitelmiin (jaksaminen) sekä siihen, että työpaikan sosiaaliset suhteet jäävät yötyössä ohuemmiksi. Lisäksi pelättiin oman tuoteosaamisen kaventumista.

TAULUKKO 9. Oletko harkinnut siirtymistä (takaisin) päivä- tai iltavuoroon? (n=8)

Kyllä	0
En	6
Ehkä	2

6.2.4 Yötiimin tavoitteet ja tarkoitus

Vastaajien käsitys siitä, mikä on yötiimin tarkoitus, olivat keskenään hyvin yhteneviä (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Mikä on mielestäsi yötiimin tarkoitus? (n=8)

Tarkoitus	Vastaajien määrä
Kuormanpurku	6
Asiakaspalvelu	4
Päivävuoron työn helpottaminen	1
Siisteyden ylläpito myymälässä	1

Haastateltavien vastauksissa oli nähtävissä, että oma työ koettiin osaksi suurempaa yhteistä hyvää: useampi korosti erikseen, että työtä tehdään asiakasta varten. Toisaalta huomioitiin myös muita vuoroja tekevät kollegat ja koettiin, että omalla työllä pystyttiin auttamaan myös heidän työkuormansa jakamisessa.

Haastateltavat kokivat myös, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (taulukko 11). Kommentoitiin, että kynnys antaa kehitysideoita ja palautetta eteenpäin on matala (6 vastaajaa) – lisäksi nähtiin, että tiiminä on mahdollista tehdä tarvittaessa omiakin ratkaisuja (3). Muutama vastaaja (3) kommentoi erikseen, ettei koe tarvetta vaikuttaa työnkuvaansa nykyistä enempää.

TAULUKKO 11. Koetko, että voit vaikuttaa omaan työhösi? (n=8)

Kyllä	6
Ei	0
Vähän	2

Kaikki vastaajat (8) olivat sitä mieltä, että työvuoroon tullessaan he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Kysymystä tarkemmin avatessa vastauksissa paljastui hajontaa sen mukaan, oliko vastaajan työsuhde tuoreehko (<1 vuosi) vai jo pidempi – tuoreemmat työntekijät luottivat toistuvuuteen ja perusasioihin sekä kirjallisiin ohjeisiin. Ne, joilla oli taustalla pidempää työkokemusta, kertoivat, että työt kyllä toistuvat samankaltaisina vuorosta toiseen, mutta tarvittaessa ja ohjeiden ollessa puutteellisia he kyllä osaavat itsekin tarttua toimeen ja etsiä hyödyllistä tekemistä (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Mitä sinulta odotetaan työvuorossa? (n=8)

Odotettava asia	Vastaajien määrä
”Perusjutut”, toistuvat työt	4
”Perusjutut”, tarvittaessa oma-aloitteisuus	4

6.2.5 Havaitut kehityskohteet

Haastatteluiden lopuksi vastaajilta kysyttiin, miten ja mitä yötyössä tulisi lähitulevaisuudessa kehittää (taulukko 13).

TAULUKKO 13. Mitä yötyössä pitäisi mielestäsi seuraavaksi kehittää?

Kehitettävä asia	Vastaajien määrä
Tiedonkulku yön ja päivän välillä	3
Yötiimiläisten määrän lisääminen sesonkiaikoihin	3
Teollisen tehokkaampi yöpurku	3
Yhteinen toimintaohje haastavia asiakkaita varten	1
Asiakasopasteet (mm. ulos- ja sisäänkäynnit)	1
Säännölliset tiimipalaverit koko yötiimin kesken	1
Hävikin hallinta ja pienentäminen	1
Tasapuolisempi tiimityö	1

Viestintään yön ja päivän välillä toivottiin parannusta (3 vastaajaa, ks. myös luku 6.2.2). Lisäksi useampi vastaaja (3) toivoi, että yötiimiläisten määrää tarkastellaan herkällä korvalla ja heitä lisätään pienellä kynnyksellä esimerkiksi sesonkiajoiksi. Tätä toivoneet painottivat, että tehokkaampi yötyönteko (purku) helpottaisi valtavasti paitsi päivässä työskenteleviä kollegoja myös asiakkaita. Kolme vastaajaa ehdotti myös, että teollisen kuorman purun voisi siirtää mahdollisesti kokonaan yövuoroon – kemikaliotuotteiden koko purun säästämistä kassaosaston yötiimiläisten tehtäväksi ehdotettiin myös.

Näiden lisäksi toivottiin myös yhteisiä toimintaohjeita haastaviin yöaikaisiin asiakastilanteisiin, parempia asiakasopasteita (muun muassa käytössä olevista ulos- ja sisäänkäynneistä ja eri toimintojen aukioloajoista), säännöllisiä palavereja kaikkien yötyöntekijöiden kesken, luovia ideoita (PT-)hävikin vähentämiseksi sekä tasapuolisempaa tiimityötä, jossa kaikki tekevät tasapuolisesti myös niitä ikävämmäksi koettuja työtehtäviä.

6.3 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään Prisma Kalevan yötyöntekijöiden työntekijäkokemusta – siis sitä, miten he mieltävät oman työnsä osana yhtä yhteistä Prismaa. Lisäksi haluttiin selvittää, mikä yötyöntekijöitä motivoi tai ei motivoi ja millainen on heidän näkemyksensä yötyön tämänhetkisestä toiminnasta tai toimimattomuudesta.

Myyntipäälliköiden haastatteluiden avulla (luku 6.1) rakennettiin vertailupohjaa työntekijähaastatteluissa (luku 6.2) saatuihin tuloksiin.

Myyntipäälliköiden näkemyksen mukaan työntekijät suhtautuivat 24/7-aukiolon lanseeraukseen positiivisin ja jopa proaktiivisin mielin. Päälliköt myös kokivat, että yötyöntekijät ovat työhönsä keskimäärin tyytyväisempiä kuin päivävuorojen työntekijät. Kerätyn haastatteluaineiston perusteella tämä vaikuttaa pitävän paikkansa: valtaosa vastaajista (6) ei ollut missään vaiheessa harkinnut takaisin päivävuoroon siirtymistä, ja asiasta epävarmat vastaajatkin (2) korostivat, että pohdinta oli liittynyt enemmän yössä ja päivässä vuorotteluun sekä henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen – ei niinkään yötyön laadusta johtuviin seikkoihin.

Päälliköiden haastatteluissa yötyön haasteiksi nousivat työn johtaminen ja organisointi, viestinnän avoimuus, työtyytyväisyyden säilyminen sekä työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen. Työntekijähaastatteluissa saatujen tulosten mukaan nämä samat haasteet mietityttävät tai ovat mietityttäneet myös yötyöntekijöitä. Työntekijät nostivat myös oma-aloitteisesti esille syksyllä 2020 aloittaneiden vastuuhenkilöiden merkityksen oman työn sujuvuudelle ja selkeyttämiselle – toisin sanoen päälliköiden esiin tuoma haaste oli ollut todellinen ja siihen oli kyetty vastaamaan työntekijöitä tyydyttävällä tavalla. Viestinnässä työntekijät kokivat edelleen olevan kehitettävää; erityisesti tiedonkulku yön ja päivän välillä sekä Workplacen ja Workchatin tarkoituksenmukaisempi käyttö nousivat haastatteluissa esille.

Päälliköillä ja työntekijöillä oli yhtenevä näkemys myös yötiimin olemassaolon merkityksestä: molemmat osapuolet kokivat, että tehokas kuormanpurku on yötyön keskeisin päämäärä.

Työntekijähaastatteluiden perusteella yötyöhön on hakeuduttu henkilökohtaisista ja elämäntilanteeseen liittyvistä syistä (vapaa-ajan määrä, sopivuus itselle, säännöllisyys, sattuma, raha). Toisaalta itse motivaatio työhön näyttää löytyvän kokonaisvaltaisemmista asioista: toimivasta tiimityöstä, aikaansaamisen tunteesta, positiivisesta vaikuttamisesta yhteisöön (työyhteisö, asiakkaat) ja työnkuvan selkeydestä (selkeä tavoite ja eteneminen sitä kohti). Myyntipäälliköiden haastattelussa esille nousseet arvellut motivaatiotekijät näyttävätkin selittävän yötyöhön hakeutumisen syitä, mutta työntekijänäkökulmasta katsottuna itse työssä motivaatiota synnyttävät abstraktimmat ja moniselitteisemmät, syvällisemmät syyt.

Työntekijöiden kokemus yötyön toiminnasta oli pääasiassa positiivinen; onnistumisiksi mainittiin muun muassa työn tehokkuuden toteutuminen, hyvä yhteishenki ja mahdollisuus panostaa asiakaspalveluun asiakasmäärien ollessa matalammat kuin päiväaikaan. Toimimattomuuteen liittyen vastauksissa oli suurta hajontaa eikä joukosta noussut yksiselitteisiä, pikaisia toimenpiteitä vaativia parannusehdotuksia. Kollektiivisesti saman myyntipäällikön vastuualueelta nousseeseen *yksintyöskentelyn toimimattomuuteen* on tätä kirjoitettaessa ehditty jo reagoida, eikä alueella enää työskennellä yksin.

Toisaalta vastauksissa on havaittavissa pieneltä tuntuvia asioita, joihin puuttamalla myyntipäälliköiden ja Prisma-päällikön olisi mahdollista vaikuttaa myönteisesti yötyöntekijöiden motivaatioon ja kokemukseen siitä, että heitä kuunnellaan (vrt. luvut 2.2.1 ja 3). Tällaisia kehitystoimenpiteitä olisivat muun muassa radiopuhelinyhteyksien (kantavuus) parantaminen kattamaan tasaisesti koko talon, päivä- ja yövuorojen välisen viestinnän edelleen kehittäminen ja yövuorolaisten tuotetietouden ylläpitomahdollisuuksien pohtiminen.

POKin valitsema 4-4-malli koettiin toimivaksi ja työhyvinvointia lisääväksi, ja valtaosa vastaajista toivoi suoraan kommentoiden, ettei siihen kajottaisi. Rytmin koettiin antavan riittävää pelivaraa oman arjen suunnitteluun ja aikatauluttamiseen sekä rentoutumiseen työvuorojen välillä – toisaalta tuloksissa nousi esiin oma parempi työssäjaksaminen selkeämmin rytmitetystä työsyklissä.

Viestintään liittyen työntekijähaastatteluissa korostui työntekijöiden halu päästä kysymään ja kommentoimaan työhön liittyviä asioita myös kasvotusten sekä muiden yötiimiläisten, muiden kollegoiden että esihenkilöiden ja Prisma-päällikön kanssa. PT-puolen aamubriiffeihin osallistumista pidettiin hyvänä käytäntönä. Kassapuolella alkuyön iltabriiffit koettiin hyödyllisiksi. KT-puolella toivottiin, että aamu- tai iltavuoro piirrettäisiin silloin tällöin päällekkäin yövuoron kanssa, jolloin olisi mahdollisuus keskustella rauhassa vapaammin ja vaihtaa tietoa ja ajatuksia yö- ja päivävuorolaisten välillä. Muutama haastateltava toivoi myös näkevänsä esihenkilön silloin tällöin yövuorossa, jotta myös heillä säilyisi realistinen käsitys siitä, mitä yössä tapahtuu.

Yötyöntekijät kokivat haastatteluiden perusteella olevansa tasaveroisia Prisma Kalevan työntekijöitä, joskin tähän liittyi epäröintiä lyhyemmän (< 1 vuosi) työsuhteen omaavilla työntekijöillä. Voidaankin miettiä, tulisiko uusia työntekijöitä integroida ja perehdyttää paremmin koko työyhteisöön heidän tullessaan taloon ensimmäistä kertaa. Toisaalta haastatteluiden pohjalta ei voida todeta, että koko talon välinen tiimityö toteutuisi tällä hetkellä yötyössä – PT, KT ja kassa kokivat olevansa kukin ”omia kupliaan”, joista ei juuri lähdetty muille osastoille. Osa vastaajista ei nähnyt ristiin työskentelyn tuovan lisäarvoa työhön; muutama toivoi, että tällaista työskentelyä olisi jatkossa enemmän. Koska päälliköt toivat haastatteluissa esille, että koko talon tiiviimpi yhteistyö on kehitettävien asioiden listalla, tulisi asian kanssa edetä voimakkaasti työntekijöitä kuunnellen, jotta motivaatio työntekoon ja laajempaan tulokselliseen tiimityöskentelyyn voidaan säilyttää (ks. luvut 3 ja 4).

Työntekijähaastatteluiden perusteella työntekijöiden kokemus vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhönsä on hyvällä tasolla ja vastaajat kokivat voivansa ilmaista itseään ja jakaa ajatuksiaan matalalla kynnyksellä. Myös esihenkilöiden työhön oltiin tyytyväisiä ja koettiin, että heihin voi tarvittaessa ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä. Toisaalta havaittavissa oli pitkien työsuhteiden (> 5 vuotta) ratkaiseva merkitys työntekijöiden oma-aloitteisuuteen ja itseohjautuvuuteen; ohjeistukset ja odotukset tiedostettiin ja hyväksyttiin, mutta koettiin, että niiden puuttessa tai ollessa vaillinaisia työnteko onnistuisi tarvittaessa myös omin päin.

Yötiimejä rakennettaessa olisikin tärkeä muodostaa työryhmiä, joissa on sopivasti myös itseohjautuvia sekä kokeneempia, kokonaiskuvan mahdollisesti paremmin käsittäviä työntekijöitä vasta-alkajien lisäksi.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin Prisma-ryhmäpäälliköltä, joka vastaa Prisma Kalevan toiminnasta, tulosvastuullisilta Prisma Kalevan myyntipäälliköiltä, jotka ovat esihenkilöasemassa yötyöntekijöihin nähden sekä työntekijöiltä, jotka tekevät säännöllisesti yötyötä Prisma Kalevassa. Koska nämä haastatellut henkilöt kytkeytyvät olennaisesti ja ensisijaisesti Prisma Kalevan yötyöhön ja sen järjestämiseen ja toteuttamiseen, voidaan heidän todeta täyttävän aineistonkeruulle tutkimusongelman ja -kysymysten määrittelyvaiheessa asetetut kriteerit.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Prisma Kalevan yötyöntekijöiden subjektiivinen kokemus omasta työstään osana yhtä yhteistä Prismaa. Lisäksi tavoiteltiin ymmärrystä siitä, mistä työntekijät työssään motivoituvat ja millainen näkemys heillä on yötyön tämänhetkisestä toiminnasta. Koottu aineisto onnistui vastaamaan näihin kysymyksiin ja sen avulla kyettiin muodostamaan hyvä käsitys yötyön tämänhetkisestä tilanteesta työntekijänäkökulmasta käsin. Saaduissa tuloksissa oli havaittavissa toistuvuutta, joten voidaan ajatella niiden kertovan satu-raatiosta. Toisaalta kysymys on vahvasti subjektiivisista näkemyksistä, joten sitä mahdollisuutta, etteikö suurempi teoreettinen otanta voisi tuottaa lisää aineistoa, ei voida täysin poissulkea.

Haastatteluissa oli havaittavissa runsaasti yhtymäkohtia tämän tutkimuksen luvuissa 2-4 esitettyihin teorioihin sekä aihepiirin aikaisempaan tutkimukseen. Eri-tyisesti sisäisen ja ulkoisen motivaation (ks. luku 3) merkitys työntekijän työssä jaksamiseen ja yhteys flow'hun sekä työn imuun (ks. luku 2.3) tuli selkeästi esille. Lisäksi tuloksista on luettavissa vahvistus aiemman tutkimustiedon tuottamalle käsitykselle työhyvinvoinnista holistisena ilmiönä (ks. luku 2).

Kokonaisuutena opinnäytetyön laatiminen ja tutkimuksen tekeminen sujuivat hyvin aikataulussa ja alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Kaiken kaikkiaan tutkimustuloksista on havaittavissa työntekijöiden tyytyväisyys nykyiseen työhönsä ja siinä viihtymiseen. Tiedonkeruu- ja analyysivaiheissa he-

räsikin mielenkiinto tuottaa laadullista verrokkitutkimusta Prisma Kalevan päivävuorossa työskentelevistä työntekijöistä – millaiset asiat siellä motivoivat yksilöitä ja millaiseksi he kokevat työnsä ja työhyvinvointinsa tason.

Koska tutkimustulokset vahvistavat käsitystä sisäisen motivaation ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen merkityksestä työhyvinvoinnin keskeisinä tekijöinä myös päivittäistavarakaupan yötyössä, tulisi esihenkilöiden ottaa näiden rooli kenties vielä aiempaa paremmin huomioon työtä organisoidessaan. Voisiko yötiimin käytäntöjä soveltaa myös muihin Prisma Kalevan työvuoroihin? Voitaisiinko nykyistä vahvemmallalla työntekijöiden ja esihenkilöiden välisellä yhteistyöllä rakentaa työnteolle uudenlaiset raamit, jotka edesauttaisivat työhön sitoutumista, sisäisen motivaation syntyä ja yksilöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä ja sen hallinnasta? Voitaisiinko näitä hyväksi todettuja käytäntöjä jalkauttaa myös POKin muihin yksiköihin? 2020-luvun kiireisessä ja jatkuvaa parempaa tehokkuutta vaativassa työelämässä edellä mainitut kysymykset ovat organisaation toimintakyvyn ja jatkuvuuden kannalta elintärkeitä. POKin uuden strategian keskiössä on voimakas *ihmiset ensin* -slogan. Jotta tätä ajatusta voidaan tehokkaasti jalkauttaa osuuskaupan koko toimintaan, tulee kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa ymmärtää yksilön ominaisuuksien, motivaation, ryhmädynamiikan ja laadukkaan esihenkilötyön merkitys kokonaisvaltaiselle (työ)hyvinvoinnille.

LÄHTEET

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Helsinki: Human Interest.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits. Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry. 11 (4), 227–268. Luettu 3.10.2020. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/articles/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Hakanen, J. 2017. Työn imu. Energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja 234.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. The Discipline of Teams. Harvard Business Review. Luettu 20.10.2020. <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttamisen. 3. painos. Helsinki: Edita.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L. 2013. Työyhteisötaidot. Työnilon ja tuloksellisuuden lähde. Luettu 23.10.2020. <http://www.slideshare.net/Prizztech/tyyhteistaidot-tynilon-ja-tuloksellisuuden-lhde-mar-jaliisa-manka-1122013-esitys>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Pro.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäki, M. Prisma-ryhmäpäällikkö. 2020. Haastattelu 11.8.2020. Haastattelijana Harju, L. Tampere.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Tikkanen, T. 2020. Ei upota uupumukseen. Opettaja-lehti. 115 (14), 20–22.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyshuoltolaki. 2001/1383. Annettu Helsingissä 21.12.2001. Luettu 23.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. N.d. Työhyvinvointi. Luettu 10.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki. 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Luettu 23.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko, myyntipäälliköt

Taustaksi:

toimialue = PT/KT/kassaosasto

Ennakkoajatukset

- Miten suhtauduit 24/7-aukioloon, kun sen käyttöönottoa esitettiin sinulle ensimmäisen kerran?
- Millaisia käytännön haasteita tunnistit uudessa tilanteessa omaa toimialuettasi koskien (ennen myymälän 24/7-aukeamista)?
- Millaisia mahdollisuuksia tunnistit uudessa tilanteessa omaa toimialuettasi koskien?

Käytännön asiat

- Kuinka monta henkilöä toimialueellasi työskentelee yötiimissä?
- Miten yötiimi on rytmitetty toimialueellasi (= aina samat työntekijät keskenään vai vaihtelevasti eri kokoonpanot)?
- Miten yötiimin kanssa limittyvät vuorot (ns. päivävuorot) kulkevat omalla toimialueellasi (moneenko ollaan illasta/moneenko tullaan aamulla)?
- Miten viestit yötiimin kanssa omalla toimialueellasi?
- Saatko mielestäsi riittävästi tietoa öiden kulusta (mitä kautta)?
- Koetko päässeesi vaikuttamaan riittävästi rekrytointeihin/käytäntöihin/prosessiin yleisesti?
- Miten kiteyttäisit yötiimin tarkoituksen ja keskeisimmän tavoitteen omalla toimialueellasi?

Yötiimistä yleisesti

- Miten koet yötiimiläisten suhtautuneen työntekoon?
- Onko toimialueesi yötiimissä ollut vaihtuvuutta? Mistä syistä yötyöt on (käsityksesi mukaan) haluttu aloittaa tai lopettaa?
- Onko yötiimissä ollut sairauspoissaoloja ei lainkaan/vähän/kohtalaisesti/paljon/huomattavan paljon (vrt. päivävuoro)?
- Koetko olevasi tasapuolisessa esimiessuhteessa yötiimiläisiisi (vrt. päivävuorolaiset)?
- Uskotko yötiimiläistesi olevan tyytymättömämpiä/yhtä tyytyväisiä/tyytyväisempiä työhönsä kuin päivävuorolaistesi?

Toiveet ja kehitysideat

- Mikä on toiminut hyvin oman toimialueesi yötiimissä?
- Missä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohteet?
- Miten toimintaa pitäisi mielestäsi lähteä kehittämään, jotta tavoitteisiin päästäisiin?

Liite 2. Haastattelurunko, työntekijät

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Prisma Kalevassa / POKilla?
2. Kuinka kauan olet ollut yötiimissä?
3. Oletko tehnyt aikaisemmin yötyötä (muissa toimipisteissä / muilla työnantajilla)?

Motivaatio ja yötyön toimivuus

4. Mikä sai sinut hakeutumaan yötyöhön?
5. Onko työ vastannut odotuksiasi? Miksi / miksi ei?
6. Oletko harkinnut siirtymistä (takaisin) päivä- ja tai iltatyöhön?
7. Mikä yötyössä toimii?
8. Mikä yötyössä ei toimi?
9. Kaipaisitko enemmän tukea työhösi (keneltä: esimieheltä/kollegoilta/ylemmältä johdolta/perheeltäsi...)? Millaista tukea?
10. Koetko olevasi tasapuolinen Prisman työntekijä (vrt. päivävuoro)?
11. Miten rentoudut / koetko voivasi rentoutua työvuorojen välillä (rytmityksen sopivuus itselle)?
12. Mitä työsi antaa sinulle / mikä sinua motivoi eniten?

Viestintä ja työn kehittäminen

13. Mitä mieltä olet yötiimin käytössä olevista viestintäkanavista?
14. Koetko voivasi vaikuttaa omaan työhösi?
15. Tiedätkö töihin tullessasi, mitä sinulta odotetaan?
16. Mikä on mielestäsi yötiimin tarkoitus (yhellä sanalla tai lauseella)?
17. Miten yötyötä pitäisi mielestäsi kehittää lähikuukausina / tulevina vuosina?