

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Anne Miettinen

JOUSTAVA KOKOAIKATYÖ SITOUTTAMISEN VÄLINEENÄ SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPASSA

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2021 | 50 sivua, 2 liitesivua

Anne Miettinen

JOUSTAVA KOKOAIKATYÖ SITOUTTAMISEN VÄLINEENÄ SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPASSA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voidaanko joustavaa kokoaikatyötä hyödyntää työntekijöiden sitouttamisessa Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO:ssa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitä on joustava kokoaikatyö ja miten se poikkeaa muista kaupan alan työaikamuodoista sekä miten työnantaja ja työntekijä hyötyvät joustavan kokoaikatyön käytöstä.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO:ssa työskentelevää asiantuntijaa. Haastateltavista kolme edusti työnantajaa ja kolme työntekijöitä.

Sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tärkeitä. Työhönsä sitoutuneiden työntekijöiden avulla yritys saa toimintaansa vakautta. Tutkimuksen mukaan työaika voidaan pitää yhtenä työntekijää organisaatioon sitouttavana tekijänä, joskaan sen merkitystä ei pidä ylikorostaa. Vaikutusmahdollisuutta omaan työaikaan pidettiin haastateltavien mielestä tärkeänä. Joustavan kokoaikatyön malli voi onnistuessaan olla mahdollisuus sekä työntekijälle että työnantajalle. Työntekijälle se tarjoaa vakaamman ansion ja työnantajalle se voi toimia yhtenä sitouttamisen välineenä.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa.

ASIASANAT:

Joustava kokoaikatyö, työaika, organisaatioon sitoutuminen, sitouttaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2021 | 50 pages, 2 pages in appendices

Anne Miettinen

FLEXIBLE FULL-TIME WORK AS A TOOL FOR COMMITMENT AT SUUR-SEUDUN OSUUSKAUPPA

The aim of the present Master's thesis is to explore whether flexible full-time work could be used as a tool to enhance employee commitment at Suur-Seudun Osuuskauppa. The study also discusses the definition of flexible full-time work and how it differs from other forms of working time models in the commercial sector. In addition, the study also explores how both the employer and the employee benefit from flexible full-time work practices.

The study was conducted by interviewing six experts working at Suur-Seudun Osuuskauppa. Three of the interviewees were representatives of the employer and three represented the employees.

Committed employees are important for a company as they increase the company's stability. According to this study, flexible full-time work can be considered one feature that can help the employee feel more committed to the organization, however, its importance should not be overemphasized. The possibility to influence one's own working hours was considered important. A flexible full-time work agreement can, if successful, be an opportunity for both the employee and the employer. For the employee, it provides a more stable source of income and for the employer, it can be used as a tool to increase employee commitment.

The results of the present study can be used to plan the introduction of a flexible full-time work model.

KEYWORDS:

Flexible full-time work, working hours, organization commitment, employee engagement

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Tutkimusmenetelmät	7
1.4 Toimeksiantajan esittely	8
2 TYÖAIKAMUODOT KAUPAN ALALLA	9
2.1 Koko- ja osa-aikatyö	9
2.2 Työaikapankki	10
2.3 Joustava kokoaikatyö	10
2.4 Joustavan kokoaikatyön erot muihin työaikamuotoihin	12
2.5 Joustavan kokoaikatyön hyödyt työnantajalle	13
2.6 Joustavan kokoaikatyön hyödyt työntekijälle	13
3 TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN ORGANISAATIOON	15
3.1 Sitoutuminen käsitteenä	15
3.2 Sitouttamisen keinot	17
3.3 Sitouttaminen työajan avulla	19
3.4 Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle	20
3.5 Sitoutumisen hyödyt työntekijälle	22
3.6 Sitoutumisen mittaaminen	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
4.1 Haastatteluiden toteutus	25
4.2 Haastatteluiden purkaminen	26
4.3 Tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi	27
4.3.1 Kohti joustavaa kokoaikatyötä	27
4.3.2 Organisaatioon sitoutuminen	38
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

.

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Kaupan ala on käynyt viime vuosien aikana läpi suuren murroksen aukioloaikojen vapautumisen myötä. Tämä on aiheuttanut alalla merkittävän lisäyksen työvoiman tarpeeseen. Samanaikaisesti väestö ikääntyy ja suuret ikäluokat eläköityvät, minkä takia kaupan alalle tarvitaan paljon uusia työntekijöitä lähitulevaisuudessa. Monessa alan yrityksessä kamppaillaankin sekä työvoiman saatavuuden että pysyvyyden kanssa. Kaupan alalla osa-aikatyön osuus on ollut merkittävää kautta aikojen. Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja haluttuna on alalla etsittävä uusia toimintamalleja, joiden avulla varmistetaan ammattitaitoisen ja työhönsä sitoutuneen työvoiman saatavuus ja pysyvyys nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön jatkuva vaihtuvuus on sekä kustannus- että imago-tekijä yritykselle. Työntekijän puolestaan pitää pystyä tulemaan toimeen ansaitsemallaan palkalla. Joustava kokoaikatyö on kaupan työehtosopimukseen luotu uusi työaikamuoto, minkä avulla pyritään täyttämään sekä työnantajan että työntekijän tarpeita. Joustava kokoaikatyö mahdollistaa työnantajalle joustavuutta työajan käytössä ja työntekijälle säännöllisen kuukausittaisen tulon. Joustavaa kokoaikatyötä on kokeiltu Osuuskauppa Suur-Savossa kahdessa ABC-liikennemyymälässä vuonna 2015. Kokeilun lähtökohtana oli tarve ja halu löytää ihmisille kokoaikatyötä. (PAM ry 2015.) Tämä sama tarve on edelleen olemassa. Vihdoin, useita vuosia kokeilun jälkeen, kaupan työehtosopimukseen tuli 1.1.2021 alkaen mahdollisuus joustavan kokoaikatyön käyttöön. Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO:ssa on tarkoitus ottaa joustava kokoaikatyö käyttöön vuoden 2021 aikana, minkä takia aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, voidaanko joustavaa kokoaikatyötä hyödyntää työntekijän sitouttamisen välineenä Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO:ssa. Opinnäytetyön avulla luodaan pohjaa joustavan kokoaikatyön käyttöönotolle Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO:ssa.

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on joustava kokoaikatyö ja miten se poikkeaa muista olemassa olevista kaupan alan työaikamuodoista?
- Miten joustavaa kokoaikatyötä voidaan hyödyntää työntekijän sitouttamisessa?
- Miten työnantaja ja työntekijä hyötävät siirtymisestä joustavan kokoaikatyön käyttöön?
- Mitä joustava kokoaikatyö tarkoittaa työntekijän kannalta?

Luvut kaksi ja kolme sisältävät teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi perehdytään kaupan alan työaikamuotoihin, joita ovat koko- ja osa-aikatyö, työaikapankki sekä joustava kokoaikatyö. Luku kolme käsittelee organisaation sitouttamisen teoriaa. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Viides luku sisältää tulosten analysoinnin ja johtopäätökset, lisäksi esitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen ominaispiirteenä on tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Aineistoa voidaan kerätä käyttämällä useita metodeja, kuten havainnointia, haastatteluja sekä tutkimalla dokumentteja. Tapaustutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiöitä ja niiden välisiä suhteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kerätään pääasiallisesti haastattelemalla sekä työntekijöiden että työnantajan edustajia. Haastatteluissa työnantajaa edustavat SSO:n työhyvinvointipäällikkö, työsuhdeasiantuntija sekä yksi kaupan TESiä edustava, liiketoiminnassa työskentelevä ryhmäpäällikkö. Työntekijöitä edustavat SSO:n kaupan alan pääluottamusmies, päätyösuojeluvaltuutettu sekä henkilöstöasiantuntija. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa vastaaja voi vapaammin vastata kysymyksiin kuin strukturoidussa haastattelussa, jossa kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samalla tavoin ja samaa järjestystä noudattaen. Teemahaastattelussa vastausvaihtoehtoja ei siis ole annettu valmiiksi. Teemahaastattelun etuna voidaankin pitää, että kaikilta haastateltavilta saadaan näkemykset aiheesta omin sanoin kerrottuna. Teemahaastattelussa käytetään ennalta laadittua haastattelurunkoa, mutta haastattelu on siitä huolimatta luonteeltaan hyvin joustava ja vapaamuotoinen keskustelutilanne. (Puusa & Juuti 2020, 111–113.) Tyypiltään teemahaastattelu edustaa lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

1.4 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, joka on läntisellä Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa kahdeksan kunnan alueella toimiva alueosuuskauppa. SSO:n omistaa yli 70 000 asiakasomistajaa. Tässä työssä Suur-Seudun Osuuskaupasta käytetään jatkossa lyhennettä SSO. SSO on osa S-ryhmää yhdessä 18 muun alueosuuskaupan kanssa ja sen historia ulottuu yli sadan vuoden päähän. Nykyisessä muodossaan yritys on toiminut vuodesta 2004 alkaen, jolloin Salon Seudun Osuuskauppa ja Osuuskauppa Seutu fuusioituivat. Tällöin syntyi nykyinen Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. SSO:n liiketoiminta koostuu market- ja tavaratalokaupasta, liikennemyymälä- ja polttonestekaupasta, matkailu- ja ravitsemiskaupasta sekä autokaupasta. SSO:n toiminnan tarkoituksena on palvelujen ja etujen tuottaminen kannattavasti asiakasomistajilleen. SSO:ssa työskentelee noin 1100 työntekijää, joista kokoaikaisia on 35,5% ja osa-aikaisia 64,5 %. (SSO 2020.)

2 TYÖAIKAMUODOT KAUPAN ALALLA

2.1 Koko- ja osa-aikatyö

Työlainsäädäntö on perusta työehtojen sääntelylle työmarkkinoilla. Työsuhteen ehtojen soveltamisesta sovitaan työ- ja virkaehtosopimuksissa työntekijä- ja työnantajaliittojen kesken. Työehtosopimuksessa sovitaan yksityiskohtaisemmin työsuhteen ehdoista, kuten työajasta. (Työsuojeluhallinto 2021.) Kaupan alan työehtosopimuksesta ovat sopineet Kaupan liitto ja Palvelualojen ammattiliitto PAM (Kaupan liitto 2020a). Työaikalain mukaan työaika on työhön käytetty aika. Työaikana työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työaikalaisissa määritellään, että säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. (Työaikalaki 2019, 2-3.) Kaupan alalla työnantaja ja työntekijä sopivat keskimääräisestä vähimmäistyöajasta. Kokoaikaisella työntekijällä tarkoitetaan työntekijää, joka työskentelee keskimäärin 37,5 tuntia viikossa. Alle 37,5 tuntia työskentelevästä työntekijästä käytetään yleisesti nimitystä osa-aikainen työntekijä. Työntekijän säännöllinen työaika saa olla enintään 9 tuntia vuorokaudessa ja enintään 37,5 tuntia viikossa. Työpaikkakohtainen sopiminen mahdollistaa työskentelyn enintään 10 tuntia vuorokaudessa. Säännöllinen työaika voidaan järjestää tehtäväksi tasoittumisjaksoissa. Tällöin työnantaja laatii ennakkoon tasoittumisjärjestelmän, minkä aikana työntekijän tekemä viikkotyöaika tasoittuu enintään 37,5 tuntiin. Tasoittumisjakson pituus voi olla 2-26 viikkoa. Perustellusta, palvelu- tai tuotantotoiminnasta johtuvasta syystä, tasoittumisjakso voi olla jopa 27-52 viikon mittainen. (Kaupan liitto 2020b 23–25.)

Kaupan alalla työskentelee noin 260 000 työsuhteessa olevaa työntekijää. Kaupan ala onkin elinkeinoelämän suurin työllistäjä. Asiakasvirtojen hallinnan takia kaupan ala tarvitsee sekä kokoaikaisesti että osa-aikaisesti työskenteleviä työntekijöitä. Osa-aikatyö mahdollistaa reagoimisen voimakkaasti eri aikoina vaihteleviin asiakasvirtoihin sekä toimimaan kannattavasti. Oikealla määrällä henkilöstöä oikeassa paikassa oikeaan aikaan on vaikutusta yrityksen asiakaspalvelun tasoon sekä kannattavuuteen. Noin joka neljäs kaupan alalla työskentelevä on osa-aikainen. Vähittäiskaupassa jopa 60% työntekijöistä on osa-aikaisesti työskenteleviä. Yleisesti kuitenkin suurin osa alalla työskentelevistä on kokoaikaisia. Erityisesti tukku- ja autokaupassa työsuhteet ovat yleensä kokoaikaisia. (Kaupan liitto 2018.) Osa-aikaisella työntekijällä on mahdollisuus tehdä sovitun työajan

lisäksi lisätyötä enintään 40 tuntiin asti viikossa. Tehty lisätyö ei saa vähentää tasoittumisjakson jäljellä olevia tunteja. (Kaupan liitto 2020b, 40.)

2.2 Työaikapankki

Kaupan työehtosopimuksessa on mahdollisuus paikallisesti sopimalla ottaa käyttöön työaikapankki. Työaikapankkiin siirrettävistä tunneista työnantaja ja työntekijä sopivat erikseen. Työaikapankkiin voidaan siirtää mm. lisä- ja ylityötunteja, sunnuntaityön korotustunteja, TES-vapaapäivänä tehtyjä työtunteja, vuosivapaatunteja sekä työaikalain mukaisena vapaapäivänä tehtyjä työtunteja. Mikäli työaikapankkiin siirretään työnantajan aloitteesta muutoin korotetulla palkalla maksettavia tunteja, on tunnit siirrettävä vastaavasti korotettuna. Mikäli tunteja siirretään työntekijän aloitteesta, ovat ne korottomia. Kokoaikaisella työntekijällä saa olla työaikapankissa enintään 75 tuntia. Alle 37,5 tuntia tekevällä voi olla tunteja työaikapankissa enintään kaksi kertaa työsopimuksessa sovittu viikkotyöaika. Työaikapankkiin kertyneiden tuntien vapaan antamisajankohdasta työnantaja ja työntekijä pyrkivät sopimaan yhdessä. Muussa tapauksessa työnantaja voi määrätä vapaan antamisajankohdasta. Antamisajankohdasta on ilmoitettava työntekijälle hyvissä ajoin, vähintään kaksi viikkoa etukäteen. Vapaat on annettava kokonaisina vapaapäivinä muiden vapaiden tai vuosiloman yhteydessä. Työaikapankkivapaat tulee pitää viimeistään kertymisvuotta seuraavan kalenterivuoden aikana, mikäli muuta ei sovita hyväksyttävän poissaolon takia. Työsuhteen päättyessä pitämättömät työaikapankkivapaat korvataan peruspalkalla. (Kaupan liitto 2020b, 121–123.)

2.3 Joustava kokoaikatyö

Joustava kokoaikatyö on kaupan työehtosopimukseen luotu uusi työaikamuoto. Joustavan kokoaikatyön soveltaminen on ollut mahdollista 1.1.2021 alkaen. Joustavassa kokoaikatyössä alle 37,5 tunnin työsopimuksella työskentelevälle työntekijälle maksetaan täysi kuukausipalkka. Vastineeksi kuukausipalkalle työntekijä sitoutuu vastaanottamaan työvuoroluettelon etukäteen merkittyjen työvuorojen lisäksi ns. joustotunteja siten, että tunnit vastaavat yhteensä kokoaikatyön määrää. Joustava kokoaikatyö voidaan ottaa käyttöön työpaikkakohtaisesti sopimalla. Mikäli työpaikalla on luottamusmies, järjestelmän käyttöön siirtymisestä voidaan sopia paikallisesti hänen kanssaan. Paikallisen sopimisen lisäksi työnantajan ja työntekijän on sovittava joustavasta kokoaikatyöstä

työpaikkakohtaisesti. Sopimus joustavasta kokoaikatyöstä voidaan tehdä alle 37,5 tuntia tekevän työntekijän kanssa vasta koeajan päättymisen jälkeen. Joustavan kokoaikatyön piirissä työntekijän tasoittumisjakso voi olla enintään 26 viikon pituinen. Sopimus joustavasta kokoaikatyöstä voidaan irtisanoa päättymään yhden kuukauden irtisanomisaikaa noudattaen. Tällöin sopimus päättyy meneillään olevan tasoittumisajan lopussa. Sopimuksen päättyessä työntekijä palaa työskentelemään aiemman työsopimuksensa mukaisesti. (Kaupan liitto 2020b, 117–118.) Joustavan kokoaikatyön tavoitteena on kokoaikatyön lisääminen, helpottaa työnantajan äkillisiä työvoiman tarpeita sekä paikallisten ratkaisujen edistäminen (Työterveyslaitos 2020).

Otettaessa joustava kokoaikatyö käyttöön työnantajan ja työntekijän on sovittava seuraavista asioista:

1. *työvuorolistaan etukäteen suunniteltavien työtuntien määrä. Etukäteen julkaistavaan työvuoroluetteloon tulee kuitenkin merkitä vähintään 22,5 tuntia viikkoa kohti (ns. listatunnit). Työnantajan ja työntekijä voivat tapauskohtaisesti sopia poiketa vähimmäistuntimäärästä.*
2. *menettelystä, joilla joustotunteja tarjotaan. Työvuorolistan täydentäminen joustotunneilla tulee ilmoittaa viimeistään 24 tuntia ennen kyseisen työvuoron alkamista.*
3. *ajankohdista, joihin työntekijä on halukas tekemään joustotunteja. Työnantajan on pyrittävä tarjoamaan joustotunteja ensisijaisesti näinä ajankohtina.*

(Kaupan liitto 2020b, 118.)

Työntekijällä on mahdollisuus kieltäytyä joustotuntien vastaanottamisesta tilanteissa, joissa

- *työehtosopimuksen lepoaika- ja vapaapäivämääräykset eivät toteudu*
- *työntekijän kanssa on sovittu vapaasta*
- *työntekijällä on oikeus työehtosopimuksen 17 §:n (äkillinen sairaus perheessä, vihkiminen ja merkkipäivä, kuolema ja hautajaiset, kutsunta ja kertausharjoitukset, yhteiskunnallinen toiminta, vaikeasti sairas lapsi) mukaiseen vapaaseen*
- *työntekijä on poissa vuosiloman, sairauden taikka perhevapaan vuoksi.*

(Kaupan liitto 2020b, 118-119.)

Työntekijän kieltäytyessä edellä mainitulla perusteella joustotunneista, häneltä ei vähennetä kuukausipalkkaa, vaikka joustotunnit tarjottaisiin yli 24 tuntia (tai muuta sovittua ajankohtaa) ennen kyseisen työvuoron alkua. Työnantajan on lisäksi

mahdollisuksiensa mukaan tarjottava työntekijälle tehtäväksi edellä mainituista syistä vajaaksi jäävät tunnit saman palkkakauden aikana. Tuntien täyttämiseksi työnantaja voi myös käyttää työntekijän ansaitsemia vuosivapaatunteja. Mikäli työtunnit jäävät edellisistä toimenpiteistä huolimatta vajaaksi, on työnantajalla oikeus vähentää ko. tuntimäärää vastaava palkka. Työnantaja ei kuitenkaan voi vähentää palkasta tarjoamatta jääneitä tunteja. (Kaupan liitto 2020b, 119.)

2.4 Joustavan kokoaikatyön erot muihin työaikamuotoihin

Yhä useammin puhutaan joustavasta työajasta, mikä tarkoittaa yleisesti työaikojen joustavoittamista. Joustavan työajan alle on kerätty normaalista työajasta poikkeavia työaikamuotoja. Tällaiset työaikatyypit voidaan tiivistää seuraavasti:

- *Työaikojen yksilöllistäminen: sen sijaan, että kaikki tekisivät samanpituista normaalityöaika, eri ihmiset tekevät työtä eri aikoina ja eripituisissa jaksoissa.*
- *Työaikojen vaihtelu: sen sijaan, että työaika toistuisi päivästä toiseen samana normaalityöpäivänä, sen pituus ja ajoitus voivat vaihdella päivästä toiseen ja viikosta toiseen.*
- *Työaikojen porrastus: sen sijaan, että työ sijoittuisi normaaliin päiväsaikaan, se sijoittuu ilta-, yö- tai viikonloppuaikoihin.*

(Kauhanen 2012.)

Joustavan kokoaikatyön avulla on tavoitteena lisätä kokoaikatyön määrää kaupan alalla. Joustavan kokoaikatyön tarkoituksena ei kuitenkaan ole korvata ns. perinteistä kokoaikatyötä. Joustava kokoaikatyö on menettely, jossa alle 37,5 tunnin työskentelevälle osa-aikaiselle työntekijälle maksetaan täysi kuukausipalkka. Vastineeksi kuukausipalkalle työntekijän on sitouduttava ottamaan vastaan työvuoroluettelon etukäteen merkittyjen työvuorojen lisäksi ns. joustotunteja siten, että tunnit yhteensä vastaavat kokoaikatyötä. Joustotunnit ovat käytännössä sellaisia, jotka syntyvät lähinnä poissaoloista tai muista syistä johtuvasta lisätyön tarpeesta. Tällaiselle tarpeelle on tyypillistä, että se syntyy nopealla aikataululla. Joustotunteja ei pidä käyttää työhön, joka on selvästi ennakoitavissa työvuoroluetteloa laadittaessa. Joustotyöaika eroaa siis muista työaikamuodoista siinä, että työn tarve muodostuu yllättäen ja työtä tarjotaan työntekijälle lyhyellä töihinkutsumisajalla. Muissa työaikamuodoissa työvuoroluettelo laaditaan etukäteen ja annetaan tiedoksi vähintään kaksi viikkoa ennen työviikon alkamista. (Kaupan liitto 2020b, 26.)

2.5 Joustavan kokoaikatyön hyödyt työnantajalle

Joustava kokoaikatyö mahdollistaa työnantajalle joustavuutta työajan käytössä. Joustavan kokoaikatyön mallissa työvuoroluetteloon suunnitellaan työntekijälle vähintään 22,5 tuntia viikkoa kohden. Työntekijä sitoutuu ottamaan vastaan loput ns. joustotunnit lyhyellä varoitusajalla. (Kaupan liitto 2020b, 117–118.) Joustavien työaikamallien käyttö on uudenlainen tapa tehdä liiketoimintaa. Erilaiset joustavat työaikamuodot mielletään yleismaailmallisiksi trendeiksi. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen lisää työntekijän sitoutumista yritykseen ja luo työhyvinvointia sekä kasvattaa tuottavuutta. Työntekijät ovat valmiita antamaan suuremman työpanoksen silloin, kun he tuntevat, että organisaatio antaa jotakin heille takaisin. Joustavien työaikamallien käyttö voi lisäksi tuoda yritykselle kustannussäästöjä. (Weideman & Hofmeyer 2020, 7.) Joustavat työaikatarkaisut vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon. Erityisesti 1980-luvun alussa 1990-luvun puoliväliin syntyneiden, eli ns. Y-sukupolvien keskuudessa, on havaittu, että joustavat työaikamuodot lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Setiyani ym. 2019, 115–116.)

Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevassa työaikakulttuurissa yhdistyy molemminpuolinen jousto. Työnantajan ja työntekijän yhdessä sopimat työaikatarkaisut ja -joustot hyödyttävät sekä työnantajaa että työntekijää myös tilanteissa, joissa tavoitteena on sopeuttaminen kysynnän vaihteluun tai toiminnan tehostaminen. (Puttonen ym. 2016, 25.)

2.6 Joustavan kokoaikatyön hyödyt työntekijälle

Työajat vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Yksilöllisellä, työntekijälähtöisellä joustamisella on yhteys parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä terveyteen ja hyvinvointiin. Työaikojen muokkaaminen terveyttä ja työkykyä tukevaksi vaikuttaa lisäksi myönteisesti ikääntyvien työkykyyn. Yhteisesti sovitut joustot luovat positiivista ja avointa työskentelykulttuuria. Joustojen toteuttaminen edistää joustoystävällistä työpaikkakulttuuria. Erilaiset työaikamuodot voivat tukea psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työaikaan luo työtyytyväisyyttä. (Tuomivaara ym. 2016, 17–24.)

Joustavaa kokoaikatyötä pilotoitiin vuonna 2015 Osuuskauppa Suur-Savossa kahdessa liikennemyymälässä. Sieltä saatujen kokemusten mukaan äkillisiin työvoimanlisätarpeisiin saatiin joustavan kokoaikatyön avulla paremmin tekijöitä. Toisaalta kokeilun aikana,

myös kokeiluun osallistumattomat saivat paremmin lisätoita. (PAM ry 2016.) Merkittävin hyöty työntekijälle joustavassa kokoaikatyössä on mahdollisuus päästä täyden kuukausipalkan ansainnan piiriin. Joustavaan kokoaikatyöhön siirtyminen edustaa myös paikallista ratkaisua, missä päätös järjestelmään siirtymisestä tehdään yhdessä työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos 2020.)

3 TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN ORGANISAATIOON

3.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutumisen käsitteen määrittäminen voi olla vaikeaa. Sitoutumista voidaan käsitellä suhtautumistapana tai asenteena. Sitoutumisessa korostuu tavoiterationaalisuus, eli päämäärien valinta, vaikkakin mukana on myös tunneside yksilön ja kollektiivin välillä. Sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan sitä, miten henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. (Jokivuori 2002, 17–19.) Sitouttamisen avulla varmistetaan työntekijöiden ymmärrys tehtävään liittyvän vision muuttamisesta todellisuudeksi. Sitoutumista voidaan pitää dynaamisesti jatkuvana prosessina, jota on jatkuvasti seurattava ja säädettävä olosuhteiden ja tarpeiden muuttumisen mukaan. Sitoutumista tapahtuu sekä emotionaalisella että rationaalisella tasolla. (Straw ym. 2015, 82–84.) Työntekijän sitouttamisessa on itse asiassa kyse investoinnista työntekijään. Työhönsä sitoutuneen henkilön odotetaan hoitavan työnsä luotettavasti, suhtautuvan siihen intohimoisesti ja tarkokkaasti sekä osoittavan aktiivisuutta. Sitoutunut työntekijä on valmis antamaan 100-prosenttisen työpanoksen organisaation hyväksi. (Byrne 2015, 1–11.) Vastuunotto omasta työpanoksesta ja suorituksesta siten, että se mahdollistaa organisaation menestymisen, on sitoutumisen keskeinen elementti. Tällöin työntekijä ottaa huomioon yrityksen ja työntekijän edun, eikä pelkää omia yksilöllisiä intressejään. Työntekijä siis hyväksyy työntekijänsä intressit. (Jokivuori 2002, 19.) Leiviskän (2011, 120) mukaan sitoutuminen tarkoittaa työntekijän positiivista asennoitumista omaa organisaatiotansa kohtaan. Usein sitoutuminen liitetään johonkin prosessiin, kuten osaamisen kehittämiseen, organisaatioon tai tietyn päämäärän saavuttamiseen.

Sitoutuminen käsitteen juuret löytyvät pitkältä historiasta. Jo 1930-luvulla human relations -koulukunnan tutkimuksessa tuotiin ensimmäisen kerran esiin näkökulma, että työntekijä voisi samaistua organisaatioonsa. (Jokivuori 2002, 19.) Kuitenkin vasta myöhemmin, 1950-luvulla, Peter Drucker määritteli sen, mitä korkealla sitoutumisella tarkoitetaan. Hänen mukaansa työntekijä ottaa vastuun huippusuorituksista vasta silloin, kun hän omaa tai on sisäistänyt liikkeenjohdollisen näkemyksen toiminnasta. Työntekijä siis tarkastelee yritystä aivan kuin sen johtaja, joka on vastuussa sen menestyksestä ja olemassaolosta. (Drucker 2011, 286.) Sitoutumisen käsitteen käyttö yleistyi kuitenkin vasta 1960-luvulla. Howard Becker (1960) loi lähtökohtia sitoutumisen teorialle. Hänen mukaansa sitoutuminen on ajallista jatkuvuutta johdonmukaiselle käyttäytymiselle. Toisena

lähtökohtana hänellä oli tunnistaa riippumattomia tekijöitä, jotka ylläpitävät käyttäytymisen jatkuvuutta, henkilön aiemmasta elämästä. (Becker 1960, 137-178.)

Meyer ja Allen yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa ovat luoneet kolmiosaisen mallin organisaatioon sitoutumisessa. Heidän määritelmänsä mukaan sitoutuminen on psykologinen tila, joka kuvastaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja jolla on seurausvaikutuksia päätökseen jatkaa jäsenyyttä organisaatiossa tai olla jatkamatta sitä. Meyerin ja Allenin mallissa sitoutuminen on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: jatkuva, normatiivinen ja affektiivinen. Ulottuvuudet kuvaavat yksilön psykologista tilaa sekä sitä, miten he suhtautuvat organisaatioon, jossa he työskentelevät. Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse tunneperäisestä sitoutumisesta. Työntekijä sitoutuu organisaatioon, sen tavoitteisiin ja arvoihin. Jatkuva sitoutuminen perustuu rationaaliseen valintaan. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä kokee, että työpaikanvaihdosta ei olisi hänelle hyötyä. Normatiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän kokemaan velvollisuudentunteeseen. Työntekijä on sitoutunut organisaation normeihin ja tapoihin niin, että kokee velvollisuudekseen toimia niiden mukaisesti. (Meyer & Allen 1991.)

Tunneperäisen sitoutumisen edellytys on kiintymys. On todennäköistä, että tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneet työskentelemään enemmän organisaation hyväksi kuin ne, joilla tunneside on heikompi. Tunneperäinen sitoutuminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa suorituksia ja työntekijöiden alaisaitoja. Voimakkaasti jatkuvuussitoutuneet työntekijät eivät pyri antamaan organisaatiolle kuin välttämättömän panoksen, mikä on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi. Voimakkaan jatkuvuussitoutumisen seurauksena voi seurata ei-toivottua työkäyttäytymistä. Ei-toivottu käyttäytyminen voi ilmetä siten, että työntekijä suorittaa työssään ainoastaan vaadittavan mimitason. Taustalla vaikuttaa vahvasti organisaatiosta lähtemisestä johtuva etujen menettäminen, eikä työntekijän ja organisaation välillä ole tunnesidettä. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät puolestaan kokevat velvollisuutta organisaatiota kohtaan, mutta suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin saattaa jäädä heikoksi. (Leiviskä 2011, 122.)

Leppäsen (2015) mukaan sitoutuneen työntekijä toiminnassa ja käytöksessä voidaan erottaa seuraavat tunnusmerkit:

- usko organisaatioon ja sen tekemiseen ja tavoitteisiin
- halu työskennellä työyhteisen kehittämiseksi ja asioiden parantamiseksi
- halu ja kyky ymmärtää yrityksen toimintakenttää sekä liiketoiminnan tavoitteita

- kunnioittava suhtautuminen kollegoihin ja halu auttaa heitä menestymään
- halu ja kyky joustaa tarvittaessa sekä nähdä ylimääräistä vaivaa organisaation ja omien tavoitteiden eteen
- kiinnostus jatkuvaan henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehittymiseen myös työyhteisön ulkopuolisista lähteistä.

Lampikosken (2005) mukaan sitouttamisen kolme keskeistä käsitettä ovat lojaalisuus, sitoutuminen ja vaihtuvuus. Lojaalisuus käsittää sitoutumisen organisaatioon sekä pysymisen organisaation palveluksessa. Sitoutuminen on puolestaan kognitiivinen tai asenteellinen käsite. Pysyvyys, vaihtuvuus ja liikkuvuus ovat käyttäytymistendenssejä. Sitoutuminen on tunteisiin perustuvaa. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin sekä nauttii organisaation jäsenyydestä ja haluaa ylläpitää työsuhdetta työnantajaan. Suhdetta lujittaa yrityksen arvojen, vision ja strategian hyväksyminen. (Lampikoski 2005, 46.)

Sitoutumisessa on kyse psykologisesta kytköksestä ihmisen ja kohteen välillä. Sen avulla voidaan tarkastella ihmisen suhdetta työntekoon. Työkäyttäytymisessä on kyse siitä, että työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämistä. Parhaassa tapauksessa sitoutumisessa on kyse yksilön ”syttymisestä” tuntemastaan sisäisestä työstä johtuvasta innostuksesta. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Sitoutuminen voi olla jaksottaista. Se voi alkaa rekrytointivaiheessa, työsuhteen alussa tai työsuhteen aikana. Sitoutumista on voinut syntyä myös jo ennen työsuhteen alkua esimerkiksi opiskeluajan työharjoittelussa tai vanhempien vaikutuksesta. Sitoutuminen on riippuvainen henkilön elinvaiheesta ja voi muuttua elämäntilanteen mukaan. Kriittisistä vaiheista voidaan mainita tutkinnon suorittaminen, urakehitysvaihe, perheen perustaminen, aviopuolison työtilanteen muuttuminen sekä oman kodin hankinta. Sitoutumisen tilanneherkkyys korostuu organisaation radikaaleissa muutostilanteissa. (Lampikoski 2005, 50–51.)

3.2 Sitouttamisen keinot

Sitoutumisen aste määritellään usein sen mukaan, miten pitkä työntekijän työsuhde on organisaatiossa ollut. Kuitenkaan työntekijöiden vaihtuvuutta ei voida pitää organisaatioon sitoutumisen mittarina. Oleellisempaa olisi varmistaa, että jokaisessa tehtävässä

on siihen parhaiten sopiva henkilö. Sitoutuminen on pitkälti sisäsyntyistä ja näin ollen työntekijän itsensä vastuulla. Esimies voi auttaa tässä, mutta hänen tehtävänsä ei ole sitouttaa työntekijöitä tehtäviinsä. Työnantajan tulisi toisaalta myös edellyttää aitoa sitoutumista, ennen kuin panostaa työntekijään isoja kehittämisresursseja. (Isoaho 2007, 138–141.) Aktiivinen osallistaminen asioiden käsittelyyn luo innostusta sekä sitoutuneisuutta. Osallistavat menetelmät vaikuttavat ihmiseen pitkäkestoisesti. Mahdollisten puutteiden pohtiminen ja havainnointi luo halua kehittää niitä. Osallistaminen asioiden käsittelyyn nopeuttaa asenteiden muuttumista. (Huhtala 2015.) Hurmerinnan (2015) mukaan hyväksi todettuja sitouttamisen keinoja ovat

- luottamus ja sen näyttäminen
- innostaminen ideointiin
- mahdollisuus kehittyä
- kunnioitus ja sen näyttäminen
- aktiivinen kuunteleminen.

Mitä onnistuneempi työntekijäkokemus on, sitä paremmin työntekijä sitoutuu organisaatioon. Työntekijäkokemukseen vaikuttamina voidaan käyttää ns. ulkoisia menetelmiä, kuten palkitsemista ja panostamista työympäristöön. Palkitsemisen tavoitteena on motivoida yksilöitä sekä tiimejä. Palkitseminen voi toimia myös arvostuksen mittarina. Työympäristö luo puitteet työnteolle ja onnistuneelle työntekijäkokemukselle. Työympäristö koostuu fyysisistä työskentelytiloista sekä aineettomista rakenteista, kuten prosesseista ja järjestäytymisestä. Omat oivallukset ruokkivat motivaatiota ja sitä kautta sitoutumista organisaatioon. Työltä halutaan lisäksi, että se sopeutuu yksilöllisiin tarpeisiin. Mitä paremmin yksilölliset tarpeet pystytään täyttämään, sitä todennäköisemmin työntekijä sitoutuu organisaatioon. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Viitalan (2014, 68) mukaan sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, sisältäen kilpailukykyisen palkkatason tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus yhteensovittaa työ ja perhe sekä mielenkiintoinen työ. Suunnitelmallista työnkiertoa voidaan myös pitää osaamisen kehittämisen rinnalla sitouttamisen välineenä (Viitala 2014, 158). Urakehityksen tukeminen voi myös toimia sitouttamisen välineenä. Laaja-alaistamalla työntekijän työnkuvaa tai syventämällä sitä, työntekijä voi saada työhönsä lisähaastetta. Tarjoamalla uutta työtä samassa organisaatiossa voidaan tyydyttää henkilön kehittymistarpeita. (Hyppänen 2007, 137.) Sitoutumista voidaan vahvistaa työjärjestelyjen,

vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien, palkitsemisen ja hyvän vuoro-vaikutuksen kautta. Mahdollisuus päästä mukaan päätöksentekoon sekä omaan työhön vaikuttaminen ovat keskeisiä tekijöitä, millä voi vaikuttaa yksilön motivaatiotekijöihin ja sitoutumiseen. (Hyppänen 2007, 144.)

3.3 Sitouttaminen työajan avulla

Työaika määräytyy usein ulkoisten tekijöiden perusteella, eikä aina ole mahdollisuutta joustoihin. Useissa työtehtävissä työajasta voitaisiin kuitenkin tehdä huomattavasti joustavampia, jolloin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuisi. Vapaa-ajan tulisi tuottaa iloa ja mielihyvää. (Leiviskä 2011, 149–151.) Työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin silloin, kun hän pystyy itse vaikuttamaan seuraaviin työaikaansa liittyviin asioihin

- työpäivän alku ja loppu
- kesto
- tauot
- työvuorot
- lomien ajoitus

(Tuomivaara ym. 2016, 101.)

Myös Ropen & Kettusen (2012) mukaan mitä enemmän työntekijä pääsee vaikuttamaan omaa työtänsä koskeviin ratkaisuihin, sitä enemmän hän sitoutuu yritykseen. Heidän mukaansa vaikutusmahdollisuuksien antaminen liittyy keskittävään tai osallistavaan yrityskulttuuriin. Keskittävässä toimintamallissa valtaa on keskitetty pienelle piirille ylimässä johdossa. Osallistavassa toimintamallissa puolestaan henkilöstö pyritään saamaan mahdollisimman laajasti mukaan keskustelemaan asioista jo niiden suunnitteluvaiheessa. (Rope & Kettunen 2012, 196–197.) Työaika voi käyttää sitouttamisen välineenä harkiten silloin, kun sekä työnantaja että työntekijä saavat siitä hyötyä. Työtä voidaan tehdä, tehtävän niin salliessa, milloin vain, X määrä tunteja viikossa, päätkevästi tai jaksottamalla sitä poikkeavasti. Parhaimmillaan työaika joustaa työntekijän mukaan. Osalle työntekijöistä on luontevaa tehdä työtä esimerkiksi epätyypillisinä aikoina. Joustavan työajan ei myöskään tarvitse olla pysyvä ratkaisu, vaan siitä voidaan sopia myös määräajaksi. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 137–139.)

Työajalla on merkittävä vaikutus moneen hyvinvointiin liittyvään osa-alueeseen, kuten työturvallisuuteen, terveyteen sekä työn ja muun elämän tasapainoon. Toimivat ja terveet työajat ylläpitävät työssä jaksamista ja työkykyä työuran eri vaiheissa. Joustavia työaikamalleja tarvitsevat erityisesti nuoret ja aikuiset, jolloin työn ja muun elämän sovitaminen onnistuu helpommin. Ikääntyvät työntekijät hyötyvät puolestaan yksilöllisistä työaikatarkoituksista. Vaikutusmahdollisuus omaan työaikaan parantaa elämän hallintaa, lisää sitoutumista sekä vastavuoroista joustavuutta. (Puttonen ym. 2016, 25.)

3.4 Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle

Henkilöstön sitoutuminen on ratkaisevan tärkeää liiketoiminnalle. Sitoutuneen henkilöstön avulla yritys voi saavuttaa suuremman tuotoksen pienemmällä panostuksella (Ulrich 2007, 160). Straw'n ym. (2015) mukaan sitoutumisen rakentaminen on tärkeää organisaatiolle, koska

- sitoutuminen säästää aikaa ja voimavaroja
- tarjoaa keskustelutilaa kysymyksiä ja huolia varten
- yhdistää ja innostaa ihmisiä vision ympärille.

Ajan ja voimavarojen syntymistä tapahtuu, kun jokainen työntekijä tietää, mitä hänen odotetaan tekevän ja miksi. Sitoutuminen avaa ovia ajatustenvaihtoon. Rohkaiseminen keskusteluun organisaatiossa ja tiimeissä on yksi tapa rakentaa sitoutumista. Onnistunut sitouttaminen luo innostusta, mikä mahdollistaa vision kasvamisen ja elämisen itsestään. (Straw ym. 2015, 85–86.) Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin parantaa motivaatiota. Tavoitteiden saavuttaminen ja kehittyminen vaikuttaa tunteisiin ja luo hyvää työvirettä sekä voimaantumisen tunnetta. Sitoutumista voidaankin pitää yhtenä organisaation inhimillisistä menestystekijöistä. Inhimillisillä menestystekijöillä on merkittävä rooli organisaation tuottavuudessa ja strategian toteuttamisessa. (Kesti 2013, 11–13.) Mayerin ja Allenin (1997) mukaan sitoutuminen parantaa työsuoritusta sekä vähentää poissaoloja, mikä mahdollistaa organisaation taloudellisen tuottavuuden paranemisen.

Organisaatioon sitoutuminen vähentää työntekijän todennäköisyyttä vaihtaa työpaikkaa. Mitä vahvempi sitoutuminen on, sitä vahvempaa on aikomus pysyä organisaatiossa. Sitoutunut työntekijä yrittää tehdä parhaansa organisaationsa hyväksi. Hänen on myös helppo sitoutua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutuneisuudella on vaikutusta

useisiin organisaation näkökulmasta merkityksellisiin asenteisiin ja toimiin, kuten irtisanoutumisaikeisiin, henkilöstön vaihtuvuuteen, täsmällisyyteen, työyhteisötaitoihin, asenteisiin muutoksia kohtaan sekä työsuorituksiin. Sitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä enemmän ja näin vaikuttavat omalta osaltaan koko organisaation suoritukseen. (Leiviskä 2011, 120–122.)

Lampikosken (2005) mukaan organisaatio hyötyy monin tavoin onnistuessaan pitämään palveluksessa haluamansa työntekijän. Sitouttamisen avulla

- säästetään uuden henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja perehdyttämisen kustannuksissa
- henkilöstön pysyvyyden varmistaminen on huokeampaa, kuin uudella korvaaminen
- imagoetu – on helpompaa rekrytoida uusia henkilöitä
- avaintiedot, taidot, kokemukset, keksinnöt, patentit jne. säilyvät organisaation palveluksessa, eivätkä valu kilpailijoille
- osaajat ovat niitä, jotka pystyvät luomaan tulevaisuuden työpaikkoja
- yritys menestyy eri taloudellisten suhdanteiden vallitessa ja voi pitää palveluksessaan osaavaa henkilöstöä suhdanteista riippumatta
- suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät sekä parantuvat
- asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys pysyvät ja myyntitulokset voivat pysyä korkealla tasolla
- asiakasasioiden hoito sujuu kitkatta
- kilpailukyky ja tulostaso säilyvät.

Sitoutuminen mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Sitoutuneet työntekijät toimivat yrityksen edustamien arvojen puolesta ja ovat osaamisensa sekä asenteensa edellyttämässä tehtävissä. Tällöin työnjaolliset valta-vastuusuhteet voidaan määritellä luotettavasti. Sitoutuminen on tärkeää myös johtamisen näkökulmasta, koska se mahdollistaa pitkäjänteisen ja kustannustehokkaan toiminnan. Työntekijöiden pysyvyys helpottaa arkea ja luo työyhteisöön tarpeellista vakautta. (Isoaho 2007, 139.) Sitouttaminen on keino suojata taitotietopääomaa. Tällä varmistetaan, etteivät yrityksen ydintiedot siirry kilpailijoille. Tietopääomaa voidaan pitää yrityksen keskeisenä kilpailuvalttina. Sitouttamista voidaan pitää välttämättömänä taitotietopääoman suojauskeinona. Työntekijöiden sitoutuminen vähentää tietoturvahinkojen syntymistä. (Lampikoski 2005, 13–78.)

Sitoutuminen mahdollistaa työn kehittämisen, mikä vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja tukee työpaikan ilmapiiriä. Kehittäminen puolestaan parantaa organisaation toimintakykyä, tuottavuutta ja asiakaspalvelua. (Aro 2018, 97.) Sitoutunut työntekijä työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti (Lämsä & Hautala 2005, 92). Lisäksi hän on innostuneempi ja myönteisempi muutoksille kuin muut työntekijät. Sitoutunutta työntekijää voidaan pitää organisaation menestyksen kulmakivenä. (Hurmerinta 2015.)

Lencionin (2016) mukaan kasvanut tuottavuus, suurempi pysyvyys, kustannustehokkuus ja kulttuurinen eriytyminen ovat seurausta organisaation onnistuneesta sitouttamiskulttuurista. Tuottavuus kasvaa, kun työntekijät tuntevat intoa, intohimoa ja ylpeyttä omaa työtään kohtaan. Sitoutunut työntekijä työskentelee oma-aloitteisesti ja etsii itse tapoja parantaa työsuoritustaan. Sitoutuneet työntekijät houkuttelevat hyviä työntekijöitä organisaatioon, joko aktiivisesti rekrytoimalla tai vain kertomalla työnsä hyvistä puolista. Tämän ansiosta yritys voi säästää merkittävästi rekrytointi- ja palkkauskuluja. (Lencioni 2016.)

Organisaatioon samaistunut työntekijä ei pelkästään levitä organisaatiosta positiivista kuvaa, vaan hän myös suhtautuu ja sopeutuu helpommin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Sitoutuneet työntekijät ovat lisäksi omatoimisia kehittämään toimintaa. (Liroa ym. 2012.)

3.5 Sitoutumisen hyödyt työntekijälle

Työntekijälle lojaliteetti yritystä kohtaan voi useimmissa tapauksissa olla kannattavaa. Työntekijä hyötyy työpaikkavarmuudesta, erilaiset edut karttavat työvuosien myötä, eläke-edut, tuttu sosiaalinen ympäristö sekä ihmissuhteiden säilyvyys. Hyvän organisaatiovalinnan tehneelle työntekijälle pitkäaikainen sitoutuminen voi olla hyvin kannattavaa. Hyvän organisaation valinneet voivat nauttia mielenkiintoisesta työstä, erinomaisista työolosuhteista, kollegoiden arvostuksesta sekä turvallisuudentunteesta. (Lampikoski 2005, 79.) Normaalin palkan lisäksi rahallisena tekijänä voidaan mainita tulospalkkio, missä tiettyihin tavoitteisiin on liitetty palkkio. Saavuttamalla tavoitteen, tai vaikkapa osan siitä, työntekijä voi saada tulospalkkiota. (Hyppänen 2007, 145.)

Sitoutumiseen liittyy useita yksilön hyvinvointitekijöitä kuten työhyvinvointi, yleinen terveys, mielenterveys ja työtyytyväisyys. Loppuunpalamisen ja työuupumuksen

todennäköisyys on sitoutuneilla työntekijöillä pienempi. (Meyer & Maltin 2010.) Organisaatioon sitoutuminen lisää ihmisen yhteenkuuluvuuden, tehokkuuden sekä turvallisuuden tunteita. Etenkin yksinäisille ihmisille edellisillä voi olla suuri merkitys. Sitoutuminen voi vaikuttaa minäkuvaan myönteisesti ja luoda tunnetta elämäntarkoitukselle. (Mowday ym. 1982, 137–139.) Sitoutunut henkilö on osa kannustavaa organisaatiokulttuuria ja hyvää me-henkeä. Hän voi tuntea ylpeyttä osaamisestaan. Lisäksi työsuorituksista paljataan hyvin ja monipuolisesti. Sitoutuneella työntekijällä voi olla mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen, innovatiivisuuteen ja uuden luomiseen. (Lampikoski 2005, 247.)

3.6 Sitoutumisen mittaaminen

Henkilöstön sitoutumisen asteen ilmaisemiseen voidaan käyttää monenlaisia tunnuslukuja. Nämä tunnusluvut voivat olla laskennallisia ja tilastoitavia tai kvalitatiivisia suureita. Tilastollisia mittaustapoja on esimerkiksi tilastot ja laskelmat, riskianalyysit sekä benchmarking. Tilastoinnissa ja laskelmissa mittaamisen menetelmiksi sopivat esimerkiksi

- poissaolo- ja vaihtuvuustilastojen ylläpito ja seuranta
- radikaalit muutokset ja erityistilanteet seurannan fokuksena
- henkilökunnan, yksikköjen, tiimien suoritus- ja tuottavuustilastot; esimerkiksi tiettyjen työtapatumien ja tilanteiden stressivaikutukset kertovat työmoraalista
- vaihtuvuus- ja pysyvyysindeksien laadinta; aikasarjoina.

Riskianalyysissä analysoidaan huolellisesti radikaaleista muutostoimenpiteistä mahdollisesti aiheutuvat riskit sekä arvioidaan muutoksen luonne. Riskianalyysissä tulee myös huomioida kilpailijoiden reagointi. Benchmarking on hyödyllistä silloin, kun organisaatiossa on suurta tai melko suurta vaihtuvuutta. Benchmarkingin avulla voidaan tutkia vertailemalla menettelytapoja, järjestelmiä ja prosesseja sellaisen organisaation kanssa, missä tilanne on paremmin hallinnassa. Haastattelut, kahdenkeskiset keskustelut ja tiimikeskustelut ovat tärkeitä menetelmiä selvitettäessä työntekijöiden näkemyksiä ja tunteuksia työstään, työoloista, esimiestoiminnasta, yrityskulttuurista ja johtamisesta. (Lampikoski 2005, 124–129.)

Viitalan (2014) mukaan sitoutumiseen liittyvissä kysymyksissä ei ole helppo saada lyhyellä aikajänteellä todenmukaista tietoa. Sekä mittareiden käytössä, että laadinnassa

tarvitaan luovuutta. Mittareiden laadinnassa on hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin kysymyksiin

- Mitä mitataan, miksi mitataan ja ketä varten mitataan? Määritellään mittaamisen tarkoitus ja mittaustiedon käyttötapa.
- Miten mitataan ja milloin mitataan? Valitaan ja muotoillaan mittarit.
- Kuka hoitaa mittaamisen ja mittaustiedon levittämisen?
- Miten mittaustieto saadaan? Rakennetaan seurantaan tukeva järjestelmä ja kerätään tarvittava tieto.
- Mitä mittaustieto viestii? Arvioidaan järjestelmän toimivuutta ja tarkastellaan tuloksia sekä tehdään johtopäätöksiä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa selvitettiin, voidaanko joustavaa kokoaikatyötä käyttää sitouttamisen välineenä Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO:ssa. Työn tarkoituksena oli myös luoda pohjaa joustavan kokoaikatyön käyttöönotolle Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO:ssa.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä on joustava kokoaikatyö ja miten se poikkeaa muista olemassa olevista kaupan alan työaikamuodoista?
- Miten joustavaa kokoaikatyötä voidaan hyödyntää työntekijän sitouttamisessa?
- Miten työnantaja ja työntekijä hyötyvät siirtymisestä joustavan kokoaikatyön käyttöön?
- Mitä joustava kokoaikatyö tarkoittaa työntekijän kannalta?

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea työnantajan ja kolmea työntekijöiden edustajaa. Työnantajaa edustivat työsuohdeasiantuntija, työhyvinvointipäällikkö ja kaupan alan liiketoimintaa edustava ryhmäpäällikkö. Työntekijöitä puolestaan edustivat SSO:n kaupan alan pääluottamus, päätyösuojeluvaltuutettu sekä henkilöstöasiantuntija. Näkemyksiä haluttiin sekä työnantajan että työntekijöiden edustajilta. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja tehtiin yksi testihaastattelu. Tämän avulla täsmennettiin haastattelukysymykset (liite 1) sekä selvitettiin haastattelun arvioitu pituus. Testihaastattelun perusteella kysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia. Muutoksissa yksi kysymys jätettiin kokonaan pois sekä muutettiin yhden kysymyksen muotoa paremmin ymmärrettäväksi.

Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse kalenterivarauksena viikkoa ennen haastatteluajankohtaa. Sähköpostissa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta. Sähköpostin liitteenä olivat haastattelukysymykset, joustavan kokoaikatyön soveltamisohje sekä lisäksi kaupan TESin joustavaa kokoaikatyötä käsittelevät sivut. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Tapaamisen aluksi pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelun tallentamiseen. Tapaamisen alussa myös kerrottiin, miksi haastattelut tallennetaan. Lisäksi kerrottiin, että tallenteet hävitetään heti, kun niitä ei enää tarvita. Haastattelun aluksi keskusteltiin vapaamuotoisesti ja kiitettiin osallistujia suostumisesta haastateltavaksi. Alkuun myös todettiin, että vaikka

haastattelukysymykset olivat olemassa, aiheesta oli tarkoitus keskustella varsin vapaamuotoisesti. Haastattelut oli jaettu kahteen teemaan. Haastattelun ensimmäisessä osassa käsiteltiin joustavaa kokoaikatyötä. Toinen osa käsitteli organisaatioon sitoutumista sekä sitoutumista.

Haastateltavat olivat valmistautuneet tapaamiseen hyvin. Kaikki haastateltavat olivat tustuneet sekä aiheeseen että haastattelukysymyksiin etukäteen. Tämä helpotti huomattavasti asioiden läpikäymistä. Haastatteluissa esitettiin lisäkysymyksiä aiheesta sekä esitettiin omia ajatuksia monipuolisesti. Haastatteluissa oli tavoitteena mahdollisimman vähän vaikuttaa haastateltavien vastauksiin sekä antaa riittävä aika vastaamiseen rauhassa. Haastatteluihin varattiin aikaa kaksi tuntia, keskimäärin aikaa kului 1,5 tuntia haastattelua kohden. Yksikään haastattelu ei mennyt yliajalle, aikaa ei myöskään ollut kohtuuttomasti ylimitoitettu.

Teams osoittautui hyvin toimivaksi välineeksi toteuttaa haastattelut. Yhteydet toimivat moitteettomasti, eikä ylimääräisiä häiriötekijöitä ollut.

4.2 Haastatteluiden purkaminen

Haastattelut tehtiin Teams-tapaamisina, mitkä tallennettiin. Jokaisen haastattelun aluksi varmistettiin, että tallennus meni varmasti päälle. Sisällönanalyysi tehtiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Näin haastatteluissa käydyt keskustelut olivat hyvin muistissa. Haastatteluiden puruissa käytettiin temaattista analyysiä. Haastattelut koostuivat kahdesta teemasta, mitkä olivat joustava kokoaikatyö ja sitoutuminen organisaatioon. Kuusi haastateltavaa tarjosi riittävän otoksen tutkimusaineiston keräämisessä.

Haastatteluiden puruissa käytettiin apuna Word-tekstinkäsittelyohjelman tekstitallenteetointia. Automaattisen litteroinnin jälkeen haastattelut kuunneltiin uudestaan ja tallennetut tekstit korjattiin vastaamaan käytyä keskustelua. Litteroinnissa käytettiin perustason litterointia, missä puhe litteroitiin sanatarkasti, mutta täytesanat jätettiin pois (Tietoarkisto 2020). Samoin selvästi aiheeseen liittymätön puhe jätettiin litteroimatta. Jokainen haastattelu tallennettiin omaksi tiedostoksi. Tiedostot nimettiin haastateltavien nimillä.

Haastattelujen puhtaaksikirjoittamisen jälkeen aineistosta etsittiin vastaukset esitettyihin kysymyksiin vastaajittain. Vastaukset käsiteltiin teemoittain, lisäksi samankaltaiset vastaukset ryhmiteltiin omiksi kokonaisuuksiksi. Vastaukset ryhmiteltiin myös niin, että

työnantajan ja työntekijöiden edustajien vastaukset muodostivat omat ryhmänsä. Tämä mahdollisti helpon tavan tarkastella samaa ryhmää edustavien vastauksia keskenään.

4.3 Tutkimuksen tulokset ja niiden analysointi

4.3.1 Kohti joustavaa kokoaikatyötä

Haastattelut aloitettiin keskustelemalla joustavasta kokoaikatyöstä. Haastattelussa keskusteltiin joustavan kokoaikatyön herättämistä ajatuksista, odotuksista sekä mahdollisesti käyttöönoton estävistä asioista. Lisäksi haastattelussa keskusteltiin työntekijöiden tiedottamisesta sekä siitä, mitkä toimipaikat SSO:ssa voisivat hyötyä joustavan kokoaikatyön käytöstä. Keskeinen teema haastattelussa oli, voidaanko joustavaa kokoaikatyötä hyödyntää työntekijöiden sitouttamisessa.

Lähes kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti uuden työaikamuodon tulemiseen. Joustava kokoaikatyö nähtiin mahdollisuutena sekä työntekijälle että työnantajalle. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mallia kannattaisi ainakin kokeilla, joko itse tai tutustua jonkun muun tekemään kokeiluun. Joustavan kokoaikatyön nähtiin tuovan työehtosopimuksen työaikamuotoihin kaivattua monimuotoisuutta.

Mun mielestä tää on sellainen mahdollisuus, joka kannattaa kokeilla. Mä en näe, että tämä tuottaisi mitään muuta, kuin ehkä semmoista positiivista virettä, mitä kannattaa kokeilla, että lähtekö tämmöinen malli meillä liikenteeseen.

Onhan tää mahdollisuus sitouttaa henkilöstöä, kun tässä turvataan ja vakautetaan työsuhdetta eli tietyllä tavalla sitä toimeentuloa työntekijälle.

Kaiken kaikkiaan haluttais, että tämä niin sanotusti ei-vapaaehtoinen osa-aikatyö saataisiin vähentymään, niin tähän on yksi keino siihen.

Aihe herätti kuitenkin myös kriittistä pohdintaa. Usean haastateltavan mielestä nimi joustava kokoaikatyö antaa väärän kuvan, koska tosiasiasa malli on työntekijälle melko sitova. Mallia pidettiin kaiken kaikkiaan haastavana sekä esimiehille että työntekijöille. Yksi haastateltava pohdiskeli, että esimiesten työtaakka saattaa jopa kasvaa mallin myötä. Joustavan kokoaikatyön käyttö vaatii esimieheltä hieman tavallista enemmän työajanhallinnan osaamista. Osassa haastatteluissa tuotiin esiin, että mallin toteuttaminen ei välttämättä onnistu kaikilta esimiehiltä. Esimieheltä tulee löytyä laajempaa näkemystä koko organisaation osalta.

Täytyy sanoa, että herättää aika sekavia ajatuksia, että miten tämä käytännössä toteutetaan ja mikä tässä se todellinen hyöty yritykselle sitten on? Mä en tiä, mihin tästä ois apua.

Tämä vois olla osalle ihmisistä tosikin näppärä, mutta kaikillehan tää ei tuu sopimaan. Osalla täytyy selkeästi olla suunnitelmallisempaa, omalla tavallaan se haastaa myös näitä yhteiskunnallisia rakenteita, esim. vaikka päivähoitoa.

Vähän mietityttää tämä meillä, kun meillä on hirveän paljon kuitenkin saanut tehdä lisätyötä. Ottamalla lisätyötä saat saman palkan kuin tuossa kuukausityössä.

Tää kyllä vaatii esimieheltä semmosta erityisosaamista, että sen pitää todella ymmärtää, että mihin kaikkeen pitää ottaa kantaa. On huomioitava, että tunnit pysyy balanssissa, ettei sitten turhasta makseta.

Nykyisessä tilanteessa organisaatiossa on ollut paljon lisätöitä tarjolla. Tämän takia työntekijät ovat voineet ottaa itselleen lisää töitä omien halujen ja tarpeiden mukaan. Haastateltavien mielestä runsas lisätyötarjonta, sekä työntekijöiden halukkuus tehdä niitä, voi viedä tarvetta joustavan kokoaikatyön käytöltä. Lisätöiden mahdollisuus koettiin työntekijälle huomattavasti joustavammaksi vaihtoehdoksi tehdä enemmän töitä kuin joustava kokoaikatyö. Sopimustunneista todettiin yleisesti, että mitä paremmat työntekijän sopimustunnit ovat, sitä vähemmän nähtiin tarvetta joustavalle kokoaikatyölle. Toisaalta joustava kokoaikatyö nähtiin osa-aikaiselle työntekijälle mahdollisuutena saada parempi työsopimus ja enemmän työtunteja.

Tää on vähän semmonen, että jos sulla on 30 tuntinen soppari jo, niin ei sun välttämättä ees kannata lähteä tähän mukaan, mut jos sulla on pienempi soppari, esim. 25 tuntia, niin sit se vois kannattaakin.

Kaikkien haastateltavien mielestä joustavan kokoaikatyön avulla voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa käytettävän vuokratyön määrään siten, että sen käyttöä voitaisiin vähentää tulevaisuudessa. Toisaalta haastatteluissa myös tuotiin esiin, että joustava kokoaikatyö ei ratkaise äkillisiä työvoimantarpeita, koska työtä tarjotaan 24 tunnin työhönkutsumisajalla. Tämä tarkoittaa sitä, että äkilliset sairauspoissaolot on edelleen hoidettava muulla tavalla. Vuokratyötä pidettiin joustavan kokoaikatyön haastajana helppoutensa ansiosta. Vuokratyön käyttöön on organisaatiossa totuttu, mikä voi osaltaan vaikeuttaa joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa.

Mun mielestä tää ei ole ratkaisu sijaisten saamisen helpottumiseen. Tää ei tuo välttämättä mitään helpotusta siihen, että me tarvitaan äkillisiin poissaoloihin sijaisia. Meillä on kuitenkin aika paljon niitä lyhyitä poissaoloa.

Haaste voi myös olla, että jos johto tai esimiehet eivät näekään, että tämä on käytettävissä oleva työkalu vaan mieluummin käyttävät vuokratyövoimaa.

Haastatteluissa keskusteltiin varsin pitkään esteistä, mitkä voisivat estää joustavan kokoaikatyön käyttöönoton kokonaan. Suurimmiksi esteiksi nostettiin

1. luottamusmies ei tue mallia
sekä
2. malliin ei löydy mukaan työntekijöitä.

Työntekijöiden mukaan saaminen oli kaikkien haastateltavien mielestä todennäköisesti suurin este joustavan kokoaikatyön käyttöönotolle. Luottamusmiehen rooli nähtiin myös keskeisenä tekijänä. Lisäksi kaksi vastaajaa toi esiin, että joustavasta kokoaikatyöstä ei saisi tulla tunnetta, että työntekijä yrittää sen avulla kikkailla työntekijöiden kustannuksella. Työntekijöitä voidaan jopa joutua vakuuttelemaan mallin käyttötarkoituksesta.

Suurin este on ehkä kuitenkin se, että uskaltaako porukat lähteä tähän. Ainakin mä näen sen suurimpana uhkakuvana, että tähän ei uskalleta lähteä mukaan.

Jos luottamusmies vastustais tätä ja jos tää koetaan jotenkin työnantajan sanelemaks jutuks.

Ekanahan voisi tulla mieleen se, että me maksimoidaan kaikki hyöty ja säästetään joka paikassa mitä kyetään. Että tämä on sellainen työnantajan väline säästää.

Kaksi haastateltavaa totesi, että työntekijöille pitäisi tarjota jokin porkkana kannustimeksi lähteä mukaan joustavaan kokoaikatyöhön. Erillisen palkitsemisen tosin todettiin eriarvoistavan työntekijöitä, joten sen käyttöä tulisi harkita todella tarkkaan. Yhden vastaajan mielestä työntekijöitä ei tulisi erityisesti suostutella, vaan kiinnostuksen pitää lähteä työntekijästä itsestään. Kokoaikaisen työn tulisi itsessään olla riittävä kannustin lähteä mukaan. Lisäksi työstänsä motivoituneet ja työnantajaan jo sitoutuneet työntekijät voivat olla kiinnostuneita siirtymään joustavaan kokoaikatyöhön. Keskusteluissa pohdittiin myös, onko joustavan kokoaikatyön malli niin tiukka, että se voi muodostua esteeksi sen käyttöönotolle. Muutamassa haastattelussa keskusteluun nousi kysymys, olisiko joustavan kokoaikatyön pelisääntöjä mahdollista lieventää paikallisesti sopimalla? Ehtojen lieventämistä pidettiin jopa välttämättömänä, että työntekijöitä saadaan houkuteltua mukaan. Suoraan ei kuitenkaan osattu sanoa, mitä nämä lievennykset voisivat olla. Toisaalta työnantajan näkökulmasta käsiä ei haluta sitoa liikaa.

Tästä on tehty tosi tiukka ja mun mielestä se voi olla esteenä, että onko tästä neuvoteltu jopa liian tiukka.

Tää on aika tiukasti säädetty malli, että kyllähän se kaventaa henkilön omaa vapaa-ajankäyttöä. Jotenkin se malli on tehty aika tiukaksi.

Luin moneen kertaan, että onko tää oikeesti tehty näin tiukaksi.

Varsinaisten esteiden lisäksi haastatteluissa keskusteltiin myös muista haasteista, mihin joustavan kokoaikatyön käyttöönottamisessa voidaan törmätä. Isoina haasteina mainittiin työntekijöiden pysyvyys joustavan kokoaikatyön piirissä sekä joustovuorojen löytäminen. Joustovuoroja tulisi olla tarjolla riittävästi ja niiden tulisi olla riittävän pitkiä. Ongelmaksi voi myös muodostua, mikäli joustovuoroja ei ole tarjota työntekijälle sopivan työmatkan päästä. Haasteena nähtiin SSO:n maantieteellisesti laaja toiminta-alue sekä pitkät välimatkat toimipaikkojen välillä. Ehdottomaksi edellytykseksi joustavaan kokoaikatyöhön siirtymisessä pidettiin työskentelyä useammassa toimipaikassa.

Sitovuus on aika vahva, ovatko mukaan lähteneet valmiita pysymään tässä vai tuleeko sitten, että mä irtisanon sen sopimuksen, että tämä ei vastaa sitä mitä mä odotin.

Löytyyks niitä paikattavia työvuoroja tarpeeksi työssäkäyntialueelta, kun mekin ollaan niin iso työnantaja, että kohtaako se työntekijän sijainti ja vuoro?

Työvuorojen pituus voi olla ongelma, kun näille ihmisille pitää sit löytyy oikeen mitaista vuoroa. Mulla on sellainen fiilis, että meillä ei ihan hirveesti oo pitkiä vuoroja tarjolla.

Osa haastateltavista totesi, että malli voi jopa aiheuttaa stressiä sekä esimiehelle että työntekijälle. Tärkeänä pidettiin, että kaikki asiaan liittyvät toimijat seisovat asian takana ja sitoutuvat siihen. Kaksi haastateltavaa toi esiin organisaation tehokeskeisyyden, mikä voi lisätä esimiesten painetta uuden työaikamuodon hallinnoinnissa. Vaarana nähtiin tuntien valuminen tarpeettomiin joustavuoroihin, mikäli äkillisesti tarjottavia joustovuoroja ei ole riittävästi tarjolla. Lisäksi ongelmallisena nähtiin, mikäli vuorot ovat liian lyhyitä ja niitä joudutaan pidentämään sen takia, että joustavan kokoaikatyön tekijälle saadaan tunnit täyteen.

Tietysti luottarithan tässä ekana pitää saada sitoutumaan siihen, että tämä malli toimii. Silloin, kun meillä on luottamusmiesten kanssa ymmärrys ja että johto ja päällikkötaso puhuu kaikki samaa kieltä, niin silloin on mahdollisuus onnistua. Mutta jos yksikin sieltä rivistä repeää, niin silloin tämän markkinoiminen on aina vaikeampaa.

En ole varma, onko esimiehet kiinnostuneita tästä ja valmiita tekemään töitä tän eteen? Esimiehillä on niin paljon töitä ja ne tekee paljon suorittavaa työtä, että ei vaan kerta kaikkiaan ehkä jaksaa olla niin positiivinen, innostava ja kannustava mitä tää tarvii.

Kyllähän tää vaatii kaiken kaikkiaan asennemuutoksen siihen, että se työvuorolista, minkä sä näät, on ns. alustava ja et se sit elää, niin sehän vaatii asennemuutosta.

Meil on aika tehokeskeinen ajattelu, et esimiehet voi karsastaa tätä.

Mallin sitovuus pohditutti haastateltavia ja keskusteluissa nousi esiin, että onko malli jopa liian työntekijää sitova. Joustovuoroihin on tultava lyhyellä varoitusajalla, mikä tekee oman elämän suunnittelusta vaikeaa. Uhkana nähtiin, että työntekijöitä ei saada pidettyä joustavan kokoaikatyön piirissä, vaan siitä voidaan jättäytyä pois helposti. Uusien työntekijöiden saaminen poisjääneiden tilalle voi osoittautua mahdottomaksi tehtäväksi. Yksi vastaajista epäili, että malli voi jopa lisätä sairauslomien määrää, mikäli työntekijä haluaa varmistaa tietyn päivän itselleen vapaaksi.

Alkuun voi olla kiva lähteä mukaan tähän, mutta sitten se motivaatio voi lopahtaa, että sen ylläpitäminen, että se porukka säilyis remmissä pidemmän aikaa. Että olis sellainen vakkariporukka, johon voisi pitkälti luottaa, että näillä me tätä hommaa pyöritetään.

Jos miettii työn ja omanelämän sovittamista ja sitä tasapainoilua ja arvomaailmaa, niin nyt arvostetaan sitä, että voidaan tehdä niin kuin halutaan ja työn pitäisi joustaa enempi sinne vapaa-aikaan. Että en tiedä, miten tämä sopii tähän maailmantilanteeseen.

Tässä voi käydä niin, että pilottijakson jälkeen todetaan, että tähän ei jää ketään ja uusia ei välttämättä tule. Et se on iso haaste, jos porukkaa alkaa tippua siitä kesken kaiken. Miten me sitten myydään sitä uudelle jengille, kun viidakkorumpu viestii toista?

Ratkaisuna esitettiin mahdollisuus kokeilla joustavaa kokoaikatyötä ensin määräaikaisesti esimerkiksi puolen vuoden ajan. Kokeilun jälkeen voisi joko jatkaa vakituisesti joustavassa kokoaikatyössä tai palata takaisin aiempaan työsopimukseen. Määräaikaisuus antaisi mahdollisuuden kokeilla joustavaa kokoaikatyötä ilman pysyviä sitoumuksia, mikä voisi madaltaa kynnystä lähteä siihen mukaan. Määräajan jälkeen tulisi haastateltavien mukaan olla seuranta mallin hyvistä ja huonoista puolista. Yksikään haastateltava ei pitänyt todennäköisenä, että joustavan kokoaikatyön piirissä työskennellään useita vuosia. Joustavan kokoaikatyön koettiin sopivan johonkin elämäntilanteeseen, mutta jatkuvasti sen tekeminen voi osoittautua liian raskaaksi sekä omaa elämää rajoittavaksi. Elämäntilanteen muuttuminen voi vaikuttaa siihen, että joustava kokoaikatyömalli ei sovi enää siihen.

Tää ei välttämättä sovi, jos elämäntilanne muuttuu.

Työ- ja vapaa-ajasta keskusteltaessa nostettiin esiin myös, että välttämättä tänä päivänä kaikki eivät edes halua kokoaikaista työtä. Työajalta toivotaan joustoa ja vapaa-aikaa arvostetaan eri tavalla kuin ennen. Kokoaikainen työ voi myös vaikuttaa etuisuuksiin,

kuten asumis- tai muihin perhetukiin, minkä takia se voi olla työntekijälle jopa kannattamatonta.

Tää meidän uus sukupolvi arvostaa vapautta hirvittävän pitkälle, että tää voi olla liian sitovaa heille.

Mä en tiedä, että haluavatko ihmiset enää tänä päivänä edes välttämättä sitä kokoaikatyötä, ei se oo välttämättä tavoite enää. Ei työstä haeta enää sellaista elämänsisältöä, mitä ehkä ennen.

Oma elämä suunnitellaan työvuoroista huolimatta, ei niiden ehdoilla.

Mä vähän luulen, että meillä myöskin ihmiset tulee taloon sen takia, että ne ei välttämättä haluakaan tehdä sitä 37,5 tuntia, vaan ne haluaa jollain tapaa itsekin siihen omaan elämäänsä joustoa.

Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta haastateltavat pitivät joustavaa kokoaikatyötä työntekijää organisaatioon sitouttavana työaikamallina. Yksi haastateltavista nosti esiin, että kyse on arvostuksen osoittamista työntekijän tekemää työtä kohtaan, koska joustava kokoaikatyö vaatii malliin sitoutumista myös työnantajalta.

Me halutaan sut lisää meille duuniin. Sä oot tärkeä meille.

Mä en usko joustavan kokoaikatyön sitouttavan, kun se on kuitenkin aika joustamaton. Sun on otettava ne vuorot, mitä annetaan, etkä sä voi itse niitä valita.

Joustavan kokoaikatyö työntekijän näkökulmasta

Kaikkien haastateltavien mielestä suurin hyöty työntekijälle on työstä maksettava kuukausipalkka. Säännöllinen palkka tuo taloudellista turvallisuutta ja vakautta elämään. Kuukausipalkka helpottaa hankintojen suunnittelua ja esimerkiksi asuntolainan saaminen voi helpottua säännöllisen tulon myötä. Yksi vastaajista toivoi, että malli nostaisi myyjien ansiotasoa yleisesti.

Kyllä tässä niin sanotusti raha puhuu, jos osaa ajatella niin sanotusti vähän pidemmälle.

Se voi tuoda sellaista turvallisuuden tunnetta, kun ei olisi niin suuria vaihteluja ansioissa. Tietäis aina, mitä ansio minimissään on.

Jos sä oot suunnitellu perustavas vaikka perhettä muutaman vuoden sisällä, niin ansiot nousee ja vanhempainrahat ja muut on sit parempia.

Työntekijän nähtiin hyötyvän joustavasta kokoaikatyöstä myös siten, että osaaminen kasvaa ja voi saada uusia työkavereita, mikäli työskentelee useammassa toimipaikassa. Kaiken kaikkiaan joustava kokoaikatyö nähtiin mahdollisuutena kehittyä ja oppia uutta, mikä voi lisätä työtyytyväisyyttä. Yhden haastateltavan mielestä siirtyminen joustavaan kokoaikatyöhön on työntekijälle mahdollisuus luoda jotakin uutta ja sen piiriin pääseminen on työnantajan osoitus luottamuksesta ja arvostuksesta.

Tätä vois miettiä vähän niin kuin näytön paikkana. Sä voit näyttää kykyä ja sulla on mahdollisuus päästä näkemään muita paikkoja. Pääset tutustumaan erilaisiin työympäristöihin ja erilaisiin tiimeihin. Sitä kautta ehkä uusia tehtäviä oppimaan ja toisaalta näyttämään omat taitosi.

Tää on työntekijälle mahdollisuus kehittää itseään ja nähdä muita tehtäviä ja toimintoja sekä päästä tutustumaan laajemmin eri paikkoihin. Ja ehkä saada vastustakin lisää sitä kautta.

Mallin sitovuus koettiin ongelmalliseksi erityisesti työntekijöille, kenellä on pieniä lapsia. Kaksi haastateltavaa totesikin, että malli on lähes mahdoton, mikäli perheessä on päivähoitoikäisiä lapsia. Muutoinkin perhe-elämän yhteensovittaminen koettiin vaikeaksi, koska tieto joustovuoroista tulee niin myöhään. Lisäksi malli voi muodostua työntekijää stressaavaksi, kun ei ole tietoa tulevista työvuoroista. Pari haastateltavaa nosti esiin, että malli voisi sopia eläkeikää lähestyvälle työntekijälle, koska säännöllisen tulon avulla voisi mahdollisesti varmistaa paremman eläkkeen. Hyötyä pidettiin tällöin konkreettisena osaikatyöhön verrattuna.

Se voi olla tosi haasteellista sovittaa työ- ja vapaa-aikaa, kun sä et yhtään tiedä, mitä vuoroja sulla on ensi viikolla niiden muutaman suunnitellun lisäksi tulossa.

Kenellä on pieniä lapsia, niin onhan tää tosi hankala malli.

Kyllähän tässä työntekijä antaa oman aikansa työnantajan käyttöön. Kyllä tästä mun mielestä on työnantajalle enempi hyötyä kuin työntekijälle.

Tää vois herättää kiinnostusta eläkeikää lähestyvissä, koska tällä vois saada varmistettua paremman eläkkeen. Se hyödyttäis ihan konkreettisesti, jos sä tähän asti oot ollu osa-aikainen.

Joustavan kokoaikatyön tiedostettiin tuovan mukanaan myös muita haasteita työntekijälle. Yksi haastateltava nosti esiin, että työntekijöiden välinen tasa-arvo voi kärsiä. Lisätöiden väheneminen voi lisäksi aiheuttaa eripuraa työntekijöiden välillä. Mietintää tuli myös siitä, miten joustavan kokoaikatyön piirissä olevat työntekijät otetaan toimipaikoissa vastaan.

Tää vaatii toimipaikan esimieheltä paljon, mutta tää vaatii myös sen toimipaikan työntekijöiltä paljon, minne tämmöinen joustotyöntekijä tulee, et ne ei koe tätä uhkaksi itselleen. Jos ihmiset kokee, että heidän omat lisätyöt menee näille joustoimisille, niin näitähän ei oteta siinä kohdin kovin hyvin vastaan.

Yksikön sisäinen hierarkia, mikä ei perustu valtaan tai asemaan, voi olla este tälle. Semmonen, mikä on muodostunut vuosien saatossa.

Joustava kokoaikatyö työnantajan näkökulmasta

Työnantajan näkökulmasta joustava kokoaikatyö nähtiin mahdollisuutena sitouttaa henkilöstöä. Haastateltavat toivat esiin, että joustavan kokoaikatyön käytölle pitää olla tarve ja sen tulisi tukea liiketoimintaa. Joustavan kokoaikatyön toivottiin johtavan rekrytointi- ja perehdyttämistarpeiden vähenemiseen. Organisaatiossa vaihtuvuus on melko suurta, mihin joustavan kokoaikatyön toivottiin tuovan helpotusta. Pysyvä henkilöstö koetaan suureksi voimavaraksi, minkä avulla yrityksen toiminta on tehokasta ja voi kehittyä edelleen. Toisaalta keskusteluissa kuitenkin nostettiin esiin myös, että luontainen vaihtuvuuskin voi olla osittain hyvä asia. Työntekijöiden sitoutumista pidettiin kuitenkin yritykselle tärkeänä elementtinä. Sitoutumisen tunnistettiin vaikuttavan mm. poissaolojen määrään niitä vähentävänä tekijänä.

Kun työntekijä on sitoutunut, niin tottahan hän on valmis kehittämään ja oppimaan uutta, mikä sitten näkyy siellä asiakaspalvelussa.

Tää on ehkä yksi tapa sitouttaa meidän henkilökuntaa, jolloinka vaihtuvuus vähennee samoin kuin rekrytointitarve ja perehdyttäminen.

Toivon mukaan se pitkällä tähtäimellä sitouttais työntekijöitä ja että tämmöinen jatkuva rekrytointi ja perehdyttäminen vähenisi. Vastaavasti tää haastaa siinä, että meidän täytyy oikeesti panostaa perehdyttämiseen ja esimiestyöhön.

Ehkä semmonen jatkuva resurssin pyörittäminen vähenisi ja saataisiin stabiilimpi tilanne henkilöstöön, kenen kanssa me näitä hommia tehdään.

Kaikki haastateltavat toivoivat joustavan kokoaikatyön vähentävän yrityksen vuokratyönkäyttöä. Vuokratyö miellettiin kalliiksi ja kaikkien toiveena oli, että työtä voitaisiin tarjota enemmän omalle henkilöstölle. Vuokratyökulujen vähenemisen toivottiin vaikuttavan yrityksen tuloksellisuuteen positiivisesti. Vuokratyövoiman käytössä on lisäksi ollut haasteita, kun aina ei ole saatu osaavia tekijöitä sitä kautta. Joustavan kokoaikatyön ajateltiin tuovan tähän helpotusta. Lisäksi joustavan kokoaikatyön toivottiin tuovan parempaa mahdollisuutta kaupallisuuden hallintaan.

Tällä pystytään vaikuttamaan vuokratyön määrään, että se vähenis.

Itse näkisin, että jos tämä hyvin toimii, niin ei tarvitsis käyttää vuokratyötä lainkaan. Mieluummin antaisin ne tunnit omille.

Jos tällöinen malli toimisi meillä hyvin, niin silloin todennäköisesti meidän vuokratyöntekijöiden määrää voitaisiin vähän pienentää. Mikä tarkoittaisi sitä eurosäästöä. Sitten taas jos vuokratyön määrä pienenesi, niin sehän tarkoittaisi sitä, että todennäköisesti meillä alkaisi tulla kokoaikatehtäviä enemmän taloon. Tämä varmaan ohjaisi siihen suuntaan, että kun tämä yhtälö toimii ja voidaan luottaa siihen, että omasta porukasta löytyy tekijöitä, meidän ei tarvitse paikata sitä tekijäkaartia ulkopuolisilla tekijöillä.

Työnantajan näkökulmasta ongelmalliseksi koettiin uuden työaikamallin käyttökokemusten puute. Haastateltavat toivoivat mahdollisuutta benchmarkingiin jonkun jo mallia käyttävän organisaation kanssa. Isona haasteena nähtiin, että etukäteen ei voida lainkaan tietää, miten malli toimii käytännössä. Lisäksi mallin toimintaprosessi mietitytti yhtä haastateltavaa, samoin kuin esimiesten valmiudet hoitaa sitä. Perusedellytyksenä pidettiin, että järjestelmät toimii ja tukee joustavan kokoaikatyön mallia.

Miten se prosessi menee, että kuka tätä hallinnoi? Kuka tarjoaa ne vuorot, kun eihän se oma esimies välttämättä tiedä, missä niitä vuoroja on tarjolla.

Esimiehen pitää olla järjestelmällinen ja valmis miettimään ja uudistamaan systeemejä.

Tässä tarvitaan esimieheltä oikeanlainen ote henkilöstöjohtamiseen.

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, missä toimipaikoissa joustavasta kokoaikatyöstä voisi olla hyötyä SSO:ssa. Puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että malli palvelee parhaiten pieniä toimipaikkoja, kuten Sale-myymlöitä, missä resurssia on vähän käytettävissä äkillisesti syntyvissä tarpeissa. Toisen puolen mielestä malli sopii parhaiten suuriin toimipaikkoihin, kuten Prismat, missä vuoroja ja muuttuvia tekijöitä on paljon.

Pienet Salet. Tällä voitais varmistaa, että olis omia osajia käytettävissä töihin. Esimies vois luottaa ja uskoa siihen, että löytyy tekijä vuoroon.

Semmoset paikat, missä on kriittisempi piste sille, että kauppa pystytään pitämään äkillisten poissaolojenkin aikana auki.

Prismat vois isona yksikkönä olla potentiaalinen kohde, kun siellä on niin paljon vuoroja tarjolla.

Tää sopii toimipaikoille, missä myynnin vaihtelu luo tarpeen vuorosuunnittelun joustamiselle. Semmonen, missä tulee paljon saikkuja ja on paljon muuttuvia tekijöitä, sinnehan tää vois antaa tosi hyvin joustopohjaa.

Herkästi varmaan aatellaan, että tää toimis isossa paikassa, mutta kyllähän tää saattais olla päinvastoin pienemmissä paikoissa se pelastus, kun tulee äkillisiä tarpeita.

Yleisesti positiivisena puolena nähtiin osaamisen kasvaminen sekä hyvien käytäntöjen leviäminen toimipaikasta toiseen, mikä voisi parhaimmillaan johtaa positiivisuuden kierteseen. Joustavan kokoaikatyön mahdollistamista pidettiin myös vastuullisena johtamisena ja jopa imagokysymyksenä, kun töitä halutaan tarjota omalle henkilöstölle. Asiakaspalvelun uskottiin sujuvan paremmin, kun sitä on oma vakituinen henkilöstö tekevässä.

Viestintä avainasemassa

Kaikki haastateltavat korostivat viestinnän merkitystä suunniteltaessa joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa. Haastateltavien mielestä joustavan kokoaikatyön käyttöönotosta tulisi keskustella organisaatiossa avoimesti ja miettiä yhdessä toimintamalleja etukäteen. Kaikilla oli yhteinen näkemys, että mikäli viestintä epäonnistuu, myöskään mallin käyttö ei tule onnistumaan. Avoimuutta asioiden kertomisessa sekä hyvää etukäteisvalmistautumista pidettiin tärkeänä. Viestinnän tulee perustua konkretiaan ja olla selkeää. Asiat tulee avata esimerkkien kautta ymmärrettävästi. Viestinnän tulee olla positiivista sekä tuoda esiin erityisesti työaikamallin mukanaan tuoma varmempi toimeentulo. Johdon sitoutuminen asiaan nähtiin erityisen tärkeänä asiana niin viestinnässä, kuin yleensäkin mallin käyttöönotossa.

Henkilöstölle viestiminen, että kokeillaan toimiiko tämä. Avoimuutta ja rohkeutta sanoa, että me ei työnantajana tiedetä, kuinka hyvin tämä lähtee rullaamaan. Että jokainen ymmärtäisi, ettei ole mitään kymmenien vuosien faktaa olemassa, vaan että nyt tehdään jotain ihan uutta.

Tän viestintään täytyy kyllä kiinnittää suuresti huomiota. Työnantajan pitää kirjoittaa auki, mitä se tältä porukalta haluaa ja sen pitää olla kaikkien tiedossa.

Tämän tiedottaminen ei ole helppoa, koska tällä hetkellä ne ketkä on osakilla tunneilla saa itse valita vuoronsa. Osahan tienaa tällä hetkellä ehkä enemmän kuin kuukausipalkalla. Se, miten tämä saadaan informoitua, on aika tärkeää.

Se on ehkä suurin haaste, että tätä ei tuoda oikealla tavalla esille.

Haasteltavien mielestä viestintää voitaisiin toteuttaa

- järjestämällä Teamsin välityksellä infotilaisuuksia ja kyselytunteja

- koostamalla aiheesta infopaketti
- hyödyntämällä Workplacea
- tekemällä videotervehdyksiä
- järjestämällä työpajoja, missä olisi työntekijöiden ja työnantajan edustajia mukana.

Porukan kokoaminen yhteen esim. Teams: Tule kuulemaan lisää, mutta et sitoudu vielä mihinkään.

Informaation tulee olla tosi yksinkertaista ja selkeästi tehtyä.

Tää täytyy infota avoimesti ja selkeästi ja kuitenkin silleen houkuttelevasti, myydä työntekijöille.

Mahdollisuutta lisäkysymysten esittämiseen pidettiin kaikkien haastateltavien mielestä erityisen tärkeänä. Aktiivinen kysymyksiin vastaaminen koettiin epä tietoisuutta hälventäväksi ja jopa innostavaksi asiaksi. Lisäksi isona asiana pidettiin, että työntekijöiden kysymyksiin osataan vastata oikein. Viestinnän tulisi olla kaikin puolin uskottavaa, eikä katteettomia lupauksia saa antaa. Lisäksi osa haastateltavista toivoi, että asiasta kerrotaan käyttämällä esimerkkejä, minkä avulla voisi olla helpompi ymmärtää, mistä asiassa on kyse.

Jos tämä lanseerataan käyttöön, niin se täytyy olla sitten niin hyvin mietittynä, että sitten siinä kohtaa ei niin sanotusti jäädä housut nilkoissa kiinni, että ei osattais vastata, jos tulee kysymyksiä. Jos tulee vähän "mut-kun-en-tiedä" -fiilis, niin se karahtaa kiville.

Keskeisenä viestinnän onnistumisessa nähtiin, että mukaan pitää saada muutama innostunut esimies ja työntekijä, kenen avulla joustavaa kokoaikatyötä pystytään markkinoimaan muille. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että joustavan kokoaikatyön markkinointi ei ole kovinkaan helppoa. Lisäksi viestintä vaatii paljon toistoa, koska kyseessä on uusi asia. Malli tulee saada myytyä sekä työntekijöille että esimiehille.

Tähän pitäisi saada oikeanlaiset tyypit, jotka ovat avoimia uudelle ja ovat valmiita tekemään töitä monella toimialalla ja ovat tietyllä tapaa SSO:n keulakuvia. Heidän avullaan tätä voi rummuttaa eteenpäin.

Viestinnässä korostettavia asioita haastateltavien mielestä olivat

- vakaa ansio, kokoaikatyö
- mahdollisuus kehittää ja luoda uutta

- päästä työskentelemään useammassa toimipaikassa sekä saada uusia työkavereita
- mahdollisuus päästä näyttämään omia kykyjä sekä oppimaan uutta.

4.3.2 Organisaatioon sitoutuminen

Haastatteluiden toinen teema käsitteli organisaatioon sitoutumista. Haastateltavat kertoivat omat näkemyksensä siitä, mitä organisaatioon sitoutuminen heille tarkoittaa sekä mitä hyötyä sitoutumisesta on työntekijälle sekä työnantajalle. Lisäksi haastattelussa pohdittiin voiko työaika käyttää sitouttamisen välineenä. Työnantajan arvojen ja toimintamallien hyväksymistä pidettiin perustana organisaatioon sitoutumiselle. Myönteinen suhtautuminen työnantajaan sekä työnantajan arvostaminen nousivat kaikissa haastatteluissa esiin. Sitoutunut työntekijä on valmis ylittämään tavoitteita ja tekemään parhaansa oma-aloitteisesti. Organisaatioon sitoutumisen koettiin lisäävän pysyvyyttä. Sitoutumisen edellytyksenä pidettiin, että oma ja organisaation arvomaailma ei ole ristiriidassa keskenään.

Mun mielestä se on niin kuin positiivista asennetta tätä yritystä kohtaan. Sä teet asioita ja tekoja yrityksen hyväksi ja että sulla on positiivinen suhtautuminen. Sä ajattelet, että tää yritys on hyvä ja hommat täällä pelaa.

Se tarkoittaa organisaation arvojen ja toimintamallien hyväksymistä. Se, että meidän työntekijät ymmärtää meidän organisaation arvot ja toimintamallit ja sitoutuu työskentelemään niiden mukaisesti.

Se tarkoittaa yleistä työnantajan parhaan ajattelemista, kaikkee sitä, mitä mä työssä teen. Että mä ajattelen työnantajan parasta.

Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tärkeä voimavara. Vaihtuvuuden väheneminen tuo kustannussäästöjä ja luo positiivista työnantajamielikuvaa. Erityisen tärkeänä pidettiin, että hyvistä, osaavista työntekijöistä yritettäisiin pitää kiinni mahdollisuuksien mukaan. Yksi haastateltava nosti esiin uudesta työntekijästä syntyvät kustannukset, mitkä voivat nousta mittaviksi. Haastateltavat kokivat lisäksi, että työhön sitoutumisella on vaikutusta sairauspoissaolojen määrään. Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä vähemmän hänellä on ns. turhia poissaoloja.

Et ne helmet pysyis meillä töissä tai vaihtais paikkaa vaan talon sisällä, ettei ne lähtis kilpailijoille ovat paukkuen.

Työntekijät viihtyy töissä ja ne on onnellisempia, ehkä terveempiä ja yhteistyöhaluisempia, omistautuneempia. Työnantajamielikuva paranee, kun työntekijät kehuu työnantajaansa. Työurat pitenee ja vaihtuvuus vähenee.

Sä suosittelet organisaatiota. Lisäksi vastoinkäymiset on helpompi ottaa vastaan ja sä puhut yrityksestä hyvää. Sä oot ikään kuin semmoinen positiivinen äänitorvi.

Sitoutuminen luo joustavuutta. Haastateltavien mukaan sitoutuneet työntekijät ovat valmiita helpommin hyväksymään ja ymmärtämään muutoksia, vaikka ne saattaisivat olla ristiriidassa oman ajatusmaailman kanssa. Sitoutunut työntekijä myös nostaa helpommin itse korjattavia asioita esiin sekä kehittää oma-aloitteisesti toimintaa. Sitoutuneisuus lisää luovuutta. Kaksi vastaajista koki virheiden vähenevän sitoutuneiden työntekijöiden myötä.

Totta kai sä teet työn paremmin ja huolellisemmin ja haluat välttää virheitä.

Kyl mä nään, että siinä kohtaa, kun porukat sitoutuu enemmän, niin virheiden määrä pienentyy.

Sitoutumisen koettiin lisäävän työssä viihtymistä sekä luovan hyvää me-henkeä työpaikalle. Toisaalta sitoutumista pidettiin mahdollisuutena laajentaa sekä omaa osaamista että kehittää organisaatiota. Hyvällä mielellä töihin tuleminen koettiin tärkeäksi tekijäksi. Työntekijöiden sitoutumisella nähtiin olevan suora yhteys asiakaspalvelun laatuun sekä yrityksen tuloksellisuuteen.

Sä viljelet hyvää henkeä siihen omaan porukkaan ja se lisää työviihtyvyyttä. Kun on hyvä henki, niin keitetään pienet vastoinkäymiset ja joustetaan.

Kun meillä on sitoutuneita työntekijöitä, niin meidän työnantajamielikuva paranee, työtyytyväisyys ja asiakastytyväisyys paranee. Henkilöstö tuottaa tulosta ja tehokkuutta yritykselle. Oma-aloitteisuus kasvaa. Sä oot kiinnostunut työnantajasta ja haluat tehdä parhaasi.

Sitouttamisen haasteet

Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että suurin haaste organisaatioon sitoutumisessa on, mikäli työntekijän ja yrityksen arvot eivät tavoitteet kohtaa. Suuressa yrityksessä koettiin haasteeksi myös se, että ei ole yhtä tapaa sitouttaa kaikkia. Sitouttamisen keinovalikoimaa pitäisi olla paljon tai ainakin olisi pyrittävä löytämään kultainen keskitie, mikä palvelisi suurinta osaa työntekijöistä. Myös palkkaus koettiin ongelmaksi isossa yrityksessä.

Meillä ei ole oikeastaan mahdollisuutta kuin maksaa TESin mukaisia palkkoja. Me ei voida sillä tavalla rahalla sitouttaa.

Sitoutumisen katsottiin lähtevän jo rekrytointitilanteesta. Osa haastateltavista tekee osittain työkseen rekrytointia. Heidän mukaansa haastattelussa on tärkeää antaa oikea ja realistinen kuva yrityksestä sekä tulevasta työstä. Rekrytointivaiheessa annettu väärä mielikuva voi johtaa sitoutumisen epäonnistumiseen. Samanaikaisesti tiedostettiin, että työntekijöiden odotukset työtä ja työnantajaa kohtaan voivat olla epärealistisia. Työntekijän mielikuva voi olla niin vahva, että realiteetit jäävät huomioimatta. Erot työntekijän ja organisaation arvoissa voi myös johtaa sitoutumisen epäonnistumiseen. Myös motiivi työssä käymiseen voi vaikuttaa sitoutumisen voimakkuuteen.

Ihmisillä on tänä päivänä ihan epärealistisia odotuksia siitä, mitä velvollisuuksia työnantajalla on heitä kohtaan.

Henkilöstön omat ja yrityksen arvot eivät kohtaa, ollaan vaan ns. pakosta töissä, kun tarvitaan rahaa. Tiedetään, että tää on vaan väliaikaista ja mun täytyy hetki olla, että mä saan vaikka lainani maksettua.

Esimiestyössä onnistuminen on oleellinen osa työntekijän sitouttamisessa. Esimiehen roolia pidettiin yhtenä keskeisimpänä asiana, missä voidaan epäonnistua täysin. Toisaalta tunnistettiin, että kaikki persoonat eivät sovi työskentelemään yhdessä, mistä syystä sitoutuminen voi kärsiä. Työn arvostaminen, sekä omasta että esimiehen toimesta, oli haastateltavien mielestä avainasemassa työhön sekä organisaatioon sitoutumisessa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautteen antamisella on tärkeä rooli työntekijän sitouttamisessa.

Jos ei itse arvosta työtä ja jos esimies ei näytä, että sitä työtä arvostetaan, niin kuinka henkilö voi edes sitoutua. Et jos ei mitenkään näytetä, miten hyödyllinen henkilö on.

Tänä päivänä työntekijät ovat entistä enempi valveutuneita, kun jo eskarissa ja päiväkodissa käydään kehityskeskusteluja. Hyvä esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen korostuu ja sitä osataan vaatia.

Mikäli työntekijöiden arvostus ja kunnioitus puuttuu, niin se ei innosta. Samoin, jos ei saa palautetta tai ei huomioida koskaan millään lailla. Tai sitten, jos on huonoa esimiestyötä, huonoa johtamista, niin ei se varmaan edesauta sitoutumista. Tai jos esimies ei ole tasapuolinen.

Osa haastateltavista nosti esiin samalla alalla toimivat kilpailijat haasteeksi sitouttamisessa. Kilpailijoiden luomat mielikuvat, paremmat edut tai palkka voivat heidän mukaansa johtaa siihen, että organisaatioon ei sitouduta niin vahvasti. Yksi vastaajista

puolestaan oli sitä mieltä, että kilpailijat ainoastaan haastavat omaa organisaatiota olemaan muita parempi, eikä kilpailijoita voi ajatella esteenä sitoutumiselle.

Mielikuva, että ruoho on vihreämpää aidan takana.

Kiireen sekä huonon työilmapiirin mainitsi useampi haastateltava haasteeksi sitouttamisessa, tai jopa sen esteeksi. Yhteenkuuluvuuden tunteen puute voi johtaa siihen, että yritystä ei koeta omaksi. Epäasialliseen toimintaan tulisi myös puuttua varhaisessa vaiheessa.

Jos työilmapiiri on huono tai jos ei ole mukavia työkavereita niin ei se ainakaan edesauta sitä, että haluaa sitoutua siihen yhteisöön. Jos työntekijä ei tunne kuuluvansa joukkoon.

Muina sitoutumista estävinä haasteina mainittiin lisäksi

- terveysongelmat
- turvattomat työskentelyolosuhteet
- työpaikan löytyminen lähempää kotia
- epävarmuus osaamisesta
- organisaatiossa tehdyt päätökset eivät tunnu oikeilta.

Sitoutumisen merkitys työntekijälle

Kaikki haastateltavat kokivat, että oman työnantajan hyvät henkilöstöedut ovat työntekijälle yksi syy sitoutua organisaatioon. SSO:ssa osa eduista on riippuvaisia työsuhteen pituudesta. Etujen katsottiin olevan puhdasta palkan lisää. Toisaalta palkan merkitys nähtiin kahtiajakoisena. Muutama haastateltava totesi, että palkalla ei välttämättä ole kaikille niin suurta merkitystä, kun taas muutama haastateltava mainitsi palkan nimenomaan olevan sitouttava tekijä. Yhden haastateltavan mielestä palkka on muutenkin ongelmallinen, koska lähtökohtaisesti samasta työstä maksetaan samaa palkkaa, eikä osaamisen kasvattamisella pysty siihen vaikuttamaan. Ne, kenen mielestä palkka ei ollut merkittävä tekijä sitouttamisessa, nostivat oman työn mielekkyyden isoimmaksi tekijäksi.

Se tuo sellaista syvyyttä siihen työsuhteeseen. Et kun sä oikeesti oot niiden asioiden kanssa samalla linjalla, se luo sellaista työhyvinvointia, kun sä koet työn mielekkääksi itselles.

Onks reilua, että kaikki on samassa palkassa, et jos sä osaat enemmän niin pitäiskö sun saada parempaa palkkaa. Ykkösmotivaattori on kuitenkin se tilipussi.

Sitoutumisen nähtiin kasvattavan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Osaaminen kasvaa sitoutumisen myötä, mikä voi johtaa itsenäisyyden tunteen kasvamiseen omassa työssä. Työn sisältö voi myös monipuolistua sekä avata ovia jopa uusiin tehtäviin. Osa haastateltavista koki, että kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia pitäisi pitää yllä jatkuvasti, mikäli osaavat työntekijät halutaan pitää yrityksessä. Sitoutuminen yritykseen voi myös lisätä turvallisuuden tunnetta sekä yhteisöllisyyttä.

Sitoutuminen porukkaan ja tiimiin, sä kuulut johonkin porukkaan. Jokainen haluaa kuulua johonkin, et tule se yhteenkuuluvuuden tunne.

Toisaalta tunnistettiin, että sitoutumisen merkitys työntekijälle on hyvin yksilöllistä. Sitoutuminen luo mahdollisesti tyytyväisyyttä ja pysyvyyttä henkilön omaan elämään.

Jos on sitoutunut, niin ei välttämättä halua vaihtaa työpaikkaa vuoden välein tai ehkä viidenkään vuoden välein.

Sitoutuminen merkitsee työntekijöille eri asioita, mutta työtyytyväisyys ja mielekkyys kasvaa. Jos työntekijä on sitoutunut työnantajaan, niin kyllähän se tarkoittaa parempaa työtyytyväisyyttä ja mielekkyyttä tehdä töitä sille yritykselle ja organisaatiolle.

Työaika sitouttamisen välineenä SSO:ssa

Haastateltavilta kysyttiin, voiko työaika käyttää sitouttamisen välineenä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että työaika voi käyttää yhtenä sitouttamisen välineenä. Työaika ei kuitenkaan pidetty sellaisena sitouttavana tekijänä, että se toimisi pelkääjänä, ilman muita sitouttavia tekijöitä. Yhden vastaajan mielestä työaika itsessään ei ole sitouttamisen väline vaan välillinen tekijä, mikä vaikuttaa ansioon. Vaikutusmahdollisuutta omaan työaikaan pidettiin keskeisenä keinona sitouttamisessa työajan avulla. Toiveiden ja elämäntilanteen huomioimista pidettiin tärkeänä osana työvuorojen suunnittelua. Toisaalta tunnistettiin, että suurin osa työskentelee organisaatiossa sellaisissa tehtävissä, kuten myyjänä, missä työaika ei voi joustaa kovin paljoa henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Työstä ei voi esimerkiksi poistua kesken päivän vaikkapa omia asioita hoitamaan.

Mä mietin, että kun työntekijä saa esittää toiveita, niin kyllähän hän sillä tavalla sitten sitoutuu siihen, että sun omia asioita otetaan huomioon siinä suunnittelussa.

On aika oleellinen asia, että työaika joustaa elämäntilanteen mukaan, jos on vaikka lastenhoitoa tai muuta.

Ihmiset kokee tosi tärkeänä, että miten se työaika sijoitellaan.

Mä en osaa ajatella työaika sitouttamisen välineenä. Tietty jos sulla on enemmän töitä, niin sä saat enemmän palkkaa, niin sitä kautta kyllä.

Yhden haastateltavan mukaan työntekijät keskustelevat paljon työajasta ja etenkin työvuorojen sijoittelusta. Toinen haastateltava toi puolestaan esiin, että eri ikäisillä saattaa olla eri näkemys työajan merkityksestä. Kaiken kaikkiaan työaikojen sijoittelu koettiin tärkeäksi asiaksi.

Vanhempi ikäpolvi voi olla enemmän työorientoitunutta ja tällöin työajalla ei ole niin iso merkitys.

Nuoremmat voi helpommin lähteä, jos työaika ei josta oman elämän mukaan.

Osalle työaika voi toimia sitouttamisen välineenä, osa ei varmaan vois olla siitä vähempää kiinnostuneita.

Omassa työssään haastateltavat arvostivat vapautta oman työajan käytössä, liukuvaa työaika sekä etätömahdollisuutta. Työajan todettiin toimivan paremmin sitouttajana nimenomaan asiantuntijatehtävissä. Työaikajoustoja tulisi haasteltavien mukaan pyrkiä kuitenkin toteuttamaan kaikissa tehtävissä mahdollisuuksien mukaan.

Sitoutuminen ja työskentelymotivaatio

Haastattelussa vastaajilta kysyttiin miten sitoutuminen vaikuttaa työskentelymotivaatioon. Kaikki haastateltavat totesivat, että sitoutuminen ja työskentelymotivaatio kulkevat käsi kädessä. Motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen ja sitoutuminen motivaatioon. Sitoutunut ja työstään motivoitunut työntekijä luo ympärilleen positiivista ja hyvää työilmapiiriä. Asiakaspalvelu paranee, kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Haastateltavien mukaan toisen kärsiessä, myös toinen osa kärsii.

Kun sä oot motivoitunut ja sitoutunut, niin sä oot ylpee sun työstä. Sä oot valmis kehittämään ja uskallat olla myös eri mieltä asioista.

Työntekijän pitää nähdä se oman työn merkitys, että se on osa sitä suurempaa kokonaisuutta, jolloin se työn merkitys kasvaa ja lisää sitten taas sitä työmotivaatiota.

Kun sitoutuminen on kondiksessa, niin se työskentelymotivaatiokin tulee sitten ihan huippuunsa.

Me-hengen kasvaminen nähtiin sitoutuneisuuden ja motivaation seurauksena. Hyvää työilmapiiriä pidettiin keskeisenä elementtinä, minkä avulla työntekijöitä voidaan

sitouttaa ja motivoida parempiin suorituksiin. Haastateltavien mukaan onnistumisen tunteet työssä ovat tärkeitä motivaattoreita. Sitoutumisen mittaaminen koettiin kaikkien haastateltavien mielestä todella vaikeaksi. SSO:ssa tehdään vuosittain työtyytyväisyyskysely koko henkilöstölle. Osa kyselyn tuloksista mittaa henkilöstön sitoutuneisuutta. Henkilöstön vaihtuvuus voi indikoida henkilöstön sitoutuneisuutta. Työsuhteen kesto voidaan myös nähdä jonkinlaisena mittarina sitoutumisesta. Puolet vastaajista pohti jonkinlaisen fiilismittarin käyttöä sitoutumisen mittaamisessa. Toisaalta esiin nostettiin, että sitoutuminen sekä siihen vaikuttavat tekijät voivat vaihdella työntekijän omankin elämäntilanteen mukaan.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tehdään jatkuvasti suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimisen tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimuksen perustana on, että tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään

- mistä valintojen joukosta valinta on tehty
- mitä nämä ratkaisut ovat olleet
- miten hän on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt
- arvioimaan ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta.

(Vilkkä 2021, 157.)

Tutkimukseen haluttiin sekä työnantajan että työntekijöiden edustajien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Haastateltavaksi valittiin yhteensä kuusi henkilöä, joista kolme edusti työnantajaa ja kolme työntekijöitä. Haastateltavista viisi oli työskennellyt SSO:n palveluksessa useita vuosia. Usealla heistä oli kokemusta monesta eri tehtävästä organisaation palveluksessa. Yksi haastateltava oli aloittanut organisaatiossa alle puoli vuotta sitten. Haastattelut tehtiin anonymieinä. Tutkimustuloksissa ei haluttu erotella työnantajan ja työntekijöiden edustajien vastauksia. Vastauksissa ei näkynyt merkittäviä eroja roolien välillä. Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa, että tutkimusaiheena oli täysin uusi työaikamalli, eikä siitä ollut kenelläkään vielä omakohtaisia kokemuksia olemassa. Kokemusten puutteesta johtuen vastaukset ovat kyseenalaistettavissa. Lisäksi haastateltavien pieni määrä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin

kuitenkin parhaansa mukaan. Haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluihin hyvin, mikä edesauttoi haastattelujen sujuvuutta.

Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin ja haastateltavilta saatiin paljon ajatuksia siihen, miten työntekijöitä voidaan sitouttaa organisaatioon työajan avulla sekä mitkä seikat vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen yleisesti. Lisäksi tutkimuksessa saatiin paljon tietoa joustavan kokoaikatyön käyttöönottoon liittyvistä mahdollisuuksista sekä mahdollisista haasteista. Haastateltavat kertoivat avoimesti omia mielipiteitään ja näkemyksiään tutkimusaiheesta.

Hirsjärven & Hurmeen (2015) mukaan tärkeimpiä eettisiä periaatteita ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa ovat yleensä

- informointiin perustuva suostumus
- luottamuksellisuus
- seuraukset
- yksityisyys.

Kaikki haastateltavat olivat haastattelijalle ennestään tuttuja. Haastattelut käytiin positii-visessa hengessä ja haastattelutilanteet olivat luonteeltaan rentoja. Haastattelut etenivät keskustelunomaisesti. Haastattelun lopuksi tarkistettiin, että kaikkiin haastattelukysymyksiin oli saatu vastaukset. Haastattelijan tavoitteena oli mahdollisimman vähän vaikuttaa tai ohjata haastateltavien vastauksia. On kuitenkin todettava, että haastattelija on voinut tiedostamattaan ohjata haastattelun kulkua tiettyyn suuntaan. Haastattelujen luottamuksellisuus korostuu siinä, että vastaukset käsiteltiin anonyymisti.

Haastateltaville lähetettiin valmis työ luettavaksi ennen sen palauttamista. Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus kommentoida tutkimuksen tuloksia. Tämän tarkoituksena oli lisätä tutkimuksen eettisyyttä ja avoimuutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää voidaanko joustavaa kokoaikatyötä hyödyntää työntekijöiden sitouttamisessa SSO:ssa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitä on joustava kokoaikatyö ja miten se poikkeaa muista työaikamuodoista sekä miten työnantaja ja työntekijä hyötyvät joustavasta kokoaikatyöstä. Tutkimuksen tarkoitus oli lisäksi luoda pohjaa joustavan kokoaikatyön käyttöönotolle SSO:ssa. Sekä tutkimuksen tarkoitukseen että tavoitteeseen saatiin tutkimuksen myötä vastauksia. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä. Työnantajaa edustivat SSO:n työhyvinvointipäällikkö, työsuhteasian-tuntija sekä yksi kaupan TESiä edustava liiketoiminnassa työskentelevä ryhmäpäällikkö. Työntekijöitä edustivat SSO:n kaupan alan pääluottamusmies, päätyösuojeluvaltuutettu sekä henkilöstöasiantuntija.

Joustava kokoaikatyö on kaupan työehtosopimukseen tullut uusi työaikamalli. Mallin soveltaminen on ollut mahdollista 1.1.2021 alkaen. Mallia oli pilotoitu vuonna 2015 Osuuskauppa Suur-Savossa kahdessa ABC-liikennemyymälässä. Jo tuolloin kokeilun lähtökohtana oli tarve ja halu löytää ihmisille kokoaikaista työtä. (PAM ry 2015.) Toimeksiantajayrityksessä on pohdittu joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa vuoden 2021 aikana. Tutkimuksen perusteella haastatteluihin osallistuneet työnantajan ja työntekijöiden edustajat suhtautuivat pääasiassa myönteisesti joustavan kokoaikatyön käyttöönottoon. Haastatteluiden perusteella on kuitenkin todettava, että sekä mallin viestintään että prosessiin on kiinnitettävä suurta huomiota. Aiheesta toivottiin avointa keskustelua mallin käyttöönottoa suunniteltaessa. Lisäksi toivottiin, että joustavaa kokoaikatyötä lähdetäisiin kokeilemaan joko pilotinomaisesti pienellä joukolla tai jopa odotettaisiin kokemuksia jostain toisesta organisaatiosta.

Tutkimuksen perusteella voidaan pitää tärkeänä, että organisaation työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen arvoihin ja toimintamalleihin. Yritykseen sitoutuneet työntekijät luovat vakautta organisaatioon sekä tuovat jopa kustannussäästöjä, kun uusia työntekijöitä ei tarvitse jatkuvasti rekrytoida.

Tutkimuksen mukaan työaikaa voidaan pitää yhtenä työntekijää organisaatioon sitouttavana tekijänä, joskaan sen merkitystä ei pidä ylikorostaa. Vaikutusmahdollisuudet omaan työaikaan koettiin erityisen tärkeäksi. Joustavan kokoaikatyön malli on työntekijälle melko sitova. Riski siihen, että työntekijä ei pysy joustavan kokoaikatyön piirissä pitkään, on melko suuri. Haasteena voi myös olla, miten kyseessä olevaan työaikamallin

löydetään mukaan sopivat työntekijät. Joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa harkittaessa tulisikin miettiä mahdollisia lievennyksiä sopimuksen ehtoihin paikallisesti sopimalla. Tällä voitaisiin lieventää muutoin tiukkaa sopimusmallia.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa suunniteltaessa SSO:ssa. Tutkimusta voitaneen hyödyntää myös muissa organisaatioissa, missä suunnitellaan joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa. Tuloksiin on kuitenkin syytä suhtautua varauksella, koska käyttökokemuksia joustavasta kokoaikatyöstä ei ollut tutkimusta tehdessä olemassa.

Tutkimusaihe avaa useita mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Mielenkiintoista olisi tutkia, miten joustava kokoaikatyö vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa. Jatkotutkimusaihe voisi myös olla joustavan kokoaikatyön käyttöönoton jälkeisten kokemusten kerääminen sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Kokemusten perusteella mallia voitaisiin edelleen parantaa. Kolmantena mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla, miten joustava kokoaikatyö vaikuttaa työtyytyväisyyteen tai työnantajamielikuvaan.

Loppupäätelmänä todettakoon, että joustavan kokoaikatyön malli voi onnistuessaan olla mahdollisuus sekä työntekijälle että työnantajalle. Työntekijälle se tarjoaa vakaamman tulon sekä työnantajalle se voi toimia sitouttamisen välineenä. Tässä tutkimuksessa esiin tulleita huomioita kannattaa hyödyntää mietittäessä joustavan kokoaikatyön käyttöönottoa.

LÄHTEET

- Aro, A. Työilmapiiri kuntoon. 2018. Helsinki: Alma Talent.
- Becker, H.S. 1960. Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology. Volume 66 (1). Chicago: The University of Chicago. Viitattu 10.3.2021 <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/222820>.
- Byrne, Z. 2015. Understanding employee engagement: Theory, research and practice. New York: Routledge.
- Drucker, P. 2011. The Practice of Management. New York: Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Helsinki: Kauppakamari.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Helsinki: WSOYpro.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä studies in education, psychology and social research. 206. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Talentum.
- Kaupan liitto. 2018. Kauppa tarvitsee osa-aikatyötä. Viitattu 6.2.2021. <https://kauppa.fi/uutishuone/2018/12/05/kauppa-tarvitsee-osa-aikatyota/>.
- Kaupan liitto. 2020a. Kaupan alan uudet työehtosopimukset hyväksytyt. Viitattu 7.2.2021 <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/02/14/kaupan-alalla-on-syntynyt-tyoehtosopimus/>.
- Kaupan liitto. 2020b. Kaupan työehtosopimus- ja palkkaliite 1.2.2020 – 31.1.2022. Saatavilla <https://www.finlex.fi/data/tes/4864/PT50Kaupan2002.pdf>.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Kirkkonummi: Suomen Liikekirjat.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma.
- Lencioni, P. 2016. The truth about employee engagement: a fable about addressing the three root causes of job misery. San Francisco, CA: Jossey-Bass & Pfeiffer.

- Leppänen, S.M. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Viitattu 12.3.2021 [Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen \(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com).
- Leroy, H.; Palanski, M. & Simons, T. 2012. Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethic.* 107(255–264).
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mellanen, A. & Mellanen K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Meyer, J.P. & Maltin, E. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior.* Vol. 77, No 2, 323–337. Viitattu 2.4.2021 http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010_MeyerMaltin_JVB.pdf.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review* Vol 1, No 1, 61–89. Viitattu 10.3.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Mowday, R. Porter, L. & Steers, R. 1982. Employee-organization linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.
- PAM ry 2015. Mikkelissä kokeillaan joustavaa kokoaikatyötä. Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 27.12.2020 <https://www.pam.fi/uutiset/mikkelissa-kokeillaan-joustavaa-kokoaikatyota.html>
- PAM ry 2016. Mikkelissä kokeiltiin uutta työaikaamuotoa. S-ryhmä, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry sekä Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry ovat selvittäneet yhteisellä kokeilulla täysin uuden työaikaamuodon edellytyksiä ja toimivuutta. Viitattu 9.3.2021 <https://www.pam.fi/uutiset/mikkelissa-kokeiltiin-uutta-tyoaikaamuotoa.html>.
- Puttonen, S.; Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus Oy
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Setiyani, A.; Djumarno, D.; Riyanto, S. & Nawangsari, L.C. 2019. The effect of work environment on flexible working hours, employee engagement and employee motivation. *International review of management and marketing.* Vol. 9 (3). 115–116.
- SSO. 2020. Tietoa meistä. Viitattu 27.12.2020 www.sso.fi > Tietoa meistä.
- Straw, J.; Scullard, M.; Kukkonen, S. & Davis, B. 2015. The Work of Leaders. Johtamisen parhaat käytännöt. Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa. Suom. M. Pitkänen. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.
- Tietoarkisto. 2020. Kvalitatiivisen datan käsittely. Tampereen yliopisto. Viitattu 10.4.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>.
- Tuomivaara S.; Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työaikalaki 5.7.2019/872. Annettu Helsingissä 5.7.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.
- Työsuojeluhallinto. 2021. Työehtosopimus. Viitattu 7.2.2021 <https://www.tyosuojelu.fi/ty-osuhde/tyoehtosopimus>.

Työterveyslaitos. 2020. Kokoaikatyön lisääminen kaupan alalla: Joustava kokoaikatyö -toimintamallin lanseeraaminen kaupan alan yritysten ja henkilöstön keskuuteen. Viitattu 31.1.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyon-ja-tyohyvinvoinnin-kehittamisohjelma-2020-2023/toimiala-hankkeet/kokoaikatyon-lisaaminen-kaupan-alalla-joustava-kokoaikatyo-toimintamallin-lanseeraaminen-kaupan-alan-yritysten-ja-henkiloston-keskuuteen/>.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. K. Iivonen. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Weideman, M. & Hofmeyr, K.B. 2020. The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. SA Journal of Human Resource Management. Vol. 18. (1). 7.

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1: Joustava kokoaikatyö

Mitä ajatuksia joustava kokoaikatyö herättää?

Mitä odotuksia sinulla on joustavan kokoaikatyön käyttöönottoon liittyen?

Mitä haasteita joustavaan kokoaikatyöhön siirtymisessä voi tulla? Miten nämä haasteet voidaan ratkaista?

Miten työntekijöitä pitäisi informoida joustavasta kokoaikatyöstä ja mahdollisuudesta siirtyä sen piiriin?

Miten työntekijä hyötyy siirtymisestä joustavaan kokoaikatyöhön?

Miten työantajan hyötyy siirtymisestä joustavan kokoaikatyön käyttöön?

Mikä voi estää joustavan kokoaikatyön käyttöönoton?

Miten työntekijöitä saadaan suostuteltua joustavaan kokoaikatyöhön?

Mitä joustava kokoaikatyö tarkoittaa työntekijälle?

Missä toimipaikoissa joustavasta kokoaikatyöstä voisi olla hyötyä?

Teema 2: Sitouttaminen

Mitä organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa?

Mitä merkitystä sitoutumisella on yritykselle?

Mitä merkitystä sitoutumisella on työntekijälle?

Voiko työaika käyttää sitouttamisen välineenä?

Mitä haasteita työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon on?

Miten työntekijöiden sitouttaminen hyödyttää organisaatiota?

Mitä esteitä sitoutumiselle voi olla?

Miten joustavaa kokoaikatyötä voitaisiin kehittää sitouttamisen välineenä?

Miksi yritykselle on tärkeää, että sen henkilöstö on sitoutunutta?

Miten sitoutumista voidaan mitata?

Miten sitoutuminen vaikuttaa työskentelymotivaatioon?