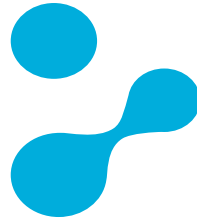




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MAIJA ELO

Työelämän joustot monimuotoisessa työyhteisössä

Case S-ryhmä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Elo, Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 93	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Työelämän joustot monimuotoisessa työyhteisössä, case S-ryhmä		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin keinoja vahvistaa työn ja muun elämän yhteensovittamista monimuotoisessa työyhteisössä S-ryhmässä työelämän joustoja toteuttamalla. Tutkimuksessa selvitettiin työelämäjoustojen tarvetta erilaisissa elämäntilanteissa sekä sitä, millaisia joustoja on mahdollista toteuttaa palvelualalla. Tämän selvityksen perusteella luotiin suosituksia erilaisiin työelämäjoustoa vaativiin elämäntilanteisiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja kattavan käsityksen saamiseksi aiheesta tutkimusmenetelmiksi valittiin haastattelu, benchmarking ja S-ryhmän kyselytutkimusten dokumenttianalyysi. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna kahdeksalle Prismän palvelupäällikölle kuudesta eri alueosuuskaupasta. Benchmarkingin keinoin haettiin ideoita ja esimerkkejä työelämän joustojen toteuttamiseen eri organisaatioissa. Dokumenttianalyysin avulla selvitettiin S-ryhmän tutkimusten tarjoamaa tietoa työelämän joustojen nykytilanteesta sekä sitä millä tavoin työn ja muun elämän tasapainon toteutumista tällä hetkellä seurataan.</p> <p>Tahtotila ja tavoite S-ryhmässä on edistää monimuotoisuutta sekä tukea työn ja vapaaajan yhteensovittamista kaikissa elämäntilanteissa koko työuran aikana. Tämän tutkimuksen perusteella S-ryhmän yhteisiä käytäntöjä toteuttaa työelämän joustoja ei ole, vaan jokainen alueosuuskauppa, yksikkö tai esihenkilö toteuttaa joustoja parhaaksi katsomallaan tavalla. Tasapuolisten työelämäjoustomahdollisuuksien takaamiseksi koko henkilöstölle joustoihin liittyvät käytännöt olisi mallinnettava koko S-ryhmän tasolla. Tutkimuksessa tällaisiksi huomioitaviksi ryhmiksi nousivat työelämän uusiin odotuksiin vastaaminen, opiskelijat, perheelliset ja muiden läheisten hoivaa vaativat tilanteet, konkarityöntekijät ja työkykyhaasteet. On myös merkittävää huomioida työelämän joustoissa niiden ääni, jotka eivät kuulu mihinkään erilliseen ryhmään elämäntilanteensa perusteella. Lisäksi joustojen käytön ja tasapainoisen elämän kokonaisuuden toteutumisen säännölliseen seurantaan liittyvät käytännöt olisi hyvä toteuttaa.</p>		
Asiasanat Työelämäjoustot, monimuotoisuus, työelämän uudet odotukset, työhyvinvointi, yrityskulttuuri, työntekijäkokemus, työnantajakuva		

Author Elo, Maija	Type of Publication Master's thesis	Date May 2021
	Number of pages 93	Language of publication: Finnish
Title of publication Flexibility in working life in a diverse work community, case S Group		
Degree program Management and Service Business Master's degree		
<p>In this thesis investigated ways to strengthen the reconciliation of work and other life in a diverse work community in the S Group by implementing work life flexibility. The study examined the need for working life flexibility in different life situations and what kind of flexibility can be implemented in the service sector. Based on this study, recommendations were created for various life situations that require flexibility in working life.</p> <p>The study was carried out as a case study and in order to gain a comprehensive understanding of the topic, interview, benchmarking and document analysis of the S Group's surveys were chosen as research methods. The interviews were conducted as a thematic interview for eight Prisma service managers from six different regional cooperatives. Benchmarking sought ideas and examples for implementing work-life flexibility in different organizations. By the document analysis, the information provided by the S Group's research on the current situation of working life flexibility and the way in which the implementation of work-life balance is currently monitored was examined.</p> <p>The goal in the S Group is to promote diversity and support the coordination of work and leisure in all life situations throughout one's career. Based on this study, there are no common practices of the S Group to implement flexicurity in working life. In order to ensure equal opportunities for flexibility in working life for all employees, flexibility practices should be modeled at the level of the entire S Group. In the study, such groups to be taken into account were new expectations in working life, students, family and other situations requiring care, senior workers and work ability challenges. It is also important to take into account in the elasticities of working life the voice of those who do not belong to any separate group based on their life situation. In addition, it would be good to implement practices related to the regular monitoring of the use of flexibility and the realization of a balanced life.</p>		
Key words Working life's flexibility, diversity, working life's new expectations, wellbeing at work, organizational culture, employee experience, employer image		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	7
2.1 Kohdeorganisaatio, S-ryhmä.....	7
2.2 Opinnäytetyön merkitys kohdeorganisaatiolle.....	8
2.3 Tutkimuskysymykset	10
2.4 Teoreettinen viitekehys	11
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	14
3.1 Lähestymistapa.....	14
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	15
3.3 Eettisyys tutkimustyössä	18
4 MONIMUOTOISUUS JA TYÖELÄMÄN UUDET ODOTUKSET.....	18
4.1 Henkilöstöpotentiaalin hyödyntäminen	19
4.2 Nuorten työntekijöiden työelämäodotukset	20
4.3 Monimuotoisuus ja yhteenkuuluvuus	22
4.4 Monimuotoisuus osana rekrytointia.....	25
4.4.1 Harjoittelut ennakoivana rekrytointina	26
4.4.2 Osatyökykyiset työntekijät.....	27
4.4.3 Anonyymi rekrytointi tasa-arvoisen työnhaun välineenä	29
5 TYÖELÄMÄN JOUSTOT	30
5.1 Jousto- ja etätyö.....	31
5.2 Työnkierto	35
5.3 Määräaikainen työsuhde.....	36
5.4 Osa-aikainen työsuhde	36
5.4.1 Osittainen vanhempain- ja hoitovapaa	37
5.4.2 Osa-aikatyön sosiaaliset ja terveydelliset perusteet	38
5.4.3 Osasairausvapaa	39
5.4.4 Työn ja eläkkeen yhdistäminen sekä osatyökyvyttömyyseläke.....	40
5.5 Opintovapaa	41
6 TYÖHYVINVOINTI.....	42
6.1 Yrityskulttuuri, työntekijäkokemus ja työnantajakuva	42
6.1.1 Yrityskulttuuri	43
6.1.2 Työntekijäkokemus	45
6.1.3 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteys	46
6.1.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	47
6.1.5 Työnantajakuva	47

6.2 Työhyvinvointi ja työkyvyn tuki.....	49
6.3 Yksilöllisyyden huomioiminen	50
7 TUTKIMUSDOKUMENTTIEN ANALYSOINTI	53
7.1 Kesäduunitutkimus 2020.....	53
7.2 Universumin työnantajakuvatutkimus 2020	54
7.3 Nuorten työelämäodotukset -kysely.....	54
7.4 Työtyytyväisyystutkimus	55
7.5 Konkari 2020 -tutkimus	56
7.6 Työn ilo ja työpaikan houkuttelevuus –tutkimus.....	57
7.7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	57
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	59
8.1 Validiteetti ja reliabiliteetti	59
8.2 Haastattelututkimuksen toteutus	61
8.3 Tutkimustulokset.....	63
8.3.1 Monimuotoisuus ja työelämän uudet odotukset.....	63
8.3.2 Työelämän joustot.....	67
8.3.3 Työhyvinvointi.....	74
9 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	76
9.1 Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämissuhteet	76
9.1.1 Työelämän uudet odotukset	77
9.1.2 Opiskelijat	78
9.1.3 Perheelliset ja läheisten hoiva	79
9.1.4 Konkarit	80
9.1.5 Työkykytilanteet	81
9.1.6 Kuulivatko kaikkien tarpeet?	82
9.2 Pohdinta	83

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

”Työn tulee tuottaa iloa, sillä silloin tiedämme tekevämme mielekästä työtä ja olemme tuottavimmillamme. Suomessa jokaisella on lähes yhtäläiset mahdollisuudet luoda haluamansa työtulevaisuus.” (Carlsson & Järvinen 2012, luku 2.1, kohta ”Suhtautuminen työhön”)

Opinnäytetyön aiheena ovat työelämän joustojen tarpeen tutkiminen erilaisiin elämäntilanteisiin palvelualalla S-ryhmässä. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä työvoiman saatavuudessa ja pysyvyydessä palvelualalla on haasteita. Työelämän joustoilla pystytään tukemaan työn ja muun elämän yhteensovittamista ja vastaamaan uusiin odotuksiin työelämästä. Samalla on mahdollista tukea monimuotoisten työsuhteiden yleistymistä ja erilaisten työntekijöiden työllistymistä sekä vahvistaa työntekijäkokemusta ja työnantajakuvaa. Tahtotilana on, että erilaisissa elämäntilanteissa oleville henkilöille on tarjolla sopivat työsuhdemuodot, työajat sekä -tehtävät.

Covid-19 pandemia on osaltaan nopeuttanut työn tekemisen käytäntöjen muuttumista lyhyessä ajassa huomattavasti. On oletettavaa, että joustavampien työtapojen ja tekniikan tultua nopeasti tehokkaaseen käyttöön, nämä myös jäävät ainakin osittain arkeen. Näihin totuttuaan työntekijät odottavat ja osaavat vaatia työnantajalta entistä enemmän joustavuutta ja työn sovittamista omaan arkeen sopivaksi. Myös työnhakijat tulevat kaikilta osin kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota työn joustavuuden mahdollisuuksiin pandemian jälkeenkin. (McKeon 2020)

Opinnäytetyössä tutkitaan työelämän joustojen tarpeellisuutta sekä sitä minkälaiset joustot ovat mahdollisia palvelualalla. Tutkimus tehdään, jotta on mahdollista luoda joustosuosituksia ja tulevaisuudessa koko S-ryhmän yhteiset käytännöt niiden osalta. S-ryhmän pito- ja vetovoimaisuuden varmistamiseksi työnantajana myös tulevaisuudessa uusien työelämäodotusten tunnistaminen ja niihin reagoiminen on välttämätöntä. Paitsi työvoiman tarpeeseen vastaamiseksi, on myös yhteiskunnallisesti merkittä-

vää kyetä joustavasti työllistämään erilaisia ihmisiä työskentelemään omilla vahvuusalueillaan. Työelämän joustomahdollisuuksien kehittämällä on yhteys työhyvinvointiin ja näitä tekijöitä pohditaan tässä tutkimuksessa. Yrityskulttuurin vaikutukset joustoihin suhtautumiseen ja toteuttamiseen ovat niin ikään tarkastelun alaisina.

Työn tuloksia eli joustotarpeiden kartoitusta ja suositusehdotuksia, on mahdollista hyödyntää koko S-ryhmässä. Tällä voidaan tulevaisuudessa taata henkilöstölle yhtäläiset käytännöt työelämäjoustoissa ja tuottaa esihenkilöiden käyttöön materiaalia ja malleja erilaisiin tilanteisiin. Tällä hetkellä yhteistä linjaa toteuttaa joustoja ei ole, vaan käytännössä jokaisen toimipaikan esihenkilö toteuttaa tarvittavia työn muokkauksia parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä opinnäytetyö on osa S-ryhmän isompaa projektia, jossa on tarkoitus vahvistaa S-ryhmän henkilöstön vetovoima ja pitävyystekijöitä. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä SOK:n HR-ketjuohjauksen kanssa.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Kohdeorganisaatio, S-ryhmä

Opinnäytetyö toteutetaan S-ryhmään. S-ryhmän muodostavat alueosuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Suomessa S-ryhmän toimipaikkoja on yhteensä yli 1800 marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan toimialoilla. Joidenkin osuuskauppojen palvelutarjonnasta löytyvät myös auto- ja maatalouskaupan toiminnot. Lisäksi kaikille asiakasomistajille on tarjolla S-Pankin pankkipalvelut. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöiden lisäksi SOK:lla on market-, matkailu- ja ravitsemiskauppaa Virossa ja Pietarissa.

Työntekijöitä S-ryhmässä on yhteensä 41 323, joista aktiivisessa työsuhteessa on 38 585 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on 37 vuotta, 25-vuotiaita tai nuorempia on 26 % ja yli 55-vuotiaita 12 %. Naisten osuus on 75 % ja miesten 25 %. Eri kansalai-

suuksia on noin 80 ja ulkomaalaisia 1,8 % (11/2020). Vakituksessa työsuhteessa työskentelee 34 564 ja määräaikaisessa 4021 henkilöä. Heistä kokoaikaisessa työsuhteessa on 15 254, osa-aikaisessa työsuhteessa 23 331 ja yli 30 tuntia viikossa työskenteleviä on 67 % henkilöstöstä. (Henkilöstö lukuina 2021, luottamuksellinen)

S-ryhmässä itsenäisinä yrityksinä toimivat 19 alueosuuskauppaa, jotka ovat asiakasomistajien eli asiakkaidensa omistamia. Alueosuuskaupat puolestaan omistavat keskusliike SOK:n, jonka tehtävänä on tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK:n vastuulle kuuluu myös eri ketjutoimintojen kehittäminen ja S-ryhmän strategisesta ohjauksesta vastaaminen. S-ryhmän arvoina ovat:

- Olemme asiakasta varten
- Uudistamme jatkuvasti toimintaamme
- Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä
- Toimimme tuloksellisesti

(S-ryhmän www-sivut 2020). Tämän tutkimuksen aiheena olevien työelämäjoustojen kehittäminen tukee S-ryhmän arvoja vastuullisena ja henkilöstöstään huolehtivana työnantajana.

2.2 Opinnäytetyön merkitys kohdeorganisaatiolle

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan keinoja vahvistaa edellytyksiä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi tasapainoisen kokonaisuuden saavuttamiseksi. Lisäksi tarkastellaan työelämän joustojen keinoin henkilöstön monimuotoisuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia sekä näiden yhteyttä työntekijäkokemukseen ja työnantajakuvaan. Opinnäytetyössä tutkitaan työelämäjoustojen tarvetta erilaisissa elämäntilanteissa ja selvitetään millaisia joustoja on mahdollista toteuttaa palvelualalla. Tämän selvityksen perusteella luodaan suosituksia erilaisiin työelämäjoustoa vaativiin elämäntilanteisiin, esimerkiksi opiskelijoille, lapsiperheille, osatyökykyisille ja senioreille.

Keskeisinä käsiteltävinä teemoina tässä opinnäytetyössä ovat henkilöstön monimuotoisuus, muuttuvat työelämäodotukset ja näiden seurauksena tarvittavat työelämän joustot. Opinnäytetyön tuloksena S-ryhmään syntyy tietoa työelämäjoustojen tarpeellisuudesta ja toteutusmahdollisuuksista erilaisiin elämäntilanteisiin. Tutkimukselle on

tarve, koska yhtenäisiä käytäntöjä toteuttaa työelämäjoustoja ei vielä ole. Joustojen toteuttamisen yhteyttä työhyvinvointiin, yrityskulttuuriin sekä työntekijä- ja työnantajakuvaan käsitellään myös tässä tutkimuksessa.

Monissa S-ryhmän toimipisteissä työtä tehdään vuorokauden ympäri, joten periaatteessa mahdollisuuksia kullekin sopivien työaikojen ja -tehtävien löytymiseen on. Käytännössä työvuorot suunnitellaan ennalta, jotta liiketoimintaedellytykset ja asiakaspalvelu voidaan varmistaa, mutta henkilöstöllä on mahdollisuus toivoa itselleen parhaiten sopivia ja kiinnostavia työtehtäviä ja -vuoroja. Jo nyt käytössä on osuuskauppa- tai yksikkökohtaisia pelisääntöjä yksittäisten vuoro-toiveiden tekemiseen, mutta tässä tutkimuksessa selvitetään tarkemmin tiettyjen elämäntilanteiden ja monimuotoisuuden vaikutusta työssä tarvittaviin laajempiin joustoratkaisuihin. Vuoro-toiveiden toteuttamisen ja elämäntilanteiden huomioimisen käytäntöjä on tarkoituksenmukaista yhtenäistää S-ryhmässä.

Opinnäytetyö on osa Vetoa&Pittoa! -projektikokonaisuutta, jonka tavoitteena on lisätä S-ryhmän vetovoima- ja pitävyystekijöitä. Projektin tavoitteita ovat tuloksellisuuden, houkuttelevuuden, merkityksellisyyden, tasapainoisuuden ja monimuotoisuuden edistäminen S-ryhmässä. Näitä tekijöitä tarkastellaan Vetoa&Pittoa! -projektissa seuraavista teemoista:

- Suunnitelmallisuus: liiketoiminnan työvoiman henkilöstötarpeen ja vaadittavan osaamisen ennakointi
- Houkuttelevuus: ulkoisen työnantajakuvaan kehittäminen ja toimialojen vetovoimaisuustekijöihin vaikuttaminen
- Merkityksellisyys: sisäisen työnantajakuvaan, hyvän työkuulttuurin edistäminen ja uusiin työelämäodotuksiin vastaaminen
- Tasapainoisuus: hyvän elämän kokonaisuuden ja työkykyisyyden edistäminen
- Monimuotoisuus: monimuotoisuuden huomioiminen ja edistäminen organisaatiossa

(Vetoa&Pittoa! –projektimateriaali 2020, SOK HR-ketjuohjaus, luottamuksellinen)

Tulevaisuudessa joustojen tarpeesta tehtyä tutkimusta ja näiden perusteella luotuja suosituksia on mahdollista kehittää edelleen mallinnuksiksi, joilla voidaan tukea työntekijöitä erilaisissa elämäntilanteissa, kuten opiskelija-, perhe-, osatyökyky- ja konkarivaiheessa. Mallit toimivat esihenkilöiden apuvälineinä sekä ovat myös henkilökunnan tiedossa mahdollisuutena, jos tarve joustomallin käyttämiselle on. Näin kynnyks jouston hyödyntämiseen on matalampi ja aiheesta keskustelun aloittaminen työpaikalla jo ennakoidenkin luontevaa.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia monimuotoisen henkilöstön tarpeita työelämäjoustoista ja niiden toteutusmahdollisuuksia palvelualalla. Tutkimuksen perusteella annetaan suosituksia toteuttaa joustoja. Lisäksi keskeistä on ymmärtää työelämän odotuksissa tapahtuvia muutoksia ja tarvittavien työelämäjoustojen avulla kehittää S-ryhmän vetovoimatekijöitä työnhakijoiden keskuudessa sekä vahvistaa henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen. Tutkimuksessa pohditaan myös työelämäjoustojen yhteyttä työhyvinvointiin ja yrityskulttuuriin.

Tutkimuksen pääkysymys on: Millaisilla työelämäjoustoilla S-ryhmä voi saavuttaa strategisen tavoitteen vetovoimaisena työnantajana, johon työntekijät haluavat sitoutua?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Miten S-ryhmä voi tukea eri tilanteissa olevia työntekijöitä erilaisilla työaikaa tai -paikkaan liittyvillä joustoilla?
2. Mitkä ovat S-ryhmän erityispiirteet vetovoimaisena työnantajana?
3. Millainen työntekijäkokemus lisää sitoutuneisuutta?
4. Miten S-ryhmä voi edistää ja hyödyntää monimuotoisuutta työelämäjoustoilla?
5. Mitkä S-ryhmän erityispiirteet palvelualan työnantajana vaikuttavat työelämäjoustojen käytön mahdollisuuteen?

6. Millainen yrityskulttuuri rohkaisee työntekijää kertomaan varhain elämäntilanteestaan ja työnantajaa pohtimaan yhdessä työntekijän kanssa sopivia ratkaisuja?
7. Mikä merkitys työelämän joustoilla on yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kannalta?
8. Miten S-ryhmä saa työelämän joustot osaksi toimipaikkojen tavanomaista henkilöstöprosessia?

2.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten (Kuvio 1.) keskeisten käsitteiden perusteella muodostetaan tietopohja opinnäytetyölle. Keskeisenä tutkittavana asiana opinnäytetyössä ovat työelämäjoustojen tarve ja toteutusmahdollisuus palvelualalla.



Kuvio 1. Viitekehys

Perinteisesti työelämäjoustoilla tarkoitetaan työntekopaikan ja työaikojen joustavuutta sekä kestoltaan eripituisten päivien vaihtelua (Tuomivaara, Ropponen & Kandolin 2016, 12-13). Jotta näitä voidaan kehittää tarpeisiin vastaavaksi, on tunnettava mo-

nimuotoisuutta ja työelämän muuttuneita odotuksia. Monimuotoisuudella tarkoitetaan muun muassa henkilön ikään, sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen, äidinkieleen, toimintakykyyn, ammatilliseen osaamiseen, koulutukseen tai perhesuhteisiin ja yksityiselämän tilanteeseen liittyviä seikkoja. Johtamisessa on huomioitava paitsi yksilön tarpeet myös organisaation odotukset. Monimuotoisuuden johtamisessa merkityksellisintä on hyödyntää siellä olevaa erilaisuutta yhdistävänä ja kilpailukykyä tuottavana tekijänä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 65)

Työntekijät tiedostavat valinnanvapauden ja vaikutusmahdollisuutensa. Elämästä halutaan kokonaisuutena tehdä mielekästä ja työn sekä sen tekemisen tavan on sovitettava tähän ajatusmalliin. Myös työnantajan on rohkeasti kyseenalaistettava käsitys siitä, miten, missä ja millä tavoin työtä tehdään. On ennakkoluulottomasti pohdittava vanhojen käytäntöjen, uskomusten ja kulttuurin toimimista. Itselleen sopivalla tavalla toimimalla ihminen on myös luovimmillaan ja saa aikaan parhaita tuloksia. (Carlsson & Järvinen 2012, luku 2.2, kohta ”Muuttuva työ”)

Viitekehyksessä on kuvattuna, miten monimuotoisuutta ja työelämäodotuksia ymmärtämällä ja työelämäjoustoja kehittämällä pyritään edelleen vahvistamaan työhyvinvointia sekä yrityskulttuuria, työntekijäkokemusta ja työnantajakuva. Työhyvinvoinnin käsite tässä yhteydessä on merkittävä, koska työelämäjoustoilla kokonaisuudessaan pyritään lisäämään työhyvinvointia. Termillä tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja työelämä tukee elämänhallintaa. Työhyvinvointiin liittyy vahvasti työn ja muun elämän yhdistäminen tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. (Aura & Ahonen 2016)

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan kaikkia yrityksessä olevia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja ajattelua. Nämä voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, ja yhdistävät organisaation jäseniä tai toisaalta erottavat organisaation muista vastaavista organisaatioista. Yrityskulttuuri voidaan myös määritellä oikeiden asioiden tekemiseksi siinäkin tilanteessa, kun kukaan ei ole näkemässä toimintaa. (Luukka 2019, 21-25)

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokemusta työpaikastaan (Luukka 2019, 128). Positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat työn merkityksellisyyden ja tarkoituksen kokemus, oma osaaminen ja ammattitaito työssä, työn tavoitteiden ymmärtäminen sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet. Lisäksi työntekijäkokemukseen vaikuttavat yhteishenki, oikeudenmukainen palkitseminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 77)

Työnantajakuvalla puolestaan tarkoitetaan käsitystä, joka kyseisestä organisaatiosta on muodostunut todellisuudessa työnantajana. Tämä on paitsi yrityksen oman työnantajamielikuvan johdonmukaisen luomisen tulosta, mutta myös työntekijöiden ulospäin yrityksestä rehellisesti viestimiä asioita. (Luukka 2019, 135) Positiivisen työnantajamaineen omaava yritys on vetovoimainen työnhakijoiden silmissä sekä kykenevä houkuttelemaan ja pitämään osaavia henkilöitä palveluksessaan. Erityisesti nuoret työntekijät kokevat työnantajakuvan hyvin vaikuttavana tekijänä siinä, mihin yritykseen he hakeutuvat töihin. Kokoneiden työntekijöiden kohdalla tällä on merkitystä hieman vähemmän, mutta asia on silti tärkeä. (Kauhanen 2012, 69–70)

Uusia työelämäodotuksia ja monimuotoisuutta kuvataan opinnäytetyön tietopohjan ensimmäisessä luvussa. Erilaisten työelämäjoustojen mahdollisuuksia ja toteutusta käsitellään tutkimuksen toisessa luvussa. Tässä yhteydessä tuodaan myös benchmarkingin keinoin esille esimerkkejä joustotavoista muissa organisaatioissa ja pohditaan niiden hyödynnettävyyttä S-ryhmässä. Työhyvinvoinnin yhteyttä työn ja vapaa-ajan tasapainoisuuteen ja elämäntilanteiden tukemiseen erilaisin joustoin pohditaan tietopohjan viimeisessä kappaleessa. Lisäksi kuvataan yrityskulttuuriin, työntekijäkokemukseen ja työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, niiden muodostumista sekä yhteyttä työelämäjoustoihin.

Tutkimusosassa käsitellään S-ryhmässä teetettyjen tutkimusten tuloksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, työhyvinvoinnista ja monimuotoisuudesta käsin, ja pohditaan vastauksista saatua tietoa nykytilanteesta sekä sitä, miten tutkimuksia voidaan jatkossa kehittää palvelemaan paremmin tätä aihepiiriä. Lisäksi kerrotaan toteutettujen tutkimushaastattelujen tuloksista sekä yhteenvetona pohditaan tutkimuksen johtopäätöksiä kokonaisuutena tietopohjaan peilaten ja annetaan toimenpideehdotuksia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyössä tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tässä työssä tuotetaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa täsmällisesti rajatusta tutkimuskohteesta realistisessa toimintaympäristössä. Kattavan tietoperustan luomisella on tarkoitus tuottaa uutta tietoa kehittämisehdotuksien tueksi. Tapaustutkimuksessa tarkoitus ei vielä ole viedä tutkimuksen perusteella kehitettyjä muutoksia käytäntöön vaan luoda tutkimustulosten ja tietoperustan avulla ehdotuksia ja ideoita ongelman ratkaisemiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37, 52-53) Kattavan teoreettisen perustan luominen on edellytys laadullisen tutkimuksen onnistumisessa. Tällä tarkoitetaan paitsi tutkimuksen viitekehystä ja tutkimusaiheen tietopohjan muodostamista myös tutkimusmetodien tuntemista, etiikan ja luotettavuuden arvioimista sekä tutkimusprosessin hallintaa kokonaisuudessaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1, kohta ”Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa”)

Case-tutkimus soveltuu tämän opinnäytetyön aiheen lähestymistavaksi, koska tutkimuksessa käsitellään yhtä rajattua tapausta, työelämäjoustoja palvelualalla. Tälle tutkimustavalle on ominaista useiden tiedonkeruumenetelmien käyttö monipuolisen ja syvällisen käsityksen muodostamiseksi aiheesta. Aineiston keruussa ja analysoinnissa voidaan hyödyntää niin kvalitatiivisia eli laadullisia kuin kvantitatiivisia eli määrällisiäkin menetelmiä. (Kananen 2015, 39) Näkökulmasta riippuen laadulliset ja määrälliset menetelmät voidaan nähdä vastakkaisina tai toisiaan täydentävinä. Niiden avulla on mahdollista lähestyä tutkittavaa asiaa eri tavoin, jolloin ne eivät sulje toisiaan pois. Keskeistä on, että tutkija ymmärtää tekeillä olevan tutkimuksen tavoitteet ja määrittelee ne mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tutkimuksen vaiheet tulee raportoida ja perustella koko tutkimuksen ajan huolellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.3, kohta ”Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde”)

Opinnäytetyön kokonaistavoitteen ollessa työelämäjoustosuosittelujen luominen tutkimuksessa on myös konstrukttiivisen lähestymistavan piirteitä. Konstrukttiivisessa

tutkimuksessa tehtävänä on luoda käytännön ongelmaan jokin uusi rakenne kuten suunnitelma tai malli. Lopputulokseen pyritään kattavan teorian tiedon ja käytännöstä kerättävän tiedon avulla. Ratkaisun on oltava teoreettisesti perusteltu tuottaen samalla uutta tietoa liiketoimintaan ja tieteeseen. Tämän lisäksi uudenlaisen ratkaisumallin toiminta testataan käytännössä ja parhaassa tapauksessa se on yleistettävissä myös muihin organisaatioihin. (Ojasalo ym. 2015, 65)

Tässä opinnäytetyössä teoriapohjan ja tutkimuksen avulla tuotoksena annetaan suosituksia työelämäjoustoista erilaisiin elämäntilanteisiin. Suosituksia ei kuitenkaan tässä kohdin viedä käytäntöön vaan kohdeorganisaatio voi tämän tutkimuksen perusteella perehtyä aiheeseen syvällisemmin. Jatkossa suositukset on mahdollista mallintaa elämäntilanteita tukeviksi poluiksi, suunnitella esihenkilöiden perehdytys uuteen toimintatapaan ja luoda henkilöstölle tarvittava materiaali aiheesta. Polkujen mielekkyyttä voidaan seurata esimerkiksi vuosittaisten työtyytyväisyystutkimusten avulla.

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tapauksetutkimuksen lähestymistavalle olennaista on, että kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 55). Erilaisten menetelmien rinnakkainen käyttö myös lisää varmuutta tutkimukseen liittyvissä päätelmissä menetelmien täydentäessä toisiaan monenlaisin ideoin ja näkökulmin. Oleellista on myös pohtia mihin tarkoitukseen kerättyä tietoa käytetään ja millainen tieto on tarpeellista tutkimuksen kannalta. (Ojasalo ym. 2015, 40) Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisina menetelminä haastattelua ja benchmarkingia ja kvantitatiivisena menetelmänä kyselytutkimusten dokumenttianalyysiä. Haastattelu on tutkimuksen primääriaineistoa eli se on kerätty tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Benchmarking ja dokumenttianalyysit ovat sekundääriaineistoa eli jo olemassa olevaa aineistoa, jota analysoidaan tämän tutkimuksen kysymyksiin vastaamiseksi. (Kananen 2015, 76, 95)

Syvällisen tiedon saamiseksi toteutetaan haastattelut. Haastattelulla pyritään löytämään erilaisia näkemyksiä tutkittavasta ongelmasta ja syitä, joiden seurauksena tämä on syntynyt. Perimmäisenä tarkoituksena on lopulta kyetä löytämään ratkaisu tutkit-

tavaan ongelmaan. Haastattelun kohteeksi on valittava henkilöitä, jotka tuntevat tutkittavaa asiaa. Kokonaiskuvan muodostamiseksi haastattelut kannattaa aloittaa organisaatiossa ylimmästä johdosta ja tämän jälkeen edetä alemmalle tasolle täsmällisemmän tiedon saamiseksi. Haastattelun tuloksena saadaan ilmiöstä todellista tietoa, mutta kokemukset voivat olla hyvin erilaisia ja näkökulmat aiheeseen vaihtelevia. (Kananen 2015, 81)

Tässä tutkimuksessa haastatellaan esihenkilöitä eri osuuskaupoista Prisma-ketjusta. Näin saadaan mahdollisimman kattava kuva yhdestä keskeisestä kaupan alan ketjusta ja on mahdollista tehdä päätelmiä tarvittavista joustoista S-ryhmätasolla. Keskeinen selvitettävä asia on millaisia joustotarpeita ja millaisissa elämäntilanteissa, yksittäisiä päiviä tai pidempiä järjestelyjä, on tullut esille henkilökunnan kanssa keskusteltaessa.

Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu parhaiten käyttöön tämän tyyppiseen tutkimusongelmaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta tarvittaessa kysymysten järjestystä voidaan vaihdella keskustelun edetessä. Osa kysymyksistä voi muodostua tarpeettomiksi esittää ollenkaan ja toisaalta haastattelijalle voi tulla tarpeelliseksi kysyä jotakin, jota ei ole ennalta suunniteltu. Haastattelu etenee keskustelun omaisesti, mutta haastattelijan ohjaamana sillä hän kerää tietoa ja haastateltava puolestaan antaa sitä. (Ojasalo ym. 2015, 108)

Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto. Tässä haastattelijalla on käsiteltävästä aiheesta jonkinlainen kokonaiskuva, jonka perusteella hän on voinut laatia haastatteluun keskusteltavat teemat. Haastattelu etenee teema kerrallaan joko haastattelijan ohjaamana tai luontaisesti keskustellen. Haastattelijalla voi tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä keskustelun aikana. Haastattelua varten luodaan suunnitelma ja teemahaastattelurunko. Haastattelu kannattaa esimerkiksi nauhoittaa ja tallenteina olevat aineistot puretaan haastattelun jälkeen analysointia varten tekstimuotoon. (Kananen 2015, 82-83, 85)

Dokumenttianalyysinä tässä tutkimuksessa analysoidaan S-ryhmän tilaamia kyselytutkimusaineistoja. Dokumentit luokitellaan laadullisiin tutkimusmenetelmiin, mutta nyt aineistona käytetyt tutkimukset ovat kyselyitä, joissa kysymykset ovat tarkkaan aseteltuja ja toteutettu suurelle joukolle mielipiteiden ymmärtämiseksi ennalta määri-

tellyistä asioista. (Kananen 2015, 77, 95) S-ryhmässä tehdään vuosittain laajoja kyselyitä vakitukselle henkilöstölle, kesätyöntekijöille ja harjoittelijoille työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen sekä viihtyvyyteen liittyen. Näistä aineistoista poimitaan tätä tutkimusta varten tietoa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, työhyvinvointiin ja monimuotoisuuteen liittyen.

Muihin tutkimusmenetelmiin yhdistettynä erilaisia dokumentteja analysoimalla saadaan uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Analysoinnissa on otettava huomioon, kuka dokumentin on tuottanut ja minkä vuoksi, jolloin on mahdollista tulkita tietoja kriittisesti. Toisaalta joidenkin tutkimuksen kannalta oleellisten dokumenttien olemassaolosta ei tutkijalla välttämättä ole tietoa, koska nämä saattavat olla luottamuksellisia tai muutoin organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia. (Ojasalo ym. 2015, 43)

Benchmarking-menetelmää käytetään ideoiden kartoittamiseksi joustojen toteuttamisesta muissa yrityksissä tai toimialoilla. Tiedonkeruumenetelmä voidaan toteuttaa paitsi vierailemalla yrityksissä, mutta myös kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla. Vaikka muissa kohteissa käytetyt ideat eivät ole suoraan kopioitavissa S-ryhmään, menetelmä tarjoaa mahdollisuuden toisilta oppimiseen, oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja soveltamiseen kohdeorganisaation käyttöön. (Ojasalo ym. 2015, 44)

Benchmarking on systemaattista tiedon keräämistä ja oppimista toisilta ennalta tarkasti määritellyn kehittämistä kaipaavan aihepiirin tiimoilta. Sen avulla voidaan oppia jotakin uutta ja sellaisenaan omaan toimintaan sopivaa tai löytää organisaation käyttöön sovellettava ratkaisuehdotus. Vertailuun sopivia organisaatioita voivat olla määritellyssä toiminnassa onnistuneet kilpailijat, eri toimialat, oman organisaation muut yksiköt tai toimialan standardit. Toiminnan vertailu muihin on parhaimmillaan hyvin hedelmällistä ja kannustaa kehittymään. Samalla oma tilanne verrattuna muihin toimijoihin selkiytyy ja edistää kilpailuasemaa. Benchmarking voi tuoda esille myös uutta ja yllättävää tietoa. Tämän hyväksyminen auttaa vastaanottamaan tiedon ja käyttämään sen hyödyksi luovalla tavalla. (Ojasalo ym. 2015, 186)

3.3 Eettisyys tutkimustyössä

Tutkimustyötä koskevat eettiset säännöt ja tutkimuksen päämäärän tulee olla korkean moraalien mukainen sekä tuottaa aitoa hyötyä. Työtä tulee tehdä huolellisesti, rehellisesti ja inhimilliset tekijät huomioiden. Tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden on tunnettava oma sekä tutkijan rooli, ja ymmärrettävä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Tietojenkäsittelyn on oltava luottamuksellista, ja osallistujille tulee kertoa, miksi tietoa kerätään ja miten sitä säilytetään. On tärkeää myös kertoa, että vastaajia ei voi tunnistaa tutkimuksesta ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Kaikenlaista epärehellistä toimintaa tulee välttää. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tekstien plagiointi tai puutteelliset lähdemerkinnät, tulosten vääristely tai kritiikitön yleistäminen sekä raportoinnin harhaanjohtavuus. Voi myös olla hankalaa asettua tutkijana tai osallistujana ulkopuoliseen asemaan tutkimuksen toimeksiantajaan nähden. Tämä seikka on tärkeää tiedostaa, jotta sen ei anneta ohjata ennakkokäsityksiä tai tulosten tulkintaa. Huomionarvoinen ja hyväksyttävä asia on myös se, että tutkimustyön aihe saattaa hieman muuttua tutkimuksen edetessä, kun ilmiöstä saadaan ajankohtaista tietoa. Tutkimustyöllä on aina myös yhteiskunnallinen ulottuvuus sen lisäksi, että kehittämisen ja uuden tiedon merkitys kohdeorganisaatiolle on keskeinen. (Ojasalo ym. 2015, 48-49)

4 MONIMUOTOISUUS JA TYÖELÄMÄN UUDET ODOTUKSET

Muutokset eri elämäntilanteissa olevien ihmisten tarpeissa sekä työelämän uudet odotukset saavat aikaan uusia työelämän joustotarpeita. Koska palvelualalla tarvitaan tekijöitä, on henkilöitä kyettävä työllistämään entistä joustavammin sekä monipuolisemmin työsuhtein kunkin vahvuuksien ja toiveiden mukaan. Työntekijän ja työnantajan vastavuoroisuus on lisääntynyt ja työnantajaan kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet merkittävästi vuosikymmenten saatossa. Tämä tarkoittaa muun muassa vaatimusta organisaation toiminnassa henkilökohtaisemman työn räätälöinnin suuntaan sekä toisaalta vastuun ja luottamuksen lisääntymistä työntekijöille. Lisäksi

oleellista on selvittää, miten joustomahdollisuuksilla voidaan rohkeasti edistää ja hyödyntää monimuotoisuuden mahdollisuuksia työelämässä, ja mikä merkitys tällä on yksilölle, organisaatiolle ja yhteiskunnalle.

4.1 Henkilöstöpotentiaalin hyödyntäminen

Työ on merkittävä osa elämää, mutta on luonnollista, että eri vaiheissa priorisoinnin painopisteet vaihtelevat. Termit upshifting ja downshifting kuvaavat tätä vaihtelua, rauhallisemman työjakson jälkeen on taas aika panostaa uraan enemmän elämäntilanteen sen salliessa. Esimerkkinä toimivat pikkulasten vanhemmat. Myös erilaisten työurien kumulointi on erinomainen mahdollisuus hyödyntää laajaa osaamista ja kokemusta. Nykyään työntekijällä voi olla hallussaan useampi tutkinto ja kokemusta eri aloilta. Parhaassa tapauksessa hänen potentiaaliaan pystytään hyödyntämään yhdistämällä nämä osaamiset yhteen toimenkuvaan tai jaksottamalla erilaisia tehtäviä, joissa henkilö pääsee hyödyntämään ammattitaitoaan. (Carlsson & Järvinen 2012, luku 2.2, kohta ”Muuttuva työ”)

Työn tulevaisuuden tutkimuksen mukaan Suomessa riittää työtä niin paljon kuin halukkaita tekijöitä on. Puurtamisen sijasta meillä on mahdollisuus sovittaa työ elämäntilanteeseemme sopivaksi ja luoda tekemisellä merkitystä, innostusta ja hyvinvointia niin itsellemme kuin ympäristöömme. Työelämä, ihmiset ja odotukset muuttuvat, joten myös työn tekemisen tulee muuttua toiveidemme ja tarpeidemme mukaan. Ikärakenteen ja huoltosuhteen muuttuessa on myös yhteiskunnallisesti merkittävää, että sen jokaiselle jäsenelle löytyy sopiva työ ja tapa tehdä sitä. Samasta syystä myös Suomen rajojen ulkopuolelta maahamme työhön tuleville on oltava mahdollisuus toimeentuloon. (Carlsson & Järvinen 2012, luku 2.1, kohta ”Suhtautuminen työhön”)

Työmarkkinoiden rakenne elää väestön ikärakenteen vuoksi parhaillaan murroksessa, sillä työmarkkinoilta poistuu huomattavasti enemmän ihmisiä kuin uusia työntekijöitä tulee. Samalla työn tekemisen tavat ja talouden suhdanteet muuttuvat ja kaikkien eläköityvien tai muutoin tehtävää vaihtavien tilalle ei välttämättä syystä tai toisesta tarvita uutta työntekijää. Työvoiman tarvetta tulevaisuuteen on hankala ennustaa, mutta esimerkiksi palvelualan osaajia tullaan jatkossakin tarvitsemaan. Koska työ-

markkinoille tulevia työntekijöitä on tulevaisuudessa vähemmän, käydään palvelualan osaajista myös kamppailua työnantajien keskuudessa. Yhtenä kilpailutekijänä työntekijöiden keskuudessa tulevat todennäköisesti vaikuttamaan monipuoliset työsuhdemahdollisuudet. (Kauhanen 2012, 34-35)

Suomen hallitus on tehnyt joulukuussa 2020 päätöksen, jonka mukaan niin sanottu eläkeputki eli ansiosidonnaisen työttömyysturvan lisäpäivät poistetaan. Eläkeputkella tarkoitetaan tilannetta, jossa lähellä eläkeikää oleva henkilö on jäänyt työttömäksi ja saa ansiosidonnaista työttömyysturvaa varsinaisen eläkeiän alkuun asti. Nykyisin keskimääräinen ansiosidonnainen työttömyysturva on bruttona noin 1500 euroa kuukaudessa. Jatkossa ansiosidonnaista työttömyysturvaa on mahdollista saada vain 500 arkipäivän ajan. Tämän jälkeen työtön henkilö saa työmarkkinatukea, joka on tällä hetkellä bruttona 724 euroa kuukaudessa. Ansiosidonnaisen työttömyysturvan ajalta myös kertyy eläkettä toisin kuin työmarkkinatukiajalta. Vuonna 2019 työttömyysturvan lisäpäivien varassa oli noin 13 000 henkilöä. Eläkeputken poistolla on lähivuosina merkittävä vaikutus kannustaa seniorityöntekijöitä mukaan työelämään. (Muhonen 2020) Tämä tarkoittaa samalla työnantajille lisääntyneitä tarvetta huomioida konkarityöntekijöiden työskentelyedellytyksiä työelämäjoustojen keinoin.

4.2 Nuorten työntekijöiden työelämäodotukset

Voimakasta muutosta kohti tasapainoisen elämän luomista, työn joustavuutta erilaisissa elämäntilanteissa ja uudenlaista johtamisotetta tuovat osaltaan mukanaan nuorempien sukupolvien siirtyminen työelämään. Milleniaalit eli 1980–2000-luvuilla syntyneet arvottavat työn joustavuuden ja yhteensovittamisen yksityiselämässään korkealle. Jotta yritysten on mahdollista houkutella uusia osaajia palkkalistoilleen, heidän on kiinnitettävä huomiota näihin toiveisiin. (Entrepreneur Europe 2020)

Diginatiiveina nuoret työntekijät ovat tottuneita käyttämään digitaalisia työkaluja työskentelyn apuna ja olemaan tavoitettavissa, vaikka eivät fyysisesti työpaikalla olekaan. Työpäiviä ollaan valmiita pilkkomaan ja tehtäviä hoitamaan itselle parhaaseen aikaan ja sopivimmassa paikassa. Tämän sukupolven siirtyessä myös enenevässä määrin johtotehtäviin, työn tekemisen tavat yrityksissä kokevat luonnollisesti

muutosta tähän suuntaan. (Entrepreneur Europe 2020) Toisaalta on tunnustettava se, että samat työkalut, jotka mahdollistavat joustoa elämään, voivat uuvuttaa työntekijää hämärtämällä työn ja vapaa-ajan rajaa. Yhteydenotot tavoittavat puhelimitse missä ja milloin tahansa, ja viestin saapumisilmoitus kilahtaa ranteessa olevaan älykelloon. Työn jättäminen työpaikalle ei enää edes ole mahdollista. Jouston lisääntyessä työntekijän vastuulla onkin entistä enemmän kontrolloida omaa työ- ja vapaa-aikaansa. On opittava asettamaan selkeitä rajoja suojellakseen näiden hetkien eroja ja tasapainoista kokonaisuutta. (Beckett 2020)

Työelämän muuttuessa ja teknologian kehittyessä on fyysisen ergonomian rinnalla alettu puhua informaatioergonomiasta. Termillä tarkoitetaan eri kanavista saatavan informaatio- ja ärsyketulvan hallintaa. Tietotyökalujen tarkoituksenmukainen käyttö on keskeistä oppia, sillä ylikuorma aiheuttaa stressiä sekä heikentää työhyvinvointia. Jatkuvat ärsykkeiden aiheuttamat keskeytykset kuormittavat muistia, vähentävät tehokkuutta ja heikentävät tunnetta työn hallinnasta. Monien tehtävien samanaikaisen tekemisen seurauksena tiedon käsittelykyky, hahmottaminen ja soveltaminen heikentyy. (Manka & Manka 2016, 113-114)

S-ryhmässä on käytössä sisäinen viestintäkanava Workplace. Workplacesta löytyy erilaisia ryhmiä, joihin kukin voi kuulua oman työtehtävänsä ja kiinnostuksensa puitteissa. Alustalta löytyvät niin osastojen omat sisäiset keskusteluryhmät aina koko S-ryhmän kattavaan keskusteluun asti. Lisäksi käytössä on chat-toiminto nopeaan viestintään. Jokainen työntekijä voi halutessaan ladata sovellukset omaan puhelimeensa tai vaihtoehtoisesti käyttää näitä vain työpaikalla työkoneita hyödyntäen. Workplace on helppo ja nopea tapa viestintään, ja se on tuonut huomattavasti helpotusta arkeen ja johtamiseen. Tiedot ovat oikea-aikaisesti ja tarvittavilla ihmisillä saatavilla, vaikka työtä tehdään nykyään vuorokauden jokaisena tuntina aukioloaikojen laajentumisen myötä. Haasteena on havaittu, että osa työntekijöistä käyttää kanavaa hyvin harvoin. Toisaalta osa henkilöstöstä käyttää sovelluksia erittäin aktiivisesti myös vapaa-ajalla. Tässä on tunnustettava oma hyvinvointi ja jaksaminen, jotta palautuminen työstä on mahdollista.

Odotukset johtamista kohtaan ovat muuttumassa. Johtajilta odotetaan tunneälyä, empaattisuutta sekä kykyä keskustella. On oltava myös halua ideoiden ja mielipiteiden

kuunteluun koko organisaatiotasolta. Päivittäisen työn ja koko yrityksen tavoitteen johtaminen omalla esimerkillä saa motivoitumaan. Johtajan on entistä enemmän ansaittava omalla työllään auktoriteettinsa ja paikkansa, pelkällä asemalla tai tittelillä sitä ei voi saavuttaa. Luonnollisena muutoksena myös yritysten hierarkiaportaat karsiutuvat. Milleniaalien odotukset myös yritykseltä ovat muuttuneet aiemmin totutusta. Nuori sukupolvi pitää tärkeänä, että yrityksen arvot kohtaavat heidän omien arvojensa kanssa. Työllä, jota tehdään, on oltava merkitys. Tämä koetaan niin tärkeäksi, että jopa palkasta voidaan joustaa, mikäli ovet sosiaalisen vastuunsa kantavaan yritykseen avautuvat. Paitsi työntekijöinä, myös asiakkaina ja sijoittajina milleniaalit lähestyvät asioita vahvasti siitä käsin, että voivat omilla valinnoillaan vaikuttaa maailman muuttamiseen paremmaksi. (Beckett 2020)

4.3 Monimuotoisuus ja yhteenkuuluvuus

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tämän vuoksi on kehitettävä uusia toimintatapoja ja –kulttuuria, jotta yritys säilyttää myös tulevaisuudessa kilpailukykyä haluamiensa työnhakijoiden keskuudessa. Monimuotoisuuden johtamisessa on kyse ajattelun ja toimintojen kokonaisvaltaisesta uudistamisesta, jotta henkilöstöresursseja voidaan hyödyntää täysimääräisesti ja ennakkoluulottomasti. Huomion tulee keskittyä kykyjen, ominaisuuksien ja kokemusten tuomiin mahdollisuuksiin henkilöiden erilaisuuden painottamisen sijasta. (Dyson 2020) Kysymys on myös yhteiskuntavastuusta, jossa jokaisella työntekijällä on tasavertainen mahdollisuus työskennellä omien vahvuksiensa ja osaamisensa mukaisesti (Lahti 2008, 17-18).

Monimuotoisuuden tekijöiksi voidaan tunnistaa muun muassa henkilön ikä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, äidinkieli ja kulttuurinen tausta, terveys, toimintakyky, ammatillinen osaaminen, koulutus tai vaikkapa perhesuhteet ja yksityiselämän tilanne. Johtamisessa on huomioitava, että yksilön tarpeet kohtaavat organisaation vaatimuksien kanssa ja toisaalta toimitaan yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa hyödynnetään siellä olevaa erilaisuutta yhdistävänä ja kilpailukykyä tuottavana tekijänä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 65) Esimerkiksi eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja erityispiirteet tunnistamalla voidaan saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja niin yritykselle kuin

työntekijöille. Esimiesten tulee aktiivisesti kiinnittää huomiota näihin seikkoihin sekä avoimeen vuorovaikutukseen. Parhaimmillaan esimerkiksi seniorityöntekijöiden osaamista ja kokemusta voidaan siirtää nuoremmille kollegoille samalla, kun nuorempi polvi voi tuoda työyhteisöön vaikkapa alan uusia ulottuvuuksia tai teknologia-taitoja. (Joki 2018, 188)

Jotta monimuotoisuutta voidaan hyödyntää parhaalla tavalla, on sitä ymmärrettävä myös syvemmin. Tällä tarkoitetaan monimuotoisuuden pinnallisten tekijöiden lisäksi syvällistä monimuotoisuutta eli erilaisia arvoja, asenteita, luontaisia toimintatapoja ja tiedonkäsittelytoimintaa. Lisäksi keskeistä on johtaa yrityskulttuuria niin, että erilaiset ihmiset voivat kokea kuuluvansa joukkoon ja heidän tarpeensa huomioidaan. (Oikarinen 2020) Monimuotoisuuden lisääntyminen yrityksessä tuo mukanaan myös tarvetta joustaville työjärjestelyille ja henkilöstöeduille, kuten perheen ja työn yhteensovittaminen, eri uskontoihin kuuluvien rukous- ja ruokavaliojärjestelyt, koulutautumismahdollisuudet ja ikääntyvien työntekijöiden mukautetut työjärjestelyt. (Lahti 2008, 24)

Keskeistä on kyetä kohtaamaan jokainen ihminen itsenäisenä yksilönä tämän vahvuuksista käsin monimuotoisuuden piirteistä riippumatta. Onnistuneesti monimuotoisuutta johtavalla yrityksellä on kyky osallistaa henkilöstöä, kannustaa avoimuuteen, sekä tunnistaa ja johtaa yksilöiden tarvetta yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöllisyyteen erilaisuudesta riippumatta. Kun tässä onnistutaan, saavutetaan työntekijöille ja tätä kautta organisaatiolle hyvinvointia ja toimintakykyisyyttä. Samalla yrityksen kannattavuutta pystytään lisäämään oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta kunnioittaen. (Dyson 2020)

Haasteena monimuotoisessa työyhteisössä on tunnistettu luottamuksen väheneminen ja viestinnälliset haasteet. Ihmisillä on taipumus luottaa enemmän itsensä kaltaisiin henkilöihin ja toisaalta viestit ymmärretään aina omasta lähtökohdasta käsin, jolloin ne on muotoiltava väärinkäsitysten välttämiseksi tarkoin. Jotta nämä haasteet voidaan selättää, on yrityksen tunnistettava ne ja resursoitava voimavaroja niiden työstämiseen. (Oikarinen 2020) On myös tärkeää luoda työyhteisöön yhtenäiset ja jokaisen sisäistämät tavat toimia ja keskustella. Minkäänlaista häiritsevää käytöstä tai

epäasiallista puhetta ei tule sallia. Sen sijaan on kiinnitettävä huomiota empaattiseen ja ymmärtävään toimintaan ihmisten välillä. (Dyson 2020)

Työnantajalla on lain velvoite yhdenvertaiseen ja syrjimättömään toimintaan. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää ja parantaa syrjinnän kohteeksi joutuneen henkilön oikeusturvaa. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan yhdenvertaisuuden toteutumisesta rekrytoinnin tai muiden henkilöstöön liittyvien ratkaisujen teossa. Syrjintäkielto kieltää syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vamman, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Avoimesta työpaikasta ilmoitettaessa on huomioitava, että henkilöön liittyviä ominaisuuksia ei edellytetä hakijoilta. Syrjintää ei pidä tapahtua välittömästi tai välillisesti. Häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen ja ohje tai käsky syrjivään toimintaan on kiellettyä. Laki edellyttää myös työnantajaa tekemään kohtuullisia mukautuksia, jotta henkilö, jolla on jokin vamma voi saada koulutusta, suoriutua työtehtävistään ja edetä urallaan. Kohtuullisuudessa huomioidaan muun muassa organisaation koko, taloudellinen asema ja mukautusten kustannukset. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014)

Monimuotoisuutta ei pidä pyrkiä lisäämään vain tilastojen vuoksi, vaan nimenomaan hyödyttääkseen yrityksen kilpailukykyisyyttä sekä tuloksen ja toiminnan kehittämistä. Monimuotoisuus on nähtävä välineenä päämäärän sijaan ja sitä on johdettava tarkoituksenmukaisesti. Luomalla esimerkiksi kiintiöitä erilaisille vähemmistöryhmille hyvää tarkoittavan ajatuksen sijaan ajaututaan helposti hallitsemattomaan tilanteeseen, jossa vaarana ovat henkilöstön väliset jännitteet tai kilpailuasetelmat. (Lahti 2008, 21-22)

Kun monimuotoisuudessa ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa on onnistuttu, kannattaa tästä viestiä myös yrityksestä ulospäin. Näiden asioiden onnistunut johtaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajakuvaan. (Oikarinen 2020) Monikulttuurinen organisaatio mielletään usein myös vastuulliseksi, eettiseksi sekä osaamisen johtamiseen suuntautuneeksi. Tämä tuottaa kilpailuetua, josta hyötyvät henkilöstön ohella niin yrityksen omistajat, sijoittajat kuin asiakkaatkin. Työnantajakuvan rakentamiseen vaaditaan aikaa ja avoimuutta. Työnhakijat ovat kuitenkin valveutu-

neita ja kilpailuttavat mielestään kiinnostavia työnantajia esimerkiksi imagon ja henkilöstöetujen puitteissa. (Lahti 2008, 23-24)

4.4 Monimuotoisuus osana rekrytointia

Tahtotila yrityksen monimuotoistumiseen ja koko mahdollisen henkilöstöpotentiaalin hyödyntämiseen lähtee liikkeelle johdosta ja heidän aidosta halustaan tehdä toimia monimuotoisuuden eteen. Tärkeä linkki ovat myös henkilöstötyöntekijät, jotka toimivat muun muassa rekrytoinnin rajapinnassa. Heiltä, kuten yrityksen johtajiltakin, odotetaan uudenlaista ajattelua, rohkeutta tunnistaa signaaleja muutoksesta sekä kokeilunhalua uusiin toimintatapoihin. Rekrytoinnin kanssa tekemisissä olevien henkilöiden on kriittistä tunnistaa monikulttuurisuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseen vaikuttavia seikkoja. Tiedon lisäksi tarvitaan tekoja. Monimuotoisuuden tulee näkyä rekrytoitaessa jo työnhakuilmoituksessa. Lisäksi on huomioitava, että mikäli halutaan tavoittaa uudenlaisia hakijoita myös viestintää ja kanavia on muutettava. Henkilövalintoihin liittyy myös eettinen vastuu arvioida hakijoiden pätevyyttä puolueettomin perusteluin. Ristipainetta voi muodostua organisaation nykyisen kulttuurin ja uuden tavoitteena olevan monimuotoisen kulttuurin välille. On tärkeää kyetä perustelemaan muutoksen tarpeita vallitsevan kulttuurin keinoin motivoiden, innostaen sekä luottamusta ja onnistumisia luoden. (Lahti 2008, 135, 140)

Suunnitelmallinen ja hyvin toteutettu rekrytointi takaa yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn sekä vaikuttaa työnantajakuvaan. Se on samalla mahdollisuus uudistaa tai vahvistaa olemassa olevaa mielikuvaa yrityksestä. Jokaisen rekrytoinnissa mukana olevan on tärkeää tiedostaa oma osallisuutensa tähän. Voi myös olla, että osaaminen tai halukkuus perehtyä uusiin tehtäviin löytyy yrityksen sisältä. Sisäisellä rekrytoinnilla on mahdollista säästää kustannuksia ja aikaa prosessissa sekä saada uusi tehtävänhaltija nopeammin kiinni tuottavaan työhön lyhyemmän perehdytyksen ansiosta. (Salli & Takatalo 2014, 43-44) On tärkeää pohtia huolella millaista osaamista ja henkilöä yritykseen tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Rekrytointiin kannattaa joka tapauksessa panostaa riittävästi aikaa ja tarkkaa harkintaa, jotta valitun henkilön ja yrityksen tavoitteet ja arvot kohtaavat. (Joki 2018, 88-89)

Rekrytoinnin onnistuminen nähdään usein vasta usean kuukauden kuluttua valitun henkilön aloitettua tehtävässään. Tarkoin määritellyn ja yrityksen tarpeisiin soveltuvan toimenkuvan sekä henkilön persoonallisuuden ja työskentelytavan arvioinnin onnistumisella ollaan myös rekrytoinnin onnistumisessa pitkällä. Vastaavasti epäonnistuneeseen rekrytointiin ajaudutaan, jos rekrytoinnin tavoite ja tarve ovat huonosti määritellyt. Jos yritys ei tiedä mitä hakee, liioin työnhakija ei tiedä mihin on ryhtymässä. (Joki 2018, 105)

Monimuotoisuuden johtaminen on keskeinen osa rekrytointivaihetta työpaikoilla myös sisäisesti. Henkilöitä, joilla on avoinna olevaan työpaikkaan tarvittava osaaminen ja kyky kehittyä, kannustetaan hakemaan uusia tehtäviä. Jokaiselle taataan taustasta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet urakehitykseen, koulutuksiin ja oikeudenmukaiseen palkkaan. On tärkeää, että jokaista kunnioitetaan ja arvostetaan sekä jokaisen osaamista halutaan kehittää elämäntilanteesta ja uravaiheesta riippumatta, oli kyseessä sitten ulkoisen rekrytoinnin toteuttaminen tai osaamisen hakeminen yrityksen sisältä. (Joki 2018, 187)

4.4.1 Harjoittelut ennakoivana rekrytointina

Työharjoittelut ovat erinomainen tapa syventää ammattitaitoa tietyllä sektorilla, perehtyä käytännössä opiskeltavaan alaan tai nuorelle työntekijälle ensi askelin tutustua työelämään. Harjoitteluja on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin ja ne voidaan nähdä yrityksessä myös ennakoivana rekrytointina. Kyseessä voi olla alaikäisen TET eli työelämään tutustuminen, ammatilliseen koulutukseen, ammattikorke- tai yliopisto-opiskeluun tai oppisopimukseen liittyvä harjoittelu. Harjoittelujen pituudet ja vaatimukset eroavat toisistaan huomattavasti koulutuksen mukaan. Monilla yrityksillä on myös koulutusohjelmia omille työntekijöilleen, jotka sisältävät erilaisia harjoittelujaksoja.

Työharjoittelusta ja sen ehdoista on sovittava ennakkoon työnantajan, harjoittelijan ja oppilaitoksen tai muun vastaavan välillä. Sovittavia asioita ovat muun muassa se, onko harjoittelija työsuhteessa yritykseen, saako hän harjoittelusta korvausta, harjoittelujakson pituus ja siihen kuuluvat opiskeltavat asiat sekä harjoittelupaikan tarjoa-

van yrityksen velvollisuudet. Harjoittelut voivat tapahtua esimerkiksi määräajaksi tietyn koulutuksen ajalle solmitussa työsuhteessa yritykseen, jolloin harjoittelija saa työssäoloajalta palkkaa. Voidaan myös sopia, että harjoittelija ei ole yritykseen työsuhteessa tai saa harjoitteluajaltaan palkkaa, mutta hänelle nimetään työpaikkakouluttaja vastaamaan työssäoppimisesta. Tietyissä tilanteissa yritys voi hakea palkkatai harjoittelutukea työllistäessään oppisopimuksella työttömän työnhakijan tai harjoittelijan. Mahdollisen tuen maksajana toimii tällöin tilanteen mukaan työ- ja elinkeinotoimisto tai oppilaitos. (Salli 2012, 84-89)

Työharjoittelijan tullessa yritykseen on tärkeää muistaa, että hän ei ole ammattilainen vaan nimensä mukaisesti opiskelija ja harjoittelija. Jotta työssäoppiminen on mahdollisimman hedelmällistä oppijalle, työnantajan ja oppilaitoksen yhteistyö on tärkeää. Opiskelija hyötyy harjoittelusta monella tavalla: työelämän pelisäännöt tulevat tutuiksi, hän saa tilaisuuden kokeilla alaa käytännössä, näyttää mahdollisesti jo karttunutta osaamistaan ja voi mahdollisesti työllistyä kyseiseen yritykseen. Vastaavasti työnantaja saa mahdollisuuden päivittää omaa osaamistaan työssäoppijan avulla sekä tilaisuuden perehdyttää mahdollista tulevaa työntekijää yritykseensä. Myös oppilaitos hyötyy yhteistyöstä, sillä opetus saadaan mahdollisimman työelämälähtöiseksi ja työelämän tarpeita myös tulevaisuudessa vastaavaksi. (Turun ammatti-instituutin [www-sivut](#))

4.4.2 Osatyökykyiset työntekijät

Osatyökykyisten työntekijöiden työllistymistä voidaan tukea työkokeilun, työelämävalmennuksen, harjoittelujen ja erilaisten tuettujen työllistymismenetelmien keinoin. Työnantaja puolestaan voi hakea työ- ja elinkeinotoimistolta palkkatukea työllistäessään pitkäaikaistyöttömän, vajaakuntoisen tai alle 25-vuotiaan syrjäytymisvaarassa olevan henkilön. Työkokeilun avulla vajaakuntoinen henkilö voi kokeilla työskenteleä sopivalla alalla. Harjoittelun ja työelämävalmennuksen tarkoituksena on auttaa pääsemään ja sijoittumaan työelämään. Henkilön taustana voi olla pitkäaikaistyöttömyys, koulutuksen puuttuminen tai vaara syrjäytyä. Yritys, johon työntekijä tulee, ottaa vastuun henkilön perehdytyksestä, työturvallisuudesta ja antaa harjoittelusta todistuksen sen päätyttyä. Tuettu työ on pitkäaikaista tukea tarvitseville henkilöille

suunnattua konkreettista apua muun muassa työnhakuun, työssäkäyntiin, valmennuksen suunnitteluun ja yhteistyöhön työnantajan kanssa työelämässä selviytymiseksi. Henkilö on työsuhteessa ja hänelle maksetaan palkkaa työstä. (Salli 2012, 91-94)

Työtoiminnalla voidaan ylläpitää ja edistää toimintakykyä henkilöllä, jolla on jokin vamma. Työtoimintaa voidaan järjestää, jos henkilön toimintakyky on vammaisuuden tai muun syyn vuoksi alentunut siinä määrin, ettei hän kykene työskentelemään avoimilla työmarkkinoilla. Pääosin työtoiminta järjestetään kuntien toimesta erityisissä työ- ja toimintakeskuksissa, mutta mahdollisuuksien mukaan työskentely voi tapahtua myös avotyössä eli tavanomaisilla työpaikoilla. Henkilön toimeentulo perustuu sairauden vuoksi myönnettyihin etuuksiin. Hän ei siis ole avotyöpaikassa työsuhteessa tai saa palkkaa. (Salli 2012, 93-94)

Kehitysvamman, oppimisvaikeuksien, sosiaalisten tilanteiden haasteiden tai muiden erityistä tukea tarvitsevien nuorten on mahdollista opiskella itselleen ammatti esimerkiksi Ammattiopisto Spesiassa. Kaikkiaan valittavana on kaksikymmentä eri ammattia. Opiskelijat ovat yleensä valmistuttuaan erittäin motivoituneita ammattilaisia, mutta työn saaminen avoimilta työmarkkinoilta on haastavaa. Usein osaamisesta huolimatta päädytään avotyötoimintaan tai työtoimintaan, joka on yhteiskunnan rahoittamaa. Kehitysvammaliiton mukaan Suomessa on tälläkin hetkellä noin 6000 ammatillisen koulutuksen käynnyttä ja työntekoon valmista kehitysvammaista. Heidät voisi sopivalla perehdyttämisellä ja työtehtävät räätälöimällä palkata avoimien työmarkkinoiden kautta esimerkiksi kaupan, ravintolan tai siivousalan tehtäviin. Suurin haaste erityistä tukea tarvitsevien työntekijöiden palkkaamisessa on tiedon puute ja siitä johtuvat ennakkoluulot. (Puurunen 2020)

Mielenterveyskuntoutujille on kehitetty erityinen siirtymätyö Fountain House klubitalo -yhteisöjen kautta. Toiminnalla pyritään siihen, että henkilöille etsitään avoimilta työmarkkinoilta työtä, johon he voivat perehtyä työpaikalla tapahtuvalla melko lyhyellä ja yksinkertaisella opastuksella. Tässä mallissa työntekijä on määräaikaaisessa työsuhteessa yritykseen ja saa palkkaa. Klubitalon ohjaaja on siirtymätyön ajan tukemassa kuntoutujaa. (Salli 2012, 94)

4.4.3 Anonyymi rekrytointi tasa-arvoisen työnhaun välineenä

Yksi keino tasa-arvoisemman työllistymisen tukemiseksi on anonyymi rekrytointi. Tällä tavoin hakija tulee kohdatuksi aidosti työtehtävässä merkityksellisten ominaisuuksien, osaamisen ja kokemuksen kautta monimuotoisten piirteiden luomatta ennakkokäsityksiä.

Työterveyslaitos on teettänyt vastikään monimuotoisuusbarometri -nimisen tutkimuksen, jossa selvitettiin anonyymien rekrytoinnin yleisyyttä ja yritysten kiinnostusta kokeilla sitä. Käytännössä anonyymi rekrytointi tarkoittaa sitä, että hakuprosessissa eivät käy ilmi esimerkiksi henkilön nimi, ikä tai sukupuoli. On todettu, että anonyymi rekrytointi tukee erilaisten henkilöiden pääsyä haastatteluun, mutta ennakkoluulot ja stereotyyppit saattavat silti vaikuttaa lopullisen valinnan tekemisessä. Tutkimuksen mukaan yrityksissä on kuitenkin aito pyrkimys edistää monimuotoisuutta muun muassa viestinnällä sekä rekrytoinnilla. Mikäli syrjintää esiintyi, arveltiin sen kuitenkin olevan tahatonta ja tiedostamatonta, ja useimmin se perustui etniseen taustaan tai sukupuoleen. Monimuotoisuuteen suhtautumisessa on tapahtunut kehitystä, sillä vastaava tutkimus on toteutettu vuonna 2007. Merkittävä muutos tähän vuoteen verraten on tapahtunut siinä, että yrityksissä kannustetaan avoimuuteen, hyväksytään monimuotoisuuden erilaiset ilmenemismuodot ja kannatetaan työperäisen maahanmuuton edistämistä. (Hiilamo 2020)

Tietoliikennekonserni DNA ilmoitti syksyllä 2020 testaavansa uudenlaista rekrytointimenetelmää, jossa hakijalta ei yksilöivien tietojen lisäksi pyydetä edes hakemuskirjettä tai CV:tä. Hakemus jätetään järjestelmän kautta, jossa muutamilla monivalintakysymyksillä ja rajatuilla avoimilla tekstikentillä pyydetään hakijoiden keskeisiä tietoja työhistoriasta, ammatillisesta kokemuksesta ja motivaatiotekijöistä. Tavoitteena on tehdä työnhausta mahdollisimman helppoa työnhakijalle ja samalla keskittyä kunkin työtehtävän kohdalla keskeisiin työntekijältä odotettaviin ominaisuuksiin ja osaamiseen. Nyt alkanut pilotointi koskettaa vain data- ja digianalytiikanosaajia, joita Suomessa on rajallisesti. Tavoite on laajentaa kyseinen rekrytointitapa koskemaan myös muita konsernin tehtäviä. (Söderkultalahti 2020)

S-ryhmässä anonyymiä rekrytointia pilotoitiin vuoden 2018 lopulla, kun menetelmää testattiin SOK:lla ja kahdessa alueosuuskaupassa. Hakuvaiheessa hakijoilta ei kysytty nimeä, sukupuolta, ikää tai syntymävuotta. Kokeilu oli lähtöisin Elinkeinoelämän Keskusliiton Työ ei syrji -kampanjasta. Keskeistä oli huomata, että asenne työntekoon, oppimiskyky, koulutustausta ja osaaminen aidosti ratkaisevat päätökset rekrytoinnissa. Lisäksi konkarityöntekijöiden arvostusta halutaan S-ryhmässä nostaa ja motivoida heitä pysymään työelämässä pidempään. Anonyymillä rekrytoinnilla edistetään myös tätä tavoitetta. (Malin 2019)

5 TYÖELÄMÄN JOUSTOT

Työelämän joustoihin suhtaudutaan yleisesti aiempaa myönteisemmin. Avoin keskustelu joustojen mahdollisuudesta on lisääntynyt, työjärjestelyjä toteutetaan yhteistyössä työnantajan ja työntekijän välillä, ja toimintatavat luodaan kaikille näkyviksi. Tämä parantaa työkulttuuria ja muovaa sitä joustoystävällisemmäksi. (Tuomivaara ym. 2016, 21) Työelämän joustotarpeita on tunnistettu sekä henkilökunnan että työnantajan toimesta S-ryhmässä. Työvoiman tarpeen kattamiseksi ja henkilöstön sitoutumisen varmistamiseksi on välttämätöntä huomioida työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita ja toiveita. Kyseessä on myös merkittävä kilpailuetu niin olemassa olevan henkilöstön kuin työnhakijoiden keskuudessa. Tässä kappaleessa tuodaan näkyväksi, millaisia vaihtoehtoja palvelualalla on toteuttaa erilaisia työntekoaikaan ja -paikkaan liittyviä joustoja.

On keskeistä huomioida, että mahdollistamalla erityisjärjestelyjä voidaan varmistaa mahdollisimman monen henkilön työelämään ja yhteiskunnan toimintaan osallistuminen. Optimaalisinta on, jos jokaisen tilanne voidaan huomioida työpaikalla yksilöllisesti ja näin myös saada arvokasta työvoimaa yrityksen käyttöön. Työnantajan tavoite on kohdella kaikkia työntekijöitään mahdollisimman yhdenmukaisesti, mutta samalla on kuitenkin huomioitava, että kaikille samanlaisina toteutettavat toimintatavat eivät aina ole oikeudenmukaisia tai johda parhaaseen lopputulokseen. Erityistarpeet on mahdollisuuksien mukaan hyvä määrittellä ennakkoon. Määrittelyssä on tuo-

tava esille, minkälaisista ihmisryhmistä on kysymys ja minkälaisia tarpeita kyseisellä ryhmällä on. (Lahti 2014, luku 8.2, kohta ”Erityiskohtelun tarpeista ja oikeutuksesta”)

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työn muokkaamisen ja joustamisen tapoja käytännössä erilaisten työsuhteiden ja joustotapojen näkökulmasta.

5.1 Jousto- ja etätyö

Työn tekemisen tavat ovat olleet muutosvaiheessa jo pitkään, mutta vuoden 2020 alusta asti maailmanlaajuisesti levinnyt Covid-19 pandemia on kiihdyttänyt erityisesti digitaalisten työkalujen hyödyntämistä huomattavasti. Työtä tehdään joillakin aloilla etänä koti-toimistolta käsin, ja palaverit ja koulutukset ovat siirtyneet verkkoympäristöön. Vaikka pandemia toivottavasti jossakin vaiheessa laantuu, digitaaliset toimintatavat sekä työntekopaikan ja -ajan joustavuus tulevat varmasti osaksi pysyvää työelämää. Yhteydenpito mahdollistuu ja helpottuu ympäri maailman, joten myös yritysten kansainvälistyminen on aikaisempaa helpompaa. (Entrepreneur Europe 2020)

Joustotyöstä puhutaan silloin, kun työntekijän työajasta vähintään puolet on sellaista, jonka työntekijä voi itse sijoitella haluamallaan tavalla. Tältä osin myös työntekopaikka on työntekijän vapaasti päätettävissä. Halutessaan työntekijä voi kuitenkin työskennellä työnantajan tavanomaisissa tiloissa myös joustotyöaikana. Työajastaan siis enintään puolet työntekijä työskentelee työnantajan ennalta määrittelemässä työntekopaikassa ja aikana. Asiakaspalvelutyössä joustotyöaikaa voidaan soveltaa työtehtävän mukaan. Joissakin asiakaspalvelutehtävissä osa työstä voidaan tehdä aika- ja paikkariippumattomasti uusia teknologioita hyödyntäen. (Riipinen 2019, 34-35)

Joustotyössä työntekijä voi myös halutessaan pilkkoa työpäivänsä osiin esimerkiksi työskentelemällä aamulla neljä ja illalla kolme tuntia. Samoin hän voi halutessaan tehdä eripituisia työpäiviä. Vaikka joustoilla on mahdollisuus luoda vapautta esimerkiksi oman työajan sijoitteluun ja työntekopaikkaan, on työntekijän toisaalta kannettava myös vastuuta työpäivien pituudesta, työajan tasoittumisesta sekä lepoaikojen toteutumisesta. Työviikon aikana vapaapäivien ja viikkolevon on toteuduttava, ja

työajan tasoituttava sopimustuntien mukaiseksi tasoittumisjakson aikana. Työajan seuranta on käytössä joustotyötä sovellettaessa. Keskeistä joustotyön toteuttamisessa on toimia työaikalain antamien raamien puitteissa ja varmistaa, että työntekijä tuntee nämä riittävän hyvin. Työnantaja vastaa viimekädessä lain toteutumisesta, ja on velvollinen tiedottamaan työntekijää oikeanlaisesta toiminnasta sekä tarvittaessa puuttumaan siihen. (Riipinen 2019, 35-38, 101) Työnantajalla on myös vastuu työntekijän hyvinvoinnista ja tämä on velvollinen huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta sekä terveellisen työn toteutumisesta. (Riipinen 2019, 102)

Etätyöllä puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa työtä tehdään jossakin muualla, kuin varsinaisella työpaikalla. Työ on usein luonteeltaan sellaista, että sitä on mahdollista tehdä myös ajasta ja paikasta riippumattomasti. Tavallista on, että työntekijän käytössä on tekniikkaa, joka mahdollistaa työskentelyn. Järjestely voi olla käytössä koko työntekijän viikkotyöajan tai esimerkiksi tiettyinä päivinä viikossa. Ajasta ja paikasta riippumatonta työtä voidaan tehdä työntekijän omaan aikatauluun ja elämäntapaan sovitellusti. Osa työajasta on soviteltu työpaikalle vaikkapa yhteisten palaverien ja muun yhteistyön mukaisesti. Muun työaikansa työntekijä voi sijoitella parhaaksi katsomallaan tavalla, kunhan työt vain tulevat hoidetuiksi. Kaikkiin työtehtäviin näitä työskentelymuotoja ei voida hyödyntää, mutta organisaatioiden kannattaa silti rohkeasti pohtia vaihtoehtoja työnteon vapauttamiseksi. (Vilkman 2016, kohta ”Hajautettua, virtuaalista vai etätyötä?”)

Jousto- ja etätyön toteuttaminen vaatii molemminpuolista luottamusta. Lähtökohtaisesti ajatuksena on, että työntekijä haluaa antaa organisaatiolle parastaan, ja hoitaa sovitut tehtävät määräaikaan mennessä hyödyntäen joustavaa työskentelymahdollisuutta ja aikataulutusta muuhun arkeensa sopivaksi. Jos epäilyksenä on työpaikalla tapahtuvan valvonnan poistumisen myötä työstä luistaminen heti tilaisuuden tullen, luottamus ja kulttuuri työyhteisössä kaipaavat pikimmiten korjausliikettä. (Kehusmaa 2011, 71)

Palvelualalla jousto- ja etätyön mahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Asiakaspalvelu vaatii pääsääntöisesti aina fyysisen kontaktin esimerkiksi myymälöissä, S-Pankin pisteillä ja ravintoloissa, vaikka erilaisia teknologioita hyödynnetäänkin enenevässä määrin. Tällaisia ovat esimerkiksi marketeissa ruuan verkkokauppa, ravintola-

annosten tilaaminen kotiinkuljetuksella sovelluksia hyödyntäen tai S-Pankin asiakaspalvelu verkossa tai puhelimitse. Tuotteiden hyllytys- ja esillepano- sekä valtaosa asiakaspalvelu- ja myyntityöstä tehdään kuitenkin aina fyysisesti toimipaikassa. Joi-takin taustatoimintoja, kuten raporttien tarkastelua ja tilauksia on mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Nämä tehtävät kuuluvat kuitenkin pääsääntöisesti vastuuhenkilöiden toimenkuvaan.

DNA:n yritysasiakaspalvelu on pilotoinut palveluneuvojien työnkuvaan kuuluvien tehtävien eli asiakaspuheluiden ja kirjallisten viestien hoitamista kotikonttorilta kä-sin. Tavoitteena oli selvittää etätyömahdollisuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen sekä kehittää työssäjaksamista. Ennen pilotin alkua työvälineiden tekninen toimivuus varmistettiin toimistolla ja tämän jälkeen pilottiin valitut henkilöt työskentelivät ko-tona 1-2 päivää viikossa. Onnistumisen seuraamiseen vaaditaan hyvät mittaristot, mutta itse työn suorittaminen ei ole paikkaan sidottua: puhelut ja viestit onnistuvat kotona siinä missä toimistollakin. Pilotissa DNA:lla havaittiin, että tekniikka ei muo-dostu esteeksi etätyölle, vaan ennemmin totut toimintatavat tai asenteet. Etätyö edellyttää vastuunkantoa sekä luottamusta ja uudistumiskykyä niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin, mutta onnistuessaan järjestelyssä on vain voittajia. (Saura 2021)

Esimerkiksi kaupan alalla myyjän tehtävissä työskentelevä voi osallistua etänä joi-hinkin perehdytyksiin ja koulutuksiin, mutta varsinaisia päivittäisiä työtehtäviä, ku-ten asiakaspalvelua ja hyllytystyötä, näin ei voida ainakaan tällä hetkellä tehdä. Pal-velualalla työelämän joustoja voidaan toteuttaa sopimalla esimerkiksi työvuoroihin, työpäivien pituuteen tai vuorojen sijoitteluun liittyviä asioita. Samalla on kiinnitettä-vä huomiota koko tiimin osalta osaamiseen ja kuormitukseen liittyviin tekijöihin. Lisäksi työehtosopimus ja työaikalaki määrittävät tiettyjä ehtoja sopimiselle työntekijän omista toiveista huolimatta.

Eräs keino edesauttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja vähentää työn kuor-mittavuutta vuorotyössä on työaika-autonomia. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työ-aikoihin lisää tehokkuutta, parantaa työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja. Toimintamallissa työntekijät osallistuvat työvuorosuunnitteluun ja tarkoitus on pääs-tä tilanteeseen, jossa yhden työvuorosuunnittelijan roolista päästään kohti työyhte-

sön yhdessä toteuttamaa suunnittelua. Lähtökohtana työntekijöiden toiveiden ja mieltymysten lisäksi ovat työn turvallisuus ja terveellisyys, osaaminen sekä resurssitarve. Ristiriitatilanteita ratkotaan yhdessä ja omien toiveiden lisäksi huomioon tulee ottaa myös muiden tarpeet sekä yksikön toiminta. Yhteisten pelisääntöjen ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden mukaisesti rakennetun työvuorolistan hyväksyy aina työnantajan edustaja. Viime kädessä myös vastuu työn kuormittavuuden seuraamisesta ja palautumisesta on esihenkilön. Työyhteisön on oltava terve ja toimiva, jotta autonominen työvuorosuunnittelu toteutuu mielekkäästi. (Saarikoski 2017)

Tällä hetkellä työvuorosuunnittelussa huomioidaan jo työntekijöille mieluisia ja sopivia vuoroja, mutta tulevaisuudessa työskentelyä on mahdollista tekniikan ja käytäntöjen kehittyessä vapauttaa ajasta riippumattomaksi tai työskentelyajankohta työntekijän päätettäväksi. Työnantajalla tulee olla mahdollisuus suunnitella vuorotarpeet liiketoiminnan kannalta sopiviksi ja määritellä kussakin työvuorossa tarvittava osaaminen. Henkilöstöllä on tämän jälkeen mahdollisuus valita avoimesta vuorotarjonnasta itselleen parhaiten sopivat työvuorot osaamisen, sopimustuntien ja muun tiimin toiveiden puitteissa.

Henkilöstön toiveiden ja mieltymysten huomioiminen on merkittävää myös pitkäaikaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Oulun yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan henkilön oman kronotyypin eli vuorokausirytmien tunnistaminen edistää työssäjaksamista sekä saattaa ehkäistä ennen aikaista työkyvyttömyyseläkettä etenkin miehillä. Iltavirkut keski-ikäiset työntekijät kokivat työkykynsä kaksi kertaa useammin huonoksi aamuvirkkuihin verrattuna. Heillä on myös aamu- ja päivävirkkuja enemmän fyysisiä ja psyykkisiä sairauksia. Iltavirkut myös kärsivät muita kronotyyppisiä useammin unettomuudesta sekä muista terveyteen ja nukkumiseen liittyvistä haasteista. Mikäli työntekijän henkilökohtainen vuorokausirytmisi on mahdollista huomioida työpaikalla, tällä voi olla positiivisia vaikutuksia henkilön jaksamiseen. Lisäksi merkityksellistä on huomioida myös muut terveelliset ja säännölliset elämäntavat. (Pölkki 2021)

5.2 Työnkierto

Työtehtävien kierrättäminen tarjoaa oppimisen lisäksi yhden mahdollisuuden työelämän joustoihin. Joskus elämäntilanne voi vaatia toistaiseksi työvuorojen ajankohintaan, työvuorojen pituuteen tai työn haasteellisuuteen tehtäviä muutoksia. Työnkierrolla ja moniosaamisella voidaan myös toteuttaa erilaista kuormitusta henkisesti ja fyysisesti, jolloin on mahdollista tukea kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Jos muutokset eivät ole nykyisessä tehtävässä toimiessa suoraan mahdollisia, voi kysymykseen tulla uuteen tehtävään siirtyminen joksikin aikaa. On ihanteellista, jos muutos nähdään mahdollisuutena paitsi yksilön myös koko tiimin osaamisen, kokemuksen ja monimuotoisuuden lisäämisen kannalta.

Uuteen tehtävään tulee järjestää riittävä perehdytys ja asettaa oppimiselle tavoitteet. Myös henkilön osaamisen jakamiseen uudelle tiimille ja vanhaan tiimiin palatessa on viisasta järjestää aikaa, jotta monitaitoisuudesta saadaan paras hyöty irti. Työnkierron tavoitteena on työntekijän henkilökohtaisen osaamisen lisääminen sekä parhaimmillaan koko tiimin osaamisen kasvattaminen kokemusten ja osaamisen jakamisen kautta. Työnkierto edistää motivaatiota, innovointikykyä, hiljaisen tiedon siirtymistä ja kokonaisuusien hahmottamiskykyä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 101)

Koronaviruspandemian myötä Kaarinan kaupunki on lisännyt työnkiertoa riittävien henkilöstöresurssien varmistamiseksi terveydenhuoltoon ja vanhusten hoitoon. Tämä mahdollistui, kun työt vähenivät esimerkiksi lastenhoidon tehtävissä ja työntekijöille haluttiin löytää korvaavia tehtäviä ja välttää lomautuksia. Kaikki siirrot perustuivat vapaaehtoisuuteen ja työnkierron seurauksena osaaminen lisääntyi huomattavasti eri ammattiryhmien ja toimialojen välillä. Myös sairauspoissaoloissa on havaittu laskua työnkierron aikana. Tämän arveltiin johtuvan ennen työnkierron aloitusta tehdystä kyselystä, jossa kartoitettiin henkilön osaamista, kiinnostusta ja työkykyä. Työkykyyn liittyviä seikkoja tuli keskusteluissa ilmi varhaisessa vaiheessa ja näitä kyettiin huomioimaan muuttuvissa työtehtävissä. Lisäksi lisäresurssien kohdentaminen niille toimialoille, joilla tarve oli suurin, on vähentänyt kiireen ja paineen tuntua. Osaamisen kasvamisen on työntekijöiden osalta koettu myös lisänneen motivaatiota. Kaarinan kaupunki suunnittelee työnkierron jossakin määrin pysyvää toimintatapaa myös koronaviruspandemian jälkeiseen aikaan. (Kevan www-sivut 2021)

5.3 Määräaikainen työsuhde

Lähtökohtana työsopimuksen solmimisessa on aina, että sopimus on voimassa toistaiseksi. Määräaikaisen työsopimuksen solmiminen on mahdollista työnantajan perustellusta syystä. Määräaikaisuuden syy ja päättymisajankohta on kirjattava sopimukseen. Määräaikaisia työsuhteita voi olla useampi peräkkäin, mutta jokaiselle määräajaksi solmitulle työsuhteelle on oltava peruste. Mikäli toive määräaikaiselle työsuhteelle tulee työntekijän aloitteesta, tähän ei tarvita erityistä perustetta, mutta pyynnön tulee olla aidosti työntekijälähtöinen. (Salli 2012, 13-18)

Määräaikainen työsuhde sopii erilaisiin tilanteisiin niin työnantajan kuin työntekijän tarpeiden vuoksi. Syynä määräaikaisuudelle voi olla työn rajallinen kesto, kuten projekti, kausiluonteisuus, sijaisuus tai harjoittelu. Määräaikainen työsuhde on sitova sen molemmille osapuolille eikä sitä voida yksipuolisesti purkaa tai muuttaa. Työntekijälle tämä on myös helpotus, sillä työtä riittää siihen asti, kun sopimus on määriteltä päättyväksi. Joillekin työntekijöille työn kausittaisuus on elämäntilanteesta johtuen toivottua ja sopivaa, toisille epävarmuus työn jatkumisesta ja toimeentulosta saattaa aiheuttaa stressiä. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevällä on työsuhteessaan samat edut kuin vakituisellakin työntekijällä eli hän on oikeutettu muun muassa vuosilomaan, työsuhteen kestoon perustuviin palkkaetuuksiin sekä muihin työsuhteeseen kuuluviin etuihin. (Fabricius 2016)

5.4 Osa-aikainen työsuhde

Osa-aikatyötä koskeva sopimus on työnantajan ja työntekijän välinen sopimus, jossa on kyse siitä, että toisella sopijapuolella on joko lakiin perustuva oikeus teettää tai tehdä osa-aikatyötä. Osa-aikaisella työllä tarkoitetaan sopimustuntimäärää, joka on pienempi kuin kyseisen toimialan yleisesti sovittu säännöllinen viikkotyöaika. Koko-aikainen työ voidaan myös myöhemmin työsuhteen aikana yhteisellä sopimisella muuttaa osa-aikaiseksi työksi työntekijän niin halutessa. Osa-aikaisen työntekijän työsuhde voi olla joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia työajasta ja sen sijoittelusta työviikolle keskenään kohtalaisen vapaasti. Järjestelyllä voidaan lyhentää joko työpäivän pituutta tai antaa työntekijälle enemmän vapaapäiviä. (Salli 2012, 41-43)

Osa-aikatyö voi olla omavalintaista, jolloin sillä saadaan arkeen kaivattua rauhallisuutta ja elämänlaatua. Toisaalta kyse voi myös olla pakon sanelemasta vaihtoehdosta, jos kokoaikaista ja täysipalkkaista työtä ei ole tarjolla. Erityisesti kaupan- ja ravintolan aloilla osa-aikatöitä on tarjolla runsaasti ja kaupan alalla nyt solmittavista työsuhteista yli 60 prosenttia on osa-aikaisia. (Parviala 2019)

Suomen hallituksen tavoitteena on työllisyyden kasvattaminen. Kokoaikaisten töiden luominen ja osaavien tekijöiden löytäminen on sitä vaativampaa, mitä korkeammaksi työllisyysaste nousee. Tästä syystä on erittäin tärkeää muokata työaikoja työntekijöiden elämäntilanteeseen sopivaksi. Myös osatyökykyisten saamiseksi työmarkkinoille on tärkeää järjestää työtehtäviä ja -aikoja heidän tarpeisiinsa sopiviksi. Osa-aikaisen työn tekemisen mahdollisuuden vuoksi myös opiskelijat ja ikääntyneet voivat työskennellä omien voimavarojensa mukaan. Työnantajanäkökulmasta on toki huomiotava, että osa-aikainen työntekijä tulee kokoaikaista kalliimmaksi välillisten kustannusten, kuten terveydenhuollon, koulutuksen ja työvälineiden osalta. Osa-aikaisten työntekijöiden tarve esimerkiksi alan kausiluonteisuuden vuoksi voi kuitenkin olla välttämätöntä, jolloin syntyvät kustannukset on vain hyväksyttävä osana liiketoimintaa. (Parviala 2019) Parhaimmillaan osa-aikatyö rikastuttaa työyhteisöä merkittävästi. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi yleisimpiä perusteita osa-aikaiselle työlle.

5.4.1 Osittainen vanhempain- ja hoitovapaa

Osittaisella vanhempainvapaalla tarkoitetaan sitä, että lapsen molemmat vanhemmat ovat osa-aikatyössä ja osittaisella vanhempainvapaalla samanaikaisesti. Järjestely mahdollistaa vanhempien työssäkäynnin ja lapsenhoidon yhdistämisen. Molempien vanhempien on osallistuttava tähän järjestelyyn ja näin ollen myös sovittava toteutuksesta työnantajensa kanssa. Järjestely ei ole mahdollinen yksinhuoltajaperheissä tai tapauksessa, jossa toinen vanhempi ei ole työssä. Vapaan pituus on 158 arkipäivää ja sen voi pitää yhdessä tai kahdessa jaksossa. Yhden jakson pituuden tulee olla vähintään kaksi kuukautta. Tälle ajalle tehdään molempien työnantajien kanssa erillinen sopimus osa-aikatyöstä, joka on 40–60 % alan tavanomaisesta kokoaikaaisesta työajasta. Käytännössä työt ja lapsenhoito voidaan järjestää työnantajan kanssa so-

pien esimerkiksi joko vuoropäivin tai aamu- ja iltapäiviksi. Vanhempainvapaa-oikeus alkaa heti äitiysloman päätyttyä. (Salli 2012, 49–50)

Osittaisen hoitovapaan oikeus lapsen vanhemmalle alkaa heti, kun vanhempainvapaa tai varsinainen hoitovapaa päättyy ja jatkuu siihen asti, että lapsen perusopetuksen toinen lukuvuosi päättyy. Osittainen hoitovapaa mahdollistaa pikkulasten vanhemmille mahdollisuuden lyhennettyyn työaikaan työnantajan ja työntekijän välillä sopien. Työajan lyhennys voidaan toteuttaa joko päivittäisenä tai viikoittaisena työajan lyhennyksenä. Lapsen molemmat vanhemmat tai huoltajat ovat oikeutettuja osittaiseen hoitovapaaseen, mutta eivät samanaikaisesti. Lapsen hoito ja työt voidaan kuitenkin järjestellä niin, että lasta hoidetaan vuoropäivin tai aamu- ja iltapäivisin. Jos toinen vanhempi on kotona, työssäkäyvä vanhempi ei voi pitää osittaista hoitovapaa. (Salli 2012, 50–51)

5.4.2 Osa-aikatyön sosiaaliset ja terveydelliset perusteet

Työntekijällä on halutessaan mahdollisuus sosiaalisten ja terveydellisten syiden perusteella pyytää työnantajansa järjestämään työnsä siten, että tällä on mahdollisuus osa-aikaiseen työskentelyyn. Tällaisia sosiaalisia ja terveydellisiä syitä voivat olla esimerkiksi opiskelu, oman tai sairaan läheisen terveyden hoito tai ikääntymisen aiheuttama väsymys ja työskentelyvireen lasku. Työajan lyhennyksestä sovitaan yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa ja sopimus tehdään yleensä määräajaksi. Työajan lyhennys voidaan toteuttaa lyhyempiä työpäiviä tai lyhyempää työviikkoa soveltaen. (Salli 2012, 53)

Kokoaikaisen työn voi sopia työnantajan kanssa osa-aikaiseksi myös pikkulapsiajaksi. Eräs isä sopi 90 prosenttisen työajan tekemisestä yhteensä viideksi vuodeksi aina puolen vuoden pätkissä kerrallaan. Palkkaa hän sai vastaavasti eli 90 prosenttia aiemmasta täydestä palkasta, mutta koki elämänlaatunsa nousseen sitäkin enemmän. Työviikko sovittiin työnantajan kanssa nelipäiväiseksi niin, että perjantait olivat vapaat ja viikon neljä työpäivää tunnin tavanomaista pidemmät. Samalla lapsi oli päivähoitossa neljänä päivänä viikossa ja vietti perjantait isänsä kanssa. Vaikka palkkatuloa vanhempi sai kymmenen prosenttia aiempaa vähemmän, tuloverotuksen ja päi-

vähoitomaksun aleneminen kompensoivat tilannetta. Tärkeimmäksi tässä yhtälössä vanhempi kuitenkin koki sen, että pystyi olemaan aidosti enemmän läsnä lapsen elämässä ja arvosti työnantajan joustavuutta. (Parviala 2019)

Lapsiperheiden joustotarpeet työn ja perheen yhteensovittamisessa tunnustetaan ja niitä tuetaan työpaikoilla laajasti. Vähemmän huomiota on saanut muun perheen ja läheisten, kuten puolison tai iäkkäiden vanhempien tarvitsema huolenpito. Työpaikoilla myös keskustellaan avoimemmin lapsiin, kuin muihin läheisiin liittyvästä hoi- vasta, ja perhevapaiden sekä muiden lapsiin liittyvien joustojen käyttö on tavan- omaista. Hoivavastuu on useammin naisten kuin miesten kannettavana. On luonno- lista, että omassa ja läheisten elämässä on vaihteita, jotka vaikuttavat työuran aikana ja vaativat jonkinlaisia järjestelyjä. On tärkeää, että työpaikalla tunnustetaan hoivan ja perheiden monimuotoisuus, ja luodaan kulttuuri, jossa asioista on mahdollista avoi- mesti keskustella sekä etsiä tilanteeseen sopivia ratkaisuja. (Lorenz-Wende & Ring 2021)

5.4.3 Osasairausvapaa

Osasairauspäiväraahajärjestelmän hyödyntäminen voi tulla kyseeseen silloin, kun tar- koituksena on tukea pitkään sairauspoissaololla ollutta kokoaikaiseen työhönsä pa- laavaa työntekijää. Tällaisessa järjestelyssä työntekijä on toipunut siinä määrin, että hän kykenee jo osa-aikaiseen työhön, mutta pitää sairauslomaa vielä osa-aikaisesti. Oleellista on, että toipuminen ei saa vaarantua sairauslomalta osa-aikatyöhön palatta- essa. Tilanteessa parasta on työterveyslääkärin, työntekijän ja työnantajan avoin kes- kustelu. Osa-aikatyöstä tehdään sopimus ja tämä on edellytyksenä myös Kelan osa- sairauspäivärahan maksamiselle. (Salli 2012, 54-55)

Osasairauspäiväraahajärjestelmä on ollut käytössä vuodesta 2007 saakka. Sen käyttä- minen on lisääntynyt tunnettuuden myötä ja lisäksi lakimuutos vuonna 2010 teki hakemisesta helpompaa ja selkeämpää. Osa-aikainen sairausloma hyödyttää niin työntekijää, työnantajaa kuin yhteiskuntaakin. Työntekijällä on mahdollisuus toipua esimerkiksi sairaudesta tai leikkauksesta rauhassa, mutta saman aikaisesti pysyä mu- kana työssä ja yhteisössä ilman, että työstä joudutaan irrottautumaan liian pitkäksi

ajaksi. Työnantaja hyötyy työntekijän osaamisesta ja voi teettää tälle sopivia kevennettyjä töitä. Yhteiskunnalle järjestely puolestaan on huokeampi kuin täysi sairauspäiväraha-kaus. Järjestelyn tavoitteena on tukea henkilön pysymistä työelämässä ja palaamista kokoaikaiseen työhön. Tilanteen sallimalla tavalla työn kuormitusta nostetaan vähitellen niin, että toipuminen ja muu tarvittava hoito eivät vaarannu. Naisvaltaisilla aloilla kunta- ja hoivatyössä työn keventäminen saattaa olla miesvaltaisia aloja helpompaa, sillä työnantajat ovat usein suurempia yrityksiä ja työjärjestelyt selkeämpiä. Naiset käyttävätkin osasairausvapaata miehiä useammin. (Welling 2017)

5.4.4 Työn ja eläkkeen yhdistäminen sekä osatyökyvyttömyyseläke

Työuran loppuvaiheessa on kokoaikaisesta työsuhteesta ollut mahdollista sopia siirtymisen osa-aikatyön ja osa-aikaeläkkeen yhdistelmään vuoden 2016 loppuun asti. Vuoden 2017 alusta alkaen tämän on korvannut osittainen vanhuuseläke, joka mahdollistaa myös joustavan työssäkäynnin. Yhteistoimintalaissa on mainittu, että työnantajan tulee kiinnittää erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin. Suunnitellessaan osittaiselle eläkkeelle jäämistä työntekijän kannattaa olla yhteydessä eläkeyhtiönsä. Osa-aikaeläkkeelle ja nyt osittaiselle vanhuuseläkkeelle jäämiseen on säädetty useita edellytyksiä, joiden on täytyttävä eläkkeen alkaessa. Vaatimusten täytyessä työnantaja ja työntekijä sopivat keskenään työsuhteen muutoksista huomioiden työntekijän toiveet sekä työnantajan toiminnan edellytykset. (Ilmarisen www-sivut, Salli 2012, 56-57)

Työntekijän työkyvyn ollessa alentunut, voidaan hänelle myöntää osatyökyvyttömyyseläke. Tällöin työntekijä työskentelee nykyisissä tehtävissään tai kevennetyssä työssä osa-aikaisesti. Työntekijä voi siirtyä osatyökyvyttömyyseläkkeelle suoraan työstä eli edellytyksenä ei ole aikaisempaa pitkää poissaoloa. Osatyökyvyttömyyseläkkeen myöntämisen ehtona on, että työntekijän ansiot laskevat sairauden vuoksi tehtyjen työtehtävämuutosten tai työajan laskun seurauksena vähintään 40 %. Osatyökyvyttömyyseläke voidaan myöntää toistaiseksi tai määräajaksi, jolloin sitä kutsutaan osakuntoutustueksi. (Salli 2012, 61)

Osa-aikainen työkyvyttömyyseläke osoittautui toimivaksi vaihtoehdoksi eräälle työntekijälle, joka työskenteli kiinteistön teknisenä huoltoasentajana. Hankalan sairauden ilmettyä työtehtäviä muokattiin, työnantaja tarjosi mahdollisuuden kuntoutukseen ja työkokeiluun. Näistä ei kuitenkaan ollut apua, sillä sairaus paheni ja leikkaushoidon todettiin olevan siihen ainoa helpotus. Puolentoista vuoden sairausloman ja leikkauksen jälkeen työntekijä oli valmis palaamaan työhön. Vointi ei kuitenkaan ollut palautunut täysin, jonka vuoksi osa-aikaeläke ja työtehtävien muokkaaminen työntekijälle sopiviksi todettiin tilanteeseen hyväksi ratkaisuksi yhdessä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa. Työntekijä koki mielekkäänä ja hyödyllisenä, että oli voinut sairautensa jälkeen hyödyntää edelleen ammattitaitoaan. Oli myös taloudellisesti hyödyllistä jatkaa työelämässä eläkkeen ja työn yhdistelmällä. (Varman www-sivut 2017)

5.5 Opintovapaa

Työntekijällä on mahdollisuus opintovapaaseen työsuhteen oltua voimassa samaan työnantajaan vähintään vuoden ajan. Opintovapaa-oikeus on viiden vuoden ajanjaksoilla enintään kaksi vuotta. Opintovapaa-laki määrittelee ehtoja siitä, millaiseen koulutukseen vapaata voi saada, miten vapaata haetaan sekä mahdollisen keskeyttämisen edellytykset. Työnantajan on lähtökohtaisesti myönnettävä opintovapaa sitä hakevalle ja ehdot täyttävälle työntekijälle. Mikäli vapaan myöntäminen työntekijän hakemaan ajankohtaan merkittävästi haittaa työnantajan toimintaa, voi opintovapaata siirtää yli viiden hengen yrityksissä perustellusta syystä enintään kaksi kertaa peräkkäin. Opintovapaata on myös mahdollista pitää osittain sopimalla siitä työnantajan kanssa. Tällöin opintovapaata voidaan antaa esimerkiksi kokonaisina tai osittaisina vapaa-päivinä, tai pidempänä yhtäjaksoisena vapaana. (Salli 2012, 63)

Opintovapaa voi liittyä samaan alaan kuin työpaikka, josta jää vapaalle, mutta tämä ei ole välttämätöntä. Opintovapaa voi siis liittyä alanvaihtoon, oman ammatin täydennyskoulutukseen tai työtehtävään liittyvän osaamisen syventämiseen. Eräs Alma Mediassa työskentelevä kansantaloustieteen tutkinnon suorittanut sisältömyynnin tuotepäällikkö oli kiinnostunut koodaamisesta, ja työssään lähes päivittäin teki yhteistyötä myös tämän osaston kanssa. Hän havaitsi, että voidakseen ymmärtää ja suo-

riutua työssään paremmin, koodaustaito olisi hyödyllinen oppia. Opintovapaahaa-veistaan hän oli keskustellut esihenkilölleen jo aikaisemmin ennen varsinaisen päätöksen tekemistä. Yhteensä kaksi vuotta kestänyt opintovapaa antoi mahdollisuuden keskittyä juuri sellaiseen alaan ja asiaan, joka kiehtoi. Lisäksi vapaus suunnitella oma päivittäinen aikataulu tuntui säännöllisen työn tauottua rentouttavalta ja mahdollisti muun muassa päiväaikaan ajoittuvat ulkoilut. Myös paluu töihin tuntui mielekkäältä ja kokemus vahvistui siitä, että työtehtävät voivat tulevaisuudessa olla entistä monipuolisempia ja uusi osaaminen myös työnantajaa aidosti hyödyttävää. Opintovapaalla kokemus siitä, että on tärkeää huolehtia omasta jaksamisesta ja vapaa-ajasta vahvistui. Lisäksi itseä kiinnostavien työtehtävien ja osaamisen merkitys korostuu omaa hyvinvointia tukeessa. (Toivanen 2017)

6 TYÖHYVINVOINTI

Työn ja vapaa-ajan tasapaino, erilaisten elämäntilanteiden tai henkilökohtaisten rajoitteiden huomioiminen sekä osaamisen kehittäminen ovat avainasioita työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Työnantajalla on lisäksi lakiin perustuvia velvollisuuksia huolehtia tietyistä työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Henkilön jaksaminen ja motivaatio työssä heijastelee kokonaisyhyvinvoinnin tilannetta. Myös muuttuneiden työelämäodotusten huomioiminen on osa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta huolehtimista. On inhimillistä huomioida henkilökohtaisia tarpeita ja toiveita sekä merkityksellistä tarjota työ ja toimeentulo monimuotoisuutta hyödyntäen sekä hyvinvointia tukien.

6.1 Yrityskulttuuri, työntekijäkokemus ja työnantajakuva

Yrityskulttuuri rakentuu monista eri osa-alueista ja ne määrittelevät organisaatiossa suhtautumista työhyvinvointiin ja ihmisiin yleensä. Onnistuneella monimuotoisen yrityskulttuurin johtamisella on merkitys myös työntekijäkokemuksen ja työnantajan vetovoimaisuuden muodostumisessa. Tarvittavien työelämän joustojen mahdollistamisella ja erityistarpeiden huomioimisella on lisäksi merkitystä työntekijöiden sitou-

tumiseen. Työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia, jota joustoilla voidaan saada aikaan, on mahdollista mitata esimerkiksi vuosittaisen työtyytyväisyystutkimuksen avulla.

6.1.1 Yrityskulttuuri

Vahva ja kokonaisvaltainen yrityskulttuuri muodostuu Luukan mukaan neljästä elementistä, jotka ovat organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta, jonne ollaan matkalla (Luukka 2019, 176). Ihmiskäsitys määrittää valtaosan yrityksessä vallitsevasta kulttuurista, sillä siinä on kysymys siitä millä tavalla ihmisiin organisaatiossa suhtaudutaan ja onko johtamistapa henkilöitä tukevaa vai latistavaa. Perinteisessä johtamismallissa esihenkilön tehtävänä on pidetty työntekijöiden valvomista ja ohjaamista, joka viestii epäluottamusta. Vastaavasti nykypäivän johtamiskäytäntö viestii parhaimmillaan luottamusta ja yhdenvertaisuutta työroolista riippumatta. Lähtökohtaisesti työntekijän ajatellaan olevan itsenäinen osaaja, jolla on kehittämispotentiaalia ja halua kehittää koko organisaatiota. (Luukka 2019, 179, 183)

Arvot määrittelevät sen, miten organisaatiossa tulee toimia, jotta asetetut tavoitteet ja päämäärät toteutuvat. Arvot ohjaavat kaikkea tekemistä, joten on keskeistä muotoilla ne inhimillisesti ja juuri kyseisen organisaation omaan tarkoitukseen sopivaksi ohjeuoraksi. Jotta arvot ovat innostavia, tulee niistä näkyä organisaation persoona ja kulttuuri. (Luukka, 2019, 205) Organisaatiot ovat syntyneet ja ovat olemassa jotakin tiettyä tarkoitusta varten. Tämän perusasian tulee innostaa työntekijöitä ja ohjata kaikkia organisaatiossa tehtäviä asioita. Luonnollisesti tästä lähtökohdasta käsin määrittyvät myös yrityksen arvot. (Luukka 2019, 226)

Suunta, jonne organisaatio on menossa, voidaan kuvata sen pitkäaikaisena tavoitteena tai innostavana tulevaisuuden kuvana. Olennaista on tuoda näkyväksi se, että hahmottaessa saavuttaa uudenlaisia asioita ja tavoitteita, myös arkisen tekemisen on muututtava. Koko henkilöstöllä on oltava lupa ja vastuu toimia rohkeasti ja arvojen mukaisesti tavoitteen eteen. Tekemällä asioita totutulla tavalla ei voida saavuttaa uutta lopputulosta. (Luukka 2019, 236) Jokaisen työntekijän tulee tuntea organisaation

tarkoitus ja tavoite, jollaiseksi se haluaa tulevaisuudessa muotoutua. Lisäksi tässä tulee olla jokaiselle organisaation jäsenelle jokin innostava tarttumapinta ohjaamaan ja inspiroimaan hänen jokaista työpäiväänsä ja tekemistään yrityksen vuoksi. Kaikkien näiden elementtien tulee olla kunnossa vahvan yrityskulttuurin rakentamiseksi. (Luukka 2019, 249)

Scheinin mukaan yrityskulttuurin voidaan nähdä koostuvan kolmesta tasosta: yrityksen tuotoksista, omaksutuista uskomuksista ja arvoista sekä perusolettamuksista. Tuotoksilla tarkoitetaan yrityksessä ulkoisesti nähtäviä ja koettavia rakenteita ja prosesseja sekä havaittavaa käyttäytymistä. Uskomukset käsittävät yrityksen ihanteet, tavoitteet, arvot sekä pyrkimykset. Nämä omaksutut uskomukset saattavat heijastua yrityksessä työskentelevien käyttäytymiseen tai muihin havaittaviin asioihin. Perusolettamukset puolestaan ovat tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia ja arvoja. Ne vaikuttavat ratkaisevasti ihmisten käyttäytymiseen, havainnointiin, tunteisiin ja ajatuksiin. Yrityksen ulkopuolisen henkilön voi olla vaikeaa ymmärtää ja havaita yritykselle merkityksellisiä kulttuurisia seikkoja. Jokainen myös tulkitsee näkemäänsä ja kokemaansa omista lähtökohdistaan käsin, joten tämä voi johtaa hyvin erilaisen käsitysten muodostumiseen. Viisasta onkin keskustella avoimesti havainnoistaan ja kokemuksistaan joidenkin yrityskulttuurin tuntevien henkilöiden kanssa. (Schein 2017, 18)

Yrityskulttuuri on yrityksen työntekijöiden yhteinen perusta ja yhdistävä tekijä, joka ohjaa kaikkea toimintaa ja sitoo tiimin jäsenet yhteen. Yhteisen kulttuurin avulla on mahdollista erottautua muista organisaatioista ja ympäristöistä. Myös uudet työntekijät opastetaan yrityksessä vallitsevan kulttuurin tavoille. Yrityskulttuurin muuttaminen on haastavaa niin yrityksen sisältä kuin ulkoapäin tulevan signaalin vuoksi ja sitä tavallisesti vastustetaan voimakkaasti. Tiimin vaikutusvaltaiset jäsenet tai näiden yhdistymät voivat kuitenkin saada toivottuja muutoksia aikaan. Lisäksi ulkoinen kriisi, kuten merkittävä myynnin lasku tai tuotteen epäonnistuminen, voivat horjuttaa yrityskulttuuria. (Schein 2017, 234)

Monimuotoisen kulttuurin johtamisessa on kysymys ajattelu- ja toimintatapojen uudistamisesta, jotta olemassa olevat resurssit voidaan ottaa täysimääräisesti ja ennakkoluulottomasti käyttöön. Varmistaakseen kilpailukykyisyytensä organisaation on

kiinnitettävä huomio uusien ominaisuuksien ja kokemusten tuomiin mahdollisuuksiin sekä kuljettava kärkijoukoissa monimuotoisen henkilöstörakenteen luomisessa. Vastuu kulttuurin kehittämisestä on niin esihenkilöillä kuin jokaisella työntekijällä. Monimuotoisen kulttuurin johtamisen tavoitteena on oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden periaatteita noudattaen taata hyvinvointi, tuloksellisuus ja toimintakyky niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Keskeistä on yhteisöllisesti ja osallistavasti toimien luoda muuttuvassa maailmassa uusia toimintatapoja vanhojen käytänteiden tilalle. (Lahti 2008, 17-19)

Ihmisläheisessä ja henkilöstöä arvostavassa kulttuurissa olennaista on pystyä kohtaamaan jokainen työntekijä yksilönä. Tuntemalla jokaisen tarpeet, arvot ja elämäntilanne voidaan ymmärtää mitkä asiat kutakin henkilöä motivoi, saa sitoutumaan yritykseen sekä tuottaa hyvinvointia. Lisäksi on ymmärrettävä miten nämä tosiasiasa toteutuvat työntekijän arjen kokonaisuudessa. Johtaminen ei voi tapahtua yleistämällä työntekijöitä ryhmiin monimuotoisuustekijöiden, kuten iän tai sukupuolen perusteella, sillä nämä eivät tosiasiasa kerro henkilöstä näitä yksittäisiä tekijöitä enempää. (Luukka 2019, 118-119)

6.1.2 Työntekijäkokemus

Työntekijän kokemus työnantajasta syntyy vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Työntekijöiden odotukset työnantajalta ovat vuosikymmenien aikana muuttuneet huomattavasti. 1900-luvun taitteessa riitti, että työnantajan tarjoamat välineet työn suorittamiseen olivat kunnossa, ja muutama vuosikymmen tämän jälkeen keskityttiin työn tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen. Vasta tultaessa 1980-luvulle asenne alkoi muuttua vähitellen työntekijälähtöisemmäksi ja oivallettiin, että tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä on tuottavampi. Viimeisen viiden vuoden aikana on korostunut, että työntekijät hakevat työnantajalta hyvää kokemusta sekä kulttuuria, johon voivat samaistua. Kilpailu osaavista ja sitoutuneista työntekijöistä on kovaa, joten työnantajien on tunnistettava työntekijöiden muuttuneet odotukset ja keskityttävä siihen millaisia kokemuksia työntekijöilleen tarjoavat. (Korhikoski 2019, 22-24)

Morganin mukaan työntekijäkokemus muodostuu kolmesta tekijästä: työympäristöstä, teknologiasta sekä yrityskulttuurista, ja jokainen osa-alue on vuorovaikutuksessa keskenään (Morgan 2017, 59). Työympäristöllä tarkoitetaan kaikkea sellaista, jonka voimme fyysisesti nähdä ja kokea työpaikalla. Sen tarkoituksena on innostaa sekä symboloida sitä miksi yritys on olemassa ja mikä on henkilöstön ydintehtävä. (Morgan 2017, 64) Teknologinen ympäristö käsittää kaikki teknologiset työvälineet ohjelmistoista koneisiin ja laitteisiin. Teknologioiden avulla muun muassa tehdään työtehtäviä sekä jaetaan, etsitään ja käsitellään tietoja moniin tarkoituksiin. Näiden työvälineiden kehitys etenee valtavaa vauhtia ja on tärkeää, että työntekijöillä on ajantasaiset ja toimivat välineet käytössään. (Morgan 2017, 79)

Yrityskulttuuri on työntekijäkokemuksen kolmesta rakennusosasta ainoa, jota ei voi nähdä vaan ainoastaan tuntea. Kulttuurilla tarkoitetaan yrityksessä vallitsevaa ilmapiiriä ja käytäntöjä sekä kaikkea sitä mitä tämän edistämiseksi tehdään. Hyvän työntekijäkokemuksen kannalta teknologioilla ja työympäristöllä on lopulta merkitystä vain silloin, kun myös kulttuuri yrityksessä on luotu tukemaan yrityksen tarkoitusta. (Morgan 2017, 88)

6.1.3 Työntekijä- ja asiakaskokemuksen yhteys

Hyvä työntekijäkokemus tarjoaa oikeanlaiset toimintaedellytykset ja mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen omassa työssään olennaiseen sekä antamaan parastaan. Työntekijän roolista riippumatta tämä heijastuu viimekädessä asiakaskokemukseen. Kyetäkseen vastaamaan asiakkaiden odotuksiin sekä yrityksen antamiin asiakaspauksiin työntekijöillä on oltava riittävästi tietoa asiakkaista ja rohkeutta toteuttaa osaamistaan. Keskeistä rohkeuden syntymisessä on työnantajan luottamus ja avoimuus henkilöstöä kohtaan. (Korkiakoski 2019, 118-119)

Myös asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet ja kilpailu asiakkaista on kovaa. Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista eri kosketuspisteissä, esimerkiksi digitaalisesti tai fyysisesti palvelutilanteessa, yrityksen herättämistä tunteista sekä mielikuvien perusteella. Työntekijän kokemuksella työnantajastaan on merkitystä siihen millaisen kokemuksen asiakas yrityksestä muodostaa. Erityisesti niin sanotuilla hi-touch-

toimialoilla, jossa kosketuspisteitä on paljon, on myös työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välillä selvä yhteys. Hi-touch-toimialoiksi voidaan nimetä muun muassa majoitus-, vähittäiskauppa- ja ravintolatoimialat, kun taas low-touch-toimialoilla kuten energia- ja valmistusteollisuudessa kosketuspisteitä on niukasti. (Korkiakoski 2019, 18-19)

6.1.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä haluaa hyödyntää kaikkea olemassa olevaa potentiaaliaan. Hän ei tyydy vähimmäisvaatimukseen, vaan pienen riskinkin uhalla haluaa menestystä paitsi oman työnsä myös koko organisaation vuoksi. Motivaatiolla tarkoitetaan usein ulkoisia syitä tekemiseen, sitoutumisella sen sijaan syvällisempää ja pitkäaikaisempaa suhdetta. (Luukka 2019, 163-165)

Yrityksen arvojen ja kaiken toiminnan tulee olla sellaisia, joihin työntekijät haluavat sitoutua sekä voivat työskennellä ja kokea arvostusta omana itsenään. Henkilöstöllä on oltava selkeä ja samaistuttava käsitys siitä, minkä vuoksi yritys on olemassa, mitä se tavoittelee ja mitä työntekijöiden omassa työssään odotetaan saavuttavan. Olennaista on myös jokaisen työntekijän oman kehityspolun oivaltaminen ja sen mahdollistaminen. Nämä tekijät yhdessä mahdollistavat työntekijöiden sitoutumisen yritykseen. (Korkiakoski 2019, 119-120)

On luonnollista, että motivaation ja sitoutumisen tekijät vaihtelevat työuran aikana. Jotta johtamista voidaan toteuttaa yksilöllisesti ja nykypäivän odotusten mukaan, on tiedettävä mitkä asiat kullekin työntekijälle ovat tärkeitä ja miten nämä heidän arjessaan toteutuvat. Esihenkilöllä voi olla alaisia jopa useita kymmeniä, joten on oltava myös itselleen armollinen. Kaikkea ei voi tietää ja muistaa, mutta on oltava ajan hermolla työntekijöiden arjen olennaisimmista asioista. (Luukka 2019, 120-121)

6.1.5 Työnantajakuva

Vahvan ja hyvän työnantajakuvan rakentamisen tulee olla systemaattista, avointa ja rehellistä. Sen muodostaminen on pitkän työn ja työntekijöiden positiivisten koke-

musten tulosta. Työnantajakuvalla ja yrityksen tunnettuudella on merkitystä erityisesti silloin, kun kilpailu työntekijöistä alalla on kovaa. Myös sitoutumisen kannalta hyvällä työnantajakuvalla on merkitystä. Yrityksen on oltava houkutteleva ja hyvän maineen omaava, sillä työnhakija tai jo yrityksessä työskentelevä haluaa liittää oman statuksensa hyvämaineiseen organisaatioon. On sekä yrityksen että työnhakijan etu, kun mielikuva vastaa aidosti todellisuutta. Hyvän, mutta epätodellisen työnantajakuvan avulla on mahdollista houkutella yritykseen sen kaipaamia osaajia, mutta rekrytointi jää usein lyhytaikaiseksi. On keskeistä, että työnhakijan odotukset ovat realistisia, sillä tällä tavoin organisaatio voi vahvistaa työnantajakuvaansa, vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä rakentaa luottamusta. (Salli & Takatalo 2014, 41-46)

Työnantajakuvaa voidaan kehittää viestimällä odotuksia ja lupauksia yrityksen nykyiselle henkilöstölle sekä halutuille tuleville työntekijöille. Lisäksi on huomioitava kunkin työntekijän yksilölliset tarpeet sekä monimuotoisuus työyhteisössä. Lupaus-ten tulee olla konkreettisia työntekijän kehityspolkuun tai elämäntilanteeseen perustuen sekä riittävän ohjattuja, jotta yrityksen sisällä voidaan toimia tasaveroisesti niiden mukaan. Viestinnässä on tärkeää tuoda selkeästi esille paitsi odotukset myös mahdollisuudet, joita yritys työntekijöilleen tarjoaa. (Korkiakoski 2019, 156-158)

Aidoimmillaan työnantajakuva rakentuu vahvasti sellaisen yrityskulttuurin pohjalta, jonka työntekijät kokevat omakseen. Yksi rehellisimpiä ja vahvimpia viestejä työnantajakuvasta syntyy työntekijöiden itsensä kertomana esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Sosiaalisen median kanavat ovatkin tällä hetkellä merkittävin kanava työnantajakuvan muodostumisessa (Salli & Takatalo 2014, 42). Toki työnantajakuvaa rakennetaan ja vahvistetaan tietoisesti yrityksen ulkoisella viestinnällä, mutta myös sisäiseen viestintään ulkoisen maineen luomisessa on tärkeää kiinnittää huomiota. (Luukka 2019, 135)

S-ryhmässä luodaan kattavaa ja yhtenäistä työnantajakuvaa koko ryhmän tasolla SOK:n sekä paikallisesti alueosuuskauppojen toimesta. Haasteena on, että jokainen osuuskauppa S-ryhmässä on oma itsenäinen yrityksensä. Vaikka SOK ohjaa osuuskauppojen ja ketjujen toimintaa, toteutetaan päivittäistä johtamista ja arvoja jokaisessa osuuskaupassa kunkin yrityksen omalla otteella. Syynä tähän ovat yksinkertaisesti jo osuuskauppojen merkittävistä kokoeroista johtuvat resurssit sekä maantieteellinen

sijainti. Onkin kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että S-ryhmän yhtenäinen työnantajakuva vastaa työntekijäkokemusta eri osuuskaupoissa.

6.2 Työhyvinvointi ja työkyvyn tuki

Työkyvystä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yksilöön kohdistuvia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia sekä vaikkapa ikään ja osaamiseen liittyviä seikkoja. Nämä on huomioitava kunkin työntekijän työtehtävien fyysisessä ja henkisessä kuormituksessa sekä osaamisvaatimuksissa. Työhyvinvointi on työkykyä kokonaisvaltaisempi käsite ja kattaa yksittäisen henkilön työkyvyn lisäksi kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimisen niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. (Kehusmaa 2011, 27-28)

Työnantajalla on lainmukainen velvollisuus työterveyshuollon järjestämiseen. Tarkoituksena on yhteistyössä työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa ennaltaehkäistä työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien syntyä sekä varmistaa työn ja työympäristön terveellisyys ja turvallisuus. Lisäksi tavoitteena on edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä kaikissa työuran vaiheissa ja tukea koko työyhteisön toimintaa. Tärkeintä ja myös taloudellisesti järkevintä ovat ennaltaehkäisevästi kaikki työkyvyn tukemiseen tähtäävät toimet. Sekä työntekijän että työnantajan kannalta on myös parempi mitä aikaisemmin mahdolliset syntyneet haasteet havaitaan ja niihin voidaan puuttua. Varhaisen välittämisen toimintamalli auttaa puheeksi ottamisessa, ja tukee oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua. Varhainen välittäminen auttaa nimensä mukaisesti paitsi esihenkilöä myös työntekijää nostamaan yksilötaisoisia tai työyhteisön haasteita esiin. (Manka & Manka 2016, 92-95)

S-ryhmän toimintatapaan työhyvinvoinnin tukemisessa kuuluvat varhaisen tuen toimintamalli, tarvittaessa työterveyslääkärin kanssa yhdessä käyty työkykyneuvottelu ja myös työpaikalla ennakoiden hyvinvoinnin tukeminen työtä tilapäisesti muokkaamalla. Kaikki tämä edellyttää välittävää ja arvostavaa kulttuuria paitsi esihenkilöiltä myös koko työyhteisöltä. Oleellista on tuntea työntekijät sekä heidän keskeiset tarpeensa, toiveensa ja kuormitustekijänsä. Molemminpuolinen luottamus on ensiarvoisen tärkeää, jotta joskus hyvin henkilökohtaisistakin asioista on halu keskustella esihenkilön kanssa, ja näissä tilanteissa on mahdollista löytää kokonaishyvinvointia

tukeva yhteinen ratkaisu. Parasta on, jos kyetään mahdollisimman varhain löytämään tarvittava jousto- tai tukimuoto, ja mahdollisuus tällaiseen on myös työntekijän tiedossa.

Varhaisen tuen mallissa työntekijän kanssa keskustellaan heti huolen tai poikkeamien ilmaannuttua. Signaali voi tulla työyhteisöltä, esihenkilö voi kiinnittää huomiota poissaoloihin tai muuttuneeseen käytökseen. Työkykyneuvottelun voi kutsua koolle esihenkilö, työterveyslääkäri tai työntekijä. Tilaisuudessa on mahdollista kuulla kaikkien osapuolien näkemykset ja sopia työhön liittyvistä mukautuksista vaikkapa tapaturman, sairauden tai jonkin muun elämänmuutoksen vuoksi.

Organisaatioiden on toimittava monin tavoin vastuullisesti. Vastuullisuus on merkittävä kilpailuetu, ja se lisää luottamusta ja motivaatiota henkilöstön keskuudessa. Vastuullinen toimintatapa ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa lyhyellä tähtäimellä, mutta maksaa itsensä useimmiten takaisin toisella tapaa. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin panostamalla voidaan tukea sitoutumista ja työssä jaksamista, joka vähentää poissaoloista syntyviä kustannuksia. Toisaalta on jo arvo itsessään toimia oikeudenmukaisesti ja ihmisiä kunnioittaen, vaikka tästä ei syntyisi taloudellista voittoa tai hyötyä. (Aaltonen ym. 2020, 305-306)

6.3 Yksilöllisyyden huomioiminen

Työn yksilöllisellä muokkaamisella on mahdollista tukea työntekijän fyysistä ja henkistä hyvinvointia sekä korostaa henkilön tavoitteiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaista tehtäväkuvaa. Yksilöllisyyden mahdollistaminen vähentää uupumisriskiä sekä tylsistymistä ja kasvattaa työn mielekkyyden kokemusta. (Manka & Manka 2016, 111) Tärkein mittari työssä onnistumisessa tulisi olla saavutettu työn lopputulos. Työtehtävän asettamat erityispiirteet huomioiden miten, koska tai missä työntekijä toivoo voivansa työnsä suorittaa, ei tulisi olla merkitystä. Tämä asettaa työnantajalle vaatimuksia työntekijöiden tarpeiden tunnistamisesta ja avoimesta keskustelusta, sekä rohkeutta etsiä sopivia ratkaisuja. Ajattelutavan lisäksi myös työvälineiden on oltava ajanmukaisia. Yksilöllisiä joustoja toteutettaessa koko tiimin jaksamiseen ja osaamiseen liittyvät tekijät on samalla kertaa hyvä tuoda tarkasteluun.

Yksilöllisyyden merkitys kasvaa kaikessa tekemisessä ja odotuksissa. Työtehtävien, -aikojen ja -etujen on vastattava työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita. Näiden joustoilla on mahdollista ottaa huomioon uran eri vaiheet ja elämäntilanteet. Sairaus tai muutos työkyvyssä ei välttämättä tarkoita sairauslomaa, vaan työt mahdollisuuksien mukaan järjestellään siten, että työelämässä on mahdollista jatkaa. Jatkuvassa muutoksessa myös jatkuva uuden oppiminen on merkityksellistä, ja näin ollen työura ja opiskelu kulkevat luontevasti käsi kädessä. Työyhteisön yhteisten toimintatapojen tulee olla selkeät ja avoimet. Tämä mahdollistaa monimuotoisuuden hyväksymistä ja hälventää kateutta, luottamuspulaa sekä keskinäistä kilpailua. (Kehusmaa 2011, 193-194)

”Oppiminen ja osaaminen tuottavat työhyvinvointia.” (Kupias ym. 2014, kohta ”Lukijalle”) Työn hallinnan tunne lisää hyvinvointia, motivaatiota ja työn mielekkyyttä. Kun työssä on mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti vaikkapa työn aikatauluihin tai toimintatapoihin liittyen, työ tarjoaa vapautta ja merkityksellisyyttä. On myös tärkeää voida hyödyntää osaamistaan mahdollisimman laajasti ja nähdä oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Lisäksi palautteen saaminen ja vastuun ottaminen lisäävät hallinnan kokemusta. Vastaavasti, mikäli työntekijän keinot vaikuttaa omaan työhönsä ovat rajalliset, vaarana on negatiivisuuden ja aggressiivisuuden tunteet. Tämä voi ilmetä sairastumalla, avuttomuutena tai muiden syyttelynä. (Manka & Manka 2016, 107) Työntekijän motivaation ollessa kateissa esihenkilön on tärkeää ottaa asia puheeksi. Keskustelussa on hyvä tuoda ilmi huoli ja aito halu tukea työntekijää. On myös mahdollista, että työntekijä ei osaa oma-aloitteisesti ottaa vastuuta omasta ammatillisesta kehittämisestään ja kaipaa tähän ohjausta. Tiimitoiminta ja tulokset voivat organisaatiossa olla kohdallaan, mutta jokaisen jäsenen on tunnettava oma vastuunsa tuloksista. (Kupias ym. 2014, kohta ”Huomio yksilöön”)

Työnantajalla on lainmukainen velvoite huolehtia työntekijän osaamisesta ja työssä suoriutumisen varmistamalla riittävä perehdytys ja koulutus. Uusiin työtehtäviin siirryttäessä perehdyttäminen on useimmiten suunnitelmallista ja työntekijä motivoitunut oppimaan. Lain velvoite koskee kuitenkin myös sellaisia tilanteita, joissa yrityksen toimintaa, työtehtävää tai -menetelmää muutetaan tai kehitetään yrityksen tarpeista käsin. Tällöin henkilöstön tunteet ja asenteet on huomioitava erityisen tar-

kasti sekä keskityttävä myös muutostilanteen hyvään viestintään. (Kupias ym. 2014, kohta ”Tunnista lainsäädännön velvoitteet”)

Oppimista ja kehittymistä tapahtuu työssä tapahtuvien muutosten myötä kaiken aikaa. Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista innovatiivinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri sekä varsinaisen työajan oheen varattu aika kohtaamisiin ja ajatustenvaihtoon. Kokemusten ja osaamisen jakaminen vaatii onnistuakseen avoimen ja välittävän kulttuurin. Sen sijaan kiire ja erilaiset kuormitustekijät ajavat suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä, eikä aikaa jää pohtia osaamisen tai toiminnan kehittämistä tuleviin tarpeisiin. (Manka & Manka 2016, 88)

Vuorotyötä tekevillä työn ja vapaa-ajan yhtensovittaminen on usein haastavampaa, kuin säännöllistä työaikaa noudattavilla. Vuoro- ja yötyö sekä epäsäännöllinen työaika aiheuttavat myös kasvavaa tapaturma-alttiutta, sillä ne vaikuttavat fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen esimerkiksi väsymyksen ja vireystilan laskun myötä. (Kehusmaa 2011, 195) Vuonna 2020 alkaneen Covid-19-pandemian mukanaan tuomat merkittävät muutokset ovat parhaimmillaan lisänneet joustavuutta ja jaksamista arkeen. Työtä ja vapaa-aikaa on ollut helpompi tasapainottaa, kun esimerkiksi palaverihin tai koulutuksiin on ollut mahdollista osallistua etänä työtehtävistä riippuen. (McKeon 2020)

Myös työstä palautuminen on yksilöllistä. Työn ja yksityiselämän haasteet luonnollisesti kuormittavat, mutta riittävästä ja säännöllisestä palautumisesta huolehtimalla voimavarat pysyvät hyvällä tasolla. Yksi tärkeä asia on riittävästä ja laadukkaasta yöunesta huolehtiminen. Lisäksi muu lepo sekä mielekkäiden asioiden tekeminen vapaa-ajalla edistävät palautumista henkisestä ja fyysisestä kuormituksesta. Kun olo-tila on virkeä ja tarmokas, palautuminen on ollut riittävää. (Manka & Manka 2016, 181)

7 TUTKIMUSDOKUMENTTIEN ANALYSOINTI

S-ryhmässä toteutetaan vuosittain erilaisia tutkimuksia vakitukselle ja kausittain työskentelevälle henkilöstölle. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan kuuden eri tutkimuksen aineistoja S-ryhmätasolla. Lähteinä toimivat Vastuullinen kesäduuni - tutkimus, jossa vastaajina ovat S-ryhmän kesätyöntekijät, Universumin Työnantajakuvatutkimus, joka on suunnattu kauppatieteen opiskelijoille, Nuorten työelämäodotukset -kysely, koko henkilökunnalle vuosittain tehtävä työtyytyväisyystutkimus, yli 55 –vuotiaille työntekijöille suunnattu Konkari 2020 –tutkimus sekä Työn ilo ja työpaikan houkuttelevuus –tutkimus.

Tutkimukset ovat kattavia ja kartoittavat muun muassa työskentelymotivaatiota, perehdytystä ja kehittymistä, viestintää, johtamiskulttuuria, työn hallintaa, työskentelyedellytyksiä ja toimintakulttuuria. Tässä analysoinnissa keskitytään tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta sekä työn joustomahdollisuuksista. Lisäksi vastauksia tarkastellaan työhyvinvointiin, jaksamiseen, työn vaikutusmahdollisuuksiin ja monimuotoisuuteen liittyen. Tutkimusten tilaajana on S-ryhmä ja tutkimukset on suorittanut ulkopuolinen tutkimusyrittäjä.

7.1 Kesäduunitutkimus 2020

Vastuullinen kesäduuni 2020 –tutkimuksen 1724 osallistujasta 19 % oli peruskoululaisia, 31 % lukiolaisia ja 10 % opiskeli ammattiopistossa. Yliopisto- ja ammattikorkeakoululaisia oli miltei neljäsosa (22 %) ja 16 % vastaajista ei opiskellut tutkimuskesänä missään oppilaitoksessa. Vastaajista 61 % toimi työntekijänä ja kolmasosa (34 %) oli kahden viikon Tutustu työelämään ja tienaa –harjoittelussa. Vastaajista 38 % oli ensimmäistä vuotta kesätyössä.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, työhyvinvointiin ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä kysymyksiä oli tässä tutkimuksessa niukasti. Tutkimuksen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus –osiossa väittämään ”Voin vaikuttaa työhöni ja mielipiteitäni kuunnellaan” vastauksena oli 3,37 asteikolla 1-4. Työtehtävien mielekkyydestä, työskentelyodotusten tuntemisesta ja osaamisen hyödyntämisestä kysyttäessä vas-

tausten keskiarvo oli 3,55. Yleinen tyytyväisyys työpaikkaan oli tasolla 3,66. Tässä osiossa arvioitiin ilmapiiriä, työnantajan suosittelua ystäville sekä työskentelyhalua tulevaisuudessa saman työnantajan palveluksessa. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi työnhakuvaihetta, perehdytystä, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä kirjallisen työsopimuksen saamista ja sen riittävää läpikäyntiä. (Vastuullinen kesäduuni 2020, luottamuksellinen)

7.2 Universumin työnantajakuvatutkimus 2020

Universum Työnantajakuvatutkimuksessa 2020 oli vastaajia 14 109 yhteensä 37 eri korkeakoulusta. Kaupallisen alan opiskelijoita vastaajista oli 3804. Tutkimuksessa selvitettiin S-ryhmän työnantajakuvaa tärkeimpiin rekrytointikilpailijoihin verrattuna muun muassa houkuttelevuuden, työnantajavalinnan vaiheiden, viestinnän sekä osajien menetyksen syiden osalta. Tutkimaan aihepiiriin liittyviä seikkoja tutkimuksesta löytyi kolmesta osiosta. S-ryhmän työnantajakuvaan oli liitetty useita mielikuvia, jotka houkuttelevat ja erottavat kilpailijoista: ”Monipuoliset työtehtävät”, ”Joustavat työolosuhteet”, ”Esimiehet, jotka tukevat kehittymistäni”, ”Ystävällinen työilmapiiri” ja ”Monipuoliset työtehtävät”.

Ihmisiä ja kulttuuria käsittelevässä osiossa väittämät ”Mahdollisuus vaikuttaa” koettiin 34 % ja ”Kannustaa työn ja vapaa-ajan tasapainoon” 37 % uskottavaksi S-ryhmässä. Samoin väittämän ”Sitoutuminen monimuotoisuuteen ja osallistamiseen” S-ryhmään mielikuvassaan liitti kolmasosa (34 %) tutkimukseen vastanneista. Työn ominaispiirteitä tutkittaessa miltei kolme neljästä (73 %) vastaajasta piti väitettä ”Monipuoliset työtehtävät” uskottavana. Samoin ”Joustavat työolosuhteet” väittämän S-ryhmään liitti lähes puolet (43 %) vastanneista. (Universumin työnantajakuvatutkimus 2020, luottamuksellinen)

7.3 Nuorten työelämäodotukset -kysely

S-ryhmässä vuosina 2017-2019 toteutetun Nuori Mieli Työssä ohjelman työelämäodotukset -kyselyyn vastasi yhteensä 1457 henkilöä. Vastaajien keski-ikä oli 22 vuotta ja heistä 66 % työskenteli vakituisessa työsuhteessa S-ryhmässä. Tutkimuksen

tarkoituksena oli selvittää nuorten alle 25 –vuotiaiden työntekijöiden työelämäodotuksia ja –valmiuksia, esimiestyötä, työyhteisön toimintaa sekä nuorten omia voimavaroja ja hyvinvointia.

Tämä tutkimus tarjosi useamman kohdennetun kysymyksen tämän tutkimuksen aihepiirissä oleviin teemoihin. Lähes jokainen (97,2 %) nuori piti erittäin tai melko tärkeänä mahdollisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Lähes yhtä merkityksellisenä koettiin työn joustavuus (95,4 %) ja mahdollisuus vaikuttaa työhön (95,7 %). Työelämätaidoista ja jaksamisesta kysyttäessä nuorista (74,3 %) uskoi pystyvänsä huolehtimaan omasta jaksamisesta työpaikalla erittäin tai melko hyvin. Tämän koki kuitenkin erittäin tai jossain määrin haasteelliseksi neljännes (25,6 %) vastaajista. Omasta jaksamisesta vapaa-ajalla huolehtimiseen koki pystyvänsä erittäin tai melko hyvin 69,5 % ja erittäin tai jossain määrin haastavaksi tämän koki 30,5 % nuorista. Jaksamista, palautumista ja yöunta haastavina tekijöinä vastaajat olivat maininneet muun muassa epäsäännöllisen työrytmin ja vuorotyön, työn ja opiskelun yhdistämisen haasteet erityisesti tiivistähtisten opintovaiheiden ohella sekä työn, perheen ja harrastusten yhteensovittamisen. (Nuorten työelämäodotukset –kysely 2018, luottamuksellinen)

7.4 Työtyytyväisyystutkimus

Työtyytyväisyystutkimus toteutetaan vuosittain koko S-ryhmän henkilöstölle. Tutkimus on kattava ja käsittelee erilaisin kysymyksin ja väittämin sitoutuneisuutta, työskentelyedellytyksiä, tehokkuutta ja joustavuutta, suorituskykyisyyttä, viestintää sekä esimiestyötä ja johtamista. Työelämän joustojen tarpeeseen tai toteutumiseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksessa ei ollut. Aihepiiriä lähinnä olivat tehokkuus ja joustavuus –osiossa ”Työt on järjestetty yksikössämme hyvin” -väittämä, jonka vastaus asteikolla 1-4 oli 3,13 ja väittämä ”yksikkömme toiminta on tehokasta”, jonka vastaus oli 3,31. Työnantajakuvaa mittaavaan väittämään ”Olen valmis suosittelemaan yritystämme työnantajana” vastaus oli 3,46. Tutkimuksessa oli myös mahdollista antaa arvio työkyvylle. Tätä mitattiin kysymyksellä ”Uskotko, että pystyt terveytesi puolesta työskentelemään nykyisessä työssäsi kahden vuoden kuluttua?”. Vastaus on pysynyt liki samana kolme viimeistä vuotta lukeman ollessa vuonna 2020

3,51, vuonna 2019 3,49 ja vuonna 2018 3,52. (Työtyytyväisyystutkimus 2020 - tutkimusmateriaali, luottamuksellinen)

7.5 Konkari 2020 -tutkimus

Konkari 2020 –tutkimuksen tavoitteena on parantaa konkarityöntekijöiden arvostusta ja kehittää työelämää heidän tarpeitaan huomioiden. S-ryhmän henkilöstöstä 11 % on yli 55-vuotiaita ja tutkimuksessa selvitettiin tämän ikäryhmän työntekijöiden toiveita ja näkemyksiä työssäkäynnistä ennen eläkeikää sekä eläkkeelle jäämisen jälkeen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin kaikenikäisten työntekijöiden suhtautumista ja odotuksia vanhempia kollegoita kohtaan. (Haataja, 2020) Tutkimuksessa selvisi, että S-ryhmässä työskentelyä olivat kiinnostuneita jatkamaan jopa 38 % vastanneista myös eläkeiän jälkeen. Tärkeimmiksi tekijöiksi jatkaa työskentelyä koettiin työn mielekkyys ja tunne työn tärkeydestä. Työnantajalta kaivataan mahdollisuutta joustavaan työntekoon ja kehitystä työvuorosuunnitteluun, työergonomiaan sekä työn merkityksen vahvistamiseen. Työurien pidentämisestä puhutaan julkisuudessa paljon ja tässä tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen, mikä tosiasiallisesti henkilöitä motivoi jatkaa työssä ja miten työnantaja voi näissä toiveissa tukea henkilöstöä. (S-ryhmän www-sivut, 2020)

Tutkimuksen avoimissa vastauksissa kysyttäessä ”Mitä joustoa toivoisit?” esiin nousivat usein toiveet työvuorojen ja –tehtävien yksilöllisestä sovittamisesta työntekijän työskentelyhalukkuus ja terveydentilanne huomioiden. Osa vastanneista piti vuoro-työn tuomaa vaihtelua hyvänä asiana, osa puolestaan koki sen kuormittavana ja toivoi työvuorosuunnitteluun mahdollisimman tasaista rytmiä. Vastauksissa nousi esiin tasapainoinen elämänrytmi, palautumisen merkitys sekä mahdollisuus riittävään lepoon ja uneen työvuorojen välillä. Kaupan alan työt ovat kuormittavia ja osa vastanneista mainitsikin toiveen siirtyä fyysisesti kevyempiin tehtäviin. Myös vaihtelevuuden työtehtävissä ja kuormituksessa mainitsi useampi tutkimukseen vastannut. Osa vastanneista halusi jatkaa työskentelyä kaupan alalla mahdollisimman pitkään tai eläkeiän jälkeen, ja koki hyväksi vaihtoehdoksi esimerkiksi lyhyempien työpäivien tekemisen tai vapaapäivien määrän lisäämisen muuttamalla sopimustunteja osapäiväiseksi työsuhteeksi. Myös mahdollisuus lomien pitämiseen tai pidempään kesä-

lomaan, vaikka palkattomaankin, nousi esiin. (Konkari 2020 –tutkimusmateriaali, luottamuksellinen)

7.6 Työn ilo ja työpaikan houkuttelevuus –tutkimus

Työn ilo ja työpaikan houkuttelevuus tutkimukseen vastanneita henkilöitä oli yhteensä 682 neljästä osuuskaupasta sekä SOK:lta. Tutkimus toteutettiin vuonna 2014. Tutkimuksen mukaan merkittävimiksi asioiksi työn ilon muodostumisessa nousivat työkaverit, asiakkaat ja onnistuminen. Työaika ja työvuorot olivat sijalla 11 ja tutkimuksen yli 700 vastauksesta sen oli maininnut noin 20 tutkimukseen osallistunutta. Merkittävimpinä kehityskohteina tutkimuksessa havaittiin esimiehet ja johtaminen sekä palkka ja palkitseminen. Sijalle 10 oli noussut jaksamisen ja sijalle 14 joustavuuden parantaminen. (Työn ilo ja työpaikan houkuttelevuus –tutkimus 2014, luottamuksellinen)

7.7 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Laajoihin tutkimusaineistoihin perehdyttiin kiinnittämällä huomiota tämän tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksista ja työelämän joustoihin liittyen. Myös työhyvinvoinnista, vaikuttamismahdollisuuksista ja monimuotoisuudesta esitetyt kysymykset nousivat tarkasteluun. Eräs S-ryhmän arvoista on ”Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä”. Tutkimuksissa tulee esille välittäminen, kiinnostus ja arvostus henkilöstöä ja heidän ajatuksiaan kohtaan sekä halu kehittää työskentelyedellytyksiä kilpailukyky ja työhyvinvointi varmistuen. Tutkimukset yhdessä muodostavat hyvän käsityksen S-ryhmän henkilöstön kokonaistilanteesta, onnistumisista ja kehityskohteista.

Merkityksellisimpiä tässä opinnäytetyössä analysoiduista tutkimuksista ovat vuosittaisen toistettavuutensa ja laajuutensa vuoksi koko henkilöstölle toteutettava Työtyytyväisyystutkimus ja kesätyössä olleille teetettävä Vastuullinen kesäduuni -tutkimus. Tahtotilana on kehittää henkilöstön työhyvinvointia, työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä tukea monimuotoisuutta. Huomionarvoista oli, ettei näistä keskeisistä tutkimuksista kummassakaan kartoitettu henkilöstön näkökulmaa työelämän jous-

toista, kuten kokemusta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta tai mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja työvuoroihin. S-ryhmässä on jo ryhdytty työhön näiden edistämiseksi, mutta henkilöstön kokemuksia ei vielä säännöllisesti kuulla ja mitata näistä teemoista. Universumin työnantajakuva- ja Konkari 2020- tutkimusten tulokset puoltavat työelämäjoustojen ja työhyvinvoinnin tukemisen ja kehittämisen merkitystä.

Työelämän joustavuuden ja vaikutusmahdollisuuksien ollessa merkittäviä työelämän uusia odotuksia kaiken ikäisille ja kaikissa elämäntilanteissa oleville työntekijöille, toteutettavia tutkimuksia on oleellista kehittää tutkimaan myös näitä henkilöstölle merkityksellisiä teemoja. Erityisesti kesätyöntekijöihin keskittyvän tutkimuksen vastaajat ovat nuoria ja uudenlaiset odotukset työelämästä korostuvat vastaajien keskuudessa. Monelle nuorelle työura ei ole niin merkittävä osa elämää kuin aikaisempien sukupolvien kanssa on totuttu. Elämässä on myös monia muita tärkeitä asioita ja työn on sovittava tähän kokonaisuuteen. Tässä tutkimuksesta jäivät kuitenkin puuttumaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja työssäjaksamiseen liittyvät kysymykset, vaikka muita oleellisia nuoren työelämässä aloittavan henkilön kokemuksia ja odotuksia tutkittiin laajasti. Nuorten työelämäodotukset -kysely kartoitti näitä teemoja enemmän ja tämä tutkimus kertoo myös osaltaan näiden merkityksestä nuorille.

Uudet tutkimuskysymykset mittaamaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja erilaisten elämäntilanteiden tukemista Työtyytyväisyys- ja Vastuullinen kesäduuni - tutkimuksessa voivat olla esimerkiksi:

1. Mahdollistaako työnantaja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen?
2. Koetko palautuvasi työstä työvuorojen välillä tai vapaa-ajalla?
3. Koetko voimavarasi hyväksi vapaa-ajalla?
4. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen sijoitteluun elämäntilanteesi vaatimalla tavalla?
5. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työaikaan tai sopimustuntimäärään elämäntilanteesi vaatimalla tavalla?
6. Mahdollistaako työnantaja monipuoliset työtehtävät ja työajat?
7. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviisi riittävästi?

Avoimen vastauksen mahdollisuutta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, työelämäjoustoihin tai työvuorosuunnitteluun liittyen on myös hyvä pohtia tarkempien lisätietojen saamiseksi.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun mittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden mittaamista ja mittarin tarkkuutta, reliabiliteetilla tulosten toistettavuutta ja mittauksen luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2015, 105) Tutkimuksen suunnitteluvaiheesta lähtien pyritään siihen, että tutkimusprosessi onnistuu mahdollisimman hyvin ja suunnitelmat on toteutettu luotettavuuden varmistamiseksi. Luotettavuutta onkin tarkasteltava koko kehittämistyön ajan ja pohdittava ovatko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty perustellusti ja raportoitu täsmällisesti. (Kananen 2015, 111-112)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa olennaista on työn eri vaiheiden tarkka dokumentointi ja perustelut, miksi harkituista vaihtoehdoista on päädytty juuri valittuun. Näin tutkija voi uskottavasti ja jäljitettävästi perustella työtä ja tuloksia. Esimerkiksi temahaastattelu voidaan vahvistaa luetuttamalla se tietolähteillä, jolloin haastateltavat todentavat tutkijan tulkinnat ja tutkimustulokset. Haasteita voi ilmetä, jos haastateltava kokee asian eri tavalla, kuin tutkija on dokumentoinut. Syynä tähän voi olla mielipiteen muuttuminen, väärin muistaminen tai tutkijan väärinymmärrys. Tällöin tutkija joutuu eettisen pohdinnan eteen harkitessaan, onko ensimmäisenä saatu vai uusi tieto todellinen.

Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida hyväksyä tietoa koskaan sellaiseksi todeksi, vaan sen paikkansapitävyys on varmistettava aina myös muista lähteistä. Haastattelussa haastateltavia on useampia, joten laadullista aineistoa kerätään useasta lähteestä ja johtopäätökset tehdään näiden lähteiden ristiriidattomana tulkintana.

Haastattelujen edetessä uudet haastateltavat tuovat aiheeseen samoja näkökulmia ja tulokset alkavat toistua. Ilmiötä kutsutaan kylläntymiseksi ja se kertoo myös tutkimuksen luotettavuudesta. (Kananen 2015, 112-115)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujia on määrällistä tutkimusta huomattavasti vähemmän, mutta tietoa syntyy runsaasti. Jotta analysointi ja kokonaisuuden käsittäminen ovat mahdollisia, tieto on käsiteltävä esimerkiksi litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelut auki. Tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisesti ja tuottaa siitä uutta tosielämän tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös triangulaation avulla. Tällä tarkoitetaan tutkimusta useista eri näkökulmista sekä hyödyntämällä erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Joskus voidaan käyttää jopa useaa tutkijaa. (Ojasalo ym. 2015, 105)

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen tulosten yleistettävyyden avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että ryhmästä tietyllä otannalla saadut tulokset pätevät koko ryhmään, josta otos on otettu. Lisäksi mittareiden, tutkimusprosessin ja toiminnan täytyy olla huolellisesti suunniteltu ja toteutettu. Yleistettävyydellä tarkoitetaan myös sitä, että tulokset ovat toistettavissa vastaavissa ilmiöissä myös muissa tutkimuksissa. Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on kyetä valitsemaan sopiva määrä ja oikeat henkilöt kohderyhmästä ja todeta, että tulokset ovat yleistettävissä koko ryhmää koskeviksi. Tämä on mahdollista, kun otos henkilöistä vastaa pienoismallia koko tutkittavasta ryhmästä. Jos otos on tehty väärin tai kaikkia valittuja henkilöitä ei tavoiteta tutkimusta varten, tämä heikentää tulosten yleistettävyyttä. (Kananen 2015, 115-116)

Määrällinen tutkimus perustuu olemassa oleviin teorioihin, käsitteisiin ja ilmiöihin. Tutkimuksen kohteena oleva asia tulee määritellä tarkasti, jonka jälkeen voidaan luoda mittarit osoittamaan tutkittua ominaisuutta. Oleellista on myös pohtia syyseuraussuhdetta sekä perustella tutkimuksen tuloksien mukaan tehtyjä ratkaisuja ja kyetä osoittamaan esitetyt väitteet oikeiksi. (Kananen 2015, 118-119)

8.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastateltaviksi etsittiin kahdeksan henkilöä kuudesta eri osuuskaupasta. Valinnassa painotettiin kattavasti erikokoisia osuuskauppoja ja eri tavoin organisoituneiden Prismojen esihenkilöitä. Organisaatiorakenteessa saattoi olla eroja esimerkiksi työvuorosuunnittelun järjestämisen osalta. Tällä tarkoitetaan sitä, että osassa osuuskaupoista työvuorosuunnittelu on keskitetty yksikön ulkopuolelle erilliselle suunnittelijalle tai suunnittelutiimille, kun taas joissakin organisaatioissa työvuorot suunnittelee yksikön esihenkilö. Eroavaisuuksia oli myös esihenkilöiden määrässä ja vastuualueissa. Osassa haastatteluun osallistuneista yksiköistä palvelupäällikön alaisina toimivat kaikki myyjät ja työn ohjaamisesta vastasivat osastojen päälliköt. Osassa organisaatioita palvelupäällikkö toimi kassa- ja infotiimin esihenkilönä ja lisäksi organisaatioissa olivat päivittäistavara- ja käyttötavarapäälliköt omine tiimeineen. Tutkimuksessa saadaan tietoa myös siitä, onko työelämän joustojen toteutumisessa eroa organisaatiorakenteen kannalta.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostitse ennakkoon tutustumista ja pohdintaa varten. (LIITE 2) Myös tutkimuksessa käytettävät termit määriteltiin tässä yhteydessä, jotta haastateltavilla oli yhtenäinen käsitys siitä, mitä kullakin termillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Lähetetyssä viestissä kerrottiin lisäksi haastattelun toteutustavasta, anonyymistä vastaamisesta sekä tutkimusmateriaaliin ja sen käyttöön liittyvistä asioista. Viestit lähetettiin jokaiselle haastateltavalle erikseen, jolloin tutkimukseen osallistujat eivät olleet tietoisia muiden osallistujien henkilöllisyyksistä.

Tutkimuksen eettiset periaatteet koostuvat kolmesta osasta: tutkittavan itsemääräämisoikeus, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Haastateltavat osallistuvat tutkimukseen sen tiedon perusteella, jonka he tutkijalta saavat, joten tietojen on oltava selkeät ja riittävät. Lisäksi tutkimuksen aikana ja aineiston analysoinnissa käsitellään väistämättä henkilötietoja. Henkilötietolain (1999/523) mukaan tunnistetietoja voi kerätä ja käyttää tutkimuksessa vain, mikäli se on tutkimuksen kannalta perusteltua ja tarkoituksenmukaista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, luku 20, kohta ”Eettiset periaatteet”)

Haastattelu toteutettiin Teams –videohaastatteluna ja äänite haastattelusta tallennettiin. Haastattelut olivat kestoaltaan 50-75 minuutin mittaisia. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja ja haastattelun tarkempi litterointi toteutettiin äänitallenteen avulla. Haastattelun jälkeen jokainen haastateltu tutustui tutkijan tekemiin muistiinpanoihin oman haastattelunsa osalta. Tällä voitiin varmistaa, että tutkija on kirjannut asiat oikein ja tehnyt oikeanlaisia johtopäätöksiä. Tutkimukseen osallistuneiden ja tutkijan välinen yhteydenpito tapahtui täysin sähköisiä kanavia, sähköpostia ja Teams-yhteyttä, hyödyntäen koronaviruspandemian vuoksi.

Haastattelu eteni ennalta suunnitellun teemahaastattelurungon (LIITE 1) mukaisesti. Teemat oli määritelty tutkimuksen kolmen keskeisten aihealueen mukaisesti monimuotoisuuden ja työelämän uusien odotusten, työelämän joustojen ja työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Taustatiedoilla kartoitettiin työskentelyorganisaation kokoa, maantieteellistä sijaintia ja organisaatiomuotoa. Lisäksi haastateltavan toimenkuvan sisältö, kokemus esihenkilötehtävistä ja ikä selvitettiin. Haastatteluilla haluttiin saada mahdollisimman kattava ja monipuolinen käsitys eri osuuskauppojen ja erilaisten Prismen esihenkilöiden kokemuksista työelämän joustoista monimuotoisessa työyhteisössä. Haastateltavan ikää kysymällä voitiin pohtia haastateltavien omien elämäntilanteiden tai kokemusten vaikutusta työntekijöiden joustotoiveiden ymmärtämiseen ja mahdollistamiseen.

Aineiston analysointia varten haastattelujen aikana tehtyjä muistiinpanoja ja äänitallennetta hyödyntämällä haastattelut litteroitiin sisällöllisesti teemoittain. Analysointi toteutettiin sisällönanalyysinä eli haastattelussa puhuttua asiasisältöä analysoimalla ennalta määriteltyjen haastatteluteemojen mukaisesti. Analysointia tehtäessä litterointien lisäksi käytettiin haastattelujen äänitallenteita, jotta voitiin palata alkuperäiseen tallenteeseen ja tilanteeseen, ja näin ollen varmistua mahdollisimman oikeanlaisista tulkinnoista. Haastattelut on nimetty ”H 1-8” tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin varmistamiseksi ja näitä merkintöjä hyödynnetään tutkimuksen tulosten raportoinnissa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, luku 21, kohta ”Haastatteluaineiston litterointi”)

Litteroitu materiaali lähetettiin asiatarkestettavaksi haastatelluille. Kolmen haastattelun osalta haastateltavat halusivat täsmentää jotakin kohtaa tai antaa tarkentavia lisä-

tietoja. Pyydetty tiedot täsmennettiin ja lisätiedot kirjattiin muistiin. Tällaisia olivat esimerkiksi haastattelun jälkeen tarkistettu työntekijöiden määrä, ikä- ja sukupuolijakauma sekä jonkin käytännön tai toiminnan täsmennys toimipaikassa. Jokainen haastateltu hyväksyi tutkijan kirjoittaman materiaalin pyydettyjen täsmennysten ja lisätietojen jälkeen.

8.3 Tutkimustulokset

Tutkimushaastatteluun osallistuneet kokivat keskustelun työelämän joustoista monimuotoisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta merkittäväksi. Aihe on tärkeä työssä viihtymisen, sitoutumisen ja jaksamisen kannalta niin fyysisesti kuin henkisesti. Myös liiketoiminnan tuloksellisuus ihmisten hyvinvoinnin ja onnistumisen kautta nousi vahvasti esille. Haastateltujen kokemukset ja pohdinnat teemasta olivat valtaosin keskenään yhteneväiset, ja esihenkilöt jakoivat samantyyppisiä onnistumisia ja huolia sekä mahdollisuuksia ja haasteita.

8.3.1 Monimuotoisuus ja työelämän uudet odotukset

Monimuotoisuuden ja työelämän uusien odotusten osassa haastateltavat kertoivat monimuotoisuuden ilmenemisestä omassa toimipaikassaan, sen muutoksista oman työuransa aikana ja vaikutuksista työelämän joustotarpeisiin. Lisäksi kerrottiin työelämän uusien odotusten ilmenemistä, muutoksista sekä siitä, millä tavoin odotukset vaikuttavat työelämän joustojen toiveisiin ja tarpeisiin.

Haastateltavat kuvailivat monimuotoisuuden ilmenevän työyhteisössä monella tavalla. Vastauksissa korostuivat erityisesti laaja ikäjakauma nuorimpien työntekijöiden ollessa vielä alaikäisiä ja vanhimpien eläkeiän ylittäneitä. Useat haastateltavat olivat lisäksi havainneet muutosta siinä, että alaikäisten työskentely on vähentynyt ja toisaalta työssä halutaan jatkaa vielä eläkeiän jälkeen. Kaksi haastateltavaa kertoi, että toimipaikassa työskentelee useita työntekijöitä, jotka ovat olleet samassa työpaikassa yksikön avaamisesta lähtien. Jokainen haastateltava kertoi, että toimipaikassa työskentelee enemmän naisia kuin miehiä, mutta muutamat olivat huomanneet sukupuolijakauman tasoittuneen työuransa aikana, ja että miehiä hakeutuu kaupan alalle

aiempaa useammin. Muunsukupuolisia oli kahden ja seksuaalivähemmistöihin kuuluvia lähes jokaisen haastatellun toimipaikassa, samoin avoin puhe seksuaalisesta suuntautumisesta on lisääntynyt. ”Tämä ei ole ollut mikään juttu työyhteisössä ja kiusaamista tai muuta sellaista havaittu.” (H 4). Yksi haastatelluista kertoi, että toimipaikan remontin myötä toteutettiin naisten ja miesten pukuhuoneiden lisäksi nyt myös muunsukupuolisten pukuhuone. Ulkonäön perusteella ei myöskään nykyajassa voi tehdä päätelmää henkilön sukupuolesta.

Työntekijöiden elämäntilanteet tuovat haastateltujen mukaan monimuotoisuutta työyhteisöön. Erityisesti nostettiin esiin opiskelijat, erilaisissa perhetilanteissa olevat sekä iän tai terveydentilansa vuoksi erilaisissa elämäntilanteissa olevat. Myös koulutustaustat ovat moninaisia. Yksi haastateltava kertoi, että toimipaikassa on muun muassa ylioppilaita, merkonomeja, muun kaupallisen alan koulutuksen käyneitä ja opiskelijoita sekä muiden, kuin kaupallisten alojen ammattilaisia tai opiskelijoita. Kuusi haastateltavaa kahdeksasta kertoi kaupan alan kansainvälistymisestä ja siitä, että ulkomaalaistaustaisia sekä muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvia työntekijöitä on aikaisempaa enemmän. Pääkaupunkiseudulla tämä tunnistettiin useammin, kuin keskisuomessa tai pienissä kaupungeissa.

Vastauksissa tuli ilmi, että enää ei voida ajatella kaupan alan työntekijän olevan tietynlainen, vaan työhön hakeutuu hyvin erilaisia ihmisiä. Lähes jokainen haastateltu nosti esiin, että tietoisuus ja keskustelu monimuotoisuudesta on lisääntynyt viime vuosina, ja se koettiin erittäin hyvänä asiana. ”On rikkaus, että on erilaisuutta, näkemystä ja kokemusta joka lähtöön” (H 6). Koettiin myös, että nykyään työpaikalla ollaan rohkeasti ja avoimesti juuri sellaisia kuin aidosti ollaan, tuodaan omaa omalaatuisuutta esille ja osataan myös vaatia siihen kuuluvia asioita. Monimuotoisuus koettiin tavanomaisena ja tervetulleena asiana, ovathan kaupan asiakkaatkin vähintään yhtä monimuotoinen ryhmä, kuin työntekijät. Eräs haastateltu kiteytti asian sanomalla: ”Olemme kaikki persoonia ja tuomme oman mausteen työyhteisöön. Aina parempi mitä enemmän saamme oppia, ideoita ja näkökulmia toisiltamme, taustoitamme ja kokemuksistamme.” (H 6).

Lähes kaikki haastatelluista totesivat monimuotoisen työyhteisön lisäävän tarvetta työelämän joustoille. Samanaikaisesti ajatuksena oli, että joustotarve on kuitenkin

yksilöön tai elämäntilanteeseen, ei niinkään johonkin tiettyyn monimuotoisuuden piirteeseen liittyvä seikka. Erityisesti esiin tulivat opiskeluun, moninaisiin perhetilanteisiin ja elämäntapahtumiin sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat, joiden vuoksi työhön kaivattiin joustavuutta. Tasapuolisuus joustojen toteuttamisessa nousi esille jokaisessa haastattelussa ja oli puhuttanut myös työntekijöitä toimipaikassa. ”Tasapuolisuus ei ole sitä, että kaikki on kaikilla samanlaista: työvuorot, työtehtävät, keskustelut, vaan tasapuolinen mahdollisuus käydä keskustelu työn sisällöstä ja toteutuksesta itselle sopivaksi.” (H 8). Yksilöllisyyden huomioiminen koettiin tärkeäksi. Samoin pohdinta ja avoin keskustelu siitä ”mikä on kullekin paras ja miten kukin voi tehdä parhaansa” (H 7).

Työelämän uudet odotukset korostuivat kaikissa vastauksissa erityisesti nuorten työntekijöiden ja opiskelijoiden kohdalla. Työelämän joustavuutta opintojen, harrastusten ja vapaa-ajan toiveiden kohdalla pidettiin lähes itsestäänselvytenä. ”Nyt opiskelijoilla opiskelu on ykkösasia, kuten kuuluukin ja myös työnantaja on mennyt tähän ajatukseen mukaan” (H 1). Samalla useampi vastaaja pohti oman nuoruutensa aikaista opiskelua, jolloin työtä tehtiin niin paljon kuin mahdollista ja koulusta saatettiin jopa olla poissa, jotta pääsi tekemään työvuorot. Erään haastateltavan mukaan työpaikalla oli myös hiljaisesti odotus, että näin tuli toimia. Muutamat haastateltavista pohtivat myös sitä, että opiskelu saattaa nykyään olla vaativampaa ja kilpailu jatko-opinnoissa kovempaa. Vaaditaan siis aiempaa enemmän työtä ja menestystä opintojen aika, jotta myöhemmin saa haluamansa jatko-opinto- tai työpaikan. Myös koronapandemian oli havaittu tuoneen opiskeluun muutosta etäopiskelun sekä lisääntyneiden tehtävien muodossa.

Nuorten 17-25 -vuotiaiden työntekijöiden suhtautumisessa työelämään oli havaittu muutosta verrattuna aiempaan. Odotus, ja jopa oletus, useimpien haastateltavien mukaan oli, että työvuorot joustavat muun elämän mukaan ja työajat ja -tehtävät räätälöidään yksilölle sopiviksi. Haastatelluista muutamat puhuivat jopa sanelukulttuurista työvuorojen suhteen. Pääsääntönä kaikilla oli, että joustamisessa tulee toteutua vastavuoroisuus työnantajan ja työntekijän välillä, mutta erään haastatellun mukaan se voi olla haastavaa, jos muita menoja on paljon. Haasteita oli kohdattu myös sen suhteen, että joillekin nuorille kaupan alan vuorotyö, juhlapyhinä työskentely tai lomakojen sovittaminen koko työtiimin kanssa yhdessä toimiviksi oli tullut yllättävänä

asiana. ”Toiveita ei voi loputtomasti esittää ja työnantaja vain joustaa. Työhön pitää sitoutua myös silloin, kun vuoroon tuleminen ei niin huvittaisi.” (H 4). Kaikkiaan työntekijöiden odotuksena tunnistettiin, että työvuoroihin ja -tehtäviin halutaan voida vaikuttaa aiempaa enemmän ja myös muuta tarvittavaa yksilöllistä räätälöintiä on mahdollista tehdä.

Haasteista huolimatta haastatellut kokivat työelämän odotuksissa tapahtuneet muutokset pääasiassa positiivisena asiana. Avoin ja rehellinen keskustelu, aito kiinnostus työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia kohtaan sekä ratkaisujen löytäminen toistui vastauksissa. ”Nyt osataan tuoda omia toiveita selkeämmin esille, mietitään omaa kehittymistä ja odotetaan mielekkyyttä.” (H 7). Avoimuuden ja rohkeuden kertoa omista tarpeista ja muutoksista elämässä koettiin lisääntyneen kaiken ikäisillä työntekijöillä. Vaikka vapaa-ajan merkitys on aikaisempaa tärkeämpää erityisesti nuorille, myös työltä odotetaan merkityksellisyyttä ja viihtyisyyttä. Tämä toive nosti toisaalta välillä keskusteluun työnantajan odotukset työn tuloksista sekä työpaikan pelisäännöistä. ”Nuoret kaipaavat paljon vuorovaikutusta, mutta palaute koetaan helposti kritiikkinä.” (H 3).

Haastatellut toivat myös esiin huomion, jonka mukaan työ ei määrittele henkilöä tai ole tärkein sisältö arjessa, kuten aikaisemmin on monesti ollut. Elämässä on myös paljon muuta mielekästä ja tärkeää sisältöä, kuten perhe ja harrastukset. Havaintona oli myös tehty, että nuoret eivät läheskään aina halua mahdollisuuden tullessa korottaa tuntisopimuksiaan, vaan pitävät mieluummin osa-aikaisissa sopimuksissa. Syyksi tähän koettiin riittävä vapaa-aika ja joustavuus, sekä mahdollisuus päättää itse enemmän työstä ja vapaasta. Vaikka työltä halutaan mielekkyyttä, sen tarkoituksena on monella turvata riittävä toimeentulo ja mahdollistaa vapaa-ajanvietto sekä harrastaminen. Kausityöntekijöillä oli havaittu samanlaisia ajatuksia. Raha ei näyttele enää yhtä tärkeää roolia, kuin aikaisemmin ja tämä muutos asenteessa on merkittävä. Nuoret tuntuvat tottuneen osa- ja määräaikaisiin töihin eivätkä näin ollen tunne näistä suurta huolta. Kokeneemmat työntekijät puolestaan kaipaavat enemmän pysyvyyttä ja vakituista työtä.

8.3.2 Työelämän joustot

Työelämän joustoja käsittelevässä osassa haastateltavat kertoivat elämäntilanteista, joissa työelämän joustoja on kaivattu sekä siitä, millaisia ja miten pitkäaikaisia joustoja on ollut kyseessä. Haastateltavat kertoivat myös mitkä joustotoiveet on ollut mahdollista toteuttaa, millaisia haasteita ovat näiden kanssa kohdanneet sekä siitä millaisia toiveita on tullut esille rekrytointi- ja työpaikanvaihtotilanteissa työelämän joustoihin liittyen. Lisäksi kerrottiin joustojen käyttöön liittyvistä asenteista ja uskoksista työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon osalta sekä alueosuuskaupassa sovitusta yhteisistä käytänteistä joustojen toteuttamiseen ja monimuotoisuuden tukemiseen liittyen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työelämän joustoja kaivataan erityisesti opiskelujen, erilaisten perhetilanteiden, terveyteen ja työkykyyn liittyvien seikkojen sekä omassa tai lähipiirissä tapahtuneiden äkillisten ja ikävien asioiden seurauksena. Lisäksi joustoa toivottiin työaikoihin useimmin harrastusten, menojen tai matkojen ja jaksamisen tukemisen vuoksi. Vuorotyöhön liittyviä uniongelmia oli havaittu useissa toimipaikoissa. Näissä tilanteissa saatettiin esimerkiksi sopia, että aikaisia aamuvuoroja ei suunnitella tai, että vuorot sijoittuivat välille 6-18, jolloin vuorokausirytmii pysyisi mahdollisimman tasaisena. Myös huolestaan nuorten työntekijöiden jaksamisesta kertoivat muutamat haastatelluista. Osa nuorista saattoi opiskelun ohella tehdä työtä ja tämä näkyä uupumisena erityisesti, jos työntekijällä oli lisäksi paljon harrastuksia ja vapaa-aika jäi vähäiseksi. Toisaalta osan nuorista koettiin tunnistavan omaan jaksamiseen ja palautumiseen liittyviä asioita hyvin, ja huolehtivan itsenäisesti riittävästä levosta.

Työn sisältöön liittyviä joustoja puolestaan kaivattiin työn raskauden ja fyysisten haasteiden, mielekkyyden, uuden oppimisen sekä fyysisen ja henkisen vaihtelun takia. ”Tahti työssä on kovempaa ja sen vuoksi kaivataan kevyempää tai vähemmän työtä. Tai osa-aikatyötä erityisesti, jos on jotakin fyysisiä rajoitteita.” (H 2). Työterveyslääkärin määrittelemä muokattu työ oli koettu myös hyväksi keinoksi tukea kuntoutumista. Muutama esihenkilö mainitsi, että sitä voisi hyödyntää nykyistä useammin. Työkokeiluja oli mahdollista käyttää herkästi ja nopeasti, mikäli tarve siihen

havaittiin. Nämä saattoivat toteutua eri yksikössä, toimialalla tai jopa S-ryhmän ulkopuolella.

Tavanomaisimmin joustotoiveet liittyivät työvuorotoiveisiin, jotka pyrittiin aina mahdollisuuksien mukaan huomioimaan. Työntekijällä saattoi olla jokin meno tai matka, johon toivottiin vapaapäivää tai tiettyyn ajankohtaan sijoittuvaa vuoroa. Lyhyet yksittäisten tai muutamien päivien mittaiset toiveet olivat lähes aina toteutettavissa, kun ne olivat hyvissä ajoin työvuorosuunnittelijan tiedossa. Haasteita tähän toivat tietyt ajankohdat, kuten juhlapyhät, jolloin kaupankäynti on vilkasta tai kesäloma-aikaan sijoittuvat vapaatoiveet. Myös työvuorolistan julkaisun jälkeen lyhyelläkin aikataululla muutoksia oli mahdollista tehdä ja esihenkilö myös tarvittaessa auttoi tilanteen järjestämisessä. ”Jos suinkin pystyt, järjestä joustot ja etsi ratkaisut. Se tulee takaisinpäin!” (H 6). Mikäli kyseessä olivat esimerkiksi hautajaiset, esihenkilö järjesti tarvittavan vapaan heti, mutta jos työntekijälle oli tullut nopeasti tietoon vaikkapa illanvietto, tuli vuoronvaihto hoitaa lähtökohtaisesti itse. Koronaviruspandemian oli koettu lisänneen lyhyellä aikataululla tulevia muutostoiveita työvuoroihin. Syinä olivat esimerkiksi peruuntuneet matkat, joiden vuoksi toivottiin työtä tai puolison lomautus, jonka vuoksi puolestaan toivottiin vapaata myös omasta työstä.

Pitkäaikaisiin elämäntilanteisiin liittyvissä joustoissa puolet haastatelluista mainitsi, että usein työntekijän toiveena on pysyvä muutos työaikaan tai -tehtävään. Kaikki esihenkilöt kuitenkin kuvailivat, että tarvittavista joustoista sovitaan aina määräajaksi ja tilannetta tarkastellaan sovituin aikaväleillä uudelleen. Esimerkiksi oli ollut mahdollista sopia, että pienen lapsen vanhemman ei tarvitse tehdä aikaisia kello 5-7 alkavia aamuvuoroja tai klo 21 jälkeen päättyviä vuoroja siihen asti, että lapsi on 10-vuotias tai koululaisen vanhempien kanssa tarpeellisesta joustosta sovitaan aina lukukausi kerrallaan. Lasten kasvamisen myötä myös joustojen tarve usein väheni. Työkykyyn liittyvissä haasteissa tarvittavia joustoja sovitaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa yleensä 3-6 kuukaudeksi kerrallaan tilanteen etenemisen seuraamiseksi. Oletuksena on, että työkyky ja terveys palaa lähtötasolle ja sitä tuetaan tarvittavin keinoin määrätyn ajan. Äkillisiä ja pieniä fyysisistä tarpeista johtuvia työtehtävän muutoksia toteutettiin myös toimipaikassa itsenäisesti. ”Nopea ja joustava reagointi on tärkeää. Sovitaan keskenään lyhyitä muokkauksia ja jos tilanne jatkuu, sitten lääkä-

riin.” (H 1). Esimerkiksi toisen käden ärtymisen vuoksi saatettiin sopia kassapaikan muutoksesta toisin päin tai pikakassalla työskentelystä muutaman päivän ajaksi.

Ison toimipaikan ja työryhmän ansiosta koettiin, että Prismassa lähes kaikesta voidaan sopia ja asioita järjestellä. ”Mahdollista on toteuttaa hyvin paljon, koska on paljon erilaisia tehtäviä ja kuormituksia kaupassa. Työvuosien aikana myös kaivataan kokemusta eri asioista ja uuden oppimista.” (H4). Esihenkilöt olivat havainneet merkittävän muutoksen myös siinä, että aikaisemmin oltiin lähinnä yhden osaston työntekijöitä, mutta nykyään hyödynnetään enemmän siirtoja eri osastojen välillä ja myös vuoron aikana työtehtävät voivat vaihtua. Siirrot olivat mahdollisia esimerkiksi työkyvyn niin vaatiessa. ”Moniosaamista on kasvatettu juuri tämänkin takia, että saadaan vaihtelua fyysiseen rasitukseen.” (H 5). Lisäksi kantavana ajatuksena oli ’yksi yhteinen Prisma’, jolloin jo rekrytointia tehtäessä etsittiin tekijöitä monipuolisiin myymälän tehtäviin.

Jokaisella haastatellulle esihenkilölle oli tärkeää löytää sopivat työtehtävät- ja ajat kullekin työntekijälle ja tukea tätä kautta jaksamista, työn ja muun elämän yhteensovittamista sekä osaamista ja innostusta työssä. ”Tärkeintä on hyvinvoiva henkilökunta, joka jaksaa käydä töissä.” (H 5). Joustoja toteutettaessa koettiin tärkeäksi ottaa huomioon tasapuoliset mahdollisuudet keskustella jokaisen kohdalla tarvittavista muutoksista. Motivaatiota ja monipuolisuutta lisättäessä yksi haastateltu mainitsi nousujohteisen joustamisen esimerkiksi tilanteessa, jossa oli kyseessä kasvupolku uuteen työtehtävään. Esille tuli vahvasti myös se, että liiketoimintaedellytysten ja tehokkuuden on toteuduttava, ”vaikka ajatuksena on ’ihmiset ensin’” (H 8). Oleellista oli myös, että tarvittaviin ajankohtiin oli riittävästi osaavaa henkilökuntaa töissä. Esimerkiksi aikaisin aamulla purkua varten kuorman saapuessa myymälään ja kassa-työntekijöitä vilkkaimpina asiakasajankohtina.

Useat haastatellut muistuttivat siitä, että yhden työntekijän toive vaikuttaa toisten vuoroihin. ”Muiden vuorot muuttuvat ja vaarantuvat, jos on pitkiä ja kovin rajoittavia sopimisia. Pyritään siihen, että on tasapuoliset mahdollisuudet kaikilla.” (H7). Riippui myös siitä, miten yksikössä työskentelevien toiveet ja tarpeet sopivat suhteessa toisiinsa. Mikäli ne eivät keskenään aiheuttaneet ristiriitaa, olivat toiveet jouhevammin järjestettävissä. Huomioitava on kuitenkin se, että mikäli monella toimipaikan

työntekijällä on jokin rajoite tai toive, työvuorosuunnittelusta muodostuu todella haasteellista sekä suunnittelijalle että työntekijöille. ”Kenelle jää loput vuorot tehtäväksi, joita kukaan ei halua?” (H5).

Haastatellut esihenkilöt muistuttivat, että kaupan alan työ on vuorotyötä. Osa alalle hakeutuvista työntekijöistä ajattelee työn kaupassa välivaiheena ennen kuin löytävät oman kiinnostuksen kohteensa. Alalle hakeutuvat eivät myöskään aina ymmärrä työn sisällön tai -aikojen todellisuutta. Muutamat haastatelluista ilmaisivat, että on hyvä keskustella avoimesti ja reilusti todeta, mikäli työ ei sisällöllisesti tai vuorojen vuoksi enää sovi omaan elämäntilanteeseen. ”Palvelualan työ on vuorotyötä, johon on aikanaan hakeutunutkin, joten on oltava ymmärrys, ettei voi tehdä vain jotakin tiettyä vuoroa.” (H8). Jos toiveena on päivätö tai juhlapyhinä vapaalla oleminen ja menoja lähes päivittäin, on hyvä miettiä, onko kaupan ala edelleen oikea vaihtoehto. Tässäkin tilanteessa korostettiin vuorovaikutuksen, avoimuuden ja molemminpuolisen ymmärryksen merkitystä. ”Ihmiset ymmärtävät, että töissä tässä ollaan, ja puolin ja toisin sovitaan.” (H 7).

Joustoista keskusteltaessa esiin nousivat myös kulttuuriset eroavaisuudet. Eräs haastateltava pohti, miten ulkomailta muuttaneen henkilön käsitys työajasta saattoi erota kantasuomalaisittain totutusta. Haasteita oli ilmennyt esimerkiksi työvuoron alkamisajoissa sekä siinä, että työtä olisi haluttu tehdä jopa joka päivä ja vapaapäivistä oli pitänyt muistuttaa. Toinen haastateltu kertoi huomanneensa, että eroavaisuuksia työntekijöiden asennoitumisessa työntekoa ja asiakaspalvelua kohtaan oli myös eri paikkakunnilta muuttaneiden suomalaisten välillä.

Mielenkiintoinen havainto oli, että konkarityöntekijät eivät nousseet haastateltujen puheissa erityisesti esille. Oli kuitenkin selvää, että jossakin kohtaa työuraa kaivataan ja sovitaan tarvittavista joustoista työssä. ”Uran edetessä on luonnollista, että työkyky muuttuu.” (H 8). Muokkauksia saattoivat olla esimerkiksi osaston vaihtaminen, eri työtehtävien yhdistelyt tai sopimustuntien muutokset. Erityisesti saatettiin kiinnittää huomiota työaikoihin ja peräkkäisten työpäivien määrään palautumisen varmistamiseksi. Ajatuksena tutkijalle syntyi, että esihenkilöt pitivät oletuksena ja luonnollisena asiana, että konkarit tarvitsevat tällaista, mutta nuorten työntekijöiden tarpeet, toiveet ja työelämäodotukset olivat yllättäneet.

Rekrytoinnin aikana jokainen esihenkilö kertoi joskus kohdanneensa toiveita työelämän joustoista sekä vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisesta. Yli puolet mainitsi työhaastatteluun tulleen hakijan toivoneen päivätyötä tai muutoin säännöllistä työrytmiä. Useat haastatelluista toivat myös esiin kilpa- tai muun aktiivisen harrastuksen, jonka vuoksi oli kaivattu tiettyjä työvuoroja tai vapaita. Joillekin työnhakijoille kaupan työn oli tarkoitus olla toinen elinkeino, jota olisi ollut mahdollista tehdä vapailla. ”Välillä on yleistäkin, että meille ladellaan ehdot, milloin voisi muka tehdä töitä.” (H 3).

Yksi haastatelluista mainitsi laajoihin aukioloihin ja työhön kulkemiseen liittyvät haasteet. Työnhakijan tarkoituksena oli kulkea töihin julkisilla kulkuneuvoilla, mutta todellisuudessa työhön pääsyä olisi rajoittanut merkittävästi näiden aikataulut. Kaupan alan todellisista työajoista, kuten vuorotyöstä ja pyhinä tehtävästä työstä ei oltu aina ennakkoon otettu selvää, jolloin haastattelutilanteessa ne saattoivat tulla hakijalle yllätyksenä. Muutama haastatelluista kertoi kausityöntekijöiden toiveisiin liittyvistä haasteista, jolloin jouluksi työhön tullut työntekijä oli toivonut joulun pyhäpäiviä vapaaksi tai kesätyöntekijästä, jolla oli ollut toive myös kesälomasta. Esihenkilöt kokivat, että erityisesti nuoria työnhakijoita on opastettava paljon työsuhteen asioissa. ”Esihenkilön työ on nuorten kohdalla paljon työelämään kasvattamista, ja osa nuorista ei esimerkiksi välttämättä tiedä mikä on verokortti.” (H 2). Toisaalta haastatteluissa toiveena oli esitetty myös nimenomaan monipuoliset kaupan työt. Kokonaisuutena esihenkilöiden kokemus oli, että nykyään tuodaan heti enemmän toiveita ilmi siitä, mitkä vuorot tai tehtävät ovat sopivia.

Lähtöhaastatteluissa valtaosalla esihenkilöistä oli kokemusta johonkin työelämän joustoon linkittyvään työpaikan vaihdon syyhyn. Erityisesti mainittiin halu päivätyöhön tai säännölliseen työrytmiin elämäntilanteen, harrastusten tai muiden menojen vuoksi. Esille oli tullut myös toive enemmistä vapaista viikonlopuista sekä laajentuneiden aukioloaikojen myötä vaihtaminen toiseen työhön. Toisaalta eräs haastatelluista kertoi, että toimipaikan aukioloaikojen laajentuessa 24/7 aukioloon, työntekijöille teetettiin kysely halukkuudesta erilaisiin vuoroihin. Yötyöntekijöitä rekrytoitiin tarvittava määrä ja näin ollen vältettiin epämieluisista työaikojen muutoksista aiheutuvia irtisanoutumisia. ”Ihmisten kautta on saatu mietittyä mikä on kullekin paras. Ei missään nimessä pakottamalla.” (H7). Myös vaihtelun ja uuden oppimisen halun

vuoksi oli lähdetty uusille urille, joko toiseen toimipaikkaan tai kokonaan uudelle alalle. Työn fyysinen kuormittavuus oli joskus koettu haasteena ja hakeuduttu tämän vuoksi toisiin tehtäviin. Opiskeluaikaiselle kaupan alan työskentelylle oli myös usein tullut päätös valmistumisen ja oman alan töiden löytymisen myötä.

Joitakin asenteita tai uskomuksia työelämän joustojen käyttöön liittyen oli havainnut haastatelluista kuusi. Työntekijät saattoivat joskus viivytellä keskustelua esihenkilön kanssa tilanteestaan tai yhteydenottoa työterveyshuoltoon. Varhaisessa vaiheessa asioiden ottaminen esille oli kuitenkin parasta, jotta haasteet eivät ehtineet kasvaa liian suuriksi ja työterveyden palvelut toimivat tässä ennaltaehkäisevänä apuna. Eri-tyisesti jaksamiseen liittyvistä asioista puhuminen koettiin vaikeaksi. Eräs haastatelluista pohti, että mielenterveydellisten syiden vuoksi työstä poissaoleminen saatettiin kokea niin vaikeaksi, että sairausloma haettiin enemmän esimerkiksi selkävivun vuoksi. Muutama haastatelluista tunnisti tiimissään myös pelon siitä, että työntekijä koki olevansa hankala toiveineen ja tarpeineen, oman tilanteen kertomisesta olisi jotakin ikäviä seuraamuksia tai, että työnantaja saisi tiedon työterveyspalvelujen käytöstä. Toisaalta osa työntekijöistä oli hyvin avoimia ja piti esihenkilön ajan tasalla elämäntilanteestaan tai terveydentilastaan. Vapaa- ja lomatoiveiden kohdalla työntekijät saattoivat toisinaan ajatella niiden olevan ilmoitusluontoisia asioita. Eri-tyisesti opiskelijat ja nuoret työntekijät olettivat kokeneempia työntekijöitä useammin vuoro- toiveiden aina toteutuvan tai olevan mahdollista ilmoittaa milloin voi työskennellä. Keskitettyä työvuorosunnittelua kohtaan saatettiin tuntee epäilevää asennetta. Suunnittelija oli saattanut inhimillisessä epähuomiossa jättää jonkin työvuorotoiveen toteuttamatta ja työntekijä oli tähän tyytymätön.

Esihenkilöiden omana asenteena mainittiin, että joustojen toteuttaminen ei aina ole helpoin tie ja se vaatii tavanomaista enemmän tekemistä sekä ratkaisun etsimistä. Koettiin, että toisinaan pitää kannustaa itse itseään näkemään lisävaivaa, jotta työntekijän asiat ovat hyvin. ”Oma asenne ratkaisee ja kyse on halusta, että asia onnistuu.” (H 5). Eräs haastatelluista kuvaili aiemmin miettineensä, meneekö joustaminen jo liiallisen kiltteyden puolelle. ”Nyt joustaminen on sallittua uuden strategian myötä, ja voi miettiä mikä on ihmiselle ja hänen tilanteelleen parasta.” (H 7). Joustoja oli nyt helpompi toteuttaa sekä tukea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista liiketoiminta huomioiden.

Haastatellut kokivat, että joustojen toteuttaminen oli pääosin oman harkinnan ja järjestämisen varassa, vaikka osassa alueosuuskaupoista oli lisäksi sovittuna yhteisiä käytäntöjä joustojen toteutukseen ja mahdollistamiseen erilaisissa elämäntilanteissa. ”Joustoista puhutaan nykyään paljon ja se on hyvä. Hyviä työntekijöitä on haastava saada töihin ja pidettyä.” (H 1). Koettiin, että sovitut asiat tuli kuitenkin muotoilla jokaisen yksikön ja siellä työskentelevien ihmisten tarpeisiin, vaikka yhteiset pelisäännöt olivat tärkeitä. Työntekijät liikkuvat eri toimipaikkojen välillä jonkin verran ja samanlaiset joustomahdollisuudet sekä kohtelu kaikille työntekijöille koettiin merkitykselliseksi toteuttaa. Keskustelut ja tiedonkulku Prisman esihenkilöiden kesken henkilöstöasioissa olivat aktiivisia, ja lisäksi alueosuuskaupan HR oli tärkeä tuki ja yhteistyötaho erityisesti työkykyyn liittyvissä haastavissa tapauksissa. Keskitettyä työvuorosuunnittelua hyödyntävissä alueosuuskaupoissa koettiin henkilöstön eduksi yhtenäisemmät toimintatavat ja joustava liikkuminen, koska kokonaisuutta henkilöstön resursoinnissa toteutettiin yhden henkilön toimesta useaan yksikköön.

Mikäli yhteisistä käytännöistä työelämän joustojen toteutuksessa ei ollut alueosuuskaupassa sovittu, pohdittiin tasapuolisuuden toteutumista työntekijöiden välillä. ”Rajoitanko esihenkilönä vai mahdollistanko verrattuna muihin? Voiko olla toimipaikasta kiinni, että mikä onnistuu ja mikä ei?” (H 5). Huolena esitettiin myös se, toteutuivatko samassa talossa työskentelevien kesken aina samanlaiset mahdollisuudet, koska oli esihenkilön omassa harkinnassa millaisia joustoja ja järjestelyjä tiimilleen toteutti.

Keskitetyn työvuorosuunnittelun piirissä olevien toimipaikkojen esihenkilöt kokivat, että suunnittelu pääosin toteutuu jouhevasti. Merkityksellistä oli, että suunnittelija on aidosti kiinnostunut ihmisistä sekä tuntee heidän tilanteensa ja tarpeensa. Keskitetyn suunnittelun aloituksessa tai suunnittelijan vaihtuessa oli todettu kuluvan aikaa, jotta suunnittelusta oli tullut sujuvaa ja kaikki ihmisiin liittyvä tieto oli hallittavissa. Parhaimmillaan se kuitenkin lisäsi moniosaamista, työntekijöiden ristiin työskentelyä toimipaikan tarpeiden, työkykyhaasteiden tai työntekijän lisätuntien saamiseksi sekä sujuvoitti esihenkilöiden arkea vapauttaen aikaa olla enemmän mukana arjen työssä. Keskitetyn suunnittelun avulla oli myös mahdollista varmistaa kattava osaaminen esimerkiksi työehtosopimusten ja järjestelmien käytön osaamisen saralta. Työvuorosuunnittelun toteuttaminen keskitettynä ei haastattelujen perusteella vaikuttanut ole-

van haaste joustojen toteuttamisessa vaan yhdessä sovittujen käytäntöjen lisäksi esihenkilön ajatusmalli, asenne ja tahtotila.

8.3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin osiossa haastateltavat kertoivat siitä, millainen merkitys työelämän joustoilla oli ollut työhyvinvointiin ja minkälaiset joustot olivat olleet hyvinvoinnin kannalta kaikkein tärkeimpiä. He pohtivat lisäksi millä tavoin esihenkilön on omassa työssään mahdollista vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin joustojen avulla.

Haastatellut esihenkilöt kokivat, että joustojen toteuttaminen on tärkeää ja merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. Työkykyyn liittyvissä tilanteissa työtä räätälöitiin työntekijälle sopivaksi joko määräajaksi tai joskus jopa pysyvästi. Myös vaikutusmahdollisuudet siihen mitä työtä, koska ja millä tavoin tekee, oli tärkeää erityisesti, jos työntekijä kärsi mielenterveydellisistä haasteista. Erään haastatellun mukaan työntekijä oli kokenut oman työnsä arvostuksen nousevan, koska työnantaja osoitti arvostusta työntekijää kohtaan huomioimalla tämän perhetilanteen työjärjestelyillä. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat olivat hyvin yksilöllisiä, ja toisinaan myös esihenkilöltä vaadittiin sinnikkyyttä ja aikaa löytääkseen keinon, jolla tukea työntekijän tilannetta. Juurisyyhyyn asti pureutuminen oli erityisen tärkeää, jotta aito vaikuttaminen oli mahdollista. Prismän kokoluokan yksikössä työntekijöitä on tavanomaisesti vähintään sata. Suuren tiimin vuoksi koettiin myös tärkeäksi, että jokainen lähiesihenkilö kiinnitti huomiota tiimiläisten hyvinvointiin ja puuttui itse tai viestitti asiasta eteenpäin poikkeamia havaitessaan.

Esihenkilön tärkeimmäksi asiaksi työhyvinvoinnin tukemisessa nousi esille haastateltujen mukaan kuunteleminen, luottamuksen ja avoimen ilmapiirin luominen sekä oman tiimin tunteminen. ”Läsnäolo ja kuuntelu ovat tärkeitä ja aina ei välttämättä edes tarvita joustoja. Voi olla henkireikä, että työntekijä tulee juttelemaan ja tietää, että toinen kuuntelee ja auttaa sitten, jos tilanne muuttuu tai sitä vaatii.” (H 6). Ajateltiin, että on tärkeää löytää yhdessä sopiva ratkaisu käsillä olevaan tilanteeseen. Yksittäiselle työntekijälle toteutettavat joustot vaikuttivat usein myös muihin läheisiin, kuten perheeseen. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmille soviteltujen työaiko-

jen järjestäminen saattoi tukea koko perheen hyvinvointia ja mahdollistaa vanhemman työssä käymisen. Myös opiskelijoilla ajateltiin olevan tarpeeksi paineita jo opintojen sujumisesta, jota työn joustavuudella voitiin helpottaa. ”Asioita ei voi arvottaa tai verrata keskenään. Jokin asia on toiselle isompi kuin toiselle.” (H 5). Toisaalta työhyvinvointi saattoi laskea, jos työpaikalla jokin joustojärjestely koettiin epäilelliseksi.

Haastatellut olivat valmiita sopimaan tarvittavista joustoista herkästi työntekijöiden hyvinvoinnin vuoksi. Toiveena ja tavoitteena oli, että työntekijät kertoisivat mahdollisimman varhain haasteistaan, jotta niihin olisi mahdollista reagoida nopeasti ja ennen kuin ne kasvavat isommiksi. Muokkauksia järjestettiin toimipaikoissa keskenään sopien, mutta usein myös yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. ”Herkästi ohjataan työterveyshuoltoon, jos on fyysinen ongelma ja selvitetään, että selviytyykö henkilö enää työstään. Tällaisessa talossa ei voida pitää puolikuntoisia ihmisiä pitkään, koska työ on rankkaa.” (H 3).

”Tärkeimpiä joustoja ovat sellaiset, että työntekijä voi tehdä sellaista työtä, jota oikeasti haluaa ja työ on mielekästä. Tällä tavoin voidaan saada työhyvinvointi hyppäämään uusiin lukemiin” (H 2). Työssä käymisen mahdollistaminen, vaikka muokatuin työtehtävin ja -ajoin koettiin myös henkisen hyvinvoinnin kannalta merkittäväksi ja työntekijän elämänlaatua kokonaisuudessaan tukeväksi. Oli hienoa voida auttaa ihmisiä voimaan hyvin. Työvuorosunnittelussa toiveiden huomioiminen koettiin merkittäväksi asiaksi. Lisäksi onnistuneella suunnittelulla oli mahdollista vaikuttaa paitsi työkyvyn tukemiseen myös tasapainoiseen elämään ja jaksamiseen. ”Tärkeimpiä joustoja ovat jokapäiväiset teot ja perheasioiden huomioiminen.” (H 1). Myös monimuotoista työhyvinvointia ajatellen suvaitsevaisuuden koettiin lisääntyneen. Jokainen työntekijä sai ja uskalsi olla aikaisempaa paremmin oma itsensä. Tästä nähtiin syntyvän positiivinen kehä, jossa jokaisen oli mahdollista olla arvokas osa työyhteisöä juuri sellaisena kuin on.

9 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

9.1 Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämisehdotukset

Työelämän joustojen toteuttamisessa keskeisiä seikkoja ovat avoin keskustelu, luottamus ja ennakoiminen. Esihenkilön herkkyys puuttua ja tukea sekä työntekijän rohkeus ja avoimuus kertoa tilanteestaan ovat merkittäviä asioita työelämän joustojen onnistuneessa toteuttamisessa (Kuvio 2.). Tavoitteena olisi oltava koko työuran kestävä kokonaisvaltainen hyvinvointi työkykyhaasteiden selättämisen sijaan. Ennakoidessa yhdessä työntekijöiden kanssa erilaisia tilanteita on mahdollista ehkäistä haasteita ja tukea työssäkäyntiä. Tämä panostus varmasti kantaa hedelmää vähentyneiden sairauspoissaolojen, työn tehokkuuden sekä tyytyväisten ja sitoutuneiden työntekijöiden muodossa.



Kuvio 2. Kehittämisehdotukset

Koska organisaatorakenne on eri alueosuuskaupoissa ja yksiköissä erilainen, työelämän joustot näyttävät voivan toteutua erilaisina. Joissakin alueosuuskaupoissa on sovittu yhtenäisistä käytännöistä toteuttaa joustoja, mutta mikäli sopimisia ei ole tehty, saattavat työntekijät olla eriarvoisessa asemassa keskenään eri toimipaikoissa ja jopa saman yksikön sisällä. Eri alueosuuskaupoissa ajatus työelämän joustojen toteuttamisesta erilaisissa elämäntilanteissa ja terveydentilan niin vaatiessa olivat valtaosin yhtenäisiä. Osassa henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen oli kuitenkin panostettu enemmän, ja myös joustomahdollisuuksia käytettiin herkemmin ja monipuolisemmin.

9.1.1 Työelämän uudet odotukset

Odotukset työelämässä ovat muuttuneet erityisesti uusien sukupolvien tullessa työelämään. Työn ja vapaa-ajan tulee olla sovitettavissa yhteen, ja työn tulee olla mielekästä ja merkityksellistä elämäntilanteesta ja työntekijän roolista riippumatta. Lisäksi on tärkeää voida vaikuttaa työaikoihin ja työn sisältöön oman kiinnostuksen ja potentiaalinsa mukaan. Työn räätälöiminen yksilölliseksi on uusi odotus, mutta mahdollistaa myös erilaisen työkyvyn tai elämäntilanteen omaavien työntekijöiden työskentelyn kaupan alan monipuolisissa tehtävissä. Keskeistä on tasapuolisesti mahdollistaa keskustelu jokaiselle työntekijälle siitä, miten kukin voi oman kiinnostuksensa ja potentiaalinsa mukaan loistaa työssään sekä kehittyä edelleen.

Koronaviruspandemian positiivisia vaikutuksia ovat joustavuuden lisääntyminen työelämässä erityisesti etätöiden muodossa. Palvelualan tehtävissä tätä on mahdollista hyödyntää hyvin rajallisesti työn luonteen vuoksi. Työntekijät, erityisesti nuoret sukupolvet, kuitenkin odottavat jo alun perin joustavuutta ja autonomiaa työelämään, ja koronaviruspandemian väistyttyä osa sen mukanaan tuomista työtavoista jäänee käyttöön.

Uusiin työelämäodotuksiin vastaamiseksi olisi tärkeää pohtia vaihtoehtoja siihen, miten työntekijät voivat entistä enemmän ja jouhevammin vaikuttaa omiin työvuoroihinsa eli työaikoihin ja -tehtäviin. Mahdollistamalla osaamisen kasvaminen työssä voidaan tukea motivaatiota ja merkityksellisyyttä, mutta samalla myös lisätä työteh-

täviä- ja aikoja, joita työntekijän on mahdollista tehdä liiketoiminnan tarpeet huomioiden. Tämä tuo lisää joustavuutta työvuorosuunnitteluun sekä esihenkilön että työntekijän näkökulmasta. Kokonaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen vaatisi järjestelmien ja käytäntöjen mittavaa kehittämistä, mutta mahdollistaisi työntekijöiden yhteistyön avulla joustavan työvuorototeutuksen. Joidenkin työtehtävien puitteissa olisi mahdollista myös pohtia joustotyöaikaa. Esimerkiksi niin, että hyllytystyössä Prisman työntekijällä olisi mahdollista valita itselleen sopiva työntekoaika työnantajan määrittelemän aikaikkunan sisältä. Mikäli tavarakuorma saapuu myymälään klo 20, työntekijällä olisi mahdollisuus sijoittaa oma työvuoronsa aikavälille 20-15. Kuitenkin niin, että jokaisena tuntina työssä olisi vähintään kaksi henkilöä asiakaspalvelun, tiedonkulun ja työn jatkuvuuden vuoksi.

9.1.2 Opiskelijat

Palvelualalla työskentelee paljon nuoria ja opiskelijoita. S-ryhmässä neljännes työntekijöistä on 25-vuotiaita tai sitä nuorempia. Haastatteluissa nuorten ja opiskelijoiden jaksamiseen sekä työn, opintojen ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyviä ajatuksia tuli esille runsaasti. Merkityksellistä opiskelijan jaksamisen tukemisessa on sopimustuntien ja lukujärjestyksen huomioiminen työvuorosuunnittelussa. Opintojen suorittaminen tulee mahdollistaa sovittamalla työajat kouluaikeihin. Toisaalta opiskelijakin tarvitsee palautumista ja lepoa, joten esimerkiksi riittävien viikonloppuvapaiden on toteuduttava myös pienillä sopimustunneilla työskentelevien kohdalla, mikäli opinnot painottuvat arkipäiviin.

Opiskelijan on myös tunnistettava oma vastuunsa keskustella esihenkilön kanssa opiskelun tuomista rajoitteista ja toiveista ajoissa. Erityisesti nuoret ovat työelämässä usein kokemattomia ja kaipaavat tukea ja opastusta. On tärkeää keskustella opintojen aikaisesta työn ja opiskelun yhteensovittamisesta heti, kun esihenkilöllä on tiedossa nuoren toive opiskelupaikan hakemisesta. On merkityksellistä saada esihenkilön tuki ja kannustus tähän elämänvaiheeseen mukaan, ja tietoa millä tavoin joustoa työssä voidaan toteuttaa. Parhaassa tapauksessa yritykseen saadaan osaava, sitoutunut ja motivoitunut työntekijä vuosiksi eteenpäin.

Opiskelijan opintovapaa- oikeuden hyödyntämistä olisi mahdollista kehittää käytettäväksi nykyistä enemmän ja herkemmin. Opiskelijalla on oikeus opintovapaaseen, mutta tätä oikeutta käytetään hyvin vähän tai hyödynnetään vain pitkiin useamman kuukauden mittaisiin opintovapajaksoihin. Opiskelijalla on kuitenkin mahdollisuus pitää opintovapaata yhteensä enintään kaksi vuotta viiden vuoden aikana työsuhteen kestänyttä vähintään vuoden ajan. Opiskelijaa olisi tärkeää kannustaa hyödyntämään opintovapaata aiempaa herkemmin esimerkiksi intensiivisiin opiskelujaksoihin tai tenttikausiin. Vapajakset voivat olla tarvittaessa pituudeltaan vain viikon tai muutamien kuukausien mittaisia. Näin olisi mahdollista tukea työn, opiskelun ja vapaaajan tasapainoa, jaksamista sekä opintojen valmistumista opintosuunnitelman mukaisesti. Myös työvuorosunnittelun tasoittumisjaksoa on mahdollista hyödyntää vapaiden järjestämisessä. Jakson aikana työtunnit kuitenkin tasoittuvat sopimustuntien mukaisiksi, jolloin tämä voi koitua kuormittavaksi. Lisäksi osaamisen ylläpitäminen ja kasvattaminen työtehtävissä onnistuvat paremmin, jos pitkiä poissaoloja työstä ei tule.

Opintovapaata voidaan käyttää vasta, kun opiskelu on alkanut, joten pääsykokeisiin valmistautumista varten opintovapaata ei vielä ole mahdollista hakea. Olisikin hyvä pohtia mahdollisuutta taata pääsykokeisiin valmistautuvalle esimerkiksi 1-4 viikon mittaista palkatonta vapaata. Myös pääsykokeiden valmennuskurssien ajankohtien huomioiminen työvuorosunnittelussa tai palkattoman vapaan mahdollisuus kyseiselle ajanjaksolle olisi hyvä pohtia.

9.1.3 Perheelliset ja läheisten hoiva

Erilaiset perheet ja perhetilanteet tuovat mukanaan joustojen tarvetta työuran aikana. Pikkulapsiaikana on mahdollista hyödyntää perhevapaita, mutta lasten kasvaessa voi olla edelleen tarpeen sovittaa vanhempien työaikoja perhe-elämään sopivaksi. Lapsiperheiden ja vanhempien tarpeista puhutaan avoimesti ja ne tunnistetaan laajasti. Toistaiseksi näkymättömämpi jouston tarve ovat muiden läheisten, kuten omien vanhempien tai sukulaisten hoiva. Hoivaa toteuttavat usein naiset, joten tämän työelämän jouston käytön tarve korostuu naisvaltaisilla aloilla. Väestön ikääntymisen myötä myös hoivan tarve tulee lisääntymään.

Perheellisille mahdollistetaan tällä hetkellä erilaisia joustoja kussakin alueosuuskoupassa. Tilanteet ja perheet ovat yksilöllisiä, mutta tasapuolisten mahdollisuuksien takaamiseksi olisi jatkossa hyvä pohtia yhtenäisiä ehdotuksia perheen ja läheisten hoivan joustojen toteuttamiseksi. Lastenhoidon järjestämistä varten voisi sopia esimerkiksi joustosta työvuorojen sijoittelu-aikaan niin, että vanhemman työvuorot sijoittuvat pääsääntöisesti välille 6-21 ja kuukaudessa olisi kaksi vapaata viikonloppua, kunnes lapsi on kymmenvuotias. Muista läheisistä huolehtimista varten voisi sopia esimerkiksi säännöllisesti tietyn vuoron toteuttamisesta yhdessä sovitulle viikonpäivälle, jotta säännöllisen avun tarjoaminen läheiselle olisi mahdollista. Tarvittaessa perheen tai läheisten hoivaa varten olisi hyvä mahdollistaa myös esimerkiksi määräaikainen sopimustuntien laskeminen vakituista sopimusta matalammaksi. Tällä olisi mahdollista tukea työntekijän elämäntilannetta ja jaksamista.

9.1.4 Konkarit

Työntekijän tarpeet ja toiveet työssä muuttuvat luonnollisesti uran aikana. S-ryhmässä yli 55-vuotiaita työntekijöitä on 12 % koko henkilöstöstä. Konkariin työkyvyn ylläpito ja tuki voi tarvita erityistä huomiota, ja vaikkapa työajan tai -sisällön muokkaamista. Myös riittävän palautumisen toteutuminen on hyvä varmistaa. Monipuolisia työtehtäviä hyödyntämällä on mahdollista saada erilaista kuormitusta ja toisaalta tukea fyysistä ja henkistä jaksamista. On yksilöllistä, millaisia keinoja konkari-työntekijä tarvitsee hyvinvoinnin tueksi. Keskeistä onkin työntekijän ja esihenkilön välinen avoin keskustelu hyvinvoinnista sekä lopputyöuran toiveista ja odotuksista.

Jotta ikääntyvien työssäjaksamista on mahdollista tukea ja varmistaa tuen tasapuolinen toteutuminen toimipaikasta riippumatta, olisi hyvä luoda yhteiset käytännöt konkarien työelämäjoustoille. Kokonaishyvinvointia on mahdollista tukea esimerkiksi sopimalla kuormitukseltaan vaihtelevien työtehtävien tekemisestä. Tärkeää on mahdollisen uuden työtehtävän äärellä huolehtia riittävästä perehdyttämisestä tai jopa uudelleen kouluttamisesta. Työnkiertoa hyödyntämällä konkari saa halutessaan vaihtelua ja samalla mahdollistetaan kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtyminen tiimeissä. Riittävän levon ja palautumisen varmistamiseksi olisi hyvä myös voida sopia työvuororytmistä konkarin kanssa. Mahdollisuuksien ja toiveen mukaan työvuororyt-

missä painotettaisi esimerkiksi jotakin tiettyä vuoroa tai vaihtelevasti kaikkia työskentelyaikoja.

Mikäli toiveissa on työskennellä aikaisempaa vähemmän, olisi hyvä mahdollistaa työsopimustuntien vähentäminen. Tulevaisuuden taloudelliseen tilanteeseen saattaa liittyä askarruttavia asioita, kuten osittaisen eläkkeen nostamisen vaikutukset töiden ohella tai se, miten palkka ja verotus muuttuvat vuositulon ja sopimustuntien laskies- sa. Lisäksi eläkkeeseen liittyvät seikat, kuten osittaisen varhennetun eläkkeen käyt- tömahdollisuudet ja kuukausittainen summa, voivat herättää kysymyksiä. Olisikin hyvä mahdollistaa neuvonta ja tuki lopputyöuran taloudellisen suunnittelun ja sopi- vien vaihtoehtojen kartoittamisen tueksi esimerkiksi sosiaalityöntekijän avulla osana työterveyspalveluita.

9.1.5 Työkykytilanteet

Varhainen tuki työkykyhaasteiden ilmetessä on ensiarvoisen tärkeää. On esihenkilön velvollisuus puuttua havaittuihin poikkeavuuksiin, mutta toisaalta myös työntekijän vastuulla kertoa työssä suoriutumiseen vaikuttavista haasteista. Työterveyshuollon ottaminen mukaan keskusteluun mahdollisimman pian on järkevää, sillä näin on mahdollista muodostaa yhteinen näkemys työntekijän, esihenkilön ja lääkärin kanssa kokonaistilanteesta ja tukimahdollisuuksista. Tarpeen mukaan työtä muokataan tilan- teeseen sopivaksi yhdessä sovituksi ajaksi ja seurataan voinnin kehittymistä. Mikäli haasteet pitkittyvät, voi kyseeseen tulla myös uusiin työtehtäviin perehtyminen ja siirtyminen osittain tai kokonaan. Joissakin tapauksissa toimipaikan tai jopa toi- mialan vaihtaminen saattaa tulla kysymykseen. Prismassa työtehtäviä ja erilaisia kuormituksia on paljon, mutta pienmyymälässä puolestaan työjärjestelyjen mahdolli- suudet saatavat olla rajallisemmat. Myös työryhmä on pienempi, työvuoroja vähem- män ja työtehtävät jokaisessa vuorossa monipuolisemmat.

Työkykyä on lähes yhtä montaa erilaista, kuin on työntekijöitäkin. Palvelualan työt ovat monipuolisia ja monelle on sopivalla räätälöinnillä mahdollista löytää sopivat tehtävät. Työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden kannalta on tärkeää tutkia joustavasti erilaisia ratkaisuja esimerkiksi työsopimusten ja -tehtävien kannalta. Yksilön

itsensä kannalta on merkittävää päästä osaksi työyhteisöä ja voida työskennellä sopivassa työssä. Myös yhteiskunnallisesti on tärkeää voida mahdollistaa työssäkäynti entistä useammalle. Yksilöllisten ratkaisujen pohdinnan tarve voi liittyä työuran aikana tapahtuneisiin muutoksiin työkyvyssä tai esimerkiksi rekrytoitaessa osatyökykyisiä henkilöitä.

Myös työkykyyn liittyvät tilanteet voivat olla moninaisia. Kyseessä voi olla esimerkiksi jokin sairaus, työperäinen rasitus, tilapäinen tai jatkuvaa tukea vaativa pysyvä haaste tai rajoite. Tarvittavan tuen ja vaihtoehtojen pohdinta tilanteessa olisi hyvä tehdä yhdessä työterveyshuollon kanssa. Jotta tulevaisuudessa olisi mahdollista työllistää aiempaa enemmän osatyökykyisiä tai henkilöitä, joilla on jokin vamma, olisi eräs vaihtoehto pohtia jo rekrytointiprosessin aikana tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Työnhakijan, esihenkilön ja lääkärin yhteistyöllä tapahtuvalla arviolta olisi mahdollista pohtia tulevia työtehtäviä, kuormittavuutta ja toimipaikan tarpeita suhteessa hakijan terveydentilaan.

9.1.6 Kuuluivatko kaikkien tarpeet?

Haastatteluissa esihenkilöiden kertomuksissa nousivat esille tarpeet, toiveet ja rajoitteet erilaisissa elämänvaiheissa ja hyvinvointiin liittyvissä tilanteissa. Oli selvää, että terveyttä ja hyvinvointia tukevat keinot työelämän joustoissa hyödynnettiin ja esimerkiksi opintojen, perhe-elämän ja konkarityöntekijöiden tarpeet huomioitiin. Eri-tyisesti uusien työelämässä aloittaneiden sukupolvien odotukset työn yksilöllistämisestä, vapaudesta ja merkityksellisyyden kaipuusta olivat yllättäneet monet haastatelluista esihenkilöistä. Tulevaisuuden tekijöiden odotukset on kuitenkin otettava huomioon, pohdittava vaihtoehtoisia toimintatapoja vanhojen oheen ja löydettävä keinot sovitaa työpaikan ja tekijöiden odotukset yhteen. Tapoja lisätä joustavuutta ja ketteryyttä elämäntilanteiden sekä uravaiheiden muutoksissa on kehitettävä ennakkoloolottomasti ja niin, että myös henkilökunta tuntee mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä.

Koska toiveita ja avoimesti tarpeistaan kertovia työntekijöitä on paljon, on aiheellista pohtia miten tasapuoliset joustomahdollisuudet taataan jokaiselle työntekijälle ilman,

että hän kuuluu elämäntilanteensa tai työkykynsä perusteella mihinkään tunnustettuun työelämäjoustoja kaipaavaan ryhmään. Toiveiden tai rajoitteiden perusteita on hankala arvottaa, sillä kukin kokee asiat ja rakentaa elämäänsä omalla tavallaan. Eri-laiset tilanteet tai tapahtumat saattavat olla jollekin merkityksellisempiä tai suurempia kuin toiselle. Lisäksi ydinperheen ja läheisten hoivan käsitteiden rinnalla olisi hyvä ymmärtää myös muut tärkeät ihmissuhteet. Hyvinvoinnin sekä tasapainoisen elämän kokonaisuuden saavuttamiseksi olisi vuorotyössä merkityksellistä voida toteuttaa ihmissuhteiden ylläpitoa, harrastuksia, erilaisia menoja ja tapahtumia; asioita, jotka ovat arvokkaita ja tärkeitä tässä hetkessä ja elämäntilanteessa kyseiselle henkilölle.

Työvuoroluettelot laaditaan ennakkoon ja työntekijällä on mahdollisuus esittää suunniteltavalle jaksolle vapaa- tai vuorotoiveita. Joskus menoja ja rajoitteita voi tulla eteen myös lyhyellä varoitusajalla. Haastava pohdittava seikka on, millaisiin työntekijän äkillisiin tilanteisiin esihenkilön on reagoitava ja minkälaisin toimin. Työvuorosunnittelua toteutettaessa on myös kyettävä varmistamaan, että raskaat työvuorot tai -tehtävät, joita ei voida tai haluta tehdä, eivät muodostu taakaksi niille, joilla ei ole merkittävää toivetta tai rajoitetta niiden tekemiseen. Lisäksi työntekijän luontaisen vuorokausirytmien huomioiminen painottamalla mahdollisuuksien mukaan kullekin sopivia vuoroja auttaa pitkäaikaisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

9.2 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa perehdyttiin työelämän joustojen tarpeeseen ja käyttöön monimuotoisessa työyhteisössä erilaisissa elämäntilanteissa koko työuran aikana. Tutkimuksen tietopohja muodostettiin monimuotoisuuden ja työelämän uusien odotusten, työelämän joustojen ja työhyvinvoinnin käsitteiden perusteella. Tutkimusosa toteutettiin S-ryhmän tutkimusdokumenteja analysoimalla, Prisma-ketjun esihenkilöitä haastatteleamalla sekä benchmarking -menetelmää työelämän joustojen käytöstä hyödyntämällä. Tietopohjan ja tutkimuksen perusteella tehtiin kehittämissuositukset joustojen toteuttamiseksi erilaisiin yleisimpiin esille tulleisiin elämäntilanteisiin, uravaiheisiin tai työhyvinvointiin liittyviin joustotarpeisiin.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi työn etenemisestä tehtiin suunnitelma ja sen toteutuminen dokumentoitiin alusta alkaen huolellisesti ja perustellen. Kattava ja monta näkökulmaa aiheeseen tarjoava tietopohja luotiin hyödyntämällä monipuolisesti erilaisia lähteitä, kuten kirjallisuutta, artikkeleita, internetlähteitä ja S-ryhmän sisäisiä tutkimusdokumentteja. Tietopohja ja tutkimushaastattelussa esille tulleet asiat tukivat ja täydensivät toisiaan. Haastatteluun osallistuivat kahdeksan palvelupäällikköä kuudesta erikokoisesta alueosuuskaupasta ja Prismasta ympäri Suomen. Haastattelujen tulokset olivat yhtenevät ja vastaukset toistuivat haastattelujen edetessä. Tutkimukseen osallistuneet tutustuivat omasta haastattelustaan tehtyihin muistiinpanoihin ja hyväksyivät ne muutamaa korjausta tai täsmennystä lukuun ottamatta. Nämä seikat kertovat myös tutkimuksen luotettavuuden sekä toistettavuuden onnistumisesta.

Toteutettu tutkimus on ajankohtainen ja tarpeellinen paitsi kohdeorganisaatiolle myös yhteiskunnallisesti työllisyyden ja kokonaisyhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätös siitä, että työelämän joustojen toteuttaminen on tärkeää tasapainoisen elämän saavuttamiseksi. Jotta tasapuoliset mahdollisuudet voidaan taata jokaiselle S-ryhmäläiselle alueosuuskaupasta ja toimipaikasta riippumatta, on hyvä pohtia mahdollisuutta luoda yhteiset käytännöt työelämän joustojen toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen tietoja ja tuloksia on jatkossa mahdollista hyödyntää kehitettäessä joustomallinnuksia eri henkilöstöryhmille. Joustojen vaikutuksia kokonaisyhyvinvoinnin sekä veto- ja pitovoimatekijöiden muutoksiin voidaan seurata osana vuosittain toteutettavia tutkimuksia.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent Oy.
- Aura, O. & Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent Oy.
- Beckett, D. 2020. The Millennial Takeover: How the Generation is Shaking up the Workplace. Viitattu: 19.11.2020 <http://www.entrepreneur.com/article/353284>
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: uuden ajan uraopas. Alma Talent Oy. Viitattu: 12.11.2020 <http://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/>
- Dyson, E. 2020. Managing Diversity in the Workplace. Viitattu: 20.11.2020 <http://www.peoplescout.com/insights/managing-diversity-in-workplace/>
- Entrepreneur Europe. 2020. 4 Trends That Are Shaping the Future of Work. Viitattu: 19.11.2020 <http://www.entrepreneur.com/article/353861>
- Fabricius, M. 2016. Kenelle sopii määräaikainen työsuhde?. Viitattu: 27.3.2021 <http://operia.fi/sopii-maaraaikainen-tyosuhde/>
- Haataja, A. 2020. Pian 72 –vuotias Eeva-Liisa: ”Myyjän työssä tunnen itseni tarpeelliseksi”. Viitattu: 26.1.2021 <http://s-ryhma.fi/uutinen/pian-72-vuotias-eeva-liisa-myyjan-tyossa-tunnen-it/7777nJ0MSEaHHcUTBfe5f0>
- Henkilöstö lukuina. S-ryhmän sisäinen raportti. 2021. Luottamuksellinen.
- Hiilamo, E. 2020. Kiinnostus anonyymiin rekrytointiin... Viitattu: 22.11.2020 <https://www.hs.fi/talous/art-2000006672997.html>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu: 28.3.2021 <https://www.elliblibrary.com/reader/9789517686112>
- Ilmarisen www-sivut. 2020. Viitattu: 15.11.2020 <http://www.ilmarinen.fi/henkiloasiakas/tietoa-elakkeista/jaa-osittaiselle-vanhuuselakkeelle/>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Kevan www-sivut. 2021. Viitattu: 8.4.2021 <http://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/tyonkierto-vahvisti-osaamista-ja-vahensi-sairauspoissaoloja-kaarinassa/>
- Konkari, S-ryhmän tutkimusmateriaali. 2020. Luottamuksellinen.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent Oy
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy. Viitattu: 9.1.2021 <http://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi>
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Alma Talent Oy
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Alma Talent Oy.
- Lorenz-Wende, A. & Ring, M. 2021. Monimuotoinen mutta näkymätön hoivavastuu työelämässä. Viitattu: 29.3.2021 <http://www.hrviesti.fi/natiivi/2740/monimuotoinen-mutta-nakymaton-hoivavastuu-tyoelamassa>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Malin, R. 2019. SOK:n työhönottoon iso muutos – Vanha peruskysymys jää kysymättä, ”meidän ei tarvitse tietää”. Viitattu: 23.11.2020 <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006668970.html>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.
- McKeon, K. 2020. How to Develop an Employer Branding Strategy in 2020. Viitattu: 20.11.2020 <http://themanifest.com/digital-marketing/employer-branding-strategy-2020>
- Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. Canada: Wiley.
- Muhonen, T. 2020. Eläkeputken poisto on historiallinen päätös: Näin se käytännössä vaikuttaa suomalaisten elämään. Viitattu: 17.12.2020 <http://www.hs.fi/politiikka/art-2000007689701.html>
- Nuorten työelämäodotukset –kysely. S-ryhmän tutkimusmateriaali. 2018. Luottamuksellinen.
- Oikarinen, M. 2020. Pekka Mattila: diversiteetti ymmärretään yrityksissä liian pinnallisesti. Viitattu: 29.11.2020 <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/pekka-mattila-diversiteetti-ymmarretaan-yrityksissa-liian-pinnallisesti/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Parviala, A. 2019. Näin kirkastetaan työllisyysluvut: Parjattu osa-aikatyö voi olla joskus myös siunaus – ”Palkka laski 10 prosenttia, elämänlaatu nousi 25 prosenttia”. Viitattu: 16.11.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-10607149>

Puurunen, T. 2020. Tuhansia koulutettuja ja motivoituneita työntekijöitä ei palkata töihin – Kehitysvammaliitto: ”Jarruna liian varovaiset asenteet”. Viitattu: 16.11.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11218553>

Pölkki, M. 2021. Suomalaistutkimus: Iltavirkut kokevat työkykynsä huonoksi paljon useammin kuin aamuvirkut. Viitattu: 27.3.2021 <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000007822934.html>

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Alma Talent Oy.

Saarikoski, R. 2017. Työaika-autonomia auttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Viitattu: 4.2.2021 <http://www.superlehti.fi/tyoelama/pelisaannot/tyo aika-autonomia-auttaa-tyon-ja-vapaa-ajan-yhteensovittamisessa/>

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana –hoida kosiomatka tyyllillä. Kaupakamari.

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Saura, A. 2021. Asiakaspalvelu onnistuu etänä, kun mittarit ovat kunnossa. Viitattu: 25.3.2021 <http://www.etatyopaiva.fi/fi/edellakavijat/95>

Schein, E. H. 2017. Organizational culture and leadership. 5th edition. Wiley.

S-ryhmän www-sivut. 2020. Viitattu: 1.11.2020 <http://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

S-ryhmän www-sivut. 2020. Viitattu: 26.1.2021 <http://s-ryhma.fi/uutinen/motivoituneena-tyossa-elakeian-jalkeen/14B1UIO2jVAQhzoXtu4DUG>

Söderkultalehti, O. 2020. DNA kokeilee työnhakua, jossa hakijalta ei kysytä ikää, sukupuolta, kirjettä tai edes ansioluettelo. Viitattu: 22.11.2020 <https://www.is.fi/taloussanommat/art-2000006668970.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu: 28.4.202 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toivanen, K. 2017. ”Ravintolakäynnit ovat jääneet pois” Näin rahat riittivät, kun Riku Leppänen toteutti unelmansa opintovapaasta. Viitattu: 27.3.2021
<http://www.op-media.fi/saastaminen/saastovinkit/ravintolakaynnit-ovat-jaaneet-pois-nain-rahat-riittivat-kun-riku-leppanen-toteutti-unelmansa-opintovapaasta/>

Toppinen-Tanner, S., Bergholm, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ@elämä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Turun ammatti-instituutin www-sivut. 2020. Viitattu: 23.11.2020
<https://www.turkuai.fi/turun-ammatti-instituutti/tyo-ja-yrityselama/tyossaoppija-yritykseesi/mita-hyotya-tyossaoppijasta>

Työn ilo ja työpaikan houkuttelevuus. S-ryhmän tutkimusmateriaali. 2014. Luottamuksellinen.

Työtyytyväisyystutkimuksen raportti. S-ryhmän tutkimusmateriaali. 2020. Luottamuksellinen.

Universumin Työnantajakuvatutkimus 2020. S-ryhmän tutkimusmateriaali. 2020. Luottamuksellinen.

Varman www-sivut. 2017. Viitattu 19.4.2021
<http://www.varma.fi/muut/uutishuone/ajankohtaista/2017-q2/puoli-paivaa-toissapuoli-osaelakkeella/>

Vastuullinen kesäduuni 2020. S-ryhmän tutkimusmateriaali. 2020. Luottamuksellinen.

Vettoa&Pitoa! –projektimateriaali. SOK HR-ketjuohjaus. 2020. Luottamuksellinen.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy. Viitattu: 17.12.2020 <http://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB#/>

Welling, S. 2017. Osa-aikainen sairausloma kasvattaa suosiotaan. Viitattu 19.4.2021
<http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/3581579/Osaaikainen+sairausloma+kasvattaa+suosiotaan>

Yhdenvertaisuuslaki. 2014. 1325/2014.

LIITE 1

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

- Osuuskauppa ja työntekijöiden määrä yrityksessä
- Tehtävänimike ja toimenkuva, sisältääkö työvuorosuunnittelun
- Ikä
- Kokemus esihenkilötehtävissä vuosina
- Työntekijöiden määrä tällä hetkellä

Teemat:

- Monimuotoisuus ja työelämän uudet odotukset
 - Miten monimuotoisuus näkyy työyhteisössäsi?
 - Miten monimuotoisuus on muuttunut oman työurasi aikana?
 - Miten monimuotoinen työyhteisö vaikuttaa työelämän joustotarpeisiin?
 - Miten työelämän odotukset ovat muuttuneet oman työurasi aikana?
 - Miten työelämän uudet odotukset näkyvät työelämän joustojen toiveissa tai tarpeissa?
- Työelämän joustot
 - Millaisissa elämäntilanteissa työntekijät kaipaavat joustoa?
 - Millaisia joustoja työntekijät toivovat?
 - Miten pitkäaikaisia joustojärjestelyjä työntekijät toivovat?
 - Millaiset joustotoiveet on ollut mahdollista toteuttaa?
 - Millaisia haasteita olet kohdannut joustotoiveiden ja toteutuksen kanssa?
 - Onko työhaastattelussa/lähtöhaastatteluissa tullut ilmi työelämän joustoihin liittyviä asioita? Millaisia?
 - Missä muissa tilanteissa joustoja on toivottu?
 - Liittyykö työelämän joustoihin asenteita tai uskomuksia, joilla on vaikutuksia työelämän joustojen käyttämiseen?

- Onko alueosuuskaupassanne yhteisiä käytänteitä, joista saat tukea monimuotoisuuden ja työelämän joustojen toteuttamiseen henkilöstötyössä?

- Työhyvinvointi
 - Onko joustomahdollisuuksilla merkitystä työhyvinvoinnin kannalta? Millaisissa tilanteissa? Kertoisitko esimerkin.
 - Miten voit omassa työssäsi esihenkilönä vaikuttaa henkilöstösi työhyvinvointiin työelämän joustojen kautta?
 - Minkälaiset joustot ovat olleet työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä?

LIITE 2

Sähköposti tutkimushaastatteluun osallistuville

Hei,

Kiitos, että olet lupautunut osallistumaan opinnäytetyöni tutkimukseen ”Työelämän joustot monimuotoisessa työyhteisössä”. Opiskelen tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja opinnäytetyötäni teen yhteistyössä SOK HR-ketjuohjauksen kanssa. Työssäni tutkin työelämän joustoihin liittyviä käytäntöjä ja asenteita osana SOK:n Vetoa&Pittoa! -projektikokonaisuutta.

Haastattelut toteutetaan Teams -videoyhteydellä ja tähän oletkin jo saanut kutsun. Haastattelusta tallennetaan äänite keskustelun myöhemmin tapahtuvaa tarkempaa purkaa varten. Muistiinpanot lähetän kullekin haastateltavalle oman haastattelun osalta asiatarkastusta varten. Kaikki vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Äänitteet ja muistiinpanot ovat vain minun ja tarvittaessa opinnäytetyötäni ohjaavan opettajan käytössä, ja ne poistetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Tässä sinulle ennakoon tutustuttavaksi haastattelussa käsiteltävät teemat ja kysymykset. Tutkimuksen keskeiset termit ovat monimuotoisuus, työelämän uudet odotukset, työelämän joustot ja työhyvinvointi, ja tässä tutkimuksessa ne määritellään seuraavalla tavalla:

- Monimuotoisuudella tarkoitetaan muun muassa henkilön ikään, sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen, äidinkieleen, toimintakykyyn, ammatilliseen osaamiseen, koulutukseen tai perhesuhteisiin ja yksityiselämän tilanteeseen liittyviä seikkoja. Lisäksi monimuotoisuudella tarkoitetaan erilaisia arvoja, asenteita, luontaisia toimintatapoja ja tiedonkäsittelytoimintaa.
- Työelämän uusilla odotuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijät tiedostavat valinnanvapauden ja vaikutusmahdollisuutensa. Elämästä halutaan kokonaisuutena tehdä mielekäästä ja työn sekä sen tekemisen tavan on sovittava tähän ajatusmalliin. Myös työnantajan on rohkeasti kyseenalaistettava käsitys siitä, miten, missä ja millä tavoin työtä tehdään.

- Työelämäjoustoilla tarkoitetaan työntekopaikan ja -aikojen joustavuutta, kes-
toltaan eripituisten päivien vaihtelua sekä työn sisällöllistä muokkaamista.
- Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota
tekevät ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ
koetaan mielekkääksi ja työelämä tukee elämäntilannetta. Työhyvinvointiin
liittyy vahvasti työn ja muun elämän yhdistäminen tasapainoiseksi kokonai-
suudeksi.

Teemat:

- Monimuotoisuus ja työelämän uudet odotukset
 - Miten monimuotoisuus näkyy työyhteisössäsi?
 - Miten monimuotoisuus on muuttunut oman työurasi aikana?
 - Miten monimuotoinen työyhteisö vaikuttaa työelämän joustotarpei-
siin?
 - Miten työelämän odotukset ovat muuttuneet oman työurasi aikana?
 - Miten työelämän uudet odotukset näkyvät työelämän joustojen toi-
veissa tai tarpeissa?
- Työelämän joustot
 - Millaisissa elämäntilanteissa työntekijät kaipaavat joustoa?
 - Millaisia joustoja työntekijät toivovat?
 - Miten pitkäaikaisia joustojärjestelyjä työntekijät toivovat?
 - Millaiset joustotoiveet on ollut mahdollista toteuttaa?
 - Millaisia haasteita olet kohdannut joustotoiveiden ja toteutuksen kans-
sa?
 - Onko työhaastattelussa/lähtöhaastatteluissa tullut ilmi työelämän jous-
toihin liittyviä asioita? Millaisia?
 - Liittyykö työelämän joustoihin asenteita tai uskomuksia, joilla on vai-
kutuksia työelämän joustojen käyttämiseen?
 - Onko alueosuuskaupassanne yhteisiä käytänteitä, joista saat tukea
monimuotoisuuden ja työelämän joustojen toteuttamiseen henkilöstö-
työssä?

- Työhyvinvointi
 - Onko joustomahdollisuuksilla merkitystä työhyvinvoinnin kannalta? Millaisissa tilanteissa? Kertoisitko esimerkin.
 - Miten voit omassa työssäsi esihenkilönä vaikuttaa henkilöstösi työhyvinvointiin työelämän joustojen kautta?
 - Minkälaiset joustot ovat olleet työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä?

Valmistautumiseksi riittää hyvin, että tutustut tutkimuksen yllä oleviin keskeisiin termeihin ja kysymyksiin. Olethan yhteydessä, jos mieleesi tulee jotakin kysyttävää.

Kuulemisiin,

Maija