

Terhi Juusela

**”KYLLÄ TÄMÄ VAHVISTAA SITÄ TUNNETTA, ETTÄ TYÖNANTAJA MEITÄ
OIKEASTI ARVOSTAA”**

Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta Osuuskauppa Arinan
marketkaupassa

**"KYLLÄ TÄMÄ VAHVISTAA SITÄ TUNNETTA, ETTÄ TYÖNANTAJA MEITÄ
OIKEASTI ARVOSTAA"**

Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta Osuuskauppa Arinan
marketkaupassa

Terhi Juusela
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Johtaminen ja työhyvinvointi, YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma (YAMK)

Tekijä: Terhi Juusela

Opinnäytetyön nimi: ”KYLLÄ TÄMÄ VAHVISTAA SITÄ TUNNETTA, ETTÄ TYÖNANTAJA MEITÄ OIKEASTI ARVOSTAA” Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta Osuuskauppa Arinan marketkaupassa

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 92 + 2 liitettä

Työntekijöiden odotukset työelämää kohtaan ovat jatkuvassa muutoksessa, ja kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Työelämässä on tällä hetkellä useiden eri sukupolvien edustajia ja jo nyt on huomattavissa, että asenteet työtä kohtaan ovat nuorilla sukupolvilla hyvin erilaiset kuin mihin on perinteisesti totuttu. Varmistaakseen kilpailukyvyyn työntekijämarkkinoilla, tulee työnantajien aktiivisesti etsiä ja kehittää uusia toimintamalleja, joilla erottautua kilpailijoista.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arina, jossa on jo useamman vuoden ajan ollut huomattavissa työntekijöiden veto- ja pitovoiman heikkeneminen. Työvoiman saatavuus on paikoin uhannut liiketoimintojen perustoimintoja sekä palveluverkoston kehittämistä. Sama haaste on tunnistettu koko S-ryhmässä ja myös valtakunnallisesti on lähdetty etsimään keinoja, joilla edesautetaan työntekijöiden saatavuutta ja pysyvyyttä. S-ryhmässä on pilotoitu kevästä 2023 lähtien yhteisöllistä työvuorosuunnittelua palveluliiketoiminnassa. Yhtenä pilotoivana yrityksenä toimii Osuuskauppa Arina. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Arinan market toimialan työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta sekä koota toimeksiantajalle yhteenveto huomioitavista asioista mahdollista toimintamallin laajempaa käyttöönottoa varten.

Työn tietoperusta koostui yksilön psykologisen pääoman, itseohjautuvuuden sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen teoriasta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän työntekijää. Mukana oli työntekijöitä kaikista pilottiin osallistuvista toimipaikoista. Haastattelujen teemat valittiin tietoperustan mukaisesti kolmesta eri osa-alueesta. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset osoittivat, että kokemus yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta oli pääosin positiivinen ja sillä voi olla mahdollista vaikuttaa yksilön kokemukseen työympäristöstä. Kokemus voi kuitenkin vaihdella yksilöiden välillä. Isoimpina kokemukseen vaikuttavina tekijöinä tunnistettiin yksilön ominaisuudet, henkilökohtaisen elämäntilanteen kuormittavuus sekä yksilöstä riippumattomat ulkoiset syyt. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koettiin pääosin helpottavan työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Toimintamallille toivottiin jatkoa, sillä siinä nähtiin olevan potentiaalia edistämään työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksen perusteella tunnistettiin joukko esihenkilötyöhön, työryhmään sekä prosessiin liittyviä asioita, jotka toimeksiantajan tulee huomioida toimintamallin laajemman käyttöönoton yhteydessä.

Asiasanat: työvuorosuunnittelu, työn ja vapaa-ajan tasapaino, itseohjautuvuus, yksilön psykologinen pääoma, työhyvinvointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Leadership and well-being at work

Author: Terhi Juusela
Title of thesis: Employees' Experiences with Collaborative Shift Scheduling
CASE Co-operative Arina's Grocery Store
Supervisor: Sanna Oja
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024
Number of pages: 92 + 2 appendices

Employees' expectations of working life are constantly changing, and the competition for skilled employees is harsh. Currently there are representatives of several different generations in the workforce, and it is already noticeable that the attitudes towards work are very different among them. To ensure competitiveness in the labor market, employers must actively search for and develop new operating models to distinguish themselves from competitors.

This thesis was made to Co-operative Arina, where for several years there has been a noticeable decline of the attraction and retention power of the employees. The same challenge has been identified nationally in the entire S-group. Since the spring of 2023, S-group has piloted a collaborative shift planning model in the service business. Osuuskauppa Arina acts as one of the pilot companies. The purpose of this thesis was to provide the client with deeper information about how the employees of Co-operative Arina's grocery store have experienced the model.

The knowledge base of the work consists of the theory of an individual's psychological capital, self-directedness, and the work-life balance. The research material was collected through thematic interviews, a total of nine employees participated in the interviews. There were employees from all locations participating in the pilot. The themes of the interviews were chosen according to the theoretical framework from three different areas. The data was analyzed using theory-based content analysis.

The research results show that the experience of collaborative shift planning was positive for most participants, and it might affect to the employees' experience of the work environment. However, individual experiences may vary significantly. The characteristics of the individual, the burden of the personal life situation and external causes independent of the individual were identified as the biggest factors affecting the experience. Collaborative shift planning was mainly felt to increase the work-life balance. The operating model was hoped to continue, as it was seen to have the potential to promote the well-being of employees. Based on the research, several issues were identified, which the principal should consider in connection with the wider implementation of the operational model.

Keywords: shift planning, work-life balance, self-directedness, psychological capital, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KOHDEORGANISAATIO	11
2.1	Kohdeorganisaatio	12
2.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti	13
2.2.1	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelu pilotin tavoitteet	14
2.2.2	Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi.....	14
3	YKSILÖN PSYKOLOGINEN PÄÄOMA	16
3.1	Itseluottamus	19
3.2	Toiveikkaus	21
3.3	Optimistisuus.....	22
3.4	Sitkeys.....	24
4	ITSEOHJAUTUVUUS.....	25
4.1	Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus vai itseorganisoituminen	27
4.2	Itseohjautuva yksilö	30
5	TYÖN JA VAPAA-AJAN YHTEENSOVITTAMINEN	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	36
6.1	Tutkimuskysymykset	36
6.2	Tutkimusstrategia	36
6.3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät.....	37
6.3.1	Aineistonkeruu ja -käsittely	38
6.3.2	Aineiston analyysi	42
6.3.3	Esimerkki analyysirungon muodostamisesta	44
7	AINEISTOSTA ESILLE NOUSSEET HAVAINNOT	46
7.1	Havaintoja yksilön psykologisesta pääomasta	46
7.2	Havaintoja itseohjautuvuudesta.....	50
7.3	Havaintoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta	54
8	TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
8.1	Vuorovaikutus avainasemassa psykologisen pääoman piirteiden vahvistamisessa	61
8.2	Itseohjautuvuuden toteutuminen ei ole itsestään selvää	66
8.3	Yksilön kokonaiskuormitus vaikuttaa kokemukseen työn ja vapaa-ajan tasapainosta	70

8.4	Johtopäätökset	74
9	POHDINTA	78
9.1	Pohdinta	78
9.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	82
9.2.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	83
9.2.2	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	85
9.3	Jatkotutkimuksen aiheita	86
	LÄHTEET	88
	LIITTEET	93

1 JOHDANTO

Henkilöstön veto- ja pitovoimahaasteet haastavat tämän päivän työelämää. Millä ehdoilla työelämän nykyiset ja tulevat sukupolvet haluavat työskennellä? Miten työnantajien tulisi reagoida työntekijöiden muuttuviin odotuksiin? Osuuskauppa Arina pyrkii aktiivisesti kehittämään toimintamallejaan ja löytämään keinoja, joilla vastata muuttuvan työelämän haasteisiin. S-ryhmässä käynnistyi keväällä 2023 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti, jonka tarkoituksena on selvittää edellytyksiä toimintamallin laajemmalle käyttöönotolle. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun uskotaan tuovan pidemmällä aikavälillä merkittävää hyötyä työnantajamielikuvan ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksestä, Osuuskauppa Arinasta, pilotissa on mukana kolme kaupan alan ja kaksi ravintola-alan yksikköä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään selvittämään nimenomaan kaupan alan työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Tiedossa ei ole, että yhteisöllistä työvuorosuunnittelua hyödynnettäisiin Suomessa palvelualoilla ainakaan laajassa mittakaavassa, joten tutkimuksella saatava tieto on uutuusarvoltaan merkittävää. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää tehtäessä päätöstä siitä, laajennetaanko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toimintamallia Osuuskauppa Arinassa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä toisen samassa organisaatiossa toisella toimialalla tehdyn opinnäytetyöprojektin kanssa ja töiden teoriaosuudet ovat yhtenevät.

Opinnäytetyössä toteutettavalla tutkimuksella halutaan saavuttaa syvälinen ymmärrys työntekijöiden kokemuksista liittyen yhteisölliseen työvuorosuunnittelumalliin sekä tehdä toimeksiantajalle koonti huomioon otettavista asioista mahdollista mallin laajempaa käyttöönottoa ajatellen. Aiheeseen perehdytään yksilön psykologisen pääoman, itseohjautuvuuden sekä työn- ja vapaa-ajan talsapainon näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerätään yksilöhaastattelujen avulla. Pilotissa mukana olevista kolmesta toimipaikasta haastatellaan yhteensä 9 työntekijää. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Tulokset analysoidaan sisälönanalyysejä hyödyntämällä. Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Minkälaisia kokemuksia Osuuskauppa Arinan marketkaupan työntekijöillä on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista?

- Miten psykologisen pääoman piirteet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Miten itseohjautuvuuden ominaisuudet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Kokevatko työntekijät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikuttaneen heidän työn ja vapaa-ajan tasapainoonsa?

Opinnäytetyö on saanut alkunsa paitsi toimeksiantajayrityksen tarpeesta reagoida aina vain kasvaviin henkilöstön veto- ja pitovoiman haasteisiin, myös omasta uteliaisuudestani. Minua kiinnostavat ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät sekä yksilön psykologisten ominaisuuksien vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Omaan pitkän kokemuksen esihenkilötyöstä marketkaupassa ja tällä hetkellä työskentelen Osuuskauppa Arinan marketkaupassa ryhmäpäällikkönä. Työssäni olen havainnut nämä haasteet henkilöstön saatavuudessa ja pysyvyydessä myös käytännössä. Oman esihenkilökokemukseni kautta ymmärrän, kuinka vahvasti työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat monet eri psykososiaaliset tekijät, kuten työtehtävien kuormittavuus, kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista työhön, esihenkilötyö tai työntekijöiden keskinäiset suhteet.

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta osiosta: yksilön psykologisen pääoma, itseohjautuvuus sekä työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Tietoperustan juuret ovat psykologiassa pääomassa, sillä uskon, että näiden piirteiden olevan avaintekijöitä tulevaisuuden työelämässä. Yksilöt, jotka pystyvät hyödyntämään ja kehittämään psykologisen pääoman piirteitään, joita ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimistisuus ja sitkeys, ovat oletettavasti itseohjautuneita, pystyvät sopeutumaan työelämän muutoksiin ja menestymään tulevaisuuden dynaamisessa työelämässä. Psykologinen pääoma on käsite, joka viittaa yksilön henkiseen ja emotionaaliseen voimavaraan, jonka uskotaan vaikuttavan positiivisesti hänen suoriutumiseensa ja hyvinvointiinsa työelämässä.

Frederic Laloux esitteli teoksessaan *Reinventing organizations* (2013) itseohjautuvuutta korostavan Teal-organisaatioiden mallin, joka on erityisen kyvykäs sopeutumaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Teoksessa esitellyissä yrityksissä oli saavutettu kiistattomia tuloksia sen puolesta, että itseohjautuvuudella pystytään vastaamaan muun muassa yritysten pitovoimahaasteisiin sekä parantamaan tuloksellisuutta. Tämä on toiminut lähtölaukauksena laajemmalle kiinnostukselle itseohjautuvuutta kohtaan ja yhä useammat yritykset ovat muokanneet organisaatiotansa hierarkkisesta johtamisesta itseohjautuvaan suuntaan. Viimeisin tutkimustieto (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021) osoittaa, että korkeampi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä korkeampaan

työn imuun ja merkityksellisyyden tunteeseen. Itseohjautuvuuden kokemuksen todettiin myös vähentävän työuupumusta.

Työelämään tulevien sukupolvien arvomaailma työtä kohtaan on muuttunut (Sorsa & Rotkirch 2020, 10, 71). Ihmiset hakevat aikaisempaa enemmän tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Tämä näkyy kohtuullisen työkuorman tavoitteluna, mahdollistaen näin ajan ja energian myös harrastuksille sekä muulle elämälle. Omilla ehdoilla elämisen on tutkittu vaikuttavan positiivisesti hyvinvointiin. Työn merkitys elämälle eroaa eri sukupolvilla huomattavasti. (Manka 2011, 22, 148.) Väestöliiton perhebarometrissa vuonna 2020 todetaan, että työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa olevat haasteet ovat suorassa yhteydessä muun muassa pitkiin sairauspoissaoloihin sekä avioeroihin. Kyseisessä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmistä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista helpottavista tekijöistä nousi itselle sopivat työajat. (Sorsa & Rotkirch 2020, 10, 70.)

Kohdeyrityksessä mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä säännöllisesti. Vuosittain toteutetaan koko henkilöstöä koskeva laaja työtyytyväisyyskysely, jonka perusteella valittavien kehityskohteiden edistymistä seurataan kaksi kertaa vuodessa tehtävillä pienemmillä kyselyillä. Viimeisimpänä henkilökunnan kokemuksia työnantajasta kartoitettiin keväällä 2023 teetetyssä erillisessä tutkimuksessa, jonka avulla saatiin selville asiat, jotka työntekijät kokevat merkityksellisimpinä omaan työhönsä liittyen. Selvityksessä toiseksi merkityksellisimpänä asiana esiin nousi työn ja vapaa-ajan tasapaino, jonka todettiin toteutuvan tällä hetkellä heikosti. (Osuuskauppa Arina 2023a.) Työn ja vapaa-ajan tasapainon kokemuksen parantaminen on yksi toimeksiantajan suurimpia strategisia tavoitteita tuleville vuosille. Tähän strategiseen tavoitteeseen liittyy pilotti uudesta työvuorosuunnittelun mallista, jonka pilotointi aloitettiin vuonna 2023. Tämän tutkimuksen avulla on tavoite selvittää kokevatko pilotissa mukana olevat henkilöt, että pilotissa mukana olo olisi vaikuttanut työn ja vapaa-ajan tasapainoon.

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun avulla työntekijöille tarjotaan mahdollisuus osallistua itse aktiivisesti omien työvuorojensa suunnitteluun ja tätä kautta saamaan lisää hallinnan tunnetta omaan elämäänsä kokonaisuutena. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun perusajatus on, että työryhmä tekee työvuorosuunnitelman alusta loppuun saakka itsenäisesti ja ratkaisee mahdolliset ongelmat yhteisöllisesti työryhmän kesken. S-ryhmässä käyttöön otetun mallin odotetaan vaikuttavan yhteisön ja yksilön hyvinvointiin positiivisesti.

Tämä opinnäytetyö etenee siten, että johdannon jälkeen esitellään toimeksiantajaorganisaatio ja tutkimuksen lähtökohdat. Luvuissa 3–5 keskitytään tarkemmin tietoperustan osa-alueisiin. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitukset sekä tutkimuskysymykset ja -strategia. Siinä syvennytään tutkimusprosessin etenemiseen, tutkimusmenetelmiin sekä kuvataan aineiston analyysiprosessi. Tutkimusaineistosta esille nousseet havainnot avataan omassa kappaleessaan sellaisenaan, tavoitteena on tuoda lukijalle mahdollisimman hyvä käsitys aineiston sisällöstä. Tämän jälkeen tulkintaosiossa tutkimusainestoa peilataan tutkimuskysymyksiin tietoperustan ja aiempien tutkimuksien pohjalta. Johtopäätöksissä tehdään tiivis katsaus keskeisiin tuloksiin ja vastataan tutkimuskysymykseen. Pohdinnassa arvioidaan kuinka lopputulos vastaa sille asetettuja tavoitteita sekä arvioidaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KOHDEORGANISAATIO

Yksi suurimmista työnantajakuvaan ja kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä on työvuorosuunnittelu, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijän elämään ja työssä viihtymiseen (Viljanen 2023). Tämän tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, voiko yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallin käyttöönotolla vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen itseohjautuvuudesta ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä onko psykologisen pääoman piirteillä yhteyttä näihin kokemuksiin. Osuuskauppa Arina teetti keväällä 2023 työntekijöilleen Signi-työntekijäkokemustutkimuksen, jossa työntekijät valitsivat itselleen merkityksellisimmät asiat kolmenkymmenen työntekijäkokemukseen vaikuttavan tekijän joukosta. Tutkimuksesta selvisi, että henkilöstö kokee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen itselleen toiseksi merkityksellisimmäksi tekijäksi. Sen kuitenkin todettiin toteutuvan tällä hetkellä heikosti. (Osuuskauppa Arina 2023a.)

Tämän opinnäytetyön tietoperustan valintaan on vaikuttanut toimeksiantajayrityksen strategia vuodelle 2023–2025. Keskeisinä strategisina tavoitteina ovat hyvinvoinnin lisääminen sekä suorituskyvyn systemaattinen tasonnosto, mikä tarkoittaa muun muassa selkeitä ja sujuvia työprosesseja niin, että asioita tehdään järkevämmiin ja suunnitellusti. Strategian keskeinen toimenpide on itsensä johtamisen ja työn hallinnan taidon kehittäminen. (Osuuskauppa Arina 2023b.) Aiempien tutkimusten valossa niin psykologinen pääoma, itseohjautuvuus kuin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminenkin ovat kokonaisuuksia, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen kokonaishyvinvoinnista. Toimeksiantaja tiedostaa kuinka työelämän muutokset vaativat yritykseltä muutosvalmiutta, mutta ennen kaikkea se vaati henkilöstöltä valmiutta toimia muutoksen ohjaajina.

Osuuskauppa Arinasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa on mukana sekä kaupan- että matkailu- ja ravitsemisalan yksiköitä. Pilotti esitellään tarkemmin kappaleessa 2.2. Molemmilla toimialoilla toteutetaan saman aikaisesti vastaavat tutkimukset liittyen työntekijöiden kokemukseen pilotissa mukana olosta. Opinnäytetöiden tutkimukset on toteutettu yhteisenä tutkimusprosessina siten, että töiden teoriaosuudet ja tutkimusstrategiat ovat yhtenevät. Opinnäytetyöt on kuitenkin päädytty toteuttamaan erillisinä, jotta molempien toimialojen kokemukset saadaan dokumentoitua ominaan ja mahdolliset eroavaisuudet nousevat selkeämmin esiin. Tätä tukee myös tutkimuksia toteuttavien opiskelijoiden taustat: toisella on vahva kokemus ravintola-alalta esihenkilötehtävistä sekä resurssisuunnittelijana, ja toisella on pitkä esihenkilökokemus marketkaupasta. Kahden erilli-

sen työn malli palvelee myös toimeksiantajaa sen saadessa vertailukelpoista mutta yksityiskohdaista tietoa kahden eri toimialan kokemuksista. Toista tutkimusta toteuttaa Liisa Manninen, osana omaa YAMK tutkintoaan.

Tutkimuksen alkuvaiheessa toimeksiantajayrityksellä on ennakkoajatus siitä, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli parantaa siihen osallistuvien työntekijöiden hyvinvointia tutkittavilla osa-alueilla. Aiempien tutkimusten valossa niin psykologinen pääoma, itseohjautuvuus kuin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminenkin ovat kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Psykologisen pääoman piirteet toimivat alustana myös yksilön itseohjautuvuudelle sekä oman ajan hallinnalle. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin saada kokonaisvaltainen ymmärrys nimenomaan tähän pilottiin osallistuvien yksilöiden subjektiivista kokemuksista aiheeseen liittyen ja siten tuottaa tietoa sekä ymmärrystä siitä, pitävätkö olettamukset paikkansa tutkitavassa toimintamallissa.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään toimeksiantajayrityksessä tehtäessä päätöstä työvuorosuunnittelumallin laajemmasta käyttöönotosta. Uskon, että myös itse saan opinnäytetyöprosessista syvempää asiantuntijuutta itseäni ammatillisesti kiinnostavilta työelämän osa-alueilta, joita voin hyödyntää paitsi nykyisessä roolissani, myös mahdollisissa tulevaisuudessa tehtävissä.

2.1 Kohdeorganisaatio

Osuuskauppa Arina (myöhemmin Arina) on pohjoissuomalaisten kotitalouksien perustama ja omistama kuluttajaosuuskunta, jonka omistaa reilut 183 000 kotitaloutta (Osuuskauppa Arina 2023b). Arina on osa S-ryhmää ja sen 180 toimipaikassa eri toimialoilla vierailee päivittäin yli 100 000 asiakasta. Arinan toimialue käsittää 32 kuntaa ulottuen Pyhäjoelta aina aivan pohjoisimpaan Suomeen saakka, sen pohjoisin toimipaikka sijaitsee Inarissa. Tampereen pohjoispuolen suurimpana työnantajana Arinalla on suuri vastuu koko Pohjois-Suomen elinvoimaisuudesta. Liiketoiminnasta saatavat hyödyt kohdistetaan aina alueen omistajien hyväksi. Vuonna 2022 Arinan henkilöstömäärä oli n. 3000 työntekijää, myynti 1 218,8 M€ ja se investoi toimialueelleen 43,4 M€:lla. (Osuuskauppa Arina 2023c.)

Arinassa päätökset tehdään sen asiakasomistajien itselleen valitsemien edustajien toimesta eri hallintoelimissä, joista kullekin on Osuuskaupan säännöissä määritelty omat tehtävänsä. Osuuskaupassa ylintä päätäntävaltaa käyttää edustajisto, johon valitaan asiakasomistajien keskuudesta 65 jäsentä neljän vuoden välein järjestettävillä vaaleilla. Edustajiston tehtävänä on toimia sanassaattajana oman alueensa asiakasomistajien ja Arinan johdon välillä. Edustajisto muun muassa vahvistaa Arinan tilinpäätöksen ja valitsee hallintoneuvoston jäsenet sekä tilintarkastajat. Hallintoneuvostoon kuuluu 24 jäsentä, joista 22 valitsee edustajisto ja 2 ovat henkilöstön edustajia. Hallintoneuvosto toimii kolme vuotta kerrallaan ja sen tehtäviin kuuluu hallituksen ja toimitusjohtajan valinta, valvoo liiketoimintaa sekä vahvistaa Arinan strategian. (Osuuskauppa Arina 2023d.)

2.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti

S-ryhmässä on käynnistetty keväällä 2023 yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotti, jossa selvitetään uudenlaisen työvuorosuunnittelumallin toimivuutta S-ryhmän toimintaympäristössä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toivotaan parantavan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja sitä kautta vaikuttavan positiivisesti niin yksilön hyvinvointiin, kuin veto- ja pitovoimatekijöihinkin. Muuttunut työkuultuuri ja haasteet työvoiman saatavuudessa antoivat kipinän kehittää toimintoja työntekijöitä huomioivampaan ja kuuntelevampaan suuntaan ja antaa heille enemmän vaikutusmahdollisuuksia. (Viljanen 2023.) Martela & Jarenko (2017a, 24) toteavat asian tärkeyden sanomalla, että henkilöstön vireystila ja tunnelma työpäivän aikana muodostuvat koko ajan keskeisemmäksi kilpailueduksi.

Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tuo Arinassa aiemmin käytössä olleeseen keskitettyyn työvuorosuunnittelumalliin verraten valtaa ja vastuuta yksilölle ja työryhmälle (Taulukko 1). Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työntekijä voi itse valita omat työvuoronsa, jolloin hänellä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työ- ja vapaa-aikansa suunnittelussa. Tällä oletetaan olevan vaikutusta myös kokemukseen elämänhallinnasta kokonaisuutena. Kuten työvuorosuunnittelussa yleensä, myös tässä pilotissa työntekijöille jakoon lähtevät työvuorot muodostuvat aina liiketoiminnan tarpeiden mukaan ja työnantaja tekee viimeistelyt työvuorolistalle ottaen huomioon työntekijän tarpeet ja toiveet. Yhtenä isona malliin liittyvänä tekijänä nähdään yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä tuleva ymmärrys ja sitoutuminen työvuorosuunnittelua kohtaan niin yksilöllisesti, kuin koko työyhteisönkin osalta. (Viljanen 2023.)

Itseohjautuvuus on isossa roolissa yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa. Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy tiiviisti keskustelu itseohjautuvuudesta, itseohjautuvista organisaatioista ja niiden vaikutuksista hyvinvoinnin kokemukseen. Viimeisin tutkimustieto (Martela ym. 2021) osoittaa, että korkeampi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä korkeampaan työn imuun ja merkityksellisyyden tunteeseen. Itseohjautuvuuden kokemus myös vähensi työuupumusta. Itseohjautuvuuden käsitettä käytetään kuvaamaan yksilön lisäksi myös tiimin ominaisuutta, yhteisöohjautuvuutta. Myös työryhmille annettujen vapauksien toteuttaa työtehtäviään parhaaksi katsomallaan tavalla katsotaan nostavan yksilön sisäistä motivaatiota työntekoa kohtaan ja näin ollen parantavan työhyvinvointia (Savaspuro 2019, 28).

2.2.1 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelu pilotin tavoitteet

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelupilotin tavoitteena on yhdessä mukana olevien osuuskauppojen kanssa selvittää uuden toimintamallin konkreettiset hyödyt ja vaikutukset työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työnantajamielikuvaan sekä liiketoimintaan. Tavoitteena on toteuttaa muutosjohtaminen keskitetystä työvuorosuunnittelusta uuteen toimintamalliin sekä luoda yhteisöllisen työvuorosuunnittelun toteuttamiselle suositustoimintamalli. Yhtenä osa-alueena pilotissa on varmistaa käytössä olevan järjestelmän toimivuus ja soveltuvuus käytettäväksi eri toimialojen työvuorosuunnittelussa. Työntekijöiden näkökulmasta tavoitteiksi on asetettu vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun, minkä toivotaan tuovan joustavuutta työelämän- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. (Viljanen 2023.)

2.2.2 Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessi

S-ryhmässä pilotoitavassa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun prosessissa on kolme keskeistä vaihetta. Vaiheessa yksi resurssisuunnittelija avaa avoimet vuorot työntekijöille suunnittelujakson ajalle ja viestii heille työvuorojen poiminnan aikataulusta. Poimittavaksi lähtevät vuorot muodostuvat liiketoiminnan tarpeiden pohjalta. Poimiessaan työvuoroja, työntekijä näkee vain ne vuorot, joihin hänelle on määritetty riittävä osaaminen. Vaiheessa kaksi työntekijät poimivat työvuorot sovitun aikataulun mukaisesti. Työvuorojen valintaa ohjaa työehtosopimus ja työntekijöiden antamien suostumusten rajoitteet. Työntekijä voi jokaisella kolmiviikkoisjaksolla käyttää kolme jokeria, joilla hän voi toivoa vapaapäiviä tai lukita itselleen tietyn vuoron. Vaiheessa kolme suunnittelija tarkistaa listan, purkaa ylimiehitetyt vuorot ja täyttää alimiehitetyt. Suunnittelija varmistaa, että työvuorot ovat

jakautuneet tasapuolisesti työvuoroergonomia huomioiden. Suunnittelija tarkastaa listan yhdessä lopullisesta listasta vastaavan esihenkilön kanssa. (Viljanen 2023.) Taulukossa 1 on kuvattu keskeisimmät erot aiemmin käytössä olleen keskitetyn työvuorosuunnittelun ja nyt pilotoitavan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun välillä.

Taulukko 1. Työvuorosuunnittelumallien eroavaisuudet.

Työvaihe	Vastuuhenkilö / Keskitetty työvuorosuunnittelu	Vastuuhenkilö / Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu
Suunnittelun pohjatietojen määrittäminen	Toimipaikan päällikkö	Toimipaikan päällikkö
Alustavien toimenpiteiden tekeminen järjestelmiin	Resurssisuunnittelija	Resurssisuunnittelija
Työvuorosuunnittelun pelisääntöjen määrittäminen	Työnantaja	Työntekijät
Työvuorojen miehittäminen	Resurssisuunnittelija	Työntekijät
Työvuorolistojen viimeistely	Resurssisuunnittelija	Resurssisuunnittelija
Työvuorolistojen tarkistaminen	Toimipaikan päällikkö	Toimipaikan päällikkö
Työvuorolistojen muokkaaminen / julkaisu	Resurssisuunnittelija	Resurssisuunnittelija

3 YKSILÖN PSYKOLOGINEN PÄÄOMA

Psykologisesta pääomasta tehdyssä tutkimuksissa viitataan useimmiten Luthansin luomiin teorioihin. Hän on yhdysvaltalainen psykologi, joka kiinnostui jo uransa alkumetreillä psykologian ja johtamisen yhdistämisestä ja kirjoitti aiheesta myös väitöskirjansa vuonna 1973. Vuonna 2002 tutkittuaan positiivisen psykologian lainalaisuuksia, Luthans julkaisi yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa ensimmäiset tieteelliset artikkelit psykologisesta pääomasta. Hän on todennut, että ihmisten voimavaroista muodostuu kilpailuetu, sillä niitä ei voi jäljitellä samalla tavalla kuin fyysisiä resursseja. Luthans tunnisti, että organisaatioiden on ymmärrettävä, kuinka tärkeää on panostaa työntekijöiden psykologiseen pääomaan ja positiiviseen organisaatiokäyttäytymiseen parantaakseen tuottavuutta ja hyvinvointia. (Heikkilä, Leppänen & Rauhala 2013, 26–27.)

Psykologinen pääoma on inhimillisten voimavarojen ja resurssien tutkimista ja soveltamista käytäntöön. Psykologisen pääoman osa-alueet ovat tekijöitä, joita voidaan luotettavasti mitata, kehittää ja johtaa. Psykologisen pääoman ulottuvuuden tulee olla nimenomaan työhön liittyvä ulottuvuus, joka korreloi työstä suoriutumisen kanssa. (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio 2015, 387.) Psykologinen pääoma perustuu kongitiiviiseen prosessiin, jossa on tunnistettu piirteitä ennakkoinnista, havainnoinnista, itsehillinnästä ja itsearvioinnista. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä psykologisen pääoman kokonaisuudessa. Psykologisen pääoman käsite on siis mallinnettu organisaatioiden tarpeeseen johtaa ihmisten asennetta ja motivaatiota tilanteissa, joissa ihmiset joutuvat omaksumaan uusia toimintatapoja, oppimaan järjestelmiä, keksimään itsensä uudelleen ja olemaan luovia. (Luthans ym. 2015, 51.)

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet vahvan positiivisen korrelaation hyvän psykologisen pääoman ja suorituskyvyn sekä työtyytyväisyyden välillä (Luthans ym. 2015, 54). Tämä on mielenkiintoinen näkökulma myös yhteisöllisen työvuorosuunnitteluun liittyvien kokemusten selvittämisessä, sillä osa työntekijöistä voi kokea pilotissa mukana olon työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, kun taas osa sitä laskevana. Taustalla voi olla useita tekijöitä, yksilön psykologisen pääoman piirteiden voimakkuus yhtenä niistä. Hyvinvoiva yksilö heijastaa hyvinvointia ja positiivisuutta ympärilleen, joten vaikka tässä työssä keskitytään yksilön kokemuksiin, on hyvinvoivalla yksilöllä iso merkitys koko työyhteisön hyvinvointiin (Manka 2011, 77). Yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyviä kokemuksia olisi voinut tarkastella muidenkin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmien valossa, mutta

jotta voidaan perehtyä itseohjautuvuuteen ja työn- ja vapaa-ajan tasapainoiseen suhteeseen, täytyy ensin perehtyä valintojen tekijään eli yksilöön. Näkökulmaa ohjasi myös oma mielenkiintoni ihmistä ja sen käyttäytymistä kohtaan sekä toimeksiantajayrityksen strateginen tahtotila yleiseen suorituskyvyn nostoon. On siis perusteltua keskittyä tutkimaan yksilöiden kehittämistä ja kehittymistä.

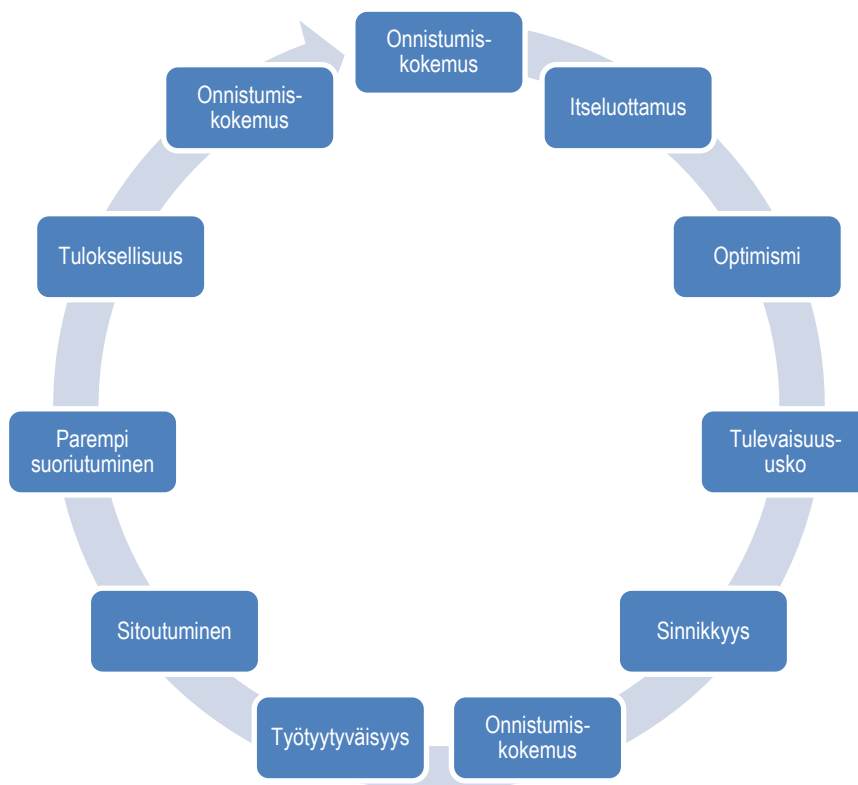
Psykologinen pääoma on yksilön henkistä voimavaraa, joka on liitoksissa työhön. Sen uskotaan olevan yhteydessä menestykseen työelämässä sekä työhyvinvointiin. (Luthans, Avolio, Avey & Norman 2007, 542.) Psykologisen pääoman johtaminen onkin keino johtaa organisaatiota ja ennen kaikkea sen asennetta tuottavampaan suuntaan (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 26). Psykologinen pääoma kuvaa yksilön psykologista tilaa ja ominaisuuksia, joiden toteutumisen ja hyödyntämisen uskotaan olevan merkittävä kilpailuetu työelämässä. (Luthans, Youssef & Avolio 2006b, 3–4.) Psykologisella pääomalla on todettu olevan yhteys myönteisiin tuloksiin paitsi yksilölle, myös organisaatiolle, jonka työntekijöillä on hyvä psykologisen pääoman kapasiteetti (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs 2006a, 387–388). Psykologinen pääoma koostuu ominaisuuksista, joita jokainen voi itse kehittää ja siten parantaa omaa kykyään kohdata työelämän eri osa-alueiden yksilölle tuomat paineet. Suuntaamalla ajatuksensa ja energiansa tavoitteisiin ja päämääriin jokainen voi harjoittaa omaa henkistä kuntoa ja lisätä psykologista pääomaansa. Avainasemassa on yksilön halu ja usko siihen, että kehittyminen on mahdollista. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 4.) Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat kaikki muokattavissa olevia ominaisuuksia. Ne eivät ole persoonallisuuspiirteitä, ihmisen ominaisuuksia tai synnyin lahjoja, vaan ovat ne työhön liittyviä käyttäytymis- ja toimintatapoja, joita voidaan valmentaa ja joita harjoittelemalla niissä voidaan jatkuvasti kehittyä. (Heikkinen ym. 2013, 28.)

Psykologinen pääoma ilmenee neljänä eri ominaisuutena (Luthans ym. 2007, 16–18):

1. Yksilöllä on tarpeeksi itseluottamusta nähdäkseen tarvittavan vaivan saavuttaaksensa tavoitteet haastavissa tehtävissä
2. Yksilöllä on toivoa, jonka myötä myös motivaatiota ja sisäistä kykyä saavuttaa tavoitteet
3. Yksilö suhtautuu optimistisesti ajatukseen menestyksestä nyt ja tulevaisuudessa
4. Yksilöllä on sitkeyttä toipuakseen muutoksista, myös positiivista, sekä vastoinkäymisistä.

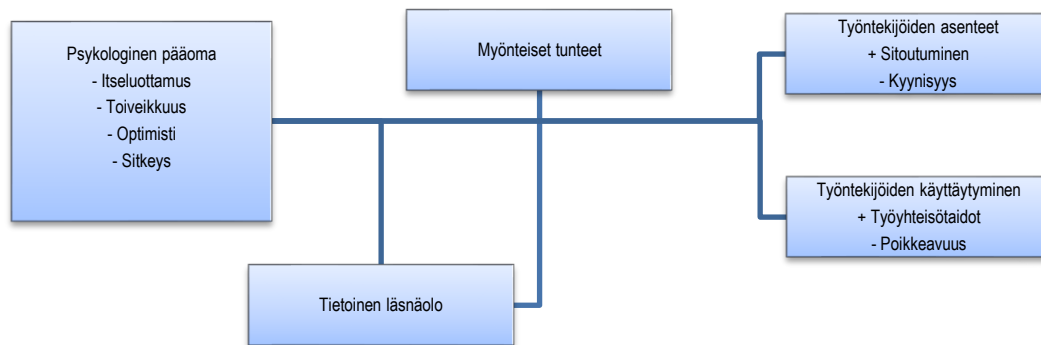
Näiden ominaisuuksien on todettu ruokkivan toisiaan, yhden lisääntyminen vahvistaa siis todennäköisesti myös muita ominaisuuksia (Luthans ym. 2006b, 388). Psykologisen pääoman piirteiden

vahvistaminen ja vahvistuminen aiheuttaa kuviossa 1 kuvatun kierteen, jonka vaikutus ulottuu laajalle koko organisaatioon aina työtyytyväisyyden kautta sitoutumiseen ja parempaan tuloksellisuuteen. Tämän tutkimuksen osalta vahvat psykologisen pääoman piirteet siis tukevat myös itseohjautuvuuden ja työn ja vapaa-ajan tasapainon toteutumista, minkä lisäksi näillä ominaisuuksilla voidaan nähdä olevan kytkös myös koko Osuuskauppa Arinan strategian keskeisiin painopistealueisiin. Yksilöä kehittämällä saadaan aikaan onnistumisen kokemuksia, joista alkaa positiivinen kierre kohti parempaa suoriutumista ja tuloksellisuutta.



Kuvio 1. Psykologisen pääoman piirteiden yhteys organisaation menestykseen. (Rauhala ym. 2013, 136).

Psykologisen pääoman sanotaan olevan yhteydessä ihmisen kokemuksiin positiivisiin tunteisiin, mikä vaikuttaa suoraan henkilön asenteisiin lisäämällä mielenkiintoa ja kiinnostusta sekä vähentäen esimerkiksi ennakkoluuloja ja kyynisyyttä. Positiiviset tunteet ja asenne auttavat suhteutumaan muutoksiin. (Manka 2011, 149.) Psykologisen pääoman vaikutukset henkilön asenteisiin ja käyttäytymiseen on kuvattu kuviossa 2. Se lisää yksilön myönteisiä tunteita, joka vahvistaa sitoutumista työhön sekä edistää työyhteisötaitoja. Tietoisien läsnäolon myötä yksilö usein kokee positiiviset tunteet voimakkaampina. (Manka ym. 2014, 13.)



Kuvio 2. Psykologisen pääoman vaikutukset henkilön asenteisiin ja käyttäytymiseen (Manka 2011, 150).

Erityisesti työelämän muutostilanteissa psykologisella pääomalla on suuri merkitys. Uskotaan, että psykologisen pääoman avulla yksilön kyky suhtautua muutoksiin kasvaa. Vahvan psykologisen pääoman omaava henkilö pystyy hyödyntämään myös työryhmän tukea muutoksissa. (Manka 2011, 149–150.) Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja yksilön ominaisuuksien merkitys kokonaisuudelle kasvaa jatkuvasti. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin käyttöönotto on työryhmälle ja yksittäiselle työntekijälle iso muutos, jolla on suuri vaikutus paitsi työhön, myös vapaa-aikaan. Vaikka prosessin eteneminen on mietitty etukäteen tarkasti yksityiskohtia myöten, on jokaisen työntekijän kokemus siitä yksilöllinen. Toiset ovat innokkaana kokeilemassa uutta, kun taas toiset odottavat hieman pelokkaina mitä on tulossa ja mitä se juuri heille tarkoittaa. Tässäkin muutoksessa on huomioitava eri yksilöt ja heidän kykynsä ottaa vastaan ja käsitellä heihin kohdistuvien muutosten kokonaisuuksia. Vahvojen psykologisen pääoman piirteiden avulla työntekijän on helpompi nähdä muutoksen syyt ja uskoa onnistumiseensa sekä positiiviseen lopputulokseen. Seuraavissa kappaleissa on avattu psykologisen pääoman neljää osa-aluetta tarkemmin.

3.1 Itseluottamus

Henkilö, jolla on hyvä itseluottamus, uskoo omiin taitoihinsa, hallitsee kykynsä motivoitua ja suorittaa tehtävänsä positiivisesti ja menestyksekkäästi (Manka 2011, 150–151). Hyvän itseluottamuk-

sen omaavat henkilöt valikoivat itselleen haastavia tehtäviä ja saavat virtaa niistä, ovat itseohjautuvia ja kestävät haasteita. Korkean itseluottamuksen omaavat henkilöt eivät odota ulkopuolelta asetettavia tavoitteita vaan asettavat niitä itse itselleen, kun taas pienetkin vastoinkäymiset voivat olla musertavia henkilölle, jolla on huono itseluottamus. (Luthans ym. 2015, 51).

Yksilön vahva itseluottamus näkyy positiivisena suhtautumisena työhön ja heijastuu myös koko työyhteisöön. Itseluottamuksen tuoma positiivisuuden tunne edistää halua sopeutua ympäristöön ja työyhteisöön minkä lisäksi myönteinen kiinnostus elämään saa ihmisen käyttäytymään aktiivisesti. Itseluottamus on yksi keskeisimmistä asioista, kun puhutaan ihmisen sisäisestä motivaatiosta. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa työskentely on innostavaa, kiinnostavaa ja mielekästä. Itsemääräytymisteoria käsittää tekijät, jotka selittävät ihmisen motivoitumisen. Motivaatio pysyy yllä ympäristössä, jossa henkilön psykologiset perustarpeet täyttyvät. Näitä tarpeita ovat pätevyys, yhteenkuuluvuus ja itsemäärääminen. (Heikkinen ym. 2013, 45.) Perhoniemi & Hakanen (2012, 91) painottavat myönteisten tunteiden yhteyttä yksilön työyhteisössä saamaan tukeen. Myönteisiä tunteita näyttävä henkilö saa myönteistä vastavuoroisuutta mikä vahvistaa yhteisöön kuulumista. Myönteisillä piirteillä on merkitystä, kun puhutaan organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta. Työyhteisön jäsen, jolla on vahva itseluottamus, pystyy pysymään muutoksessa myönteisenä, kun taas heikon itseluottamuksen omaava henkilö voi muutoksia kohdatessaan olla epävarma, mikä voi näkyä etäisenä ja negatiivisena käytöksenä. (Manka 2011, 151.) Tässä opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen näkökulmasta itseluottamus näyttäytyy yksilöiden suhtautumisena yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tuomaan toimintamallin muutoksen. On hyvin todennäköistä, että toiset kokevat sen mahdollisuutena, kun taas toiset voivat kokea asiaan liittyen epävarmuutta ja jopa uhkaa.

Psykologisen pääoman osana itseluottamus pohjautuu Banduran käsitteeseen itsetehokkuudesta. Itsetehokkuus on uskoa omiin taitoihin ja kykyihin selviytyä itselleen asettamista tehtävistä ja tavoitteista (Bandura 1976, 128–129). Työ koetaan mielekkääksi ja itseluottamusta nostattavaksi, kun yksilön osaamistaso ja organisaation vaatimustaso kohtaavat ja yksilöllä on käsitys oman työn merkityksestä toiminnan kokonaisuutta ajatellen. (Manka & Manka 2016, 107–108.) Itseluottamus on psykologisen pääoman osa-alue, joka voi vaihdella elämän eri olojen mukaan. Siihen vaikuttavat niin fyysinen kuin psyykinen hyvinvointi. Voi siis olla aikoja, jolloin itseluottamus psykologisen pääoman osa-alueena on korkea, kun taas välillä heikompi. (Manka 2011, 152.)

Työyhteisössä itseluottamusta voidaan oppia toiselta. Kuuntelemalla työkaveria voi oppia toiselta kokemusten kautta esimerkiksi siitä, miten hän asettaa itselleen tavoitteita ja mitkä asiat ja tekemiset vievät häntä kohti päämäärää (Manka 2011, 153). Myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa vertaisoppinen ja kokemusten jakaminen ovat tärkeässä roolissa, sillä positiivisten kokemusten jakaminen lisää emotionaalista hyvinvointia ja parantaa yksilön uskoa mallin toimivuutta kohtaan sekä nostaa itseluottamusta suunnittelussa onnistumiseen.

3.2 Toiveikkuus

Psykologisen pääoman osana toiveikkuus liittyy kiinnostukseen ja haluun asettaa itselleen tavoitteita ja saavuttaa ne. Toiveikkuus on sekä tahtoa että keinoja saavuttaa itsellään olevat päämäärät, kykyä johtaa itseään kohti haluttua lopputulosta. Toiveikas ihminen nähdään tässä yhteydessä henkilönä, joka uskoo ja luottaa tulevaan ja on valmis tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin. Toivon puute, toivottomuus, taas näyttäytyy kyynisenä suhtautumisena asioihin. Heikko toiveikkuus johtaa usein siihen, että henkilö esittää tekevänsä hänelle osoitettuja töitä ja suoriutuu niistä korkeintaan minimivaatimusten mukaisesti. Voidaan todeta, että psykologisen pääoman piirteistä toivo on se, joka varmistaa, että yksilö saavuttaa omat päämääränsä. Iso osa toiveikkuutta on löytää vaihtoehtoisia polkuja kohti tavoitteita ja olla valmis kehittämään itseään kohti tavoitteita, toiveikkaat yksilöt ovatkin työntekijänä usein luovia ja yrittäjähenkisiä, hyvin itsenäisiä ja itseohjautuvia. Toiveikkaat yksilöt usein kyllästyvät liian tiukkoihin ohjeistuksiin ja sääntöihin, jonka seurauksena he joko vaihtavat työpaikkaa tai alkavat passivoitua. (Rauhala ym. 2013, 35–37.)

Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa toiveikkuus voi ilmetä siten, että haasteita kohdatessaan työntekijä näkee vaihtoehtoisen ratkaisun ja tekee muutokset itse suunnittelemiinsa työvuorolistoihin. Toisaalta taas toiveikkuuden pääoman heikko ilmeneminen näkyy yksilössä siten, että hän ei kykene muokkaamaan omia työvuorojaan tilanteen vaatimalla tavalla ja näkemään mahdollisuutta onnistua siinä. Sen sijaan heikon toiveikkuuden omaava henkilö luovuttaa suunnittelun suhteen heti vastoinkäymisiä kohdatessaan ja jää odottamaan muiden tekemiä toimenpiteitä.

Yritysten ja organisaatioiden tarjoama tuki henkilöstön kehittymiselle ei takaa oppimista ja kehittymistä vaan toiveikkuus ja halu kehittyä lähtee meistä jokaisesta itsestämme. Työelämän muutokset, teknologia, digitaalisuus ja globalisaatio sekä koko ajan yleistyvä robotiikka korostavat toiveikkuuden, oppimisen ja kehittymisen tarvetta työelämässä. (Manka 2011, 154–155.) Työelämässä

menestyminen ja jopa pärjääminen vaatii yksilöltä uuden tiedon, taitojen ja joustavuuden sekä itseohjautuvuuden oppimista (Karjalainen 2010, 12). Toiveikkuutta ei pidäkään missään nimessä tulkita toivo käsitteeseen helposti yhdistettävän uskonnollisen näkökulman kautta vaan siten, että toiveikas yksilö toimii proaktiivisesti koittaen varmistaa halutun lopputuloksen mahdollisimman hyvin. Tarvittaessa hän on myös valmis muokkaamaan suunnitelmaa muuttuvien tilanteiden mukaisesti ilman epätoivoon vaipumista. (Rauhala ym. 2013, 36.)

Mielekäs työ edesauttaa ihmisen halua kehittyä, mikä lisää toiveikkuutta ja työn merkityksellisyyttä (Hager 2004, 23). Toiveikkaalla henkilöstöllä ja yrityksen tuloksellisuudella on positiivinen korrelaatio. Toiveikkuus näyttäytyy arjessa positiivisena suoriutumisena työssä, työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena. (Rauhala ym. 2013, 36.) Yksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin tavoitteista on kehittää mukana olevien henkilöiden toiveikkuutta mahdollistamalla heille polku erilaisille työurille ja antamalla mahdollisuus itsensä kehittämiseksi. Pilotissa mukana olevista työntekijöistä osa on opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojen ohessa, joten mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin tukee myös itsensä kehittämistä. Organisaation näkökulmasta käytännön tekojen tulisi olla toimintaa, jolla varmistetaan yksilölle paras mahdollinen tuki ja ympäristö oppimisen ja kehittymisen tueksi. (Manka 2011, 155.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tavoite on tarjota henkilöstölle konkreettinen käytäntö, jolla he itse pystyvät edesauttamaan omien tavoitteidensa ja päämääriensä saavuttamista.

3.3 Optimistisuus

Positiivinen psykologia on tunnistanut kaksikymmentä vahvuutta, joiden uskotaan lisäävän hyvinvointia sen perusteella, että niitä arvostetaan kaikissa kulttuureissa, ne ovat muovautuvia ja niitä arvostetaan niiden itsensä vuoksi ilman että niillä olisi tarkoitus saavuttaa mitään. Optimistisuus on yksi näistä. (Seligman 2002, 23–24.) Optimistinen henkilö näkee realistisia mahdollisuuksia ympärillään, kun taas pessimisti näkee uhkia ja ei toivottuja asioita (Manka 2011, 157). Psykologisen pääoman yhteydessä käytetään käsitettä realistinen optimismi, joka kuvaa keskittymistä asioiden positiivisiin puoliin ja tulevaisuuden näkemistä positiivisessa valossa kuitenkin haihattelematta epärealistisesti. Optimistisuus on tavoiteltava tila, sillä positiivisesti asioihin suhtautuvat yksilöt ovat muovautuvampia vastaanottamaan uusia asioita. Tämän myötä myös uusien asioiden käsittely on helpompaa kuin pessimisteillä. Yksilön optimistisuuden kehittäminen onkin yksi isoimpia muutostojohtamisessa huomioitavia asioita. (Rauhala ym. 2013, 38–39, 41.)

Tietynlainen ajattelutapa lisää onnistumisen tai epäonnistumisen todennäköisyyttä. Tapahtumiin voidaan suhtautua joko optimistisesti tai pessimistisesti. Optimisti eli asioihin myönteisesti suhtautuva näkee ongelmat haasteena. Hän näkee ongelmat hetkellisinä ja ulkoisista oloista johtuvia. Pessimistisesti suhtautuva henkilö mieltää ongelmien johtuvan hänestä itsestään ja uskoo niiden olevan pysyviä ja yleistettäviä kaikilla elämän osa-alueilla. Pessimistisesti asioihin suhtautuvalla henkilöllä on usein heikko itsetunto ja pelko epäonnistumisesta, minkä vuoksi hän ei osaa kohdistaa keskittymistään asioiden ratkaisuun vaan vie kaiken energiansa toimintaan, joka ei johda mihinkään. (Manka 2011, 157–159.)

Optimistisuuden piirre on merkittävässä roolissa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa, sillä kyseessä on toimintamalli, joka on kaikille uusi ja keskeneräinen. Pilotin tavoitteena on saada palautetta sen toimivuudesta, jotta lopputulemana olisi paras mahdollinen kokonaisuus, jota voidaan levittää laajemmin koko S-ryhmässä. Tämä haastaa käyttäjät suhtautumaan pilotissa mukana oloon optimistisesti ja sietämään epävarmuutta, sillä epäkohdilta ei voi välttyä. Pilotin keskeneräisyyttä on painotettu koko prosessin ajan ja mukana olevien henkilöiden mielipiteiden merkitystä toimintamallin kehityksessä korostetaan. Optimistisuus ei tässäkään yhteydessä tarkoita kuitenkaan ruusunpunaisia kuvia vaan realistisia, analysoivia tulkintoja pilotissa mukana olosta ja sen tulevaisuuden näkymistä. Optimistinen yksilö on strateginen ajattelija, jonka ajatukset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Rauhala ym. 2013, 39.) Tämä tukee tavoitetilaa siitä, että toimintamallista saadaan suoraa ja kehittävää palautetta, jolla sitä voidaan entisestään kehittää.

Pilotissa mukana olevien vastuuhenkilöiden tehtävänä on ollut pyrkimys kasvattaa mukana olevien henkilöiden optimistisuutta läpi koko pilotin avoimella ja aktiivisella vuorovaikutuksella, jossa kaikille mielipiteille on pyritty antamaan sijaa. Mankan (2011, 160) mukaan optimistisuutta voidaan kehittää tulosten tai menneisyyden armollisella ja realistisella tulkinnalla. Tässä pilotissa se näytetään realistisena suhtautumisena työvuorosuunnittelussa tapahtuviin haasteisiin, nykytilanteen hyväksymisellä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien näkemisellä. Ajattelumallit voivat kehittyä pilotin edetessä, joten on täysin mahdollista, että alkuvaiheessa pessimistisesti suhtautuva henkilö voi pilotissa tapahtuvien konkreettisten tapahtumien myötä alkaa suhtautua asioihin optimistisemmin. Positiivisella palautteella uskotaan olevan merkitys ajatusmallien muutoksessa. Ennakoimalla mahdollisia haasteita ja kehittämällä ratkaisuja niiden selvittämiseksi luodaan pohjaa optimistiselle ajattelulle. (Manka 2011, 161.) Uskon, että tämä pätee myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun

pilotissa. Kun henkilökunta saavuttaa varmuuden siitä, että he osaavat ratkaista mahdolliset eteen tulevat haasteet, heidän optimistiset ajatuksensa pilottia kohtaan lisääntyy.

3.4 Sitkeys

Psykologisen pääoman ominaisuutena sitkeys näkyy ihmisen kykynä olla lannistumatta mahdollisten vastoinkäymisten vastaan tullessa. Sitkeys eli resilienssi on joustavuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin. (Manka 2011, 161.) Muutokseen sopeutumisesta ja palautumisesta puhutaan usein negatiivisten muutosten yhteydessä mutta sitkeyttä vaaditaan myös positiivisissa muutostilanteissa. Sillä mitataan sitä, kuinka yksilö kohtaa omat tunteensa muutostilanteissa ja kestää niitä. (Rauhala ym. 2013, 42.) Sana sitkeys tulee englanninkielisestä sanasta resiliency, joka tarkoittaa kimmoisuutta tai sitkeyttä. Sanan juuret ovat fysiikassa, jossa termillä tarkoitetaan jonkun materiaalin kykyä palautua alkuperäiseen muotoon. (Manka 2011, 161.) Työyhteisössä sitkeys ilmenee avoimuutena ja luottamuksena toisia kohtaan. Sitä voidaan kehittää osaamisen ja asenteiden kehittämällä, ennakoimisella ja mahdollisiin haasteisiin varautumisella sekä astumalla tietoisesti oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Oman itsensä altistaminen jopa ahdistavalta tuntuvalle uudelle asialle kehittää yksilön sitkeyttä erityisen tehokkaasti. On tärkeää, että uskalletaan kuitenkin ottaa riskejä, eikä pelätä epäonnistumisia. Epäonnistumisen kohdalla sitkeyttä voidaan kehittää reflektoidulla omalla toiminnalla niin, että virheistä otetaan oppia lannistumatta. (Manka 2011, 161–162; Rauhala ym. 2013, 43.)

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa sitkeys näkyy kykynä suhtautua muutokseen, jota pilotin aikana tapahtuu sekä yksittäisiin pettymyksiin siitä, ettei itselleen suunnitellut työvuorolistat välttämättä toteudu juuri oman suunnitelman mukaisesti. Jos työyhteisössä tunnustetaan työntekijöitä, jotka ovat valmiita luovuttamaan koko suunnittelun suhteen haasteita kohdatessaan, kaipaa sitkeyden osa-alue vahvistamista. Tässä kohtaa esihenkilötyö on isossa roolissa, yksikön päällikön tulee tuntea omat työntekijänsä, seurata työvuorosuunnittelun onnistumista ja käydä aktiivista keskustelua, jos huomaa että kokonaisuudessa on haasteita. Työntekijöitä tulee tietoisesti haastaa epämukavuusalueelle ja pikkuhiljaa kasvattaa sietokykyä, joka ennen pitkää edesauttaa myös sitkeyden kehittymistä.

4 ITSEOHJAUTUVUUS

Työelämän kompleksisuus vaatii työntekijöiltä kykyä sopeutua muutokseen, mutta myös valmiutta toimia muutoksen johtajana oman itsensä osalta. Yhä useammassa työssä ja työyhteisössä työtä organisoidaan siten, että työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti ja vaikuttaa omaan työhönsä. (Manka 2011, 148.) Tämä on perusteltua, sillä itseohjautuvilla ihmisillä on todettu olevan enemmän kiinnostusta asioihin sekä itseluottamusta toteuttaa itseään mikä näkyy parempana suorituskynä. Itseohjautuvuuden on todettu olevan yhteydessä myös yksilön korkeampaan itsetuntoon sekä parempaan yleiseen hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2000, 68.) Itseohjautunut työntekijä on itsenäinen ajattelija, joka myös kaipaa paljon autonomiaa (Rauhala ym. 2013, 37). Meillä Suomessa yksilötason itseohjautuvuuden taitoja pyritään harjoittamaan nykyään jo alakoulusta lähtien, tämänhetkessä opetussuunnitelmassa korostuvat oppimaan oppimisen taitojen kehittäminen sekä itseohjautuvuus (Savaspuro 2019, 123–124). Selvää siis on, että työelämään asteleville seuraaville sukupolville itseohjautuvuus on enemmänkin oletus kuin lisäarvo ja tämä on hyvä tiedostaa jo tänä päivänä yrityskulttuuria kehitettäessä.

Itseohjautuvuuden käsite on hyvin monitasoinen kokonaisuus ja sillä voidaan tarkoittaa yksilöllä olevaa laajaa päätösvaltaa, koko tiimille jaettua vastuuta tai kokonaista organisoitumisen mallia. Suomen kielessä käytetään usein käsitettä itseohjautuvuus, puhuttiin sitten yksilön tai yhteisön itseohjautuvuudesta. Englannin kielessä näille on olemassa omat terminsä: self determination ja self-governance, joiden välinen ero on hyvä tunnistaa. (Savaspuro 2019, 27–28.) Käsitteen perusajatus on, että organisaatioissa, joissa päätöksenteko on keskitetty pienelle joukolle ihmisiä, on mahdotonta ymmärtää mitä missäkin organisaation osassa tapahtuu. Vapauttamalla toimintaa ja vähentämällä hierarkioita pyritään luomaan dynaamisempi organisaatio, jossa muuttuviin tilanteisiin voidaan reagoida paikallisesti, nopeammin ja joustavammin. (Martela & Jarenko 2017a, 46.) Itseohjautuvuudessa keskeiseksi tekijäksi nähdään ihmisen mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhönsä: työntekijöiden tulee itse pystyä asettamaan työlleen tavoitteita, määrittämään missä, miten ja milloin työtä tehdään sekä sopimaan työnjaosta yhdessä muiden tiimiläisten kanssa. Hänen mukaansa tästä seurauksena on päätöksenteon nopeutuminen, parempi tuottavuus sekä ketterämpi toiminta. (Laloux 2014, 290–292.)

Miksi itseohjautuvuuden ajatus sitten on nykyajan työelämässä niin tavoitelluksi koettua? Martela & Jarenko listaavat kirjassaan Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa (2017, 19–25) seuraavat tekijät:

1. Maailma muuttuu nopealla vauhdilla. Jotta muutoksessa pysyy mukana, tulee organisaation pystyä tekemään nopeita päätöksiä ketterästi.
2. Työtehtävät muuttuvat. Automatisaatio ja digitalisaatio aiheuttavat sen, että tulevaisuudessa työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän luovuutta, asiantuntijuutta, kriittistä ajattelukykyä sekä kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Suorittava, rutiininomainen työ on korvattavissa.
3. Ryhmien työskentelytavat ovat muuttuneet. Teknologia mahdollistaa uudenlaisen organisoitumisen, joka ei vaadi hallinnoivaa esimiestä. Esihenkilötyö ja johtaminen on itsessään muutoksessa, johtajia ei enää tarvita tiedonvälitykseen tai tekemisen koordinointiin. Johtajuus on siis niin ikään murroksessa, ja vaatimukset sitä kohtaan ovat hyvin erilaisia kuin vuosikymmen sitten.

Savaspuro täydentää omassa teoksessaan Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan (2019, 40–43) listaa vielä kahdella kohdalla:

4. Työntekijöiden vaativuus lisääntyy. Nykyaikana työntekijät odottavat vapautta, luottamusta ja autonomiaa sekä hyvää yrityskulttuuria.
5. Väärät mielikuvat. Yleinen innostus teeman ympärillä voi saada aikaan oletusarvon siitä, että itseohjautuvuus on oikotie onneen ja hierarkiaa madaltamalla kaikki sujuu kuin itseltään. Tämä mielikuva on väärä. Kyseessä on iso muutos, jonka aikana työntekijöille tulee varmistaa riittävä apu ja tuki, jotta he tietävät jatkossakin mitä heiltä odotetaan.

Kaikki edellä mainitut tekijät ovat näkyvissä tämän hetken arjessa myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevilla työpaikoilla. Niin pienen kuin isonkin mittakaavan muutokset ovat jatkuvasti läsnä työssä ja vaativat reagointia. Esimerkiksi viime vuosina tapahtunut voimakas digitalisoituminen vaikuttaa jokaisen työntekijän arkeen. Kokemukseni mukaan esimerkiksi työnantajan viestinnän siirtyminen sähköisiin sovelluksiin haastaa jo tällä hetkellä työntekijöitä paitsi teknisten laitteiden käyttötaidoissa myös selvän rajauksen tekemisessä työn ja vapaa-ajan välille. Digitalisoinnin myötä yksilölle voi olla liiankin helppoa pysyä koko ajan tasalla työpaikan tilanteesta ja tästä seurauksena on nähtävissä lisääntynyttä uupumista ja liiallista työasioista kuormittumista. Jo tällä hetkellä on siis nähtävissä, kuinka suuressa roolissa itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taidot ovat nykypäivän työelämässä menestymiselle.

Hallinnan tunne on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä, se kertoo missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työtahtiinsa ja työtehtäviin (Manka & Manka 2016, 28). Nämä tekijät määrittävät myös sen, kuinka itseohjautuvasti yksilön on mahdollista toimia. Kaupanalalla yksilön mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin on usein vähäinen, sillä asiakkaat, muuttuvat tilanteet ja liiketoiminnan tarpeet määrittävät työtahdin sekä työtavat. Yksilön kyky kohdata kiirettä ja stressaavia tilanteita on avainasemassa siinä, kuinka kuormittavana yksilö työnsä kokee. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallilla pyritään tarjoamaan henkilöstölle hallinnan tunnetta antamalla heille vaikutusmahdollisuus siihen, mitä vuoroja he tekevät. Toisin kuin keskitetyssä työvuorosuunnittelussa, jossa työnantajan edustaja varmistaa työvuorosuunnittelun tasapuolisuuden ja suunnittelee kaikille edes jossain määrin sekä aamuun, päivään että iltaan painottuvia vuoroja, voi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallissa työntekijä päättää tekevänsä pääsääntöisesti omalle hyvinvoinnilleen parhaiten sopivia vuoroja yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

Hallinnan tunteella uskotaan olevan vaikutus henkilön itseluottamuksen kehittymisessä. Tunne siitä, että henkilö voi hallita elämänsä tapahtumia, jotka ovat isossa roolissa hänen elämässään, lisää luottamusta omiin kykyihin. (Manka & Manka 2016, 161.) Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa henkilöstö osallistuu omien työaikojensa suunnitteluun, joten vaikutusmahdollisuudet omaan elämään kasvavat. Tunnistan kuitenkin sen, että itseohjautuvuus ja oman työn organisointi eivät sovi kaikille. Esihenkilönä ja asiantuntijana olen nähnyt, että lähes poikkeuksetta työryhmissä on henkilöitä, jotka kokevat työnsä turvallisemmaksi silloin kun sitä ohjaa selkeät raamit – kuten esimerkiksi työvuorosuunnittelijan suunnittelema työvuorolista. Heidän osaltaan on usein tunnistettavissa psykologisen pääoman piirteitä, jotka kaipaavat vahvistamista mm. luottamus omaan osaamiseen tai taito nähdä asioissa mahdollisuuksia.

4.1 Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus vai itseorganisointumisen

Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan nimenomaan yksilöiden kokemuksia yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista, tavoitteena ei siis ole laajentaa itseohjautuvuutta laajemmin organisaatioon. Jotta itseohjautuvuuden käsitteen moniulotteisuus aukeaa lukijalle, on kuitenkin tarpeen avata myös termi myös organisaation näkökulmasta.

Yhteisöistä puhuttaessa käytetään itseohjautuvuuden synonyyminä yhteisöohjautuvuus termiä. Näiden lisäksi käytössä on myös kolmas termi: itseorganisoituminen. Näiden käsitteiden välisiä eroja on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Itseohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät (Martela 2021, 16).

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoida, jossa hierarkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäin-ohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia tilanteessa ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Tämä näyttäytyy siten, että työntekijä pystyy edistämään oman organisaationsa päämääriä itsenäisesti ilman että hänen tarvitsee kysyä jokaiseen päätökseen varmistusta esihenkilöltään. Sen sijaan että työntekijä nähdään organisaatiossa aloitekyvyttömänä, häneen luotetaan ja hänen uskotaan olevan kykenevä oma-aloitteisesti tekemään ratkaisut, joilla edistetään yhteistä päämäärää. (Martela 2021, 14.) Työntekijän näkökulmasta itseohjautuvuuden käsite sisältää kolme eri tasoa: työn teon oikeuden eli vallan päättää työn tekemisen tavasta, työn johtamisen oikeuden eli valta päättää mitä työllä tavoitellaan sekä työn organisaation kehittämisen oikeuden eli vallan osallistua koko organisaatiota koskevien rakenteiden kehittämiseen (Martela ym. 2021, 16–17). Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotin myötä osallistuvat työntekijät pääsevät toteuttamaan paitsi oman työnsä suunnittelua, myös kehittämään ratkaisua koko organisaatiota vaivaavaan ongelmaan ja palautetta antamalla olemaan konkreettisesti mukana kehittämässä uutta työvuorosuunnittelun työkalua haasteen ratkaisemiseksi.

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn koordinoitua tiimin kesken. Vaikka itseohjautuvuudella yleensä kuvataan sitä, että asioista, joista ennen päätökset teki esihenkilö, päättää nykyään työntekijä, harvoin yksittäinen työntekijä tekee päätöksiä yksin, vaan todellisuudessa ne tehdään yhdessä tiimin kanssa. Se, että tiimillä ei ole esihenkilöä ei siirrä valtaa ja vastuuta suoraan yksittäiselle työnteki-

jälle vaan päätösvalta siirtyy tiimille, joka tekee päätökset yhdessä, yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Yhteisöohjautuvuuden onnistuminen vaatii tiimissä vallalla olevaa kulttuuria, jossa jokainen tiimin jäsen kokee vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Martela 2021, 14–15.) Yhteisön ja tiimin voidaan katsoa olevan itseohjautuva, kun sillä on suhteellisen suuri vapaus päättää töidensä toteutustavoista. Tiimillä tulee olla selkeät reunaehdot ja rajat, joiden sisällä päätöksiä voidaan tehdä oman työyhteisön sisällä. Tiimille ei siis useinkaan anneta täyttä vapautta toteuttaa työtään kuten haluavat, vaan heidät valtuutetaan toimimaan tiettyjen selkeiden rajojen sisällä. Tiimin itseohjautuvuuden katsotaan lisäävän myös yksilön motivaatiota ja näin ollen vaikuttavan sitoutumiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen. (Savaspuro 2019, 27–28.) Yhteisöohjautuvuuden ajatusta sovelletaan toimeksiantajayrityksessä laajasti kaikessa toimipaikkojen arkea koskevassa päätöksenteossa. Osuuskauppa Arinassa pidetään tavoiteltavana tilanteena sitä, että jokainen työntekijä voi esittää oman näkemyksensä toimintamalleista ja jokaiseen yksikköön sopivimmat, tavoitteisiin pääsemiseen tähtäävät toimintamallit hiotaan yhteistyössä esihenkilön ja työryhmän kesken. Kuitenkin jokaisella yksiköllä on edelleen esihenkilö, joka tekee lopulliset ratkaisut ja kantaa vastuun yksikön toiminnasta.

Itseorganisoitumisella tarkoitetaan organisaatiota, jossa ei ole esihenkilöitä tai heidän valtansa on hyvin rajattu. Tiimit hoitavat itse kaikki päätökset keskenään sovitun mallin mukaisesti. Voi esimerkiksi olla sovittu, että päätöksen voi tehdä kuka tahansa tiimin jäsen, kunhan hän on ensin saanut tälle hyväksynnän kahdelta tiimin jäseneltä, jotka ovat asian parhaita asiantuntijoita. Tässä ajattelumallissa organisaatorakenteet uudistetaan täysin ja esihenkilöt poistetaan kokonaan. Mukana on usein myös ajatus työelämän demokratisoinnista, jossa kuka tahansa työryhmästä on kykenevä ja valtuutettu tekemään päätöksiä. (Martela 2021, 15, 17.)

Perinteisenä työelämän organisaatiomallina on totuttu pitämään ylhäältä alaspäin johdettua, autoritääristä mallia, jossa johto kertoo miten työt tulisi toteuttaa. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa esiin nostetaan usein juuri yrityksiä, jotka toimivat hyvin itseorganisoidusti ilman perinteistä hierarkiaa. Itseohjautuvuutta tai yhteisöohjautuvuutta tavoiteltaessa ei ole välttämätöntä uudistaa koko nykyistä organisaatiota, vaan nykyisiä toimintamalleja voidaan hioa tavoiteltuun suuntaan nykyisen organisaatorakenteen sisällä. (Savaspuro 2019, 29–34; Martela 2021, 17.) Koko organisaation hierarkkisuuden sijaan ratkaisevana tekijänä on se, kuinka itsenäisesti tiimien tai yksilöiden annetaan tehdä ratkaisuja omaa toimintaansa koskien. Esimerkiksi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun perusajatus on, että työvuorosuunnittelu siirretään esihenkilöjohtoisesta tiimin toteuttamaan suun-

nitteluun. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka tiettyjä osia tiimin arjesta siirretään yhteisöohjautuvuuden piiriin ja näin mahdollistetaan yhteisöohjautumisen ajatuksen hyödyntäminen muutoin perinteisen hierarkkisessa organisaatiossa. Tässä muutoksessa ei pyritä poistamaan esihenkilöitä kokonaan vaan heidän roolinsa muuttuu enemmän palvelevan ja valmentavan johtamisen suuntaan. Esihenkilöiden tärkein tehtävä on tunnistaa työntekijöissä piilevät kyvyt ja auttaa heitä saamaan itsestään irti paras mahdollinen kapasiteetti. Oli tavoitteena sitten radikaalimpi organisaation uudistaminen tai pienimuotoisempi muutos, perusajatus kaikissa malleissa on se, että niiden avulla uskotaan saatavan motivoituneita, oma-aloitteisia työntekijöitä, jotka haluavat suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla (Martela 2021, 17).

4.2 Itseohjautuva yksilö

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä asettaa itsenäisesti tavoitteita ja pyrkiä niitä kohti ilman ulkoista palkkiota tai jatkuvaa ohjausta ja kontrollointia (Martela & Jarenko 2017a, 12). Itseohjautunut yksilö tiedostaa päämääränsä ja menee sitä kohti johtaen itseään (Savaspuro 2019, 123). Voidaankin sanoa, että itseohjautunut henkilö tekee asioita omasta kiinnostuksestaan ja halustaan, ei ulkopuolisten tekijöiden ohjaamana. Yksilön itseohjautuvuudesta puhuttaessa pohjana on yleensä Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Se perustuu ajatukseen ihmisen perustarpeista, joiden täyttyminen edesauttaa sisäisen motivaation kasvua. Tällöin ihminen toimii innokkaasti ja vastuuta ottaen.

Yksilön itseohjautuvuuden kannalta merkityksellistä on erityisesti kolmen asian positiivinen vahvistaminen: yksilön oma kyvykkyys, tekemisen omaehtoisuus sekä yhteisöön kuuluminen. Näitä ominaisuuksia tukemalla voidaan lisätä yksilön hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota, sillä autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä kokeva yksilö on myös luontaisesti motivoitunut. (Savaspuro 2019, 27–28; Deci & Ryan 2000, 68.)

Omaehtoisuus eli autonomia on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista, meillä on halu päättää omista asioistamme ja kokea olevamme vastuussa oman elämämme suunnasta. Autonomiantunteen on tiedetty jo pitkään lisäävän työntekijöiden motivaatiota, sitoutuneisuutta, työssä viihtymistä sekä tuottavuutta. (Savaspuro 2019, 22.) Martela & Jarenko (2017a, 24) kuvaavat autonomian tunteen lisäävän tunnetta, että ”työ huvittaa”. Omien esihenkilökokemuksieni pohjalta allekirjoitan autonomian tunteen tarpeellisuuden täysin, kun halutaan itseohjautuvaa henkilöstöä. Palvelualoilla

itseohjautuneella henkilöllä on kykyä luoda innovatiivisia palveluratkaisuja ja aitoja lämpimiä kohtaamisia asiakaspalvelutilanteissa. Tämä on tunnistettu myös Osuuskauppa Arinan strategiassa, jonka tavoite pitkällä tähtäimellä on vahvistaa henkilöstölle tunnetta siitä, että työ on muutakin kuin työtä, ”työ huvittaa” ja sitä kautta tuottaa myös asiakasomistajille entistä parempia palvelutilanteita.

Yksilön psykologinen hyvinvointi ei ole vain sitä, että meistä tuntuu hyvältä ja olemme rentoja, vaan tarvitsemme elämäämme merkityksellisyyttä ja työllämme täytyy olla tarkoitus. Merkityksellisyyden kokemus on tekijä, joka yhdistää itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota. (Robertson & Cooper 2011, 89.) Itseohjautuva yksilö osaa ohjata omia tekemisiään siten, että saavuttaa tavoitteet ilman ulkoisia palkkioita. Sisäinen motivaatio taas syntyy yksilön halusta tehdä jotain siksi, että se on motivoivaa ja mielenkiintoista. Sisäisen motivaation ohjaamista tekemisistä yksilö saavuttaa sisäisen palkkion, kuten mielihyvää, ulkoisten palkintojen sijaan. Itseohjautuvat henkilöt tekevät asioita oman kiinnostuksensa ohjaamana, joten on luonnollista, että heillä on myös sisäistä motivaatiota asiaa kohtaan. Toisaalta sisäisen motivaation ohjaamina toimivat yksilöt ovat usein myös itseohjautuvia sillä he toimivat omien arvojensa ja mielenkiinnon kohteidensa pohjalta. Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio ovat ominaisuuksia, jotka lisäävät väistämättä toistensa voimakkuutta, näiden molempien perustana toimivat ihmisen perustarpeet: osaaminen, autonomia ja sosiaaliset suhteet, jotka vahvistuessaan edesauttavat sekä itseohjautuvuutta että sisäisen motivaation kehitystä. Toisaalta taas yksilö ei voi toimia itseohjautuvasti, jos hän ei ole sisäisesti motivoitunut. (Martela & Jarenko 2017b, 17, 26, 165.) Sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden vahvistaminen ja siitä syntyvä positiivinen kierre edesauttavat Osuuskauppa Arinan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Työntekijä, joka pystyy nauttimaan onnistumisista ilman ulkopuolista palkkiota, ovat alttiita kehittämään omaa ja työryhmänsä toimintaa jatkuvasti paremmaksi ja edesauttavat myös parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen muodostumista.

Itseohjautuvuus ja työn itsenäinen organisoiminen mielletään helposti asiantuntijaorganisaatioiden ominaisuuksiksi, ei niinkään palvelualoille soveltuvaksi malliksi. Tämä johtuu siitä tosiasiasta, että palvelualoilla ei voida työskennellä täysin omien aikataulujen mukaisesti, sillä liiketoiminta määrittää työajat pohjautuen muun muassa asiakaskäyttäytymiseen ja tavaravirtaan. Uskon kuitenkin, että jokaisessa työssä on olemassa osa-alueita, joihin työntekijä voi itse vaikuttaa. Esimerkiksi työjärjestyksiä vaihtamalla voi tuoda omaan työpäiväänsä vaihtelevuutta ja mielekkyyttä. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tuo palvelualoille aivan uuden itseohjautuvuuden ulottuvuuden sillä vaikka ulkoiset tekijät edelleen määrittävät pitkälti työpaikan ja työvuorojen sijoittelut, työntekijä saa itse vaikuttaa omien työvuorojensa sijoitteluun merkittävästi enemmän kuin keskitetyssä mallissa.

Viimeaikainen itseohjautuvuuden tutkimus on keskittynyt tutkimaan pääosin asiantuntijaorganisaatioita ja tutkimukset on usein toteutettu nimenomaan organisaation, ei yksilön itseohjautuvuuden näkökulmasta. Näissä on todettu itseohjautuvien organisaatioiden saavuttavan kokonaisuutena vähintään yhtä hyvän tai paremman tason kaikilla mittareilla, verrattuna perinteisesti johdettuihin organisaatioihin. (Laloux 2014, 287–290.) Itseohjautuvuuden kokemuksella on myös todettu olevan selkeä positiivinen vaikutus työstä palautumiseen ja työn imun kokemukseen. Myös riski sairastua työuupumukseen todettiin pienemmäksi itseohjautuvilla yksilöillä. (Martela ym. 2021, 19.) Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että itseohjautuvuuden tunne on yleisempää pienissä organisaatioissa sekä hierarkiassa korkeammassa asemassa olevilla ja korkeammin koulutetuilla työntekijöillä. Ikäryhmistä itseohjautuvuus korostuu nuorissa ja sukupuolista miehissä. Itseohjautuvuuteen siirtymisen toteuttaminen organisaatiossa ei ole yksinkertaista vaan se vaatii suunnitelmallisuutta ja johtajuutta. Väärin toteutettuna se ei tuo hyötyä vaan päinvastoin. (Martela ym. 2021, 11; 23–26; 28.) Esihenkilökokemukseni pohjalta tunnistan tilanteita, joissa varsin yksinkertaisetkin asiat voidaan kokea hankalina ja ahdistavina jos niihin ei ole saatavilla tarpeeksi selkeää ohjeistusta. Tämä on todellisena vaarana myös yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallin mahdollisessa laajemmassa käyttöönotossa, jossa kyseessä on suuri työntekijöiden arkeen vaikuttavaan asiaan tuleva muutos. Käyttöönotossa avainasemassa on varmistaa yksiköiden esihenkilöiden muutosjohtamisen osaaminen sekä ymmärrys omasta roolistaan niin käyttöönoton yhteydessä kuin sitä seuraavassa arjessakin.

5 TYÖN JA VAPAA-AJAN YHTEENSOVITTAMINEN

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa yksilölle arjen eri osa-alueiden yhdistämistä siten, että kokonaisuus on tasapainossa ja tukee hänen omaa ja läheisten hyvinvointia (Sorsa & Rotkirch 2020, 13). Organisaatioiden on vastuullista luoda työskentelykulttuuria, jossa kokonaisuus on tasapainossa niin, että se tukee henkilöstön työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 20). Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että organisaatiot, jotka tukevat työn- ja vapaa-ajan tasapainoa, auttavat henkilöstöä hallitsemaan paremmin työtään ja vapaa-aikaansa, mikä parantaa heidän asennettaan, käyttäytymistään sekä organisaatioon sitoutumista (Thomas & Gangster 1995, 1). Työn ja muun elämän tasapaino on ollut osa yhteiskunnallista ja poliittista keskustelua jo vuosia (Salmi 2004, 1). Tilastokeskuksen teettämässä työolotutkimuksissa perheeseen liittyviä kysymyksiä on esitetty jo vuonna 1977, jonka jälkeen kysymykset ovat suuntauneet jatkuvasti enenevässä määrin koskemaan työn ja perhe-elämän välistä tasapainoa. On todettu, että työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät ongelmat lisäävät riskiä pitkille sairauspoissaoloille sekä avioeroille (Sorsa & Rotkirch 2020, 10). Erityisesti naiset kokevat työn kuormittavuuden lisääntyneen. Suomalaiset naiset kokevat Euroopan mittakaavassa työelämän kiireisemmäksi kuin valtaosa muista kansallisuuksista. Kuitenkin kansainvälisessä vertailussa on todettu, että suomalaiset miehet kokevat haasteita työn ja perheen yhteensovittamisessa useammin kuin miehet muissa maissa. (Tammelin & Mustosmäki 2017, 116–117.) Tutkimuksien mukaan miehet kokevat joustavat työajat tärkeänä, kun puhutaan organisaatioon sitoutumisesta, kun taas naiset liittävät joustavuuden työn- ja vapaa-ajan tasapainoon. Niistä käy ilmi myös, että muuttuvien perhemallien ja sukupuolinormien sekä naisten työvoiman kasvun myötä joustavaa työllistymistä hyödynnetään koko ajan enemmän myös miesten keskuudessa. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 20.)

Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen koskee kaikkia työikäisiä ihmisiä. Usein työelämän ja muun elämän yhdistäminen nähdään edellä mainitusti lapsiperheiden asiana, mutta työelämä on täynnä monimuotoisia perhemalleja sekä ihmisiä, joiden elämään kuuluvat harrastukset ja muu elämä, joiden yhdistämistä työelämään ei pitäisi vähätellä. (Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala 2016, 6; Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 21.)

Työn ja perheen yhdistämisen sijaan onkin perusteltua puhua työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, tässä käytetään termiä work-life balance (WLB). Termi kuvaa sitä, kuinka yksilö jakaa

omia voimavarojaan eri elämän osa-alueille, mukaan lukien työ ja perhe-elämä. Työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen käsitettä ei ole helppo määritellä tai mitata, sillä se on suhteellinen käsite jolle yksilöt määrittelevät itse sisällön. (Chaurasia 2023, 28–35.) Elämän eri vaiheissa myös painotukset eri osa-alueiden välillä muuttuvat. (Sorsa & Rotkirch 2020, 14; Lundell ym. 2011, 251.) Ihminen viettää suurimman ajan aikuisiästään työelämässä, joten ihmisen hyvinvoinnin ja työelämän yhdistämistä ei voida sivuuttaa, kun puhutaan mielekkästä elämästä (Greenhouse & Powell 2017, 11). Organisaation tarjoama mahdollisuus oman työn aikataulutukseen, antaa työntekijälle tunteen, että työnantaja välittää työntekijän hyvinvoinnista ja arvostaa työajan ulkopuolista elämää. Tämä johtaa parempaan työtyytyväisyyteen, mikä puolestaan edesauttaa korkeampaa sitoutumista. Tyytyväisellä työntekijällä ja sitoutumisella uskotaan olevan suora yhteys yrityksen tuloksellisuuteen ja menestykseen. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 20–21.) Työelämän ja muun elämän sujuvasta yhdistämisestä hyötyy niin yksilö, organisaatio kuin yhteiskuntakin sillä työntekijöidensä odotuksiin vastaava yritys ylläpitää samalla myös työntekijöiden hyvinvointia ja yleistä tyytyväisyyttä. Työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja terveyden välillä on positiivinen yhteys, joka ilmenee työntekijöiden parempana henkisenä terveytenä sekä alhaisena stressinä. Tasapainon löytäminen elämän eri osa-alueiden välillä tukee yksilön hyvinvointia, kun taas jatkuva epätasapaino vie voimavaroja ja ennen pitkää lisää yksilön negatiivista suhtautumista työhön. (Lundell ym. 2011, 251.)

Hyvä psykologinen hyvinvointi auttaa tekemään hyviä valintoja elämässä, mikä vaikuttaa positiivisesti myös fysiologiseen hyvinvointiin ja nämä molemmat yhdessä auttavat saavuttamaan tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 21.) Työ- ja organisaatiopsykologian alalla on kehitetty työn ja muun elämän voimavaramalli, jossa kuvataan yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja vaatimuksia. Näiden kahden tulisi olla tasapainossa, jotta ihmisellä säilyy hyvä tasapaino työn ja muun elämän välillä. Yksilölliset voimavarat kuten uni, terveys, palautuminen ja positiivisuus sekä psykologisen pääoman piirteet ovat tärkeitä voimavaroja työelämässä. Työelämän kuormitustekijät kuten kiire, stressi, aikataulut ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön voivat heikentää yksilön voimavaroja. Tasapaino voi hetkellisesti horjua, mutta pidemmällä aikavälillä voimavarakäyttäjien tulisi auttaa yksilöä pitämään elämä tasapainoisena. Hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin kokemukset niin työelämässä kuin perheessäkkin läikkyvät osa-alueelta toiselle. Työelämän stressi ja murheet kuormittavat muuta elämää, usein eniten puolisoa ja perhettä, kun taas murheet kotona vaikuttavat työkykyyn ja suorittamiseen työpaikalla. Työn ja muun elämän yhdistämistä ei enää nähdä niin negatiivisena asiana kuin aikaisemmin, vaan on niitä alettu pitää voimavarana toisilleen. (Toppinen -Tanner ym. 2016, 11–13.)

Työn ja muun elämän sitoutuessa toisiinsa, on vaarana palautumisen puuttuminen. Yksilön itsensä johtamisen taidot korostuvat erityisesti nykyajan työelämässä sillä digitalisaatio on tehnyt meistä ihmisistä aina tavoitettavissa olevia. Tämä voi johtaa työn ja muun elämän rajan hämärtymiseen ja ennen pitkää palautumisen kärsimiseen. Työn ja vapaa-ajan väliltä on kadonnut selkeä raja minkä myötä yksilön tulee itse pystyä tunnistamaan keinot, jolla omalta osaltaan varmistaa, ettei nämä osa-alueet sekoitu liikaa. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 12.) Yksilön kokemus kokonaiskuormituksesta voi vaihdella paljonkin elämäntilanteen mukaan. Tunnistan oman esihenkilökokemukseni pohjalta esimerkiksi tilanteita, joissa aiemmin loistavasti suoriutunut, motivoitunut ja vastuuta ottanut työntekijä voi elämäntilanteen muuttuessa, esimerkiksi perhevapailta palattuaan, suoriutua tehtävistään aivan eri tasolla. Tämä voi johtua siitä, että siinä missä ennen työntekijää kuormitti lähinnä hänen omaan työhönsä ja vapaa-aikaan liittyvät asiat, on nyt kapasiteettia viemässä koko perheen aikataulut ja huolehdittavat tekemiset. Hetkellisesti kokonaisuutta siis kuormittaa entistä useampi asia, jolloin on luonnollistakin, että ennen jopa työn mielekkyyttä lisäävät asiat voivat nyt tuntua kuormittavilta. Myös tässä opinnäytetyössä tutkittavassa työvuorosuunnittelun mallissa työ ja vapaa-aika helposti sekoittuvat, sillä työvuorojen suunnittelu ei ole työaikaa vaan se tehdään vapaa-ajalla. Onkin mielenkiintoista nähdä, kuinka tutkimukseen osallistuvat työntekijät kokevat uuden työvuorosuunnittelumallin vaikutuksen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät uskovat joustavien työkäytäntöjen parantavan myös työyhteisön ilmapiiriä, minkä uskotaan vaikuttavan työ- ja vapaa-ajan tasapainoon. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 22.) Organisaation tarjoamalla joustavalla työvuorosuunnittelulla työnantaja pystyy auttamaan työntekijöitään työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. palvelualueilla työaikojen määrittely on perinteisesti lähtenyt työnantajan tarpeista, työtä tehdään silloin kun talossa on asiakkaita tai esimerkiksi kuormapäivien ohjaamana. Samoin työehtosopimukset ja työlainsäädäntö ohjaavat suunnittelua määrittelemällä viikkolepoaikoja, viikonloppuvapaiden määrää ja muita tekijöitä. Osuuskauppa Arinassa työvuorosuunnittelu on keskitetty erilliselle tiimille ja edellisten lisäksi työntekijöiden välinen tasapuolisuus on iso suunnittelua ohjaava tekijä. Vaikka toimipaikassa olisi työntekijä, joka tekisi mielellään iltavuoroa ja toinen, joka haluaisi työskennellä aamuisin on periaatteena ollut se, että jokaiselle suunnitellaan kaikkia vuoroja tasapuolisuuden nimissä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun myötä työntekijä voi poimia itselleen paremmin sopivia vuoroja, minkä voi olettaa auttavan tasapainossa ja työn ja muun elämän välillä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuoro-suunnittelusta sekä tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa suunnittelumallin mahdollisista vaikutuksista tietoperustan osa-alueisiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tietoperustan eri osa-alueiden ilmenemistä tutkimuksen kohteena olevilla yksilöillä ja koota toimeksiantajalle yhteenveto huomioitavista asioista mahdollista toimintamallin laajempaa käyttöönottoa varten.

6.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset koostuvat yhdestä pääkysymyksestä ja kolmesta alakysymyksestä, joista jokainen liittyy yhteen tietoperustan osa-alueeseen.

Minkälaisia kokemuksia Osuuskauppa Arinan marketkaupan työntekijöillä on yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun mallista?

- Miten psykologisen pääoman piirteet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Miten itseohjautuvuuden ominaisuudet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Kokevatko työntekijät yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun vaikuttaneen heidän työn ja vapaa-ajan tasapainoonsa?

6.2 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena on ymmärtää ja selittää tarkemmin ilmiötä, josta ei ole vielä paljon tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole pyrkimyksenä vahvistaa jo olemassa olevia oletuksia vaan selittää ja paljastaa ilmiötä todellisesta elämästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivisen tutkimuksen nähdään etenevän yksityisestä yleiseen, siinä voidaan keskittyä yhtä aikaa useaan samanaikaiseen tekijään, jotka kaikki vaikuttavat lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25). Laadullinen tutkimus

sopii erityisen hyvin kohteisiin, joissa halutaan ymmärtää merkityskokonaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen avulla tavoitellaan ymmärrystä ihmisten omista kuvauksista heidän kokemastaan todellisuudesta, joiden pohjalta pystytään hahmottamaan tutkittaville merkityksellisiä asioita. (Vilkkä 2015, 118.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on työntekijöiden yksilölliset kokemukset työvuorosuunnittelun mallista, jota ei vielä juurikaan hyödynnetä palvelualoilla eikä aiempaa tutkimustietoa ole saatavilla. Näin ollen laadullinen tutkimus oli tutkimusstrategiaksi perusteltu valinta.

Laadullisen tutkimuksen perusta on eurooppalaisessa ajattelussa, hermeneutiikassa ja fenomenologiassa (Eskola & Suoranta 2014, 26). Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä pohjautuu fenomenologiseen tutkimusperinteeseen. Fenomenologinen tutkimus ei etsi yleistyksiä vaan pyrkii ymmärtämään juuri tietyn tutkittavan alueen, ryhmän tai kokonaisuuden sen hetkistä merkity maailmaa suhteessa tutkittavaan asiaan. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena on ihmisen suhde omaan elämäntodellisuuteensa ja se, miten hän kokee ilmiön, johon hän on suhteessa. Ihmiset kokevat saman asian eri tavoin antaen ilmiöille eri merkityksiä. Fenomenologisessa merkitysteoriassa merkittävänä osana on myös ajatus siitä, että yhteisö, jossa ihminen kasvaa ja kasvatetaan muokkaavat merkityksen kokemusta. Jokainen tutkittava on siis yksilön lisäksi myös yhteisön jäsen, ja nämä molemmat muovaavat yksilön kokemusta. (Laine 2010, 29–31.) Tämä opinnäytetyö keskittyy yksilön kokemukseen omasta työhyvinvoinnistaan työyhteisöissä, joissa on otettu käyttöön yhteisöllinen työvuorosuunnittelu. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä yksilöiden kokemuksista suhteessa tutkittavaan ilmiöön niin yksilöinä kuin yhteisönäkin nimenomaan tässä yrityksessä, sen sijaan yleistävää tutkimustietoa ei haeta.

6.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joihin osallistui työntekijöitä jokaisesta yhteisöllisen työvuorosuunnittelun piirissä olevasta marketkaupan toimipaikasta. Haastatteluja toteutettiin yhteensä yhdeksän ja ne olivat kestoaltaan 20-70 minuuttia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikalla.

Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysissä keskityttiin erityisesti aineistosta esille nousevien yksilöiden kokemusten mahdollisimman laaja-alaiseen huomiointiin. Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin aineiston keruuseen, käsittelyyn ja analysointiin liittyvät tutkimuksen vaiheet.

6.3.1 Aineistonkeruu ja -käsittely

Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua. Se on tarkoituksenmukainen aineistonkeruutapa, kun tavoitteena on tutkia henkilön omakohtaisia kokemuksia. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta valitaan aiheet tai teemat, joita haastattelussa tulee käsitellä, jotta tutkimusongelmaan vastataan. Haastattelun aikana käsitellään kaikki teemat mutta niiden järjestyksellä ei ole merkitystä, haastattelu voi edetä keskustelunomaisesti sille luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 123–124.)

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa, sillä se on hyvin joustava, sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa ja se soveltuu moniin erilaisiin tarkoituksiin. Haastattelutilanne on usein hyvin keskustelunomainen ja sen aikana tutkijalla on mahdollista ohjata tiedonhankintaa ja saada näin syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ja motiiveista. Haastattelu ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton tiedonkeruumenetelmä ja tutkijan tuleekin tiedostaa menetelmän haasteet ja käsitellä ne tutkimusraportissaan. Haastattelutilanne on kahden ihmisen vuorovaikutustilanne ja sen lopputulemaa voi muokata esimerkiksi tutkijan omat ennakkokäsitykset aiheesta tai haastateltavan taipumus antaa vastauksia, jotka hän olettaa olevan sosiaalisesti hyväksytyjä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.) Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoidusti eli kyselyn omaisesti, puolistrukturoidusti tai strukturoimattomasti, jolloin aiheesta keskustellaan vapaasti (Kananen 2015, 144).

Tämän tutkimuksen kohteena olevasta työvuorosuunnittelumallista ja siihen liittyvistä kokemuksista palvelualoilla on saatavilla varsin vähän tutkimustietoa, joten on tärkeää, että haastatteluissa ei rajata keskustelua liikaa kysymysasettelun kautta. Kuitenkin tutkimukselle on määritetty tietyt aihealueet, joihin halutaan saada vastauksia. Haastattelujen toteutuksessa päädyin teemahaastatteluihin, sillä sen perusajatus on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien määritelmät tilanteista ja omista kokemuksistaan. Teemahaastattelu ei rajaa toteutusta laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen, se ei määritä tarvittavien haastattelujen määrää tai sitä, miten syvää tai pintapuolista keskustelu haastattelutilanteessa on. Teemahaastattelu luetaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi, sillä vaikka se ei määritä haastattelukysymyksiä tai niiden muotoa, ovat aihealueet ja teemat kaikille samat. Teemahaastattelussa voi olla etukäteen mietittyjä kysymyksiä, jotka ohjaavat kes-

kustelua ja varmistavat että kaikki teemat tulevat käsiteltyä mutta niiden sanamuodot ja esitysjärjestys voivat poiketa toisistaan. Toisin on muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa, joissa kysymykset ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Fenomenologiaan perustuvassa haastattelussa keskustelun tulee olla niin avoin kuin mahdollista, jopa avoin haastattelu koetaan liian ohjaavaksi menetelmäksi aitojen kokemusten keräämiseksi. Fenomenologisessa haastattelussa tutkittavalle tulee pyrkiä antamaan mahdollisimman paljon tilaa, tilanteesta tulee pyrkiä luomaan mahdollisimman avoin ja luonnollinen tapahtuma pyrkien keskustelunomaisuuteen, ei niinkään haastattelutilanteeseen. Kysymykset muotoillaan mahdollisimman konkreettisiksi ja kuvaileviksi, kuten ”Kuvaile tyypillistä työpäivääsi”, jotta vastaukset eivät vaatisi paljon lisäkysymyksiä tai ohjaamista. Haastattelussa ja haastattelukysymyksissä käytettävän kielen tulee olla mahdollisimman käytännönläheistä ja keskittyä nimenomaan yksilön kokemukseen, siinä tulee välttää käsitteellisyttä ja abstrakteja ilmaisuja. Haastattelutilanteessa ja sen suunnittelussa on myös hyvä tiedostaa, että haastateltava voi herkästi alkaa kertoa asioista käsityksensä mukaisesti. Käsitykset eivät kuitenkaan aina vastaa yksilön kokemusta vaan käsitystä muovaava yhteisön tapa ajatella. (Laine 2010, 37–38.) Vaikka tässä opinnäytetyössä ei sovelleta fenomenologiaa tulosten analyysissä, on haastatteluissa pyritty hyödyntämään fenomenologista näkökulmaa nimenomaan kokemuksellisuuden näkökulman painottamisessa.

Täysin avoimen, fenomenologista haastattelumallia noudattelevan haastattelutavan koen kuitenkin tässä yhteydessä haasteelliseksi, sillä toimin ensimmäistä kertaa tutkimushaastattelijana ja haluan varmistua tasalaatuisista tuloksista. On siis perusteltua muodostaa haastatteluille teemat ja keskustelua ohjaavat kysymykset, joiden avulla varmistetaan, että kaikissa haastatteluissa käydään läpi kaikki teemat ja kaikkien haastateltavien kanssa päästään tarpeeksi syvälle aiheeseen. Haastattelussa sovelletaan sekä fenomenologisen tutkimuksen että puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatetta siten, että tilanne pidetään mahdollisimman luonnollisena, keskustelunomaisena sekä sujuvana ja täten pyritään varmistamaan aitojen kokemusten esille nouseminen haastatteluissa.

Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastatteluaineisto koostuu yhdeksästä haastattelusta. Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta tutkimusaineiston määrä ei ole oleellinen tekijä, siinä ei siis tavoitella mahdollisimman suurta määrää haastatteluja vaan ennen kaikkea laadukasta aineistoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen voi aloittaa hyvinkin pienellä aineistolla, josta tutkijan on saatava aito ymmärrys ja tulkinta, joka

ei nojaa kevyisiin johtopäätöksiin ja tulkintoihin. Sen sijaan syvällisen ymmärryksen saavutettuaan tutkija voi vielä todeta tarvitsevansa lisää aineistoa ja hankkia sitä myöhemmin. (Eskola & Suoranta 2003, 18, 61, 64). Tutkimuksen onnistumisessa merkittävässä roolissa on haastattelujen määrän sijaan onnistunut analyysi. Laadullisen tutkimuksen tavoite on yleistämisen sijaan esimerkiksi haastaa totuttuja käsityksiä (emansipatorinen tiedonintressi) tai selittää tietty ilmiö ymmärrettävään muotoon (hermeneuttinen tiedonintressi). (Vilkkä 2015, 150.) Tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään ilmiöön liittyviä kokemuksia ja saattamaan ne helposti ymmärrettävään ja hyödynnettävään muotoon, kyse on siis jälkimmäisestä tiedonintressistä. Haastateltavien määrän suhteen tein valinta valitsemalla haastatteluihin jokaisesta pilottiin osallistuvasta toimipaikasta yhdestä neljään haastateltavaa. Haastattelujen edetessä pystyin toteamaan, että uusia asioita ei enää noussut esille ja näin ollen aineiston koko oli riittävä.

Tuomi & Sarajärvi (2018, 128) toteavat, että haastateltavaksi valitut saavat olla tarkkaan harkittuja ja tarkoitukseen sopivia. Satunnaisotannalla tehtävä valinta ei siis ole tarpeen. Tätä opinnäytetyötä varten valitsin haastateltavat henkilöt harkintaa käyttäen lähtökohdiltaan hyvin monimuotoisesta ryhmästä. Haastateltavia oli useasta toimipaikasta, eri ikäryhmistä ja eri elämäntilanteista. Myös koulutustausta oli vaihteleva. Ennen haastateltavien valintaa tiedotin koko työryhmälle tulossa olevista haastatteluista ja heille annettiin mahdollisuus ilmoittautua mukaan tutkimukseen. Tämän jälkeen valitsin haastateltavat, joihin olin yhteydessä workchat sovelluksen kautta. Kerroin heille tarkemmat tiedot tutkimuksesta sekä sovimme haastattelun ajankohdan ja paikan. Haastattelujen ajankohtaa sovittaessa pitää ottaa huomioon tutkimuksen aikataulu: haastattelut itsessään sekä aineiston litterointi ja analysointi ovat aikaa vieviä prosesseja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin tiiviissä aikataulussa siten, että haastattelut järjestettiin kolmen viikon aikana syyskuussa 2023. Tämän jälkeen aineiston käsittelylle ja analyysille varattiin aikaa kolme kuukautta.

Ennen haastattelua toimitin haastateltaville ennakoon luettaviksi haastattelun pääteemat sekä suostumuslomakkeen, joka allekirjoitettiin ennen haastattelua. Haastattelupaikan valinnalla voi olla suuri merkitys lopputuloksen kannalta. Tilan valinta kannattaa tehdä haastateltavan näkökulmasta mahdollisimman helpoksi, jotta hän ei joudu näkemään erillistä vaivaa haastatteluun osallistumiseksi ja voi kokea itsensä mahdollisimman mukavaksi. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 33–34.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla ja ne pyrittiin järjestämään työvuorojen yhteyteen siten, että haastateltaville ei aiheutunut ylimääräistä vaivaa paikalle saapumisesta. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa tunti ja ne nauhoitettiin, jotta sisältö

oli mahdollista purkaa tekstimuotoon aineiston analyysia varten. Haastattelussa käytiin läpi kolme teema-aluetta, joista jokaiseen oli ennakkoon mietittynä neljä tarkentavaa kysymystä. Loppuun varattiin aikaa täsmentäville kysymyksille ja kommenteille. Jokaisessa haastattelussa käsiteltiin kaikki teema-alueet, mutta järjestys vaihteli. Haastattelujen kesto vaihteli 20 ja 70 minuutin välillä.

Tässä tutkimuksessa lähtökohta haastattelulle on haastava, sillä toimin samaan aikaan sekä haastattelijana että työnantajan edustajana esihenkilöasemassa tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Tämä voi vaikuttaa osaan haastateltavista siten, että aitojen kokemusten avaaminen voi olla vaikeaa. Asetelma tulee ottaa huomioon jo haastattelukutsujen yhteydessä sekä itse haastattelutilanteessa, jossa minun tulee korostaa omaa rooliani tutkijana ja pyrkiä luomaan tunnelmasta mahdollisimman avoin ja luottamusta herättävä. Itse pyrin pysymään haastatteluissa mahdollisimman neutraalina, antamatta haastateltavalle minkäänlaisia signaaleja siitä, mitä itse aiheesta ajattelen.

Haastattelujen jälkeen kaikki aineisto litteroidaan eli muutetaan haastattelemalla kerätty, nauhoitettu aineisto tekstimuotoon. Tämä helpottaa aineiston käsittelyä (Nikander & Ruusuvuori 2017, 427–430). Litterointitapa valitaan tutkimuskohtaisesti, jos tutkimuksen kohteena on haastattelun vuorovaikutus, on puheen tarkka litterointi oleellista. Tällöin tekstistä tulee ilmetä sanomisten lisäksi myös mm. se, miten asiat sanotaan, painotukset ja taukojen pituudet. (Ruusuvuori 2010, 424.) Tässä tutkimuksessa merkityksellistä on haastattelujen sisältö eli ihmisten kokemukset – ei niinkään äänenpainot, eleet tai muut tekijät. Tämän vuoksi päädyin käyttämään vähemmän tarkkaa litterointitapaa, jossa keskitytään aineiston puhuttuun sisältöön eikä jokaista sanaa tai esimerkiksi keskustelun taukoja ole tarpeen kirjoittaa tekstiin. Tässäkin tapauksessa on litteroitava sekä haastateltavan, että haastattelijan puheenvuorot, jotta kysymysten muotoilu tulee tekstistä ilmi (Ruusuvuori 2010, 425).

Litterointia tehdessään tutkijan tulee tiedostaa, että hän tekee samalla tärkeää esitulkintaa aineistosta, litteroitaessa hän tekee jatkuvasti valintoja sen suhteen, mikä on merkityksellistä tietoa tutkimuksen kannalta ja valinnat vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Litteroinnin tulkinallisuuden vuoksi on suositeltavaa, että alkuperäiset aineistot säilytetään mahdollisen jatkotarpeen tai uudelleen litteroinnin mahdollistamiseksi. (Ruusuvuori 2010, 428.) Toimin itse kaikissa haastatteluissa sekä haastattelijana että litteroijana. Työkaluna haastatteluja tallennettaessa sekä litteroitaessa käytin Microsoft Teamsin tallennus- ja litterointityökalua. Lisäksi tallensin haastattelutilanteet puhelimen sanelimella. Materiaalia kirjalliseen muotoon muokatessa hyödynsin puheen hidastustoimintoa,

joka helpotti tekstin kirjaamista. Teamsin litterointityökalu tuottaa jo haastattelutilanteessa tekstistä raakaversion, jonka kävin läpi nauhoitusten kanssa yhtäaikaaisesti ja korjasin lauseet oikeaan muotoon. Lopuksi kuuntelin haastattelut vielä normaalinopeudella ja varmistin tekstin oikean sisällön. Tekstiaineisto kirjattiin Word-tiedostoon ja aineistoa kertyi yhteensä 60 sivua. Haastattelunauhoitteiden kesto oli yhteensä 7 h 20 min. Litterointiprosessiin kului yhteensä 13h 50 min, vaihe oli hidas ja työläs mutta sen huolellinen toteutus oli oleellista koko prosessin onnistumisen kannalta.

6.3.2 Aineiston analyysi

Koko tutkimuksen merkittävin osa on aineiston analyysi, tulkinta ja näistä tehdyt johtopäätökset. Analyysia tehtäessä tutkija saa vastauksia tutkimuskysymyksiin ja voi käydä jopa niin, että esille nousevien vastusten perusteella nousee esille uusia, alkuperäistä merkittävämpiä ongelmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Aineiston analyysi on haastattelututkimuksissa usein työläs ja aikaa vievä työvaihe. Analyysivaiheen on todettu olevan myös koko tutkimusprosessin haastavin osa, sillä siitä puuttuu selkeät työskentelytavat, toisin kuin esimerkiksi analyysia edeltävistä tiedonkeruun vaiheista (Eskola & Suoranta 2003, 137). Jo yksittäisen haastattelun purkaminen ja analysointi voi viedä paljon aikaa ja haastattelututkimuksen aineistoa tulisikin analysoida mahdollisuuksien mukaan samanaikaisesti haastattelujen kanssa tai mahdollisimman pian aineistonkeruun valmistuttua. Tässä vaiheessa on myös vielä helppo reagoida, jos huomataan että aineistoa tarvitsee täydentää tai haastatteluja tulee suorittaa lisää. Analyysivaiheelle tulee varata tutkimusprosessissa tarpeeksi aikaa, usein laadukkaan analyysin tekeminen vie kuukausia aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135–136.)

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä keskitytään siihen mistä asioista haastateltavat puhuvat, toisin sanoen mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto meille kertoo. Sisällönanalyysin päätavoite on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja aineisto on työkalumme päästä kiinni tähän ilmiöön. Tavoitteena on säilyttää aineiston tarjoama tieto mutta samalla pelkistää se mahdollisimman selkeäksi. (Vuori, Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.) Sisällönanalyysi on tekstianalyysimenetelmä, joka sopii käytettäväksi kaikissa laadullisiin keinoihin perustuvissa tutkimuksissa. Sen avulla voidaan analysoida laajasti erilaisia aineistoja, esimerkiksi kirjoja, haastatteluja, puheita, raportteja, päiväkirjoja, lähes mitä tahansa kirjalli-

sessä muodossa olevaa materiaalia. Sisällönanalyysillä ei kuitenkaan saada lopputulokseksi valmiita tuloksia vaan sitä hyödynnetään aineiston järjestämiseksi pienempiin osiin johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117.) Sisällönanalyysi on yksinkertaisimpia laadullisen analyysin metodeja, jonka tekeminen on aloittelevallekin tutkijalle suhteellisen helppoa. Toisaalta kokeneemmatkin tutkijat löytävät tästä analyysimuodosta tarpeeksi haastetta. Sisällönanalyysia kohtaan esitetään myös kritiikkiä siitä, että siinä ei toteuteta analyysia. Jos tutkija ei perehdy asiaan kunnolla, vaarana on ”olla tekevinään analyysiä” eli käytännössä järjestellä vastauksia uudelleen. Tästä syystä analyysitavan valintavaiheessa tuleekin varmistua siitä, että kerättävä aineisto on hyödynnettävissä kyseisessä menetelmässä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 145–146.)

Sisällönanalyysia voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti (induktiivisesti) tai teorialähtöisesti (deduktiivisesti). Aineistolähtöisessä analyysissa tavoitteena on luoda tutkimusaineiston yksittäisistä kokemuksista teoreettinen kokonaisuus. Tässä analyysimuodossa ohjaavana tekijänä on nimenomaan aineistosta esille nousevat löydökset, joista pyritään muodostamaan laajemmin yleistettävissä oleva teoria ja tutkimusta lähdetään toteuttamaan ilman tietoperustaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–109.) Teorialähtöistä lähestymistapaa pidetään yleisesti perinteisenä analyysimallina. Siinä on etukäteen valittu teoria, jonka paikkansapitävyyttä halutaan testata tutkittavassa kohteessa. Teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkija keskittyy enakkoon valittuihin teorioihin ja käsitteisiin, jotka ohjaavat tutkimuksen toteutusta aina aineiston keruusta sen analyysiin, luokitusten muodostamiseen ja tutkimuksen tuloksien esittämiseen saakka. Teoria ohjaa esimerkiksi haastattelukysymysten muodostamista, analyysivaiheessa tuloksia peilataan valittuihin teorioihin ja tuloksissa todetaan teorian paikkansapitävyys kyseisessä tapauksessa. Teorialähtöisestä analyysistä puhutaan usein teorian testaamisena, paremmin sopiva kuvaus voisi kuitenkin olla yhteyksien etsiminen teorian ja tutkittavan aineiston välillä ja sillä halutaan vahvistaa olettamuksia, joita tutkijalla on tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136; Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111; Vilkkä 2015, 170–171.)

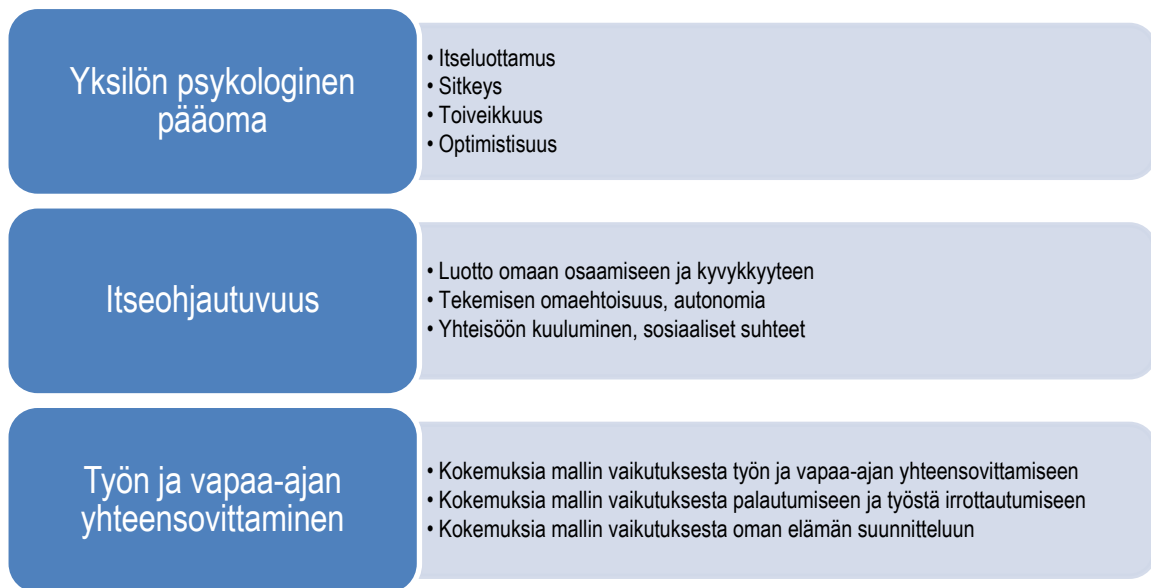
Tässä tutkimuksessa analyysimuodoksi valittiin teorialähtöinen lähestymistapa. Tutkimusprosessin aikana eri analyysimuotojen välillä tehtiin paljon pohdintaa. Kyseessä on aihe, josta ei ole paljon tutkimustietoa, joten ennakkokäsityksen muodostaminen haastatteluissa esille nousevista teemoista tuntui haastavalta. Aineistolähtöisen analyysin toteuttaminen olisi ollut perusteltua siitä näkökulmasta, että tuloksista olisi voinut nousta esille yllättäviäkin tuloksia aiheesta, sillä vaikka työskentelyn kohdeyrityksessä ja olen työni puolesta tekemisissä tutkittavan pilotin kanssa, ei minulla välttämättä ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka pilotti työntekijöiden keskuudessa koetaan.

Toimeksiantajalla oli kuitenkin selkeä toive siitä, mihin osa-alueisiin liittyviin kysymyksiin se toivoo tutkimuksesta saatavan vastauksia. Työhyvinvoinnin kokemukseen liittyvät haasteet ovat korostuneet viime vuosina ja se onkin yksi iso teema, johon pilotilla toivottiin olevan vaikutusta. Lisäksi vasta toteutetun henkilöstökyselyn tulokset osoittivat selvästi, että työn ja vapaa-ajan tasapainon varmistaminen on teema, johon tulee kiinnittää huomiota. Toisaalta pilotoitavan toimintamallin perusajatus on antaa työntekijöille enemmän valtaa ja vastuuta oman työnsä suunnitteluun liittyen ja tämän myötä itseohjautuvuus on selkeä valinta kolmanneksi ohjaavaksi teoriaksi.

Analyysin alkuvaiheessa sisällönanalyysin toteuttaminen tuntui haastavalta, vaikka metodi on yksinkertainen, ei sen toteuttamiseen tuntunut olevan selkeää runkoa. Alkuvaikeuksien jälkeen useisiin eri tietolähteisiin tutustumisen myötä kokonaisuus alkoi kuitenkin hahmottua ja lopulta analyysin tekeminen oli selkeää ja varsin yksinkertaista. Mallia kohtaan esitetty kritiikki on kuitenkin helppo ymmärtää sillä useaan otteeseen prosessin aikana tuli vastaan tilanteita, joissa huomasin analyysin uhkaavan jäädä pintapuoliseksi asioiden toteutukseksi ilman syvempää merkitystä.

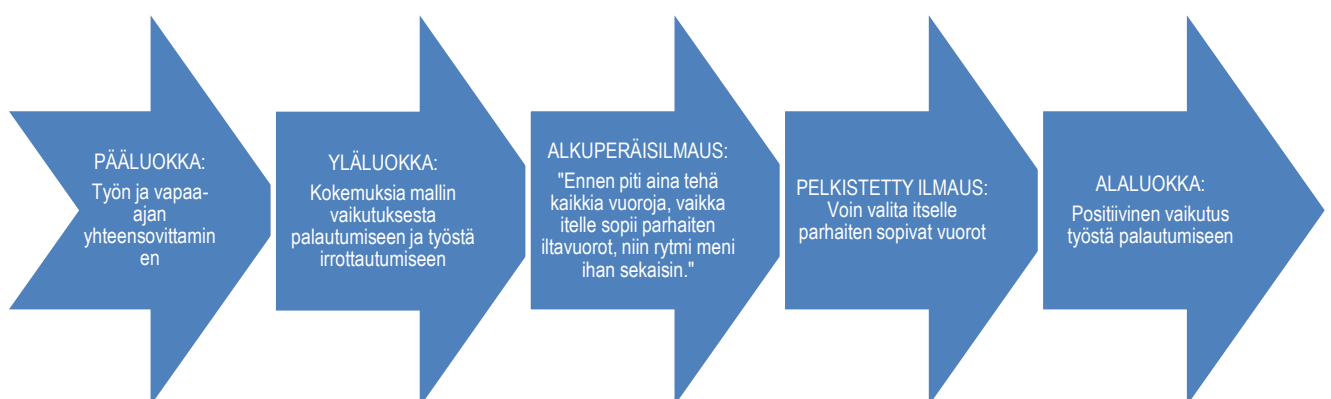
6.3.3 Esimerkki analyysirungon muodostamisesta

Teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee yleisestä kohti yksityiskohtia ja sen ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko koostuu aiemman teoratiedon perusteella muodostettavista pääluokista, joiden sisälle valitaan edelleen teorialähtöisesti yläluokat. Yläluokkien sisälle muodostetaan aineistolähtöisen analyysin periaatteiden mukaisesti erilaisia luokituksia tai kategorioita, jotka kuvaavat teoriapohjaa ja auttavat ryhmittelemään aineistoa niiden mukaisesti. Aineistosta poimitaan analysoitavaksi vain runkoon valittuihin yläluokkiin kuuluvia ilmaisuja, kaikki muu jätetään analyysin ulkopuolelle. Aineistosta poimitaan yläluokkiin kuuluvat alkuperäisilmaisut, jotka puretaan pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Näistä muodostuvat alaluokat. Koko analyysi kuvataan taulukkomuodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–131.)



Kuvio 3. Tutkimuksessa käytetyn analyysirungon pää- ja yläluokat.

Kuviossa 3 on esitetty tämän tutkimuksen analyysirungon pää- ja yläluokat. Poimin alkuperäisestä aineistosta Excel tiedostoon kaikki näihin liittyvät alkuperäiset ilmaisut, jotka pelkistin ja muodostin näistä alaluokat. Aluksi luin litteroidut haastattelut useampaan kertaan saadakseni aineistosta kokonaiskuvan. Tämän jälkeen korostin tekstistä eri luokkiin liittyvät ilmaisut niille valittujen värien mukaisesti. Näistä korostetuista ilmaisuista pelkistin ilmaisut siten, että niistä poistettiin kaikki ylimääräinen, tutkimuksen kannalta merkityksetön, tieto. Tämän jälkeen vertailin pelkistettyjä ilmaisuja niistä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta jaottelin samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut eri alaluokkiin. Kuviossa 4 on kuvattuna esimerkki analyysistä.



Kuvio 4. Esimerkki aineiston analyysistä.

7 AINEISTOSTA ESILLE NOUSSEET HAVAINNOT

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisestä työvuoro-suunnittelusta sekä tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa suunnittelumallin mahdollisista vaikutuksista tietoperustan osa-alueisiin. Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista esille nousseet havainnot kaikkiin tietoperustan teemoihin liittyen.

Aineiston analyysin pääluokiksi valikoituivat kolme teemaa: yksilön psykologinen pääoma, itseohjautuvuus sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Teemojen välillä on yhteys ja psykologinen pääoma ja itseohjautuvuus ovat ominaisuuksia, jotka tukevat toisiaan ja yhden kehittyessä myös toinen kehittyy. (Rauhala ym. 2013, 15.) Näillä taas on selkeä yhteys yksilön kapasiteettiin hallita työn ja muun elämän tasapainoa. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin aineistosta nousseet huomiot jokaisen teeman osalta.

Yleisesti aineistosta voi todeta, että asenneilmapiiri yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun mallia kohtaan on positiivinen. Jokaisessa työryhmässä, jossa haastatteluja suoritettiin, toivottiin mahdollisuutta jatkaa mallissa myös pilotin jälkeen. Yksilöiden kokemukset poikkesivat kuitenkin toisistaan eivätkä kaikki kokeneet mallin tuomaa muutosta ainoastaan hyvänä. Haastateltavien suurin motivaation lähde itse toteutettuun työvuoro-suunnitteluun oli halu vaikuttaa omaan elämäänsä. Vaikka osa koki itse toteutettavan suunnittelun haasteellisena, totesivat hekin uskovansa mallin potentiaaliin ja siihen että haasteisiin on mahdollista löytää ratkaisuja.

7.1 Havaintoja yksilön psykologisesta pääomasta

Yksilön psykologinen pääoma muodostuu yläluokista itseluottamus, sitkeys, toiveikkuus ja optimistisuus (kuvio 3). Tässä luvussa on avattu haastattelujen pohjalta tehdyt havainnot jokaisesta yläluokasta.

Psykologisen pääoman piirteiden osalta itseluottamus erottautui muista siten, että kaikissa haastatteluissa korostui mutkaton suhtautuminen ja luotto omaan osaamiseen. Haastateltavat kokivat,

etteivät muiden ajatukset heidän osaamisestaan vaikuta heidän työvuorojensa suunnitteluun. Kaikilla oli kokemus siitä, että heillä on riittävä osaaminen kaikkiin vuoroihin ja he voivat poimia avoimista vuoroista mitä tahansa työvuoroja. Myös vuorojen suunnitteluun osalta osaamisen nähtiin olevan kunnossa ja kaikki haastateltavat kokivat omaavansa tarpeeksi osaamista niin järjestelmän käyttöön kuin työvuorosuunnittelua ohjaaviin säädöksiin liittyen.

”Valitsen ne vuorot mitä haluan tehdä, tiien että minä osaan ja minusta tykätään täällä”

Sitkeyden osalta haastatteluissa korostui ajatus siitä, että kaikki haluavat joustaa työryhmän puolesta aina, jos vain mahdollista. Kaikki haastatellut kertoivat itse joustaneensa työvuorojen suhteen, jos olivat huomanneet ylimiehitystä.

”Totta kai jouston, jos vain pystyn. Yleensä ne ovat olleet sellaisia, että tarjolla on ollut toinen melkein samanlainen vuoro. Tai sitten on tienny, että työ-kaverilla on joku tosi tärkeä meno siinä niin sitten muokannut omia vuoroja sen mukaan”

Osassa haastatteluja kävi ilmi, että pilotin alkuvaiheessa joustaminen oli mielekkäämpää mutta ajan myötä se on vähentynyt, kun on huomattu, että joustamisesta huolimatta oma työvuorosuunnitelma ei toteudu sellaisenaan vaan muutoksia lopullisille työvuorolistoille tuli paljonkin. Näissä tilanteissa koettiin, että suunnitteluun menee turhaan monen henkilön aikaa: ensin työntekijä itse tekee suunnitelmaa pariin otteeseen, minkä jälkeen resurssisuunnittelija kuitenkin joutuu tekemään muokkauksia.

”Mietin vain, että miksi olen käyttänyt aika merkittävän määrän omaa aikaani työhön, josta minulle ei makseta, jotta joku muu suunnittelee kaiken kuitenkin uusiksi?”

”Tulihan niitä pettymyksiä siinä vanhassakin mallissa mutta ehkä ne oli helpompia hyväksyä, kun ei ensin kysytty meiltä, että suunnitelkaa itse ja sen jälkeen joku muokannut kaikkea uusiksi.”

Haastatteluissa nousi esille myös useita tilanteita, joissa haastateltava ei ollut nähnyt järkevänä tehdä itse muokkauksia työvuoroihin suunnittelun aikana. Näissä tilanteissa oli heti suunnittelun alkuvaiheessa selkeästi nähtävissä, etteivät työvuorolistat voi toteutua sellaisenaan mutta työntekijä ei kokenut järkeväksi tehdä itse muutoksia listoille. Syinä tähän saattoi olla muun muassa se, että muutokset olisivat rikkoneet koko viikon työvuoroergonomian, työntekijällä oli tärkeä meno, joka määritteli suunnitelmaa tai hänellä oli kokemus siitä, että oli itse joutanut edellisellä kierroksella enemmän kuin muut eikä sitä ole huomioitu. Muutoksiin ei siis joko ollut mahdollisuutta tai niillä ei nähty saavutettavan hyötyä. Myös tässä yhteydessä korostui kokemus turhan työn tekemisestä.

”Aika monta kertaa suunnittelin omat listat toiseen kertaan melkein uusiksi, ja siitä huolimatta julkaistut listat olikin jotain muuta. Niin on nyt niinku pitänyt opetella vähän siihenkin, että voin vaan jättää tämän tähän ja suunnittelija kattoo sitten kokonaisuuden.”

”Koin ehkä, että aiemmin omaa joustamista arvostettiin eri tavoin, kun taas tässä se tapahtuu vähän salaa eikä kukaan näe sitä, kun vaihdat joka ikisen työvuoron, kun sä yrität ajatella sitä sun työryhmää”

Haastatteluissa ilmeni, että itse toteutettua työvuorojen suunnittelua ohjaa lähtökohtaisesti aina ensin yksilön omat tarpeet: edellisten viikkojen työvuorot, toive vapaapäivien sijoittelusta, omat mieltymykset tiettyihin vuoroihin tai perheen tilanne. Vasta tämän jälkeen kiinnitettiin huomiota työyhteisön kokonaisuuteen. Toisella suunnittelukierroksella mahdollisesti ilmenevät vuorojen ylimiehitykset ja niistä johtuva vuorojen vaihtaminen koettiin pääosin luonnollisena osana prosessia. Tämän ei koettu olevan kuormitusta lisäävä tekijä ja muutokset listoille tehtiin mielellään itse tässä vaiheessa sen sijaan että jäätiin odottamaan työvuorosuunnittelijan tekemiä ratkaisuja.

”Jos on paljon ylibuukkausta, niin tuntuu helpommalta ite kuitenkin vaihtaa se. Kun sitten pelottaa jättää hirveän auki se, että jos on paljon ylibuukkausta monessa vuorossa niin se lista voikin heittää ihan häränpyllyä sitten.”

Haastatteluissa korostui positiivinen asenne yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallia kohtaan. Mallin käyttöönoton alkuvaiheessa oli paljon epäilyksiä siitä, kuinka malli voi toimia mutta ajan myötä epäilykset ovat suurilta osin hälvenneet. Valtaosa haastatelluista koki, että malli toimii hyvin ja iso osa työvuorolistoista toteutuu lähes oman suunnitelman mukaisesti. Mahdolliset omiin suunnitelmiin tulleet muutokset otettiin myös vastaan ilman isompia tunnereaktioita.

”Eihän jokainen kolmen viikon jakso mene samalla tavalla. Ja sen ymmärtää, että aina ei voi saada just niitä mitä ite on suunnitella niin läpi, ei missään nimessä. Kyllä sieltä suunnittelusta se reiluus kuitenkin näkyy.”

”Jos vuorot on vaihtuneet julkaistuille listoille niin sitten on, on sitä ennenkin pitänyt vuoroja vaihdella julkaisun jälkeen.”

Myös he, joiden henkilökohtainen kokemus oli tähän mennessä huono, olivat tyytyväisiä siihen, että työkaverit ovat saaneet uudesta mallista hyötyä. Haastatteluissa nousi esille, että he myös näkivät mallissa paljon potentiaalia ja positiivista kehitystä varsinkin lyhyen pilotin aikana, joten toiveena oli kehitystyön jatkaminen edelleen.

”Vaikka on ollut haasteita, niin näen potentiaalin. Toivoisin että tämä jatkuisi ja mallia kehitetään edelleen. Tästä voi tulla tosi hyvä ajan kanssa.”

Haastavana koettiin tilanteet, joissa yksikössä on tiettyjä vastuita tai osaamisia vain muutamalla henkilöllä. Esimerkiksi hyllykarttaosaamisen rajoittuminen muutamalle ihmiselle vaikeuttaa aidosti omaehtoisen työvuorosuunnittelun toteuttamista. Tästä huolimatta mallin koettiin tuovan etua aiempaan työvuorosuunnittelumalliin nähden, sillä nyt työntekijä voi itse suunnitella mahdolliset poikkeamat parhaaksi katsomallaan tavalla.

”Aika usein on ollut niin että itsellä on ollut jo joku ajatus mitä suunnittelee mutta listoilla onkin ollut jo valmiiksi lukittuja vuoroja. Vaikka hyllykarttoja. Ne laittaa kaiken uusiksi tai sitten tulee ykkösvapaita ja ilta-aamu yhdistelmiä.”

Kuitenkin haluan siitä huolimatta ite suunnitella niin saa kattoo mikä on järkevää omalta kannalta”

Osassa haastatteluja nousi esille elämäntilanteen vaikutus kokemuksiin. Haastateltavat kokivat, että muutoin hektisessä elämäntilanteessa itse tehtävä työvuorosuunnittelu voi olla kuormittavaa. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmilla on usein monta asiaa hoidettavanaan ja itse toteutettava työvuorojen suunnittelu voi olla sen vuoksi raskaalta tuntuva tehtävä. Toisaalta yksi haastateltava ei ollut kokenut ongelmaa aiemmassa työvuorosuunnittelumallissa ja sen vuoksi näki myös positiiviset vaikutukset neutraaleina. Mallin työllistävä vaikutus sen sijaan korostui tässä yhteydessä ja vei kokonaisuuden hieman negatiivisen puolelle.

”Varmaan en pitäisi tätä minään, jos tämä olisi tullut viisi vuotta sitten kun ei ollut lapsia ja vapaa aikataulu. Nykyään koko elämä on aikataulutettu lasten ja muun perheen ympärille ja nyt kun siihen tulee vielä jotain, oli se mikä tahansa asia, mitä multa vaaditaan lisää, niin koen sen nykyään kuormittavampana kuin ennen olisin kokenut.”

”Koen, että koska mulla oli tosi ongelmaton suhde edelliseen työvuorosuunnittelumalliin, tämän uuden mallin positiiviset puolet vastaavat aika lailla sitä vanhaa eikä tuo uutta positiivista. Että se on vaan se lisätyö mitä tämä mulle tuo”

7.2 Havaintoja itseohjautuvuudesta

Itseohjautuvuus muodostuu yläluokista luotto omaan osaamiseen, autonomia ja yhteisöön kuuluminen (kuvio 3). Tässä luvussa on avattu haastattelujen pohjalta tehdyt havainnot jokaisesta yläluokasta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltujen luotto omaan osaamiseen on hyvällä tasolla. Kaikki kokivat, että vuorojen valintaan ei vaikuttanut muiden mielipiteet omasta osaamisesta vaan ennen kaikkea oma mieltymys tiettyihin vuoroihin.

"Kyse on kuitenkin mun omista työvuoroista niin en anna muiden vaikuttaa siihen (suunnitteluun)."

Sen sijaan aineistosta ilmeni ajatus siitä, että aiemmin käytössä olleessa keskistetyssä työvuoro-suunnittelussa muiden ajatukset yksilön osaamisesta vaikuttivat vuorojen jakautumiseen enemmän kuin nykyään. Arjessa oli koettu esimerkiksi tilanteita, jossa esihenkilö suunnitteli aamuvuorot tiettyille henkilöille perustuen omaan käsitykseensä siitä, mikä on kenenkin vahvinta osaamista. Toisaalta esimerkiksi opiskelijastatus saattoi ohjata työvuorosuunnittelun iltapainotteiseksi, vaikka opinnot ovat ajasta ja paikasta riippumattomia.

Yksi haastateltava nosti esille vuorojen poimintaa ohjaavana tekijänä ajatukset muiden osaamisesta. Hän koki, että kaikilla muilla ei välttämättä ollut yhtä vahvaa osaamista tiettyihin vuoroihin ja sen vuoksi hän itse valitsi pääsääntöisesti näitä vuoroja.

"Kyllä mä niinku jo senkin takia otan sitä aamua koska mä tiedän, että on niitä, jotka tekee niitä iltoja että ei välttämättä ihan niin hyvin siis osaa kaikkea täällä. Tai kaikki täällä osaa hyvin mutta ei ihan niin rutiinia siihen aamuvuoroon."

Esihenkilön roolin osalta on hyvä tiedostaa haastatteluissa esille noussut kokemus siitä, että joissakin tilanteissa työryhmät kokivat jäävänsä ilman vastauksia ja tukea suunnitteluun liittyvissä kysymyksissä. Tämä heikensi hieman luottoa omaan osaamiseen ja suunnitteluprosessissa onnistumiseen. Toimipaikkojen välillä oli huomattavissa eroja siinä, kuinka aktiivisesti esihenkilö ohjasi ja auttoi työntekijöitä mahdollisissa ongelmatilanteissa. Kahdessa tutkimuksessa mukana olevassa yksikössä esihenkilö ja resurssisuunnittelija olivat molemmat aktiivisia viestinnässä, yhdessä taas korostui kokemus siitä, ettei esihenkilö puuttunut suunnitteluun tai siihen liittyvään viestintään ja sitä kaivattiin lisää.

Autonomian eli omaehtoisuuden koettiin toteutuvan suunnitteluvaiheessa hyvin. Kaikilla haastatelluilla työvuorosuunnittelua ohjaa ensisijaisesti työntekijän omat tarpeet ja henkilökohtainen elämä. Suunnittelun aluksi lähes kaikki kertoivat tarkastelevansa ensin edellisten viikkojen työvuoroja, jotta

voivat varmistua siitä, että vapaat toteutuvat sopivalla rytmillä. Tämän jälkeen seuraavana määrittävänä tekijänä toimi omat menot, harrastukset, perheen kalenteri ja puolison työaika sekä opinnot. Myös omasta jaksamisesta huolehtiminen koettiin isona ohjaavana tekijänä. Itse suunniteltaessa jokainen pystyy mukauttamaan omat työvuorot parhaiten omaa luonnollista elämänrytmäänsä vastaavaksi ja näin varmistamaan parhaan mahdollisen palautumisen.

”Ensin katon sopimustunnit ja vilkaisen edellisen viikon, ettei tuu vahingossa pitkä putkea. Sitten viikonloppuvapaat ja siihen ympärille suunnittelen kaikki muut.”

”Iltavuorot on mulle tosi raskaita, kun se ei oo yhtään mun oman rytmin mukaista valvoa pitkään. Haluan niitäkin tietty tehdä, että saan lisät, niin nyt pysytyn ite määrittämään millon ja kuinka paljon niitä on.”

Työryhmän puolesta ohjaavana tekijänä pidettiin yhdessä sovittuja pelisääntöjä esimerkiksi viikonloppuvapaiden tai sunnuntaivuorojen määräistä. Nämä ovat kuitenkin asioita, jotka on sovittu mallin käyttöönoton yhteydessä yhteisessä palaverissa eikä niitä sivuta jokapäiväisessä arjessa. Arjessa tapahtuvaa keskustelua työvuoroihin liittyen ei juurikaan tunnistettu eikä haastateltavilla ollut tietoa siitä, miten työkaverit toteuttavat omaa suunnitteluaan.

”Mä meen yleensä sen mukaan, että minkälaisia vuoroja mä itse haluan tehdä ja koska mä haluan vapaita. Se menee aika paljon helpommin niin, kun että alkaa muiden kanssa kauheasti säätämään”

Yleinen keskusteluilmapiiri yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun liittyen koetaan positiivisena. Kaikissa työryhmissä, joissa haastatteluja suoritettiin, koettiin mahdollisista haasteista huolimatta olevan vallalla positiiviset ajatukset malliin liittyen. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on lisännyt ymmärrystä työvuorosuunnitteluprosessiin vaikuttavista tekijöistä ja siten vähentänyt työvuorojen ympärillä käytävää negatiivista keskustelua. Varsinaista vaikutusta työilmapiiriin tai yhteisön toimintaan ei haastatteluissa noussut esille.

”Enää ei voi valittaa vuoroista, kun ne itse suunnittelee. Se on kyllä hyvä, vähentänyt sitä negatiivista keskustelua.”

Itse prosessiin ja pilottiin liittyviin kysymyksiin olisi toivottu parempaa reagointia. Välillä työryhmien chateissa on käyty työntekijöiden kesken keskustelua ongelmasta, johon kaivataan vastausta mutta keskusteluun ei ole reagoitu esihenkilön tai resurssisuunnittelijan toimesta. Pilottiin liittyvät aloituskoulutukset koettiin hyvänä ja antoisina mutta jatkuva reagointi ja viestintä on erityisen tärkeää mallin käyttöönoton jälkeenkin. Haastateltavat nostivat esille näkökulman siitä, että aktiivisempi viestintä voisi edesauttaa myös sitä, että työryhmä tekisi itse enemmän muutoksia mahdollisissa yli- ja alimiehitystilanteissa.

”Se on kuitenkin aika paljon odotettu, että se suunnittelu lähtee meiltä vaan itsestään sujumaan eikä kenenkään muun tarvitse siihen enää panostaa”

Sosiaalisten suhteiden osalta yhdessä työryhmässä mallilla koettiin olevan kaksijakoisia vaikutuksia. Toisaalta osa työryhmästä piti mallista ja koki sen ehdottomasti omaa hyvinvointiaan lisäävänä tekijänä, kun taas osa ei saanut siitä vastaavaa hyötyä itselleen. Erityisesti työntekijät, jotka tekevät tiettyä vuoroa ovat kokeneet mallin haasteellisemmaksi kuin muut. Kuitenkin myös he, joille malli ei tällä hetkellä ollut toimiva, uskovat edelleen, että ajan kanssa siitä voi kehittyä kaikkia vuoroja ja työntekijöitä palveleva kokonaisuus.

Tasapuolisuuden osalta kokemukset vaihtelivat yksilöittäin. Erityisen epätasa-arvoisena malli koettiin eri tuntisopimusten välillä: isommilla tuntisopimuksilla työskentelevillä nähtiin olevan helpompi toteuttaa säännöllistä rytmiä ja ergonomista suunnittelua, kun taas pienempiä viikkotunteja tekeville jäi usein valittavaksi vain niin sanottuja jämävuoroja. Tässä kokemuksessa oli kuitenkin eroja toimipaikkojen välillä. Toisaalta aiemmassa työvuorosuunnittelun mallissa pienempiä sopimustunteja tekevien työvuorot saattoivat olla pitkin viikkoa hajallaan toisistaan, kun taas nykyään voi itse suunnitella ne peräkkäisille päiville ja näin varmistaa riittävän ajan myös muille elämän velvollisuuksille, esimerkiksi opiskelulle.

”Sitten aina välillä tuntuu, että etusijalla on ne, jotka tekee viis päivää viikossa ja me muut sitten käydään töissä millon sattuu. Voi olla neljä päivää töitä, yks

vapaa, kolme päivää töitä ja neljä vapaata. Näin se meni ennenkin mutta koittaa kuitenkin ite sitä nykyään välttää.”

”Ehkä eniten palautetta on tullu niiltä alle 20 tuntia viikossa tekevilä. Vaikka koittaisi valita pidempiä vuoroja niin ne on aina siirretty isompituntisille. Tietty kun niillä ei muuten tuu sopparit täyteen.”

Osassa työryhmiä oli havaittu, että osa työntekijöistä valitsee vuoroja sen perusteella mitkä sisältävät itselle mieleisiä työtehtäviä, esimerkiksi pelkkää kassatyöskentelyä sisältävät vuorot ovat usein vailla tekijää vielä suunnittelukierroksen umpeuduttua.

Epätasa-arvoa nähtiin olevan myös eri työvuorojen välillä. Yövuorojen osalta on ollut haastetta saada suunnittelua toimimaan siten, että vuoroissa ei olisi jatkuvasti ylimiehitystä, joka aiheuttaa jatkuvia muutoksia itse suunnitelluille listoille. Tällä hetkellä tilanne on se, että jo suunnittelua toteutettaessa on nähtävillä, etteivät suunnitelmat voi toteutua sellaisenaan.

7.3 Havaintoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koostuu yläluokista kokemuksia mallin vaikutuksesta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, kokemuksia mallin vaikutuksesta palautumiseen sekä työstä irrottautumiseen sekä kokemuksia mallin vaikutuksesta oman elämän suunnitteluun (kuvio 3). Tässä luvussa on avattu haastattelujen pohjalta tehdyt havainnot jokaisesta yläluokasta.

Suurin osa haastateltavista koki yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikuttaneen positiivisesti omaan työn ja vapaa-ajan tasapainoonsa. He kertoivat elämän rytmittämisen omien tarpeiden ja mieltymysten mukaisesti olevan uuden mallin myötä huomattavasti helpompaa, ja sitä kautta myös jaksaminen on parempaa. Haastatteluissa nousi esille myös näkökulma siitä, että pilotoitava malli osoittaa työnantajan olevan kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja halusta tehdä konkreettisia toimia sen parantamiseksi.

”Kyllä tämä vahvistaa sitä tunnetta, että työnantaja meitä oikeasti arvostaa”

Useassa haastattelussa nousi esille, kuinka yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin pilotissa käytössä olevat jokeritoiveet toteutuvat vapaiden osalta varmemmin kuin aiemmin käytössä olleet vapaatoiveet. Haastateltavat pystyivät lähes poikkeuksetta luottamaan siihen, että jokerina esitetty vapaatoive menee läpi sellaisenaan. Haastatteluissa nousi myös esille kokemus siitä, että vapaatoiveiden esittäminen tuntuu nykyään sallitummalta kuin ennen sen ollessa nykyään osa suunnitteluprosessia. Aiemmin henkinen kynnys toiveen esittämiseksi oli isompi, kun ei haluttu vaikeuttaa työvuorosuunnittelijan työtä.

"Ennen laitoin tosi harvoin vapaatoiveita, nuo jokerit tuntuu helpommalta käyttää ja ne toteutuu kyllä tosi hyvin! Tuli etenkin kesällä vähän sellainen olo, että vitsi vähän siistiä, nämä vapaathan toteutuu!"

"Nyt koen, että vapaatoiveelle on eri tavalla lupa, ennen se oli vähän sellainen pyyntö, että anteeksi mutta tähän nyt pitäisi saada vapaata."

Haastatteluista ilmeni myös, että työ- ja vapaapäivien rytmittäminen omaan elämäntilanteeseen ja luonnolliseen elämänrytmiin koettiin nykyään parempana. Esimerkiksi toiveet työ- ja vapaapäivien rytmityksestä vaihtelevat osan työntekijöistä tehdessä mielellään pidempiä työputkia, osan kaivatta työpäivien väliin vapaita useammin. Samoin itselle luontaiseen rytmiin sopivien työvuorojen poiminta on helpompaa kuin ennen, yhdelle luontaista on aamupainotteinen rytmi, kun taas toinen valvoo mielellään myöhään. Kaikki haastateltavat kuitenkin totesivat tekevänsä säännöllisesti kaikkia vuoroja (pois lukien yövuorot), kuten työryhmissä on yhteisesti sovittu. Vaihtelun aikaväli vain on nykyään harvempi, eikä vaihtelua aamu- ja iltavuorojen kesken tule edes viikoittain.

"Ennen oli ehkä enempi sitä illasta aamuun hyppäämistä ja koen sen raskeana. Vältän sitä nyt kun itse voi suunnitella. Ja jos joutuu ottamaan yhen vapaan niin sitten menee vasta iltaan, niin saa kuitenkin vähän pidemmän vapaan siinä."

”Ennen saattoi olla ihan siksakia työvuorot, aamu, ilta, aamu, väli. Saattoi olla pitkiä putkia ja neljän päivän vapaat. Nyt saa kuitenkin jotain järkeä ja rytmiä tähän ja on vaikka edes vaan aamua ja väliä tai iltaa ja väliä ettei tarvii olla koko ajan herräämässä ihan eri aikaan.”

Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutukset perheeseen koettiin toisaalta positiivisina, toisaalta negatiivisina. Osa haastatelluista kertoi pystyvänsä nyt itse suunnittelemaan esimerkiksi vapaapäivät puolison kanssa samoille ajankohdille tai vastaavasti liittämään työvuoroja siten, ettei lasten tarvitse olla liian pitkiä aikoja yksin kotona. Toisaalta taas koettiin, että erityisesti pienten lasten vanhemmille itse toteutettu suunnittelu ei tuonut helpotusta arkeen vaan enemmänkin lisäsi epä-tietoisuutta ja vaati koko perheen aikataulujen suunnittelua useaan otteeseen: ensin kahdella suunnittelukierroksella ja vielä kertaalleen työvuorolistojen julkaisun jälkeen.

”Pystyy lapsenkin mukaan sumplimaan, että ei tarvii olla kuin pari tuntia yksin, sen ikäinen, että kuitenkin hetken pärjää. Tämä on kyllä helpottanut sitä perheen suunnittelua.”

”...ja kun joutuu ottamaan huomioon lasten ja puolison menot, jo suunnittelussa joutuu ottamaan huomioon koko kotielämän aikataulut ja sitten niitä pitää vielä viilata siinä toisessa vaiheessa eikä siltikään vielä voi luvata, että nämä on nyt ok vaan katsotaan sitten myöhemmin. Niin kyllä se aika paljon tuo sitä lisätyötä.”

Kokemukset siitä, kuinka yhteisöllisen työvuorosuunnittelun koettiin vaikuttavan palautumiseen ja työstä irrottautumiseen vapaa-ajalla olivat vaihtelevat. Iso osa haastatelluista koki, että suunnittelu on nopeaa ja selkeää eikä näin ollen lisää stressiä mutta ei myöskään vähennä sitä. He myös kokivat, että työvuorojen suunnittelulle varattu aika oli tarpeeksi pitkä eikä luonut aikataulullista painetta suunnittelun toteuttamiselle esimerkiksi tiettynä päivänä. Osa taas koki itse tehdyllä suunnittelulla olevan jopa stressitasoa laskeva vaikutus muun muassa sen vuoksi, että itse pystyy vaikuttamaan tekemiensä työtuntien määrään ja varmistamaan näin toimeentuloa. Osalle haastatelluista tuli kuitenkin yllätyksenä se, että tasoittumisjakson loppupuolella heidän suunnittelemistaan listoista oli vähennetty vuoroja ja näin myös tulotaso hetkellisesti heikkeni.

"Muuten on kyllä toiminut hyvin ja on saanut tehdä töitä niin paljon kuin itselle sopii mutta viimeisimmissä listoissa oli tosi vähän tunteja. Mulla lähti kymmeniä tunteja pois tasurin takia. Tästä ei ennakoon kerrottu niin se vähän tuntuu tilipussissa ja tietty stressaa."

Osalla haastatelluista oli useita työn ulkopuolisia ajankäyttöä määrittäviä tekijöitä, kuten tavoitteellista harrastamista, jotka suunnittelussa tuli ottaa huomioon. He kokivat stressin ja ajankäytön kuitenkin helpottaneen aiemmasta sillä ennen vuorojen vaihdot ja arjen suunnittelu tehtiin työvuorojen julkaisun jälkeen eikä vuorojen vaihtaminen kokonaisuuden kannalta järkevästi aina onnistunut.

"Kyllä mä mielelläni käytän sen 15–20 minuuttia siihen, että minä saan itse suunnitella ne ja katsoa sen viikon itselle sopivaksi. Enemmän menisi aikaa julkaisun jälkeen katsoa kenen kanssa voi vaihtaa vuoroja ja niistä viestitellä."

Kuormittavuuden koettiin lisääntyneen erityisesti työntekijöillä, joilla on muutenkin paljon asioita huolehdittavana. Pienten lasten vanhemmilla on haastavaa löytää aikaa suunnittelun toteuttamiselle rauhassa ja toisaalta juuri heillä on paljon suunnittelussa huomioonotettavia asioita paitsi oman itsensä, myös muun perheen osalta. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös se, että vertailukohtaa aiempaan ei juuri ole koska pilotti alkoi heti vanhempainvapaiden päätyttyä.

"Kun sä teet sitä poimintaa jossain hiekkalaatikon reunalla samalla kun sä katsot, että 1-vuotias ei vedä pääedellä jostain liukumäestä niin totta kai se vähän stressaa."

"Ehkä ne haasteet olisi voineet olla ihan samanlaisia siinä entisessä mallissa mutta en vain tiedä sitä."

Kuormittavuus oli mallin myötä lisääntynyt myös työntekijöillä, jotka tekevät pääsääntöisesti tiettyä vuoroa (esimerkiksi yötyöntekijät). Usein tilanne on ollut se, että yövuoroja ei ole riittänyt kaikille

yötyöntekijöille mutta muitakaan työrytmiin sopivia vuoroja ei ole ollut vapaana, joten käytännössä suunnittelu on jäänyt resurssisuunnittelijan toteutettavaksi.

Palautumisen koettiin parantuneen erityisesti pieniä sopimustunteja tekevien osalta. Aiemmin heidän työvuoronsa jakautuivat usein monelle päivälle ympäri viikkoa, kun taas nyt he voivat itse valita vuorot peräkkäisille päiville. Tämän koettiin helpottavan paremman keskittymisen muihin elämän osa-alueisiin, esimerkiksi perheeseen tai opintoihin. Muiden työntekijöiden osalta vaikutukset koettiin erityisesti työvuorojen säännöllisyyden paranemisena sekä yhden päivän vapaiden vähenemisenä. Toisaalta myös suhtautuminen yksittäisiin vapaapäiviin tai poikkeamiin vuorojen rytmityksessä on erilainen, kun on itse saanut tehdä sitä koskevan harkinnan ja ratkaisun suunnitteluvaiheessa.

”...että tietenkin nyt välillä aina kuitenkin itekkin suunnittelee yhen päivän vapaista, mutta sitten mä tiedostan, että mä oon itse suunnitellut sen niin sitten ehkä eri lailla ottaa sen vastaan. Kuin jos joku toinen tekee sitten aina jonkun yhden päivän vapaan valmiiksi. Niin nyt sä voit siitä syyttää vain itseä siinä vaiheessa.”

Haastatelluista yhdeksästä työntekijästä kaksi oli tunnistanut paremman palautumisen myötä selkeitä muutoksia terveydentilassaan. Esimerkiksi migreeniä poteva työntekijä kertoi kohtausten vähentyneen säännöllisemmän työrytmin ansiosta.

Valtaosa haastatelluista ei nähnyt mallin käyttöönotolla vaikutusta työstä irtautumiseen vapaa-ajalla. Vaikka työvuorot suunnitellaan vapaa-ajalla, koetaan sen vaatima aika ja panos niin pieneksi, ettei se lisää työasioiden miettimistä vapailla merkittävästi. Myös poikkeavia kokemuksia nousi esiin. Yksi näkemys liittyi mallin pilotointiin ja sen vuoksi nopeastikin tuleviin muutoksiin toimintamalleissa. Juuri kun työntekijä oli ehtinyt päästä sinuiksi suunnittelun kanssa tuli uudistus, joka jälleen muutti kokonaisuutta. Toinen haastateltava taas koki, että suunnittelun käynnistyttyä työvuorot ja sitä kautta työasiat pyörivät jatkuvasti mielessä koko puolentoista viikon ajan aina siihen saakka, että lopulliset työvuorolistat oli julkaistu.

”Siinä on aika pitkäkin sellainen epäselvyyden aika, puolitoista viikkoa, joka stressaa, että sun pitää poimia ne vuorot. Pitää muistaa ja keretä, musta tuntuu, että mä en välttämättä aina edes kerkeä tarpeeksi hyvin. Ja sitten pitää vielä odottaa, että mikä se on se lopputulos”

Useampi haastateltava koki pilotin kestäneen liian lyhyen aikaa voidakseen tehdä arviota mallin vaikutuksesta palautumiseen. Pilotti oli haastatteluja tehtäessä kestänyt vain neljä kuukautta ja tällä aikavälillä olivat myös kesälomat, joten realistista arviota nimenomaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutuksista isossa kuvassa on vielä mahdotonta sanoa.

Kokemukset yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikutuksesta oman elämän suunnitteluun ja suunnitelmallisuuteen olivat varsin yhtenevät aiemmin esitettyjen huomioiden kanssa. Suurin osa haastatelluista koki vaikutukset positiivisena. Nimenomaan mahdollisuus vaikuttaa oman elämän suunnitteluun koettiin parhaana asiana, jonka yhteisöllinen työvuorosuunnittelu toi mukanaan. Erityisesti mahdollisuus aidosti vaikuttaa vapaapäivien sijoitteluun nousi esille useassa kommentissa. Vapaa-toiveita ei tarvitse esittää uudessa mallissa yhtä aikaisin kuin ennen, minkä myötä suunnitteluvaiheessa on jo usein hyvinkin tiedossa omat menot suunniteltavien viikkojen ajalle ja ne voidaan ottaa huomioon suunnittelussa. Näin ollen tarve työvuorolistojen jälkeen tehtäville vuoronvaihdolle on vähentynyt.

Vaikka lopullisia työvuorolistoja joutuu suunnittelun päätyttyä odottamaan noin viikon ajan, kokivat useimmat haastateltavat, että isossa kuvassa suunnittelukierroksen umpeuduttua pystyi jo luottamaan siihen, että työvuorot sijoittuvat tietyille päville. Pienet muutokset vuorojen alku- tai päätty-misajoissa eivät olleet kokonaisuuden kannalta merkittäviä.

”Parasta tässä on ollut, että pystyy suunnittelemaan omaa elämää pidemmälle. Tietenkin voi olla jotain muutoksia mutta aika hyvin voi luottaa, että omat suunnitelmat on toteutunut ja joku tietämys vuoroista on.”

Negatiivisiakin vaikutuksia mallilla koettiin olevan. Työvuorojen suunnittelu vapaa-aikana nousi esille kahdessa haastattelussa asiana, joka heikentää mahdollisuutta oman elämän suunnitelmallisuuteen ja tasapainoon. Jos suunnittelujakson aikana oli paljon töitä tai muuta aikaa vievää ohjelmaa, saattoi olla haastavaa löytää sopiva hetki työvuorojen suunnittelulle.

Samoin sen, että itse suunnitellut työvuorot muuttuivat lopullisille työvuorolistoille, koettiin vaikeuttavan oman elämän suunnitelmallisuutta. Kolmessa haastattelussa kävi ilmi, että itse tehdyt alustavat työvuorolistat ohjasivat jo oman arjen suunnitelmia kyseisille viikoille ja lopullisten työvuorolistojen julkaisun jälkeen nämä suunnitelmat tuli tehdä uusiksi. Tämä sai aikaan tunteen siitä, ettei omalla työpanoksella ollut merkitystä.

8 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aineistosta nousi esille vastaukset kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa käsitellään ensin tulokset liittyen kolmeen alakysymykseen, joista jokainen keskittyy yhteen tietoperustan teoriakokonaisuudesta:

- Miten psykologisen pääoman piirteet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Miten itseohjautuvuuden ominaisuudet nousevat esille tutkimuksen kohderyhmässä?
- Kokevatko työntekijät yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaikuttaneen heidän työn ja vapaa-ajan tasapainoonsa?

Johtopäätöksissä käydään läpi pääkysymykseen liittyvät tulokset ja saadaan vastaus kysymykseen: *Minkälaisia kokemuksia Osuuskauppa Arinan marketkaupan työntekijöillä on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista?*

Tuloksia tulkitaan tietoperustan, aiempien tutkimustulosten sekä tutkijan oman asiantuntijuuden kautta.

8.1 Vuorovaikutus avainasemassa psykologisen pääoman piirteiden vahvistamisessa

Psykologinen pääoma on kokonaisuus, joka muodostuu neljästä eri osa-alueesta: itseluottamus, sitkeys, toivo ja optimismi (kuvio 3). Nämä ovat nimenomaan työhön liittyviä piirteitä, joiden uskotaan olevan yhteydessä yksilön hyvinvointiin sekä mahdollisuuksiin selviytyä työelämässä. (Luthans ym. 2007, 542.) Yksilö, jolla kaikki nämä osa-alueet ovat vahvoja, on organisaatiolle arvokas. Hän on oma-aloitteinen, tuottelias ja valmis ottamaan vastuuta. Vahva psykologinen pääoma vahvistaa myös itsensä johtamisen taitoja ja itseohjautuvuutta. (Rauhala ym. 2013, 15.) Tässä osiossa perehdytään tutkimusaineistosta nouseviin tärkeimpiin huomioihin psykologisen pääoman piirteiden näkökulmasta.

Tutkimusaineistossa nousi esille, että tällä hetkellä työyhteisöissä vahvimpana psykologisen pääoman piirteenä korostuu itseluottamus. Työyhteisössä itseluottamus näyttäytyy positiivisena suhtautumisena työelämään ja sen haasteisiin. Tämän ominaisuuden korostumisen voidaan olettaa

edesauttavan myös muiden psykologisen pääoman osa-alueiden kehittämisessä, joiden ilmenemisen osalta tuloksissa oli nähtävissä hajontaa. (Luthans ym. 2015, 51). Kaikkia piirteitä esiintyi osassa aineistoa mutta haastatteluissa ilmeni myös ominaisuuksia heikentäviä seikkoja, joiden kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, mikäli malli päätetään ottaa käyttöön laajemmin.

Haastateltavien suhtautuminen omiin kykyihinsä oli varsin yksiselitteinen. Kaikki totesivat selviytvänsä kaikista työtehtävistä eikä ajatus omasta osaamisen tasosta vaikuttanut työvuorojen suunnitteluun. Tuloksista peilautuu Osuuskauppa Arinan marketkaupan vahvuus: selkeiden prosessien ja tarkasti määriteltyjen vuorojen sisältöjen kautta työtehtävien perehdyttäminen koko työryhmälle on selkeää ja lähtökohtaisesti jokainen työryhmän jäsen pystyy suoriutumaan kaikista työvuoroista. Myös tekninen osaaminen työvuorojen suunnitteluun koettiin olevan hallussa. Tuloksissa korostuva korkea luotto omiin kykyihin näyttäytyy työelämässä siten, että yksilöt ovat halukkaita ottamaan vastaan haastavia tehtäviä ja motivoituvat niistä. He myös keksivät itse ratkaisuja vastaantuleviin ongelmatilanteisiin ja keksivät keinot päästä tavoitteisiin. (Luthans ym. 2015, 51.) Itseluottamus ilmenee aineistossa myös siinä, että vaikka pilotin aikana käytössä olevaan järjestelmään on tehty useita muutoksia, kokivat haastatellut työntekijät osaavansa käyttää järjestelmää hyvin. Itseluottamuksen kokemus vahvistaa yksilön uskoa omaan osaamiseen, lisää sisäistä motivaatiota ja auttaa työtehtävien menestyksekkäässä suorittamisessa (Manka 2011, 150–151). Voidaan siis olettaa, että pilotin työntekijöille tuomat onnistumisen tunteet vaikuttavat positiivisesti suoriutumiseen myös muilla työn osa-alueilla.

Toimeksiantajan näkökulmasta itseluottamuksen vahva esiintyminen on merkittävä löydös ottaen huomioon toimeksiantajayrityksen strategisen tahtotilan siitä, että työntekijät ovat aktiivisia toimijoita, jotka ovat halukkaita kehittämään itseään ja tekemään joka päivä parhaansa koko työyhteisön onnistumisen eteen. Vahva itseluottamuksen kokemus on suorassa yhteydessä näihin ominaisuuksiin. Itseluottamus on myös kehittyvä ominaisuus, joka tarttuu yksilöstä toiseen työryhmän sisällä, positiivinen suhtautuminen asioihin antaa muun muassa työryhmään tuleville uusille työntekijöille mahdollisuuden oppia hyväksyvässä ilmapiirissä ilman pelkoa virheistä, mikä on erityisen hyvä pohja itseluottamuksen kasvattamiselle. (Rauhala ym. 2013, 47.)

Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä tiedostaa, että pilotissa mukana olevat työryhmät on valittu nimenomaan työryhmän ominaisuuksien perusteella. On ajateltu, että näiden yksiköiden työryhmät ovat kyvykkäitä selviämään muutoksista ja kehittämään toimintaa edelleen. Lisäksi kyseisten yksi-

köiden esihenkilöillä on nähty olevan kyky muutosjohtamiseen ja työryhmän tukemiseen muutosprosessissa. Tutkimuksessa mukana olevat työryhmät koostuvat isolta osin varsin nuorista työntekijöistä, joille muutoksessa eläminen ja esimerkiksi tietoteknisten työvälineiden käyttö on luontevaa. Monimuotoisemmissa työyhteisöissä muutoksen läpivienti voi tuottaa enemmän haasteita ja korostaa yksilön epävarmuutta.

Tutkittavasta aineistosta nousi selkeästi esille työntekijöiden halu joustaa koko työryhmän yhteisen edun puolesta. Joustavuus on merkki yksilön omaamasta sitkeyden pääomasta ja se kertoo siitä, kuinka yksilö suhtautuu omiin tunteisiinsa muutostilanteissa. Sitkeyden pääoma auttaa yksilöä kohtaamaan muutostilanteita ja palautumaan niistä. Psykologisen pääoman osana sitkeys ilmenee nimenomaan siten, että vastoinikäymisiä kohdatessaan työntekijä ei luovuta tai lannistu vaan pyrkii löytämään keinot saavuttaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen, (Manka 2011, 161; Rauhala ym. 2013, 42.) Tämä on ominaisuus, jota toimeksiantajan strategiassa työntekijöiltä odotetaan. Kaksi kolmasosaa haastateltavista koki ongelmattomana sen, että joskus alkuperäisistä suunnitelmista joutuu hieman joustamaan, jotta työvuorojen kokonaisuus saadaan toimimaan. He eivät kokeneet tätä ponnisteluja vaativana asiana, mikä on merkki siitä, että sitkeyden ominaisuus ilmenee heillä vahvana. Sitkeyttä omaavilla yksilöillä on myös kyky nähdä oman toimintansa merkitys koko yhteisölle, joten heidän valintojansa ei ohjaa ainoastaan oma etu. (Rauhala ym. 2013, 42–43.) Tämä edesauttaa yhteisöllisen työvuorosuunnittelun onnistumista kokonaisuudessaan työryhmän toteuttamana: tilanteessa, jossa työvuorolistoilla olisi useita päällekkäisyyksiä tai miehittämättömiä vuoroja pyrkisivät kaikki muokkaamaan omia suunnitelmiaan parhaansa mukaan.

Osassa haastatteluja ilmeni, että pilotin edetessä yhteisen päämäärän vuoksi joustamisen edelle ajoi oma kokemus vaivannäön hyödyttömyydestä. Näissä tapauksissa sitkeys näyttäytyi kehittämistä vaativana piirteenä. Tahtotila toteuttaa suunnittelu loppuun saakka itse oli kyllä olemassa, mutta käytännössä omat mukavuustekijät olivat yhteistä etua tärkeämpiä.

Tässä yhteydessä on hyvä tehdä ero kahden eri syistä johtuvan reaktion välillä: pieni osa haastateltavista koki, että työvuorosuunnittelu vei heiltä liikaa aikaa ja energiaa ja tämän vuoksi he olivat todenneet helpoimmaksi toteuttaa suunnittelu mahdollisimman kevyesti jättäen mm. muutokset toisella kierroksella tekemättä kokonaan. Nämä kokemukset olivat vähemmistössä kaikista haastatteluista ja korostuivat erityisesti tilanteissa, joissa henkilöllä oli omassa elämässään paljon muita kokonaisuutta kuormittavia tekijöitä. Näissä tilanteissa on hyvä tiedostaa, että sitkeyden ominai-

suutta on mahdollista kehittää. Työntekijän kanssa tulee käydä läpi kokonaistilanne, pyrkiä tunnistamaan ongelmakohdat ja vahvistaa yksilön osaamista näillä osa-alueilla sekä pohtia mahdollisia keinoja saada suunnittelussa aikaiseksi onnistumisen kokemuksia. Yksilö voi myös kehittää itseään hankkiutumalla tietoisesti epämukavuusalueelle ja arvioimalla omia tekemisiään objektiivisesti mahdollisten epäonnistumisten hetkellä poimien niistä oppeja tulevaisuuteen. (Manka 2011, 161–162.)

Toinen tekijä, jonka vuoksi osa työntekijöistä oli luovuttanut oman suunnittelunsa loppuun viemisen, oli rajatut työvuorot ja niissä ilmaantuva ylimiehitys. Esimerkiksi yövuoroja tekevällä työntekijällä saattaa olla tahtotila tehdä muutoksia työvuoroihin mutta käytännössä tämä ei ole mahdollista hänestä riippumattomista syistä. Näissä tilanteissa työntekijät usein totesivat, että on järkevämpää jättää listojen suunnittelu kokonaisuudessaan resurssisuunnittelijalle. Tässä tilanteessa työntekijä kokee asian edessä niin vahvaa toivottomuutta ettei hän pidä mahdollisena löytää ratkaisua saat-
taa työvuorosuunnittelu loppuun itse. Psykologisen pääoman ominaisuutena toivottomuus näyttäytyy siten, että yksilö ei jaksakaan enää ponnistella päämäärän eteen vaan luovuttaa henkisesti ja lopettaa yrittämisen. Toivoton yksilö ei ennen pitkää näe enää mahdollisuuksia saavuttaa onnistumisia työvuorosuunnittelussa ja tämä tunne leviää helposti koskemaan myös muita työelämän osa-alueita. (Rauhala ym. 2013, 36.)

Kaikkien haastateltavien osalta vahvin työvuorosuunnittelua ohjaava tekijä oli yksilön omat tarpeet: työvuorojen rytmitys oman mieltymyksen mukaisesti sekä työvuorojen sovittaminen muuhun elämään sopivaksi. Toiveikas yksilö osaa asettaa omalle työvuorosuunnittelulleen päämäärän ja tietää kuinka ne ovat saavutettavissa (Rauhala ym. 2013, 35). Suurin osa haastateltavista koki selvän sen, mitä työvuorosuunnittelulla tavoitteli ja osasi nähdä keinot saavuttaakseen sen. Jos jo suunnitteluvaiheessa oli nähtävissä, etteivät työvuorot tule toteutumaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, he kokivat parhaaksi vaihtoehdoksi tehdä itse muutokset suunnitelmiin sen sijaan että jäisivät odottamaan jonkun muun tekemiä ratkaisuja. Yksilöllä on siis kykyä muokata omaa ajatusmalliaan siten, että hän hakee aktiivisesti ratkaisuja saavuttaakseen olosuhteiden valossa parhaan mahdollisen päämäärän sen sijaan että heittäisi hanskat tiskiin ja jäisi odottamaan muiden tekemiä ratkaisuja. Tämä kuvastaa toiveikkuuden vahvaa ilmentymää yksilön psykologisessa pääomassa, toiveikas työntekijä kykenee näkemään omat päämääränsä ja keinot saavuttaa ne sekä viedä suunnitelmat käytäntöön yllättävien tilanteiden kohdatessa. (Rauhala ym. 2013, 35.)

Toiveikkuuden ominaisuuden ilmeneminen työyhteisössä edistää innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta, toiveikkaalla työyhteisöllä ja yrityksen tuloksellisuudella onkin todettu olevan suora yhteys. Toivottomuus puolestaan laskee yksilön ja yrityksen tuottavuutta. (Manka 2011, 155; Rauhala ym. 2013, 35–37.) Toimeksiantajan kannalta onkin siis erityisen tärkeää huolehtia siitä, että toivottomuutta aiheuttavat työnantajan vaikutuspiirissä olevat asiat, kuten aiemmassa kappaleessa esitelty haaste toteuttaa työvuorosuunnittelua, pyritään selvittämään siten, että toivottomuuden tunne ei lisäännä ja leviä laajemmalle työyhteisössä.

Huomionarvoista on, että optimistisuus yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallia kohtaan oli läsnä kahta haastattelua vaille kaikissa. Myös ne työntekijät, jotka eivät itse olleet valmiita joustamaan suunnittelussaan, kokivat että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli oli parempi kuin aiempi kokonaan keskitetty työvuorosuunnittelu. He kokivat tulevansa tässä mallissa kuulluksi paremmin kuin ennen ja toivoivat että pilotti jatkuu. Järjestelmän ja toimintatapojen kehittymisen myötä he uskoivat myös heillä olevan jatkossa mahdollisuus hyötyä mallista enemmän. Tämä on ominaista ajattelua heille, joilla optimistisuus esiintyy vahvana pääomana. Optimistiset yksilöt näkevät ongelmat ennen kaikkea hetkellisinä ulkoisista tekijöistä johtuvina haasteina, jotka ovat ratkaistavissa. (Manka 2011, 158.) Optimistisuuden korostuminen on tärkeä havainto, sillä optimistisuus on ominaisuus, joka vahvistaa yksilön hyvinvointia myös muilla elämän osa-alueilla ja auttaa heitä rakentamaan positiivista työympäristöä (Seligman 2002, 23–24).

Optimistisuus oli läsnä myös tilanteissa, joissa yksilö koki tiettyjen erityisosaamisten – esimerkiksi hyllykarttojen tai vastuumyyjän roolin – tuovan välillä paljonkin reunaehtoja suunnittelulle. Kokonaisuutta kuvaa realistisen optimistisuuden käsite. Siinä ei nähdä vain pelkkiä positiivisia kokemuksia vaan tunnistetaan myös prosessin kehityskohteet, jotka osataan nähdä uhkien sijaan mahdollisuutena kehittää mallista nykyistäkin parempi. (Manka 2011, 157.) Osalle haastateltavista oli tullut vastaan useita tilanteita, joissa työntekijän itselleen alustavasti hahmottelemat vapaakierrot tai työvuorot eivät voineet toteutua enakkoon lukittujen vuorojen vuoksi. Näissäkin tilanteissa työntekijät halusivat tehdä mieluummin ratkaisut mahdollisista yhden päivän vapaista tai lyhyemmistä lepoajoista itse sen sijaan että joku toinen suunnittelee ne hänelle. Tämä toimii hyvänä esimerkkinä tilanteesta, jossa realistinen optimistisuus pitää työntekijän toimintakykyisenä haasteen edessä. Toimeksiantajan tulee kuitenkin tiedostaa tiettyjen erityisosaamisten vaikutus suunnittelun sujuvuuteen ja tarvittaessa laajentaa osaamista useammalle henkilölle työryhmässä, jotta yksittäiset työntekijät eivät kuormitu tämän vuoksi liikaa.

Jos yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallia laajennetaan pilottitoimipaikkojen ulkopuolelle, on erityisen tärkeää, että työntekijät toteuttavat suunnittelun itsenäisesti mahdollisimman valmiiksi työvuorolistoiksi asti. Tuolloin on koko toimintamallin kustannustehokkuuden sekä ajankäytön optimoinnin vuoksi välttämätöntä päästä tilanteeseen, jossa resurssisuunnittelijan tai päällikön ei tarvitse käyttää merkittävästi työaikaa työvuorolistojen muokkaamiseen työryhmän toteuttaman suunnittelun jälkeen. Työntekijän jättäessä suunnittelu vaillinaiseksi, tulee esihenkilön siis pyrkiä tunnistamaan taustalla vaikuttavat syyt. Tilanteen mukaan hänen tulee joko muokata olosuhteita siten, että suunnittelu on mahdollista toteuttaa yhteisöllisesti tai tunnistaa henkilöt, joilla suunnittelussa on haasteita ja tukea heitä prosessissa positiivisten kokemusten aikaansaamiseksi. Haastaminen ja epä mukavuusalueelle sopivassa määrin ohjaaminen kehittää yksilön psykologisen pääoman ominaisuuksia ja näin edesauttaa koko työryhmää onnistumaan suunnittelussa tavoitteen mukaisesti.

8.2 Itseohjautuvuuden toteutuminen ei ole itsestään selvää

Itseohjautuvuuden kokonaisuus muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: luotto omaan osaamiseen, yhteisöön kuuluminen ja tekemisen omaehtoisuus eli autonomia (kuvio 3). Itseohjautuvuuden ominaisuuksilla on vahva yhteys myös yksilön sisäisen motivaation tasoon. Nämä ruokkivat toisiaan auttaen yksilöä kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja näin tavoittelemaan aina parasta mahdollista lopputulosta (Robertson & Cooper 2011, 89). Tässä osiossa perehdytään tutkimusaineistosta nouseviin tärkeimpiin huomioihin itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Kuten aiemmin on todettu, on psykologisen pääoman piirteiden esiintymisellä yhteys myös itseohjautuvuuden toteutumiseen. Useat yksilön ominaisuudet, jotka nousivat esille edellisessä luvussa, vaikuttavat myös itseohjautuvuuteen ja niiden kehittäminen edistää todennäköisesti myös itseohjautuvuuden toteutumista. Myös työntekijästä riippumattomat, työnantajan määrittämät tekijät voivat vaikuttaa itseohjautuvuuden kokemukseen.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että kaikilla haastateltavilla oli korkea luotto omaan osaamiseensa eivätkä muiden ajatukset omasta suoriutumisesta vaikuttaneet työvuorojen valintaan. Myös autonomian tunne oli korkea. Jokaisella haastatellulla ensisijaisena työvuorojen suunnittelua oh-

jaavana tekijänä toimi omat toiveet työvuorojen sijoitteluista tai omaan siviilielämään liittyvät aika-
taulut. Nämä ovat tärkeitä löydöksiä, sillä niillä on yhteys työntekijän tuottavuuteen, sitoutuneisuu-
teen, motivaation tasoon sekä työssä viihtyvyyteen (Savaspuro 2019, 22).

Sen sijaan yhteisöön kuulumisen tunteeseen yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla oli eriäviä vaiku-
tuksia. Asenneilmapiiri mallia kohtaan oli positiivinen ja pilotin koettiin lisänneen työryhmän ymmär-
rystä koko työvuorosuunnittelua ohjaavia tekijöitä kohtaan. Tämän myötä negatiivissävyyteinen
keskustelu työvuorojen ympärillä on vähentynyt. Toisaalta mallin koettiin vaikuttavan työryhmän
sisäiseen dynamiikkaan vaihtelevasti ja erityisesti yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättämi-
nen nousi esille epäkohtana useassa haastattelussa.

Luotto omaan osaamiseen on yksi tekijöistä, jotka on tunnistettu itseohjautuvuuden kannalta mer-
kittäväksi ominaisuudeksi (Deci & Ryan 2000, 68). Haastatteluista käy ilmi, että työvuorojen suun-
nittelu tehdään lähtökohtaisesti omien tarpeiden ohjaamana. Merkittävimpänä suunnittelua vaikut-
tavana tekijänä pidettiin omaa mieltymystä tiettyyn vuorokausirytmiiin sekä vapaapäivien rytmitystä.
Muiden ajatukset omasta osaamisesta eivät vaikuta työvuorojen valintaan. Kahdessa haastatte-
lussa nousi esille, että aiemmassa keskitetyn työvuorosuunnittelun mallissa muiden ajatuksilla
omasta osaamisesta tai käytettävyydestä oli suurempi vaikutus työvuoroihin. Esimerkiksi esihenki-
lön näkemykset työntekijöiden vahvuuksista saattoivat ennen vaikuttaa siten, että yhdelle työnteki-
jälle suunniteltiin enemmän iltavuoroja ja toiselle aamuvuoroja. Toisaalta taas opiskelijat kokivat,
että aiemmassa mallissa heille suunniteltiin ainoastaan ilta- ja viikonloppuvuoroja, vaikka heidän
opintonsa eivät olleet aikaan tai paikkaan sidottuja. Voidaan siis todeta, että pilotoitava suunnitte-
lumalli on lisännyt yksilön omia vaikutusmahdollisuuksia työvuoroihin liittyen mikä on merkittävä
tekijä itseohjautuvuuden kokemukselle.

Oman esihenkilökokemukseni kautta tunnistan tilanteen, jossa yksikön esihenkilö määrittää työ-
vuorojen miehityksen sen ajatuksen perusteella, mikä hänellä on työntekijöiden osaamis- ja suo-
riutumistasosta. Vaikka yksi Osuuskauppa Arinan työvuorosuunnittelun peruseriaatteita on tasa-
puolisuus muun muassa eri työvuorojen jakautumisen välillä, voi esihenkilön näkemys vaikuttaa
vuorojen jakautumiseen. Tämä seikka on hyvä tiedostaa kehitettävänä asiana, jos yhteisöllisen
työvuorosuunnittelun mallia lähdetään laajentamaan organisaatiossa muihin yksiköihin.

Laloux (2014, 290–292) toteaa, että työntekijän mahdollisuus määrittää itse missä, miten ja milloin työtä tekee, vaikuttaa vahvasti yksilön itseohjautuvuuteen. Autonomian tunne on yksi yksilön perustarpeista, jonka on tutkittu vaikuttavan laajasti yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista. Se muun muassa parantaa sitoutuneisuutta työnantajaan, auttaa selviytymään työn vaatimuksista sekä lisää sisäistä motivaatiota ja työn imua. Omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä on nähty positiivisia vaikutuksia yksilön kokemuksiin erityisesti hyvin prosessinomaisissa, ennakkoon määritellyissä työtehtävissä, joissa muutoin oman harkinnan käyttö on vähäistä. (Larjovuori ym. 2021, 15; Savas-puro 2019, 22.) Myyjän työn voidaan nähdä olevan pitkälle standardoitua ja ulkoapäin ohjattua, joten omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voidaan olettaa olevan vaikutusta yksilön kokemuksiin. Tässä opinnäytetyössä tutkittavassa pilotissa työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa vain siihen, milloin työtä tehdään. Sekin on kuitenkin merkittävä muutos aiemmin käytössä olleeseen keskitettyyn työvuorosunnittelun malliin nähden ja lisää selvästi yksilön autonomian tunnetta.

Tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että merkittävimpana ulkopuolelta tulevana suunnittelua ohjaavana tekijänä pidettiin työryhmän kanssa yhdessä sovittuja pelisääntöjä, joissa on määritetty muun muassa viikonloppuvapaiden määrät ja sunnuntaivuorojen jakautuminen. Aineistosta oli havaittavissa, että tämä oli myös eniten yhteisöön kuulumisen tunnetta laskeva tekijä. Suunnittelusta ei juuri käydy keskustelua työryhmien jokapäiväisessä arjessa, joten yhteisten pelisääntöjen tasapuolisen noudattamisen arviointi koettiin hankalaksi. Kuitenkin erityisesti yhdessä työryhmässä nousi esille kokemus siitä, että kaikki eivät noudata pelisääntöjä tasapuolisesti ja tämän koettiin vaikuttavan koko työyhteisöön. Onkin hyvä tiedostaa, että vaikka työryhmässä ei käytäisi aktiivista keskustelua työvuorosunnittelusta, tekevät työntekijät huomioita toteutuvista työvuorolistoista ja tätä kautta mahdollinen pelisääntöjen noudattamatta jättäminen nousee esille ennen pitkää. Oman kokemuksen mukaan tämä aiheuttaa hyvinkin toimivassa työryhmässä eriarvoisuuden tunnetta ja voi ennen pitkää laajentua yleiseksi toimintamalliksi, jos siihen ei puututa.

Yksikön esihenkilön tulee siis seurata aktiivisesti pelisääntöjen noudattamista ja tarvittaessa puuttuu poikkeamiin. Tästä nousi toive myös haastatteluissa: tällä hetkellä koetaan, että varsinaista seuranta pelisääntöjen noudattamisesta ei työnantajan toimesta tehdä. Martelan ym. (2021, 11, 23–26, 28) toteuttama tutkimus osoittaa, että väärin toteutettuna itseohjautuvuuteen siirtyminen voi jopa heikentää organisaation toimintakykyä ja työntekijöiden hyvinvointia ja tämä eroarvoisuuden kokemus voi pitkittyessään aiheuttaa sen, että koko työvuorosunnittelumallista ei saada alkupe-
räisen tavoitteen mukaista hyötyä. Yhteisöllisen työvuorosunnittelun onnistuneen käyttöönoton

osalta haastatteluissa korostuu selkeän prosessin ja toimivan järjestelmän lisäksi yksikön esihenkilön aktiivisuuden merkittävä rooli kokonaisuuden onnistumisessa.

Yksi yhteisöön kuulumisen tunteeseen vahvasti vaikuttava tekijä oli kokemus siitä, että eri tuntisopimuksilla työskentelevät työntekijät ovat eriarvoisessa asemassa. Osassa haastatteluja korostui kokemus siitä, että pienemmillä sopimustunneilla työskenteleville työntekijöille jäi usein valittavaksi vain hajanaisia vuoroja, myöhäisimpiä iltavuoroja tai pelkkää kassatyöskentelyä sisältäviä vuoroja. Merkittävin tähän vaikuttava tekijä oli usein se, että pidempien työvuorojen määrä ja kokoaikaisten työntekijöiden työvuoroergonomia ohjasi tietyt vuorot tietyille työntekijöille. Koettiin myös, että nimenomaan pienempiä sopimustunteja tekevien vuoroja vaihdettiin useammin toiseen suunnittelijan toimesta ja itse suunnitellut listat harvoin toteutuivat sellaisenaan. Jatkuvasti toistuvana tämä kokemus on vaarassa heikentää yksilön kokemusta oman työnsä merkityksellisyydestä, joka laskee myös sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuuden tasoa (Robertson & Cooper 2011, 89). Tässä kokemuksessa oli kuitenkin eroja eri toimipaikkojen välillä. Toiset kokivat nykyisen mallin mahdollistavan sen, että esimerkiksi opiskelija pystyy sijoittamaan viikon työvuorot peräkkäisille päiville ja keskittymään muina päivinä opintoihin. Yksikön esihenkilön tulee olla hyvin tietoinen siitä, kuinka työntekijät omalta osaltaan suunnittelun tasapuolisuuden kokevat ja hänen on tarvittaessa reagoitava tilanteeseen tekemällä muutoksia työvuorosuunnittelua ohjaaviin vakiorunkoihin, jakamalla tietoa työvuorosuunnittelun reunaehdoista ja käymällä henkilökohtaisia keskusteluja sovittujen pelisääntöjen noudattamisesta.

Toimeksiantajan on hyvä tunnistaa, että eri yksiköiden välisiä eroja tasapuolisuuden kokemukseen liittyen selittää osaltaan yksikön työvuorojen sijoittelua ja pituutta ohjaavan vakiovuororungon oikeellisuus. Vakiovuororungon avulla yksikön esihenkilö määrittää työntekijöille valittavaksi avautuvien työvuorojen määrät, pituuden sekä sijoittelut eri vuorokaudenaikoihin. Näiden vakiovuororunkojen tulee vastata paitsi liiketoiminnan tarpeita, myös yksikön sopimustuntirakennetta, jotta jokaisella työntekijällä on aidosti mahdollisuus toteuttaa omaa tuntisopimustaan vastaavaa työvuorosuunnittelua. Vakiovuororungon oikeellisuus on yksittäisistä päällikön vaikutuspiirissä olevista teknisistä asioista se, jolla voi todeta olevan suurin vaikutus yksilön kokemukseen suunnittelumallista kokonaisuutena.

8.3 Yksilön kokonaiskuormitus vaikuttaa kokemukseen työn ja vapaa-ajan tasapainosta

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koostuu yläluokista kokemuksia mallin vaikutuksesta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, kokemuksia mallin vaikutuksesta palautumiseen ja työstä irrottautumiseen sekä kokemuksia mallin vaikutuksesta oman elämän suunnitteluun (kuvio 3). Tässä osiossa perehdytään tutkimusaineistosta nouseviin tärkeimpiin huomioihin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen näkökulmasta.

Yleisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen osalta voidaan todeta, että vaikutukset on koettu pääosin positiivisina. Kuitenkin myös poikkeavia kokemuksia on. Tässä yhteydessä tuloksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon myös pilotin varsin lyhyt aikajänne ja se, että työntekijöiden kokemukset voivat kehittyä ajan myötä. Suurimpana kokemuksiin vaikuttavana tekijänä näyttäytyy paitsi elämäntilanne, myös yksilön itsensä johtamisen taidot sekä kyky hallita kokonaiskuormitusta. Aiemmin käsiteltyjä psykologisen pääoman ominaisuuksia kehittämällä parannetaan yksilön kapasiteettia kohdata haasteita ja kuormitusta, minkä voi näin ollen olettaa parantavan myös yksilön kokemusta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta.

Haastatteluissa nousi esille yleinen tyytyväisyys siitä, että työnantaja on antanut mahdollisuuden vaikuttaa työvuoroihin aiempaa enemmän. Tutkimuksen mukaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukevien organisaatioiden työntekijät ovat sitoutuneempia ja omaavat työtä kohtaan positiivisemmän asenteen (Thomas & Gangster 1995, 1). Valtaosa haastatelluista koki paremman vaikutusmahdollisuuden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen olevan koko pilotin paras anti. Voidaan siis todeta, että toimintamallin positiivinen vaikutus yrityksen pitovoimaan on todennäköinen. Toki otanta on pieni ja aikaväli lyhyt mutta yhdensuuntaiset kokemukset antavat signaalin sitoutuneisuuden kasvusta. Työntekijät kokivat mallin tuoneen omaan elämään hallinnan tunnetta ja aidon mahdollisuuden vaikuttaa kokonaisuuteen. Työn yhdistämisen esimerkiksi perhe-elämään, omiin harrastuksiin tai muihin aikatauluihin koettiin olevan nykyään merkittävästi helpompaa, mikä tukee tasapainoa eri elämän osa-alueiden välillä ja tätä kautta myös lisää yksilön hyvinvointia (Lundell ym. 2011, 251; Sorsa & Rotkirch 2020, 13).

Erityisesti opintojen ohessa työskentelevien haastateltavien osalta vastauksissa korostui yksilöllisyyden huomiointi. Kaikki opinnot eivät nykyään enää rajoitu arkipäiviin kuten perinteisesti, mutta tästä huolimatta opiskelijastatus on aiemmassa työvuorosuunnittelumallissa usein ohjannut työvuorot ilta- ja viikonloppupainotteiseksi. Tähän on koettu tulleen selkeä muutos, nyt jokainen voi

aidosti valita omaan elämäntilanteeseensa sopivat työvuorot ja sovittaa niiden määrän vastaamaan opintojen kuormittavuutta. Toisaalta myös ne opiskelijat, jotka työskentelevät vain iltaisin ja viikonloppuisin arvostivat sitä, että vuorot on nykyään mahdollista ajoittaa peräkkäisille päville ja loppuviikon voi keskittyä vain opintoihin. He kokivat tämän vaikuttavan myös töissä siten, että tuntuma myymälän arkeen oli parempi kuin siellä täällä hajavuoroja tehtäessä. Tämä yksilöllisten tarpeiden huomiointi tuo työntekijälle tunteen siitä, että työnantaja arvostaa myös hänen vapaa-aikaansa ja haluaa mahdollistaa oman elämänsä aikatauluttamisen. Tällä tunteella on merkittävä vaikutus yksilön tyytyväisyyteen ja sitoutumisen tasoon, joka taas vaikuttaa työntekijän tuloksellisuuteen (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 21).

Toinen ryhmä, joka koki mallin erityisen positiivisena, olivat työntekijät, joiden arkea rytmitti tavoitteellinen harrastaminen. Heillä on harjoituksia useina päivinä viikossa ja näihin osallistuminen on tärkeää. He kertoivat joutuneensa aiemmin käyttämään paljon aikaa vuorojen vaihtamiseen työvuorolistojen julkaisun jälkeen ja kokivat sen paitsi heitä itseään, myös työkavereita kuormittavana tekijänä. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton myötä he joutuivat käyttämään aikaa suunnitteluun useita työkavereita enemmän, mutta silti vähemmän kuin mitä vuorojen vaihtamiseen aiemmin kului. Niin tässä, kuin opiskelijoidenkin tilanteessa korostuu psykologisen pääoman osalta toiveikkuuden ominaisuus. Toiveikas ihminen tietää oman päämääränsä ja keksii keinot päästä niihin. (Rauhala ym. 2013, 35.) Haastateltavat työntekijät olivat saavuttaneet omalla suunnittelullaan tilanteen, jossa pääsivät itselleen parhaaseen lopputulokseen ja kokivat sen vaativan panoksen olevan lopputuloksen arvoista. Tämä sysää alkuun positiivisuuden kehän, joka tukee yksilön optimistista ajattelua muissakin työelämän osa-alueissa ja lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Elämäntilanne nousi esille kokemusta heikentävänä tekijänä kahdessa haastattelussa. Heidän osaltaan kokemus oli se, että lapsiperhearjessa suunnittelun vaatimalle ajatustyölle voi olla vaikea löytää aikaa ja sopivaa hetkeä. Toppinen-Tanner ym. (2016, 11–13) viittaavat työn ja muun elämän voimavaramalliin, jossa käsitellään juuri tätä ilmiötä. Jotta yksilö voi kokea työn ja muun elämän olevan tasapainossa, tulee hänen henkilökohtaisten voimavarojensa olla tasapainossa kaikkien elämän osa-alueiden tuomien vaatimusten kanssa. Jos yksilö kokee muilla elämän osa-alueilla kuormitusta esimerkiksi aikataulutusten, vaatimusten, huonojen yöunien ja palautumisen osalta, voi pienikin muutos työelämässä tuntua isolta ja kuormittaa kokonaisuutta liikaa. Hetkellisesti kokonaisuuden tasapaino voi horjua mutta pitkällä aikavälillä se käy yksilölle liian kuormittavaksi. Tämä voi koskettaa yksilöitä elämäntilanteesta riippumatta sillä jokainen kokee kokonaiskuormi-

tuksen eri tavoin. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin mahdollisen laajemman käyttöönoton yhteydessä toimeksiantajan tuleekin tunnistaa yksilöt, jotka ovat jo tällä hetkellä kokonaiskuormituksen osalta äärirajoillaan ja kiinnittää heidän tukemiseensa ja itsensä johtamisen kehittämiseen erityistä huomiota.

Palautumisen optimointi koettiin pilotoitavassa mallissa helpommaksi kuin aiemmin. Haastattelussa korostui se, että yksilöt kaipaavat työvuorosuunnittelulta eri asioita varmistaakseen omaa palautumistaan. Työvuorosuunnittelun tasapäistämällä ei voida saavuttaa kaikkien työntekijöiden kannalta parasta mahdollista ratkaisua sillä työryhmissä on aina niitä, jotka pitävät iltavuoroista ja toisaalta niitä, jotka kokevat aamuvuorot omikseen. Toiset tekevät mielellään pidempiä työputkia ja toiset taas kaipaavat säännöllisiä vapaita työvuorojen väliin. Pilotin myötä jokainen työntekijä on itse voinut toteuttaa työvuorojen rytmitystä itselleen parhaiten sopivalla tavalla mikä parantaa palautumista. Tämä edesauttaa tasapainon ylläpitämistä elämän eri osa-alueilla ja sitä kautta lisää yleistä tyytyväisyyttä (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 21). Samalla haastattelussa kuitenkin todettiin, että pitkän aikavälin vaikutuksia kokonaispalautumiseen ei voi arvioida näin lyhyen aikavälin perusteella. Esimerkiksi jatkuva pitkien työputkien suunnittelu pidempien vapaiden toivossa voi ennen pitkää kääntyä yksilön voimavaroja syöväksi tekijäksi, vaikka se aluksi tuntuisikin niitä lisäävän. Työnantajan onkin tärkeää olla tietoinen siitä, miten kukakin työvuorosuunnitteluaan toteuttaa ja havainnoida mahdollisia vaikutuksia jaksamiseen.

Aineistosta nousee esille tyytyväisyys vapaatoiveiden toteutumiseen. Haastatellut työntekijät kokivat poikkeuksetta, että vapaatoiveet toteutuvat nykyään varmemmin ja niiden esittäminen on sallitumpaa kuin ennen. Tämän kokemuksen jakoivat kaikki haastateltavat riippumatta siitä, mitä mieltä mallista muuten olivat. Löydös on merkittävä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kokonaisuuden kannalta. Siinä perusajatus pohjautuu yksilön arjen eri osa-alueiden yhteensovittamiseen siten että kokonaisuus työn ja muun elämän välillä on tasapainossa, mikä mahdollistaa oman ja läheisten paremman hyvinvoinnin. (Sorsa & Rotkirch 2020, 13.) Haastateltavat kokivat, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallissa vapaatoivetta esittäessä ei tarvitse pohtia onko se tarpeeksi merkittävä, jotta sen viitsii esittää. Tämä voidaan nähdä yksilön voimavaroja lisäävänä tekijänä. Samoin varmuus siitä, että vapaa toteutuu toivotunlaisena lisää yksilön voimavaroja sekä vahvistaa optimistisuutta paitsi työvuorosuunnittelumallia, myös työtä yleensä, kohtaan.

Työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa haastaa nykyaikana erityisesti digitaaliset työkalut, joiden avulla työasioista tietoisena pysyminen myös vapaalla on helppoa (Toppinen-Tanner ym. 2016,

12). Myös yhteisöllinen työvuorosuunnittelu voi vaikuttaa työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon ylläpitoon sillä suunnittelu tehdään vapaa-ajalla ja suunnitteluajanjakso kestää useita päiviä. Yksilöllä on siis suuri vastuu itsensä johtamisesta siten, että ei anna työvuoroihin liittyvien ajatusten hallita elämäänsä liikaa. Haastattelujen perusteella työvuorojen suunnittelua vapaa-ajalla ei pääosin koettu ongelmaksi. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä totesi suunnittelun vievän niin vähän aikaa verrattuna sillä saavutettavaan hyötyyn, että tekevät suunnittelun mielellään itse. Kolmessa haastattelussa toivottiin suunnitteluajan sisällyttämistä työvuoroihin, hekin kuitenkin totesivat tämän olevan todennäköisesti haasteellista ottaen huomioon jokaisen omat tyylit suunnittelun toteuttamiseen sekä suunnittelukierrosten aikataulut. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille suunnittelujakson pituus, joka koettiin liian pitkäksi: ensimmäisen suunnittelukierroksen alkamisesta työvuorolistojen julkaisuun kestää noin 1,5 viikkoa ja koko tämän ajan työvuorolistat pyöriivät enemmän tai vähemmän mielessä. Vaikka tässä on kyse yksilön kokemuksesta, tulee toimeksiantajan tunnistaa ilmiö ja pyrkiä varmistamaan prosessi mahdollisimman selkeäksi, jotta ylimääräinen kuormitus työntekijöille on mahdollisimman pientä.

Aineistosta nousee esille myös työtuntinäkökulma. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät kokivat pystyvänsä nykyään vaikuttamaan itse paremmin tekemiensä työntuntien määrään. Opiskelijat kokivat, että nykyään on helpompi tehdä tarvittaessa töitä vain sopimustuntien verran ja keskittyä muu aika opintoihin. Toisaalta yksi haastateltava kertoi pystyvänsä nykyään suunnittelemaan työvuoroja yli sopimustuntien ja näin varmistamaan omaa toimeentuloaan. Tosin tässä tapauksessa työtunteja oli vähennetty työnantajan toimesta tasoittumisjakson loppuun mikä tuli työntekijälle yllätyksenä ja heikensi kyseisen ajanjakson toimeentuloa.

Työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvien haasteiden on todettu olevan altistava tekijä muun muassa pitkille sairauspoissaoloille ja työntekijöiden tyytymättömyydelle. Tästä aineistosta esille nousevien huomioiden perusteella yhteisöllisen työvuorosuunnittelun tuoman mahdollisuuden vaikuttaa omien työvuorojensa sijoitteluun voidaan siis olettaa vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyden tunteeseen. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014, 20; Sorsa & Rotkirch 2020, 10.)

8.4 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin työntekijähaastattelujen avulla, minkälaisia kokemuksia Osuuskauppa Arinan marketkaupan työntekijöillä on yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista. Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimuskysymykseen ja tulosten perusteella voidaan todeta, että yleinen kokemus mallista on positiivinen. Toimintamallin keskeneräisyydestä huolimatta sen koetaan tukevan työntekijän hyvinvointia ja oman elämän hallintaa. Myös ne työntekijät, jotka eivät itse koe tällä hetkellä saavansa hyötyä mallista, näkevät siinä olevan potentiaalin ja toivovat pilotille jatkoa.

On kuitenkin tunnistettava, että kokemukset vaihtelevat voimakkaasti yksilön oman elämäntilanteen ja kokonaiskuormituksen mukaan. Työntekijä voi kokea yhteisöllisen työvuorosuunnittelun joko voimavaroja tuovana tai kuormitusta lisäävänä riippuen sen hetkisestä elämäntilanteestaan. Yksilön ominaisuuksilla ja voimavaroilla on suuri vaikutus siihen, kuinka hän kokee mahdolliset suunnittelussa vastaan tulevat haasteet. He, joilla psykologisen pääoman piirteet esiintyvät vahvoina, kokevat yleisimmin myös suunnittelun ongelmattomana. Myös itseohjautuvuuden ominaisuuksien ilmenemisellä ja kokemuksella suunnittelun vaivattomuudesta voidaan löytää yhteys. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen osalta kokemukset vaihtelevat jonkin verran muun muassa elämäntilanteen mukaan.

Lopulliseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat yksilön ominaisuuksien lisäksi useat ulkoiset tekijät kuten prosessin selkeys, järjestelmän toimivuus, sovittujen pelisääntöjen noudattaminen sekä työntekijälle annettava tuki niin mallin käyttöönoton yhteydessä kuin myöhemminkin. Toimeksiantajan tulee tiedostaa näiden vaikutus kokonaisuuteen, jos toimintamallia päädytään levittämään laajempaan käyttöön.

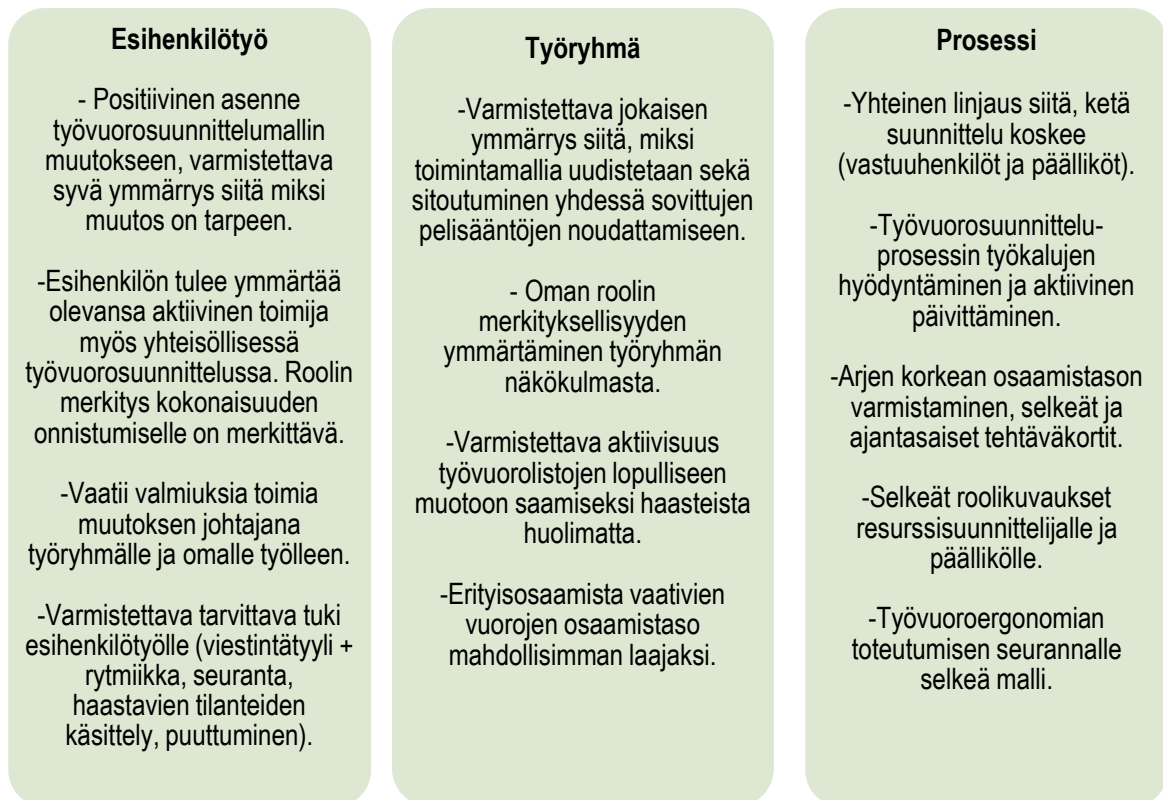
Yksittäisistä tekijöistä suurimmassa roolissa on esihenkilötyö. Yksikön päälliköllä on keskeinen rooli uuden toimintamallin onnistuneen käyttöönoton varmistamisessa. Esihenkilön rooli muutostohtajana korostuu paitsi toimintamallin käyttöönotossa, myös suunnittelun toimivuuden varmistajana myöhemmin arjessa. Työryhmän johtamisen lisäksi hänen tulee olla kykenevä näkemään uuden toimintamallin edellyttämät muutokset omaan työhönsä ja viemään ne osaksi arkea. Hänen tulee pystyä toimimaan muutoksen johtajana paitsi työryhmälle, myös itselleen. Oman näkemykseni mukaan pilottivaiheessa ei ole korostettu riittävästi mallin vaikutusta esihenkilötyöhön ja vaarana onkin, että esihenkilö ajattelee pystyvänsä jatkossa ulkoistamaan itsensä työvuorosuunnitteluprosessista. Toimeksiantajan tulee varmistaa riittävä tuki esihenkilöille ja siten sitouttaa heidät

muutokseen alusta alkaen. Päälliköiden osallisuus kokonaisuudessa on merkittävänä tekijänä vaikuttamassa koko työryhmän kokemukseen muutoksesta. Ilman päällikön vahvaa roolia on vaarana, että hyvinkin alkanut uuden toimintamallin käyttö päättyy ennen pitkää kääntymään alkuperäistä tarkoitustaan vastaan

Tutkimuksen tulokset yhdessä työntekijöiden muuttuvien odotusten kanssa vahvistavat näkemystä siitä, että työnantajien tulee olla mukana työelämän muutoksessa aktiivisena toimijana pyrkien löytämään ennakkoivasti uusia toimintamalleja. Yhteisöllinen työvuorosunnittelu on prosessi, jonka käyttöönotolla työvoimapulasta kärsivällä palvelualalla toimiva yritys voi osoittaa edelläkävijyyttä ja siten erottautua kilpailijoista. Vaikka nyt pilotoitavassa mallissa on vielä kehitettävää ja laajempi käyttöönotto vaatii prosessin varmistamista monelta osin, näen että Osuuskauppa Arinalla ja laajemmin S-ryhmällä on käsissään hiomaton timantti, jolla voi olla suuri merkitys tulevaisuuden kilpailukyvyille.

Esittelin haastatteluista nousseita huomioita toimeksiantajayrityksen johtoryhmässä lokakuussa 2023. Tuossa tilaisuudessa nousi esiin toive siitä, että tulosten tarkastelussa huomioitaisiin asiakas-, talous-, ja henkilöstönäkökulma. Mallin taloudellisia vaikutuksia liiketoiminnalle ei tässä tutkimuksessa selvitetty vaan tutkimus keskittyy henkilöstönäkökulmaan. Tutkimusvaiheessa pilotoitava malli on ollut käytössä vasta lyhyen aikaa, joten luotettavaa tietoa sen vaikutuksista talouteen tai asiakastyytyväisyyteen ei ole vielä saatavissa, eikä se toisaalta ollut tämän tutkimuksen alun peräinen tavoite. Aineistosta esille nousevien löydösten yhteys yksilön psykologisen pääoman piirteisiin sekä itseohjautuvuuden ominaisuuksiin kuitenkin tukee näkemystä siitä, että yhteisöllisen työvuorosunnittelun laajemmalla käyttöönotolla olisi todennäköisesti positiivinen vaikutus yritykselle myös taloudellisesti.

Yhteisöllinen työvuorosunnittelu vaatii yksilöltä ominaisuuksia, joilla on yhteys muun muassa korkeampaan sitoutuneisuuteen, hyvinvointiin sekä työn tuottavuuteen. Systemaattisesti johdettuna yhteisöllisen työvuorosunnittelun voidaan olettaa myös kehittävän psykologisen pääoman ominaisuuksia, kasvattaen samalla yksilöiden valmiutta toimia toimeksiantajan strategiaa edistävällä tavalla. Seuraavassa on kuvattu tutkimuksessa esille nousseet tärkeimmät huomiot, jotka tulee ottaa huomioon mahdollisen mallin laajemman käyttöönoton yhteydessä.



Kuvio 5. Huomioita toimeksiantajalle mallin levitysvaiheen suunnittelua varten.

Tuloksissa korostuu myös muutamia muita tekijöitä, joilla on erityisen suuri rooli siihen, kuinka yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on koettu (Kuvio 6). Nämä ovat merkityksellisiä asioita erityisesti toimintamallin aloituksen jälkeiselle ajalle, sillä jos jokin näistä ei toimi voi alun positiivinen kokemus kääntyä ennen pitkää negatiiviseksi. Pilottivaiheen aikana yhtenä merkittävänä kehityskohteena on ollut käytettävän järjestelmän tekninen toimintavarmuus. Perusajatuksena on ollut, että tämän tulee olla kunnossa mahdollisemman laajemman levitysvaiheen alkaessa. Tästä syystä huomioitavissa tekijöissä ei ole nostettu esille järjestelmään liittyviä teknisiä asioita vaan siinä keskitytään muihin aineistosta esille nousseisiin näkökulmiin.

- Esihenkilön ja työntekijän välinen yksilöllinen vuorovaikutus on avainasemassa yksilön kokemuksen muodostumisessa.
- Työntekijät kaipaavat aktiivista ja avointa keskustelua sekä palautetta toiminnastaan.
- Positiivisen palautteen saaminen on erityisen tärkeää, se vahvistaa ja ylläpitää halutunlaista suunnittelua. Ilman positiivista huomiointia myös työntekijöiden joustavuus vähenee.
- Vuorovaikutus ja esihenkilön tuki on erityisen tärkeää niissä tapauksissa, joissa suunnittelu ei suju halutulla tavalla.
- Sovittujen pelisääntöjen noudattamista tulee seurata ja mahdollisiin poikkeamiin puuttua aktiivisesti.
- Esihenkilön tulee tuntee työryhmänsä jäsenet ja johtaa heitä yksilöinä. Tämä edesauttaa yksilöiden psykologisten ominaisuuksien ja itseohjautuvuuden kehittymistä. Itseohjautuvuutta ei kuitenkaan voi pakottaa, vaan yksilön tulee olla itse halukas kehittymään.
- Työryhmästä tulee tunnistaa ne henkilöt, joilla kokonaiskuormitus on jo suurta esimerkiksi elämäntilanteen vuoksi. Heitä tulee erityisesti tukea itsenäisessä suunnittelussa tai vaihtoehtoisesti mahdollistaa hetkellinen siirtyminen keskitettyyn suunnitteluun.
- Työvuoroergonomia ei uudessa mallissa välttämättä toteudu aiemmalla tasolla. Esihenkilön tulee seurata työvuoroja tästä näkökulmasta ja tarvittaessa puuttua tilanteisiin, joissa on huomattavissa riski uupumisesta.
- Digitaaliset työkalut voivat lisätä yksilön kuormitusta paitsi osaamisen näkökulmasta myös haasteina erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan.
- Vuorovaikutuksen tulee toimia myös työryhmän jäsenten kesken. Keskustelu työvuoro-suunnittelusta ei välttämättä synny itsestään vaan siihen tulee kannustaa ja tarvittaessa luoda pelisäännöt.

Kuvio 6. Huomioita tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen.

9 POHDINTA

9.1 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi alkuvuodesta 2023 kun työnantajani sai tiedon S-ryhmässä pian alkavasta yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin pilotista. Kyseessä on toimintamalli, jota ei vielä isossa mittakaavassa hyödynnetä palvelualoilla, mutta siinä nähdään suuri potentiaali paitsi taloudellisesta näkökulmasta, myös työntekijöiden sitoutumisen ja hyvinvoinnin kehittämisen osalta.

Vastaan työssäni Osuuskauppa Arinan marketkaupan työvuorosuunnitteluprosessista, joten aiheena tämä oli minulle läheinen ja kiinnostava. Pilottiin osallistui Osuuskauppa Arinasta kolmen marketkaupan yksikön lisäksi kaksi kahvilaa. Yhdessä toimeksiantajan kanssa totesimme olevan järkevää, että eri toimialat eriytetään erillisiksi tutkimuksiksi. Päätöksen taustalla oli toimialojen omat erityispiirteet, joita ymmärtää syvällisesti vain alalta kertyneen työkokemuksen kautta. Samanaikaisesti yksi pilotissa työnsä puolesta mukana olevista resurssisuunnittelijoista oli aloittamassa omaa YAMK opinnäytetyöprosessiaan. Hän omaa taustan ravintola-alalta, joten oli luontevaa, että hän keskittyy työssään kahviloihin ja minä marketkauppaan. Alusta asti oli kuitenkin selvää, että töiden tulee vastata toimeksiantajan näkökulmasta samoihin kysymyksiin ja keskittyä samoihin teemoihin, joten päädyimme rakentamaan opinnäytetöidemme tietoperustan ja haastattelurungot yhdessä.

Alkuvaiheessa tietoperustaa pohdittaessa oli mukana monia eri näkökulmia muun muassa työhyvinvointiin ja työvuorosuunnitteluun liittyen. Kirjallisuuteen perehtyessämme huomasimme kuitenkin selkeän yhteyden itseohjautuvuuden ja yksilön psykologisen pääoman ominaisuuksien välillä. Nämä ovat myös kokonaisuuksia, joita tukemalla yksilön käytöksessä vahvistuu toimeksiantajayrityksen strategian mukaiset keskeiset tavoitteet: työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääminen sekä suorituskyvyn systemaattinen tasonnosto. Nämä olivat siis selkeä valinta tietoperustan osiksi paitsi tutkimuksen kannalta, myös laajemmin toimeksiantajan strategisten tavoitteiden eteenpäinviemiseksi. Kolmas tietoperustan kokonaisuus – työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen – nousi esille toimeksiantajan teettämässä työyhteisötutkimuksessa, jossa tämä koettiin yhdeksi merkittävimmistä työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen mukaan sen kuitenkin todettiin

toteutuvan tällä hetkellä heikosti, joten toimeksiantajaa luonnollisesti kiinnosti voiko yhteisöllisellä työvuorosuunnittelumallilla olla vaikutusta tähän kokemukseen.

Teoriapohjan rakentaminen oli selkeistä osa-alueista huolimatta yllättävän haastavaa. Aiempaa tutkimustietoa yhteisölliseen tai autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyen on olemassa hyvin vähän ja olemassa olevat tutkimukset ovat pääasiassa opinnäytetöitä tai pro graduja ja toteutettu asiantuntijaorganisaatioissa. Näin ollen niiden tuloksia ei voitu suoraan hyödyntää tässä tutkimuksessa. Jokaisesta tietoperustan osa-alueesta löytyi kuitenkin runsaasti niin tutkimustietoa kuin kirjallisuuttakin. Näiden osalta isoimpana haasteena koettiin tiedon määrä ja tutkimuksen kannalta oleellisen asian raporttiin tiivistäminen. Tietoperustaa muokattiin vielä analyysivaiheessa ja sieltä poistettiin aluksi mukana olleita tulosten kannalta epäoleellisiksi osoittautuneita pieniä kokonaisuuksia. Koen että lopputulos vastaa tarkoitustaan hyvin. Kaikilla tietoperustan osa-alueilla on selkeä ja perusteltu yhteys tutkimukseen sekä toimeksiantajan strategiaan tavoitteisiin.

Tutkimuksen toteutus teemahaastatteluina oli hyvä valinta. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli saavuttaa mahdollisimman syvä ymmärrys työntekijöiden kokemuksista, ei haastatteluja haluttu rajata liikaa kysymysten asettelun kautta. Yksilöhaastattelut taas olivat perusteltu valinta nimenomaan yksilön kokemusten syvällisen selvittämisen kannalta. Aineiston analyysivaiheelle oli varattu jo alustavassa suunnitelmassa paljon aikaa ja tämä osoittautui hyväksi valinnaksi. Aineiston litterointi oli työlästä ja aikaa vievää. Myös itse aineistoanalyysissä alkuun pääseminen vaati ensikertalaiselta paljon eri tietolähteisiin ja aiempiin tutkimuksiin perehtymistä. Analyysirunko muodostui kuitenkin varsin helposti tietoperustan osioiden pohjalta ja kokonaisuuden hahmotuttua itse analyysin tekeminen oli selkeä ja mukava vaihe, jonka aikana aineistosta saatiin tiivistettyä selkeä kokonaisuus.

Kokonaisuutena työ vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin hyvin. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset mutta kuten tiedossa oli, voi pilotin varsin lyhyt kesto vaikuttaa tuloksiin ja oletettavaa on, että työntekijöiden kokemukset jalostuvat pidemmän käytön myötä. Toimeksiantaja saa kuitenkin tutkimuksen perusteella hyvän käsityksen siitä, mikä yleinen asenneilmapiiri toimintamallia kohtaan tällä hetkellä vallitsee ja kuinka pilottiin osallistuneet työntekijät ovat sen kokeneet.

Eräs tekijä, joka on saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, on se, että kahdessa kolmesta pilottiyksiköstä vaihtui esihenkilö juuri pilotin alkuvaiheessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhden toimipaikan esihenkilö ei ollut mukana pilottiin liittyvissä työntekijäkoulutuksissa, mikä tämä voi

vaikuttaa siihen minkälaisen roolin hän on pilotissa ottanut. Kun vertailin eri toimipaikkojen työntekijöiden kokemuksia esihenkilötyöstä, ei tämä kyseinen yksikkö kuitenkaan poikennut muiden yksiköiden kokemuksista eli tämän tekijän vaikutus tutkimuksen tuloksiin ei ole merkittävä. On myös hyvä tunnistaa, että tutkimuksen alkuvaiheessa niin minulla kuin toimeksiantajallakin oli ennakkojatetus siitä, mikä työntekijöiden kokemus mallista olisi. Tutkimuksen tulokset pitkälti vastaavat näitä oletuksia, mutta ne eivät kuitenkaan ole ohjanneet tutkimuksen toteutusta. Sen sijaan tulokset ovat aidosti nousseet esille aineistosta. Alkuperäisten oletusten vahvistumisen lisäksi tuloksista nousi useita uusia näkökulmia siihen, miten laajasti toimintamallin käyttöönotto tulisi vaikuttamaan koko organisaatioon sen eri tasoilla.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan työntekijöiden kokemukseen yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta. Prosessin aikana kävi kuitenkin selväksi, että mallin laajemman levityksen onnistumisen takaamiseksi toimeksiantajan tulee varmistaa kaikkien organisaatiotasojen osalta syvällinen ymmärrys toimintamallin käyttöönoton taustalla olevista tekijöistä. Ymmärrys siitä, että muutos on välttämätöntä, jotta yritys säilyttää kilpailukykynsä työntekijämarkkinoilla on oltava kaikilla aina työntekijöistä esihenkilöihin, asiantuntijoihin, keskijohtoon ja johtoon saakka. Tämän ymmärryksen kautta eri rooleissa toimivien henkilöiden on toivottavasti helpompaa ymmärtää ja hyväksyä toimintamallin myötä omaan työhönsä tulevat muutokset.

Vaikka tutkimuksessa korostuu työntekijöiden positiivinen suhtautuminen pilottiin, ei malliin siirtyminen laajemmassa mittakaavassa ole ongelmattonta. Tunnistan toimeksiantajaorganisaatiossa olevan hyvin monimuotoisia työryhmiä joissa muun muassa työntekijöiden lukumäärä ja ikärakenne sekä valmiudet omaksua uusia asioita vaihtelevat suuresti. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yksilön ominaisuudet vaikuttavat valmiuksiin toteuttaa yhteisöllistä työvuorosuunnittelua. Vaikka osa näistä ominaisuuksista onkin kehitettävissä olevia piirteitä, on niiden kehittymisen osalta avainasemassa yksilön sisäinen motivaatio uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

Tästä lähtökohdasta ajateltuna on todennäköisesti liian kunnianhimoinen tavoite saada kaikkien marketkaupan yksiköiden kaikki työntekijät mukaan yhteisölliseen työvuorosuunnitteluun siten, että malli toimisi ongelmattomasti. Näenkin, että myös jatkossa työntekijöiden tulee pystyä valitsemaan toteuttavatko suunnittelua itse vai jatkavatko vanhan suunnittelumallin piirissä. Tämä mahdollisuus on ollut olemassa myös pilotin aikana. Kaksi työntekijää jättäytyi pois yhteisöllisestä suunnittelusta heti mallin käyttöönotossa ja heille työvuorolistat on suunniteltu vanhan toimintamallin mukaisesti. Toimeksiantajalla tulee olla selkeä toimintamalli sille, kuinka näiden työntekijöiden työvuorolistat

jatkossa suunnitellaan ja varmistaa myös, ettei kahden päällekkäisen suunnittelumallin toteuttaminen tuo kohtuuttomia lisäresurssivaateita tai kustannuksia. Vaikka nykyisistä työntekijöistä osa todennäköisesti kokee yhteisöllisen työvuorosuunnittelun hankalana ja tämän myötä jättäytyy toimintamallin ulkopuolelle, voi toimintamalli kuitenkin olla isossa mittakaavassa merkittävä vetovoimatekijä, jonka avulla toimeksiantajan on mahdollista erottautua kilpailijoista ja houkutella työntekijämarkkinoilta kyvykästä työvoimaa.

Toisena merkittävää huomiota vaativana tekijänä mallin levittämisen yhteydessä näen sen korkeat vaatimustasot työryhmien sisäiselle yhteistyökyyvylle sekä esihenkilötyölle. Markettaudessa eletään hektistä arkea, jonka nopearytmisyys vaatii systemaattisuutta ja selkeyttä niin johtamiselta kuin koko työryhmän työskentelyltäkin. Työntekijöiden nopeasti muuttuvat odotukset työelämää kohtaan, viimevuosien globaalit kriisit ja järjestelmien kehittyminen ovat tuoneet paljon muutoksia, jotka ovat muokanneet työnkuvia joka roolissa. Arjessa on nähtävissä, että osa työntekijöistä ja esihenkilöistä ovat kuormittuneet muutosten takia enemmän kuin toiset. Toimeksiantajan tulee tehdä tarkka arviointi siitä, missä työryhmissä on tällä hetkellä tarpeeksi stabiili tilanne mallin onnistuneelle käyttöönotolle. Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu tuskin on paras toimintamalli esimerkiksi työryhmille, joissa on työntekijöiden välisiä ristiriitoja tai heikoksi tunnistettua arkijohtamista. Sen sijaan se voi olla omiaan pahentamaan niitä ja heikentää siten työntekijöiden hyvinvointia. Jatkuva muutos kuormittaa myös esihenkilöitä omassa roolissaan, jonka painopiste on muuttamassa vuodessa muuttanut muotoaan suuresti. Mallin laajemman levittämisen yhteydessä tulee olla tarkka suunnitelma siitä, kuinka esihenkilöitä tässä muutoksessa tuetaan sekä tehdä malliin mukaan lähtevien yksiköiden valinnat siten, että jo ennestään kuormittuneita esihenkilöitä tai työryhmiä ei kuormiteta lisää uuden toimintamallin myötä.

Tarkastellessani opinnäytetyöprosessia oman kehittymiseni näkökulmasta voin todeta, että ennakoajatukset siitä miten oma asiantuntijuuteni tulee kehittymään, olivat osittain väärät. Prosessin edetessä kävi selväksi, että yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin lisäksi minulla kasvaa tietotaito ja ymmärrys myös laajemmin ihmisen käyttäytymiseen ja kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Se, miten isossa roolissa työntekijöiden kokemuksiin on vaikuttamassa heidän oma psykologinen kapasiteettinsa sekä konkreettisempi ymmärrys siitä, että muutoksen läpiviennin onnistumista ei voida mitata vain tarpeeksi hyvällä prosessikuvauksella, on ollut itselleni merkittävä. Oma vahvuuteni niin esihenkilönä kuin työntekijänä on aina ollut nimenomaan tekemisten ja prosessien selkeyttäminen, joskin siinä ohella olen toki tiedostanut myös ihmisten kautta toteutettavan johtamisen voiman.

Tämä opinnäytetyöprosessi on kuitenkin avannut minulle syvemmän ymmärryksen siitä, että käyttäytymiseen ja kokemukseen vaikuttavat yksilön psykologiset ominaisuudet ovat aidosti kehitettävissä olevia asioita, joihin keskittymällä organisaatio voi saavuttaa myös tuloksellisesti ja asiakasnäkökulmasta paljon suurempaa kilpailuetua kuin pelkkiä prosesseja hiomalla. Koko opinnäytetyöprosessin myötä sain syvempää ymmärrystä yksilöiden ominaisuuksien vaikutuksesta strategisten päämäärien saavuttamiseen, josta on hyötyä nykyisessä työroolissani. Sain tämän projektin myötä kipinän syventyä tarkemmin yksilön psykologisten ominaisuuksien kehittämiseen ja uskonkin että oli työroolini tulevaisuudessa mikä tahansa, tulee painopiste johtamisessa ja johtamisen johtamisessa siirtymään entistäkin enemmän yksilöiden ja työryhmien ominaisuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen.

9.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusraportissa tulee arvioida tutkimuksen eettisyydelle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tieteelliselle tutkimukselle on määritetty peruseriaatteet, joista muodostuu tiedeyhteisön tunnustama hyvä tieteellinen käytäntö. Nämä koostuvat luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta ja vastuunkannosta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.) Näitä periaatteita tulee noudattaa myös opinnäytetöissä ja raportissa tulee arvioida työn eettisyyden toteutuminen. Tässä osiossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä merkittävimpien osa-alueiden osalta.

Tutkimusten tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkimuksen kohteesta ja luotettavuutta tulee arvioida. Määrällisessä tutkimuksessa laajasti käytettävien reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteiden soveltaminen laadulliseen tutkimukseen ei toimi. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa on käytössä useita eri käsitteitä ja malleja, joilla luotettavuutta arvioidaan. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja siinä huomioidaan muun muassa tutkittava kohde, omat sidokset tutkittavaan ilmiöön, aineiston keruuseen liittyvät tekijät ja analyysiprosessi. (Kananen 2015, 352; Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.) Laadullisessa tutkimuksessa isoimpana luotettavuuden mittarina voidaan pitää tutkijaa ja tämän rehellisyyttä, sillä luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan käytännössä tutkijan prosessin aikana tekemiä valintoja ja ratkaisuja (Kananen 2015, 352). Opinnäytetyöprosessin luotettavuuden ulkoinen arviointi vaatiikin riittävän tarkkaa dokumentointia prosessin jokaisesta vaiheesta. (Kananen 2017, 71.)

9.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Eskola ja Suoranta (2003, 210) toteavat, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Tämä edellyttää sitä, että tutkija ei missään kohtaa sekoita omia olettamuksiaan ja asenteita tutkimuskohteeseen. Koska tässä opinnäytetyössä tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, on tutkimuksen luotettavuuden kannalta erityisen tärkeää, että tutkimuksen prosessin kaikki vaiheet on avattu raporttiin huolellisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana on se, että tutkija pohtii avoimesti prosessissa tehtäviä valintoja suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että raportista tulee käydä ilmi selkeästi muun muassa se, mitkä olivat vaihtoehtoiset tutkimusmenetelmät, miten analyysi tehtiin ja miksi päädyttiin juuri näihin luokitteluihin. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, jos mittaustulokset ovat toistettavissa ja että siitä saatavat tulokset ovat ei-sattumanvaraisia. (Vilka 2015, 196–197.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toisen tutkijan perehtyessä aineistoon, olisi lopputuloksena vähintään sama tulkinta joka tässä raportissa on esitetty. Opinnäytetyöni raportoinnissa pyrin varmistamaan läpinäkyvyyden eri valintojen taustalla avaamalla tekstissä kaikki prosessin aikana tehdyt päätökset ja niiden taustalla vaikuttaneet tekijät. Aineistoa analysoidessa pyrin myös jatkuvasti varmistamaan, että omat tai toimeksiantajan ennakkooajatukset eivät ohjaa tulosten käsittelyä. Käytännössä joka vaiheen aikana ja jälkeen palasin aineistoon ja osiota ohjaavaan teoriaan ja varmistin, että tehdyt päätökset ovat perusteltuja sekä läpinäkyviä, jotta lukijan on helppo hahmottaa prosessin eteneminen. Analyysivaiheessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että kaikki näkökulmat tulevat käsitellyksi tasavertaisina.

Myös aineistonkeruumenetelmien valinnat tulee perustella ja haastattelutilanteiden olosuhteet, mahdolliset virhetulkinnat tai häiriöt tulee avata raporttiin (Vilka 2015, 197). Koska tein haastatteluja tutkijan roolissa ensimmäistä kertaa, tutustuin etukäteen haastatteluun aineistonkeruumenetelmänä tarkasti ja monipuolisesti. Haastattelijan kokemattomuus on yksi tekijä, joka voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi, haastattelijalla voi esimerkiksi huomaamattaan antaa haastateltavalle signaaleja omista ajatuksistaan tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Haastatteluaineiston luotettavuutta arvioidaan sen laadukkuuden perusteella. Esimerkiksi vaihteleva nauhoitteiden laatu tai poikkeavuudet tavassa litteroida eri haastatteluja voivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Myös haastattelurungon tarkoituksenmukaisuus ja ennakkoon pohditut lisäkysymykset eri teemoille lisäävät aineiston laadukkuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–

185.) Kiinnitin haastattelutilanteiden onnistumiseen erityistä huomiota niihin valmistautuessani sekä haastatteluiden aikana. Teema-alueet ja niihin liittyvät apukysymykset valittiin vastaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusongelmaa ja haastattelukysymykset testattiin ennakkoon testihaastattelulla. Haastattelutilanteet myös suunniteltiin etukäteen ottaen huomioon eri tekijät, jotka sujuvuuteen voivat vaikuttaa (muun muassa: aika, paikka, osallistujat, tallentaminen). Haastattelujen aikana ilmenneet poikkeamat kuten keskeytykset, on kirjattu ylös. Litterointi on tehty tutkijan toimesta yhtenevällä mallilla kaikkien haastattelujen osalta.

Opinnäytetyön suunnittelu, tietoperustan kokoaminen ja haastattelurungon muodostaminen kesti noin neljä kuukautta. Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana ja ne analysoitiin heti haastattelutilanteiden jälkeen. Aineiston luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, haastattelut etenivät luontevasti keskustellen, ilmapiiri oli välitön ja haastateltavat pystyivät jakamaan aitoja kokemuksiaan. Haastateltavia oli mukana jokaisesta pilotissa mukana olevasta toimipaikasta. Yhdestä toimipaikasta mukaan saatiin vain yksi työntekijä mikä voi hieman vääristää tulosten painoarvoa. Kyseisessä haastattelussa ei kuitenkaan noussut esille mitään muista haastatteluista suuresti poikkeavaa, näin ollen lisähaastatteluiden järjestämiselle ei ollut tarvetta.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta erityisen tärkeää on analyysivaiheen kuvaaminen ja luokittelujen avaaminen lukijalle. Raportista tulee käydä ilmi, miksi on päädytty juuri näihin luokitteluihin sekä pohdittava mahdolliset vaihtoehdot. Tuloksia tulkittaessa lukijan tulee ymmärtää, mihin tehdyt tulkinnat perustuvat. Suorat lainaukset haastatteluista ovat usein hyvä apuväline tähän. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.) Aineiston analyysia tehtäessä luotettavuuteen on kiinnitetty erityisesti huomiota. Aineisto on pelkistetty siten, että se kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä mahdollisimman hyvin. Samoin analyysirungon muodostuminen ja luokittelut on kuvattu raportissa siten, että niistä käy ilmi yhteys tietoperustan teoriaan. Luokittelu ja analyysirungon muodostaminen on esitelty raportissa esimerkein. Koko analyysirunko on tallennettuna tutkijalla, joten siihen voidaan palata tarvittaessa. Raporttiin on tuotu suoria lainauksia haastatteluista kuvaamaan aineiston laatua ja sieltä esille nousseita havaintoja.

Tulosten luotettavuutta lisätäkseen joissain laadullisissa tutkimuksissa hyödynnetään triangulaatiota, jossa tuloksia varmistetaan käyttämällä useita eri tutkimusmenetelmiä, tai tutkimusta on tekemässä useampi tutkija. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi haastattelua, havainnointia ja kirjallista aineistoa, joiden välillä tehtävät havainnot toisia tukiessaan vahvistavat tutkimuksen tuloksia. Jos menetelmästä tai tutkijasta huolimatta tulokset ovat samansuuntaiset, voidaan tämän

tulkita vahvistavan tulosten oikeellisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 233; Kananen 2017, 74–75.) Tässä tutkimuksessa tehtiin yhteistyötä toisen tutkijan kanssa, mutta yhteistyö painottui tietoperustan teoriaosuuteen sekä aineiston keruun suunnitteluun. Itse tulosten analyysi tehtiin toisistaan erillisinä. Tutkimusten tuloksia verrataan raportissa toisiinsa ja toimeksiantajalle tehdään koonti tuloksista, mutta tutkijatriangulaatiota ei ole hyödynnetty.

9.2.2 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tämä opinnäytetyö on toteutettu noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Työssä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimia lähtökohtia hyvälle tieteelliselle tutkimukselle. Nämä velvoittavat kaikkia tutkijoita riippumatta tutkimuksen kohteesta, tieteenalasta tai tutkimuksen laajuudesta. (Vilkkä 2015, 41.)

Tutkimusprosessin aluksi tehtiin kirjallinen sopimus opinnäytetyön toteuttamisesta minun, toimeksiantajan ja Oamkin kesken. Erillistä salassapitosopimusta ei koettu tarpeelliseksi tehdä, lojaliteetivelvoite sitoi minua työsuhteen puolesta ja yleiset tieteelliset käytännöt edellyttävät, että haastateltavien osalta anonymiteetti säilyy koko tutkimusprosessin ajan. Toimeksiantaja ei myöskään kokenut tarpeelliseksi salata nimeään lopulliselta raportilta. Tämä varmistettiin vielä työn arviointivaiheessa ja lopputulemana oli, että toimeksiantajan nimi voi olla näkyvissä lopullisella julkisella raportilla.

Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat tiedeyhteisön hyväksymiä ja siten eettistä tarkastelua kestäviä. Tietoperusta pohjautuu aiempiin tutkimustuloksiin sekä ammattikirjallisuuteen ja opinnäytetyössä toteutettu tutkimus toteutettiin haastattelumenetelmällä, ottaen huomioon menetelmään liittyvät mahdolliset riskit eettisestä näkökulmasta. Haastateltaville lähetettiin ennakoon saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen taustoista ja tarkoituksesta sekä itse haastattelutilanteesta ja teemoista joihin haastatteluissa keskitytään. Haastateltavat olivat hyvin tietoisia siitä mihin aineistoa käytetään ja miten sitä säilytetään. Heille kerrottiin myös, ettei henkilötietoja tallenneta aineistoon tai käsitellä tutkimuksessa. Ennen haastattelua jokaisen kanssa allekirjoitettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja heille kerrottiin, että tutkimuksesta on mahdollista vetäytyä missä vaiheessa tahansa. Tämä haastateltavien tiedottaminen ja ymmärryksen varmistaminen on osa tutkimusprosessin luotettavuuden ja läpinäkyvyyden varmistamista (Kananen 2017, 92; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8).

Yksi eettisyyden osalta merkittävä tarkasteltava tekijä on tutkijan rooli tutkittavassa organisaatiossa. Tutkija on työsuhteessa toimeksiantajaan, mikä tulee ottaa huomioon myös tutkimusetiikan näkökulmasta. (Heikkilä 2008, 31–32.) Raportissa on kuvattu kaikki aineistosta esille nousevat havainnot mitään lisäämättä tai poisjättämättä, eikä tulosten esittämistä ole ohjannut tutkijan tai työn tilaajan ennakkokäsitykset lopputuloksista.

Raportissa ei ole plagioitu muita lähteitä vaan aiempien tutkimusten ja tietokirjojen tekijöitä on kunnioitettu viittaamalla lähteisiin asianmukaisesti. Usein tutkimusraporttien haasteena on se, että tutkijan oma tietotaito ja aiempien tutkimusten tai ammattikirjallisuuden sisältö sekoittuvat ja lähteiden merkintä on epätarkkaa (Vilka 2015, 44). Tätä on pyritty estämään kuvaamalla raportissa omaan kokemukseen perustuvat havainnot mahdollisimman tarkasti ja huolehtimalla lähdeviitteiden oikeellisuudesta niin raportissa kuin lähdeluettelossakin. Lopullinen raportti on tarkastettu Turnitin plagioinnin esto-ohjelmalla. Kuten aiemmin on mainittu, työtä on edistetty yhteistyössä toisen tutkimusprojektin kanssa ja näiden töiden tietoperustan ja tutkimukselliset osuudet yhtenevät keskenään, tämä nostaa myös samankaltaisuusprosenttia Turnitiin syötettynä. Kyse ei kuitenkaan tämän tutkimuksen suhteen ole plagioinnista vaan tiedostetusta tutkijoiden välisestä yhteistyöstä, mikä on kerrottu avoimesti myös raportissa.

9.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Aiempia tutkimuksia yhteisöllisestä työvuorosuunnittelusta on tehty vähän ja mallin hyödyntäminen palvelualoilla on ollut tähän saakka varsin vähäistä. Jos toimeksiantaja päätyy ottamaan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöön laajemmin organisaatiossa, nousee esille useita mahdollisia aiheita jatkotutkimuksiksi.

Tämän tutkimuksen aikajänne oli varsin lyhyt, joten jatkotutkimus työntekijöiden kokemuksista olisi tarpeen. Nyt saadut tulokset kertovat pilottivaiheessa olevan toimintamallin neljän ensimmäisen kuukauden kokemuksista, jotka voivat kehittyä paljonkin toimintamallin kehittymisen ja ajan myötä. Vastaavanlainen tutkimus toteutettuna myöhemmin pidemmän aikavälin jälkeen ja isommalla tutkittavalla joukolla voisi tuoda aiheeseen uusia näkökulmia.

Lyhyen aikajänteen vuoksi myöskään laajempaa selvitystä mallin vaikutuksesta työtyytyväisyyteen tai työntekijäkokemukseen ei vielä voitu tehdä. Muutaman vuoden kuluttua, mahdollisen laajemman käyttöönoton jälkeen toimeksiantajalla olisi saatavilla työyhteisötutkimusten tuloksia pidemmältä aikaväliltä. Näiden ja työntekijähaastattelujen avulla voisi olla mahdollista selvittää onko yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla ollut vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Myös mallin vaikutus yrityksen pito- ja vetovoimaan työntekijämarkkinoilla olisi toimeksiantajan kannalta kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

Tässä opinnäytetyössä nousi esille yksilön psykologisten ominaisuuksien sekä elämäntilanteen merkitys siihen, kuinka yhteisöllisen työvuorosuunnittelun malli koettiin. Näillä ominaisuuksilla on todettu olevan myös suora yhteys yksilön hyvinvointiin, tuottavuuteen ja asenteeseen työtä kohtaan. Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallin perusajatus on tuottaa organisaatiolle hyötyä paitsi kustannustehokkuuden kautta, myös yksilöiden hyvinvoinnin, itseohjautuvuuden ja tyytyväisyyden kautta. Tällä otannalla voidaan kuitenkin jo todeta, että psykologisen pääoman piirteet eivät esiinny kaikilla yksilöillä yhtä vahvoina ja osa kokee mallin kuormittavana. Jotta mallin mahdollistama hyöty saadaan varmistettua kokonaisuutena, pitäisin kiinnostavana jatkotutkimuksen aiheena tutkimusta siitä, onko yksilöiden psykologisen pääoman piirteiden vahvistamisella vaikutusta yksilön kokemukseen sekä laajemmin työryhmän suoriutumiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui yhteisöllisen työvuorosuunnittelun vaatima muutos esihenkilötyössä. Yksi mielenkiintoinen lähestymiskulma seuraaville tutkimuksille olisi kokemukset mallista esihenkilötyön näkökulmasta. Kuinka mallin käyttöönotto on vaikuttanut arjen esihenkilötyöhön sekä yksikön johtamiseen? Kuinka päälliköt ovat muuttuneen roolin kokeneet ja onko muutos vaikuttanut siihen, minkälaisia ominaisuuksia esihenkilöillä tulee olla roolissa suoriutuakseen?

LÄHTEET

Bandura, Albert 1976. Social Learning Theory. United States: General Learning Press.

Chaurasia, Sarika 2023. The role of organizational culture in promoting work-life balance: an empirical review. International journal of research publication and reviews. 2834-2837.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

Eskola, Jari, Lähti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. (toim. Raine Valli). Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Greenhouse, Jeffrey & Powell, Gary. 2017. Making Work and Family Work: From hard choices to smart choices. Routledge.

Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. Journal of Workplace Learning.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen yliopistopaino – Juvenes Print.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä Studies in education, psychology, and social research. 388. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.

Laine, Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (toim. Juhani Aaltola & Raine Valli). Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.

Laloux, Frederic 2014. Reinventing organizations. A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussel: Nelson Parker.

Luthans, Fred, Avey, James B., Avolio, Bruce J., Norman, Steven M. & Combs Gwendolyn M. 2006a. Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. Journal of Organizational Behavior 27 (3). 387–393.

Luthans, Fred, Youssef-Morgan, Carolyn M. & Avolio, Bruce J. 2006b. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press, Incorporated.

Luthans, Fred, Youssef-Morgan, Carolyn M. & Avolio, Bruce J. 2015. Psychological capital and beyond. New York: Oxford University Press.

Luthans, Fred, Avolio, Bruce J., Avey, James B., & Norman, Steven M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology 60, 541–572.

Manka, Marja-Leena 2011. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, Marja-Liisa, Larjovuori, Riitta-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2014. Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa? Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Manka, Marja-Leena & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, Frank 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen (toim. Mirjam Gamrasni). Helsinki: Haaga Helian julkaisut.

Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. Helsinki: Aalto yliopisto.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017a. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017b. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent.

Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimus-haastattelun käsikirja. (toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori). Tampere: Vastapaino, 427–440.

Osuuskauppa Arina 2023a. Siqni henkilöstökyselyn tulokset 4/2023. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina 2023b. Osuuskauppa Arina – Tietoa meistä. Hakupäivä 20.8.2023. <https://arina.fi/tietoahttps://arina.fi/tietoa-meista/-meista/>

Osuuskauppa Arina 2023c. Osuuskauppa Arina Yleistä - Spoint sivu. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina 2023d. Osuuskauppa Arina – Hallinto ja johto. Hakupäivä 19.12.2023. <https://arina.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto/>

Perhoniemi, Riku & Hakanen, Jari 2012. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Psykologia, 48(2), 88–101.

Rauhala, Ilona, Heikkilä, Annamari & Leppänen, Makke 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Alma Talent Oy

Robertson, Ivan & Cooper, Cary 2011. Well-being: Productivity and Happiness at Work. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ruusuvuori, Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi (toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen). Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Salmi, Minna 2004. Työn ja perheen yhteensovittamisen kentät. Teoksessa Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea (toim. Minna Salmi ja Johanna Lammi-Tasula). Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 1–9.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.

Shagvaliyeva, Susanna & Yazdanifard Rashad 2014. Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. Hakupäivä 3.12.2023. https://www.researchgate.net/publication/260219489_Impact_of_Flexible_Working_Hours_on_Work-Life_Balance

Seligman, Martin 2002. Aito onnellisuus- Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Helsinki: Art House Oy.

Sorsa, Tiia & Rotkirch, Anna 2020. Perhebarometri 2020. Työ ja perhe ne yhteen soppii? Vanhemmuuden ja työn yhteensovittaminen suomalaisissa lapsiperheissä. Helsinki: Väestöliitto ry.

Tammelin, Mia & Mustosmäki, Armi 2017. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa Työ-elämän myytit ja todellisuus. (toim. Pasi Pyöriä). Helsinki: Gaudeamus. 113–129.

Thomas, L. T. and Ganster, D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work family conflict and strain: A control perspective, Journal of Applied Psychology, 80, 6-15.

Toppinen-Tanner, Salla, Bergbom, Barbara, Friman, Riikka, Ropponen, Anniina, Toivanen, Minna., Uusitalo, Hanna, Wallin, Marjo & Vanhala, Anna. 2016. Työ @ elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Hakupäivä 18.12.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Hakupäivä 18.12.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Viljanen, Heidi 2023. Yhteisöllisen työvuorosunnittelun kick off. Sisäinen lähde.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS Kustannus.

Vuori, Jaana. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. (toim. Vuori, Jaana). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Hakupäivä 23.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Hei,

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Toteutan osana opintojani opinnäytetyön, jossa olen kiinnostunut työntekijän kokemuksista yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa mukana olosta. Sinut on valittu haastatteluun jakamaan ajatuksiasi siitä, miltä pilotissa mukana olo on tuntunut. Ajatuksesi ovat ensisijaisen tärkeitä työvuorosuunnittelunmallin jatkosuunnitelmien kannalta.

Haastateltavaksi on valittu yhdeksän henkilöä pilotissa mukana olevista marketkaupan yksiköistä. Haastatteluaika on sovittu erikseen jokaisen osallistujan kanssa ja se on työaikaa. Haastattelua varten varataan noin tunti aikaa. Haastattelutilanteissa omana itsenä oleminen on kaikista tärkeintä. Haastattelut toteutetaan haastateltavan työpaikalla tai erikseen sovittavassa paikassa.

Haastattelu tallennetaan opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle litterointia varten. Haastattelun sekä tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa ilmoittamalla siitä haastattelijalle. Haastateltavien henkilöllisyydet eivät paljastu missään vaiheessa ja aineisto pidetään luottamuksellisena koko tutkimuksen ajan. Yksittäisten haastattelujen tietoja ei missään vaiheessa luovuteta työnantajalle, tietoja käsittelee vain ainoastaan opinnäytetyön tekijä.

Tietoja ja tutkimuksen tuloksia käsitellään siten, ettei yksittäisen henkilön tietoja pystytä tunnistamaan tutkimustuloksista. Aineisto analysoidaan teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Kun opinnäytetyö saa julkaisuluvan, haastattelutallenteet ja litteroidut tiedostot tuhoetaan.

Ystävällisin terveisin,

Terhi Juusela

Teema 1: Mallin vaikutus kokemukseen työhyvinvoinnista

- Miltä yhteisöllisen työvuorosuunnittelun pilotissa mukana olo on tuntunut?
- Mihin kiinnität ensimmäisenä huomiota, kun aloitat poiminnan?
- Miten muiden tiimiläisten ajatukset sinun osaamisestasi vaikuttaa vuorojen valintaan?
- Minkälaisia ajatuksia herää, jos joutuu tekemään paljon muutoksia kakkoskierroksella tai vaihtoehtoisesti et pysty tekemään niitä?
- Kuvaile oletko huomannut muutoksia stressitasoissasi yhteisöllisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton jälkeen? Millaisia?
- Kuvaile mitkä asiat sinua ovat auttaneet selviytymään mahdollisista haasteista työvuorosuunnittelussa?

Teema 2: Kokemus mallin hyödyntämisestä työyhteisössä:

- Millä tavalla olette keskustelleet yhteisöllisen työvuorosuunnittelun mallista työyhteisössä?
- Kuvaile minkälainen asenneilmapiiri malliin liittyen työyhteisössä vallitsee?
- Miten tasapuoliseksi olet kokenut yhteisöllisen työvuorosuunnittelumallin työyhteisönne sisällä?

Teema 3: Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen:

- Miten tämä malli on vaikuttanut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen?
- Kuvaile kuinka valmistaudut työvuorojen poimintaan?

Kuvaile, miten yhteisöllinen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut tässä elämänvaiheessa.

- Onko malli vaikuttanut työstä palautumiseen?
- Onko suunnittelulla pystynyt optimoimaan omaa palautumista?
- Onko se vaikuttanut vapaa-ajan suunnitteluun?

Mikä tässä pilotissa on ollut parasta?

Mitä ajattelet siitä, jos pilotin päätyttyä palataan takaisin keskitettyyn työvuorosuunnitteluun?