

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Työhyvinvointi kaupan alan työntekijöiden arjessa

Yrityksen johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Toukokuu 2018
Ohjaaja: Hanna Salminen

Marika Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto:	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	TUOMINEN, MARIKA
Tutkielman nimi:	Työhyvinvointi kaupan alan työntekijöiden arjessa
Pro gradu -tutkielma:	84 sivua, 2 liitesivua
Aika	Toukokuu 2018
Avainsanat:	Työhyvinvointi, kaupan ala, voimavarat

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisena työhyvinvointi näyttäytyy kaupan alan työntekijöiden työssä. Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut viime vuosikymmenten aikana ja erityisesti viime vuosina on tapahtunut paljon muutoksia kaupan alalla, joiden voidaan olettaa vaikuttavan yksilöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Tutkimuksen teoria rakentuu työhyvinvointimallin ja työn voimavarojen mallien ympärille. Tässä tutkimuksessa korostuu yksilön työhyvinvointi, jonka vuoksi mallien osana tutkitaan psykologisen pääoman, terveyden ja fyysisen työkyvyn yhteyttä yksilön voimavaroihin.

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla maaliskuun-huhtikuun aikana 2018. Aineisto muodostui kaupan alan työntekijöiden haastatteluista ja aineiston analyysissä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Haastatteluiden tulosten analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua.

Tulosten mukaan kaupan alalla työntekijöiden voimavaratekijöitä ovat työkaverit ja hyvä ilmapiiri niin omassa pienessä työyhteisössä kuin koko organisaatiossa. Pidentyneillä aukioloajoilla ei nähty olevan vaikutusta työhyvinvoinnille. Kiire koettiin joissain tilanteissa työhyvinvointia heikentävänä tekijänä, mutta se nähtiin myös positiivisena piristysruiskeena.

Kuormittavina tekijöinä nähtiin useat iltavuorot viikossa sekä ilta- ja aamuvuoroyhdistelmät, joissa työntekijä ei ehdi palautumaan riittävästi vuorojen välissä. Lisäksi nostettiin esiin peräkkäisten vapaapäivien merkitys, jotta työntekijöiden olisi mahdollista suunnitella omaa vapaa-aikaansa paremmin. Työyhteisössä korostettiin hyvän ilmapiirin merkitystä sekä työkaverin huomioimista, jolla koettiin olevan merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja työn sujuvuuteen. Lisäksi korostettiin erityisesti siisteyden roolia niin omalla työpisteellä kuin koko organisaatiossa.

Tutkimuksen perusteella työntekijät voivat tällä hetkellä hyvin, mutta organisaatiossa tulisi parantaa työyhteisön ilmapiiriä, sekä panostaa työvuorosuunnitteluun, jotta yksilöiden työhyvinvointi voisi kehittyä. Lisäksi siisteyden eteen olisi tehtävä töitä, jotta kaikkien olisi mukavampi olla töissä. Työvuoroja ajatellen kaikkien toiveita ei ole koskaan mahdollista toteuttaa, mutta jos organisaatio on valmis tekemään töitä, niin pienellä panostuksella olisi mahdollista parantaa yksilöiden työhyvinvointia merkittävästi.

Sisällys

JOHDANTO	5
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA	5
1.1.1 TYÖHYVINVOINNIN TILA SUOMESSA	6
1.1.2 MUUTOKSET KAUPAN ALALLA	9
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA	12
1.3 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN JA RAPORTIN RAKENNE	15
TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
2.1 YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI	18
2.1.1. YKSILÖN TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT ASKELEET	20
2.1.2 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ ORGANISAATIOISSA	22
2.2 TYÖHYVINVOINTIMALLI (MANKA, 2012)	24
2.2.1 PSYKOLOGINEN PÄÄOMA	29
2.2.2 TERVEYS JA FYYSSINEN TYÖKYKY	32
2.3 TYÖN VOIMAVAROJEN MALLIT	33
2.3.1 HOBFOLLIN VOIMAVAROJEN SÄILYTTÄMISTEORIA (1998)	33
2.3.2 MEIJMANNIN JA MULDERIN PONNISTELUJEN JA PALAUTUMISEN MALLI (1998)	34
2.4 TYÖHYVINVOINTIMALLIN JA TYÖN VOIMAVAROJEN MALLIEN VERTAILU	39
METODOLOGIA	43
3.1 LAADULLINEN TUTKIMUS	43
3.2 AINEISTON KERÄÄMINEN	43
3.3 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	46
3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	47
TULOKSET	49
4.1 TYÖHYVINVOINNIN NÄKYMINEN KAUPAN ALAN TYÖNTEKIJÄN TYÖSSÄ	49
4.1.1 TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ	49
4.1.2 ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN MERKITYS	50
4.1.3 SIISTEYS	50
4.1.4 MUUTOSTEN HYVÄKSYNTÄ	51
4.2 TYÖHYVINVOINNIN VOIMAVAROJA VAHVISTAVIA TEKIJÖITÄ	52
4.2.1 TYÖKAVEREIDEN ROOLI JAKSAMISESSA	53
4.2.2 POSITIIVINEN TYÖYHTEISÖ	54
4.2.3 OIKEUDENMUKAISUUS	55
4.2.4 TAVOITTEIDEN SELKEYS JA NIIDEN MERKITYS TYÖSSÄ	55
4.3 TYÖHYVINVOINNIN VOIMAVAROJA KUORMITTAVIA TEKIJÖITÄ	56
4.3.1 TERVEYS JA FYYSSINEN KUNTO	56
4.3.2 PERHEEN JA TYÖN VÄLINEN SUHDE	57
4.3.3 SAIRAUSSPOISSAOLOISTA JOHTUVA KUORMITUS	58
4.3.4 KIIREHUIPUT TYÖSSÄ	59
4.3.5 VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET TYÖSSÄ	60
4.4 MUUTTUNEIDEN TYÖOLOSUHTEIDEN VAIKUTUS YKSILÖN TYÖHYVINVOINNILLE	60
4.4.1 PIDENTYNEIDEN AUKIOLOAIKOJEN MERKITYS	60
4.4.2 ARKIPYHIEN MUUTTUMINEN OSAKSI NORMAALIA TYÖVIIKKOA	61
4.4.3 UUDET TOIMINTAMALLIT JA NIIDEN KÄSITTELY	63

4.4.4 OMAN TYÖN MUUTTUMINEN AJAN KULUESSA	63
POHDINTA	65
5.1 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO	65
5.2. KÄYTÄNNÖN TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	74
5.3 RAJOITTEET	77
5.4 TULEVAISUUDEN TUTKIMUSEHDOTUKSET	78
LÄHTEET	80
LIITTEET	85

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1 Tutkimuksen eteneminen.....	16
Kuvio 2 Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka, 2012)	28
Kuvio 3 Ponnistelujen ja palautumisen malli (Meijman & Mulder, 1998).....	35
Kuvio 4 Teoreettisen viitekehysten osa-alueet.....	39
Taulukko 1 Haastatteluiden toteutus.....	46

Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvointi on Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan kokonaisuus, joka muodostuu työstä, työn mielekkyydestä, turvallisuuden tunteesta sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi motivoiva johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä sekä työntekijöiden osaaminen. Työhyvinvointi on yhteydessä työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Hyvinvoinnin kehittyessä myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairaspotilaat vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Hyvinvointijohtamisen merkitys on kasvanut 2000-luvulla yhdeksi keskeisimmistä johtamisopeista myös Suomessa. Hyvinvointijohtamisen perusteena ovat yhteiskunnalliset kysymykset, jotka vaikuttavat työn ja työelämän tuottavuuteen. Työurien pidentäminen, työn ja johtamisen parantaminen sekä työhyvinvoinnin ja terveyden merkityksen korostaminen ovat tekijöitä, jotka kiinnostavat esimerkiksi yritysjohtajia, sillä tuottavuuden nähdään liittyvän näiden tekijöiden onnistuneeseen jalkauttamiseen. (Seeck, 2012, 305–306.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että ketä ja mitä kehitetään. On tärkeää arvioida kriittisesti, että mitä uutta mallit tuovat aiempien koulukuntien, kuten esimerkiksi ihmissuhdekoulukunnan, oppeihin. Monet ihmissuhdekoulukunnan haasteet koettiin kalliiksi ja hankalaksi toteuttaa, mutta sen ideoita ja oppeja sovelletaan onnistuneesti työntekijän työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Näitä ovat esimerkiksi tehtäväkierto, tehtävien laajentaminen, työntekijöiden aloitteellisuuden tukeminen sekä toimivat ryhmä- ja tiimityöt. (Seeck, 2012, 306–307.)

1980-luvulta lähtien työtahti on kiristynyt, työpaineet sekä työn epävarmuus ovat lisääntyneet. Työelämän muutos on nähtävissä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. (Virolainen, 2012, 54.) Työhyvinvointiin kohdistuu suuria muutospaineita, jonka vuoksi yhä useampi yritys joutuu hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioista. Innovaatioteoriat ilmaantuivat jo 1960-luvulla ja niiden argumentointi on yhä tänä päivänä

melko samanlaista. Innovaatioparadigma on ollut 1990-luvun lopusta lähtien hallitusohjelmassa eniten käytetty organisaatio- ja johtamisoppi. (Seeck, 2012, 292.) Työtä voidaan tehdä eri puolilla maailmaa erilaisten viestintämahdollisuuksien vuoksi. Muutokset haastavat kuitenkin myös perinteistä kenttää, koska suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä ja samalla heidän valtava tietotaitonsa ja hiljainen tieto uhkaavat hävitä. Tulevaisuudessa työntekijöiden arkeen vaikuttavat useat erilaiset muutokset, joista mainittakoon esimerkiksi verkostoituminen, työvoiman rakennemuutos sekä työkuulttuurin muutos. (Manka, 2012, 7–8.)

1.1.1 Työhyvinvoinnin tila Suomessa

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan suomalaisten palkansaajien rakenne on muuttunut selvästi viime vuosikymmenten aikana. Tutkimus ajoittuu vuosien 1977–2013 välille. 1970-luvulla suurten ikäluokkien aloittaessaan työelämää, keski-ikä oli suhteellisen matala ja koulutustaso ei ollut yhtä korkea kuin 2000-luvulla. Palkansaajat ovat 2000-luvulla selvästi ikääntyneempiä, mutta myös paremmin koulutettuja kuin aiempina vuosikymmeninä. Tänä päivänä lukuisat palkansaajat ovat työpäivänsä aikana tekemisissä myös muiden ihmisten kuin työkavereidensa kanssa, eli vuorovaikutteinen asiakastyö tuo työhön omat paineensa, mutta myös palkitsevuutensa. Rakennemuutos on tärkeä kokonaisuudessaan, kun mietitään työelämän muutoksia pitkällä aikavälillä. (Lehto & Sutela, 2014.)

Työolotutkimuksen tulosten mukaan monet viime vuosikymmenten aikana tehdyt muutokset ovat osoittaneet kehitystoimien onnistuneen. Palkansaajien osaamistaso on noussut ja heillä on paremmat mahdollisuudet kehittyä työssään sekä saada työpaikkakoulutusta. Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmaksi, itsenäisemmiksi ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaa työtään kohtaan ovat parantuneet. Lisäksi työn merkitys on noussut melkein palkkaa tärkeämmäksi osa-alueeksi. Palkansaajat arvostavat esimerkiksi työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia enemmän kuin etenemismahdollisuuksia. Sosiaaliset suhteet, turvallisuus ja pitkäjänteisyys ovat tärkeitä työntekijöille. (Lehto & Sutela, 2014.)

Työ on yhä tärkeä monille, jonka vuoksi he haluaisivat sen jatkuvan edes jossain määrin eläkeiän jälkeen. Työolotutkimuksen mukaan Suomi on erottunut kansainvälisessä vertailussa edukseen erityisesti matalien hierarkioiden, esimiesten ja alaisten

keskusteluyhteyksien, sosiaalisen tuen, tiimityön yleisyyden ja erilaisten kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksien suhteen. Lisäksi esiin oli nostettu tietotekniikan soveltaminen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. (Lehto & Sutela, 2014.)

Työolotutkimuksen suorittamisen ajalle on osunut monta erilaista vaihetta 36 vuoden aikana, joka kuvastaa sitä, että työelämän ja työolojen kehittyminen ei ole ollut suoraviivaista eikä pelkästään nousujohteista, vaan vuosien aikana on ollut myös kolme suurempaa lamaa, jotka ovat kaikki vaikuttaneet työelämän kehittymiseen. (Lehto & Sutela, 2014.)

90-luvun lamasta selviytyminen vaati työntekijöiltä melko rankkoja toimenpiteitä, sillä työpaikkoja lakkautettiin ja epävarmuus työstä lisääntyi. Julkisen sektorin kuluja leikattiin rajusti ja henkilöstömääriä vähennettiin aivan kuten nyt 2000-luvun laman aikaan. Työpaikan säilyttäneet palkansaajat joutuivat työskentelemään työpaineiden alla ja erityisesti yksityissektorilla tahti kiihtyi. (Lehto & Sutela, 2014.)

Lamasta selvittyään Suomessakin alettiin tukeutua erilaisiin joustoa lisääviin työn organisaatiomalleihin. Paikallinen sopiminen sekä kilpailua korostavat johtamisopit lisääntyivät. Yksilöiden työnsuorituksen seuranta ja palkkaus yleistyivät samalla kun kilpailu kasvoi niin työntekijöiden, työryhmien kuin osastojen välillä. Lisäksi työvoiman käyttötavat alkoivat muuttua, kun määräaikaiset työsuhteet ja osa-aikatyö yleistyivät. Uudistusten taustalla oli lama, mutta myös kansainvälisen kilpailun lisääntyminen. (Lehto & Sutela, 2014.)

Työolotutkimuksen tiedon keruu ei osunut 1990-luvun tai 2008 laman aikaan, jonka vuoksi ne eivät näy tuloksissa samalla tavalla kuin vuoden 2013 tulokset. Vuoden 2013 työolotutkimuksen tuloksissa näkyy palkansaajien epävarmuus työn jatkumisesta, lomautusten ja työttömyyden uhka sekä irtisanomisen pelko. Lisäksi usko siihen, että työntekijät löytäisivät uutta työtä itselleen, on romahtanut vuoteen 2008 verrattuna. (Lehto & Sutela, 2014.)

Vaikka työolot olivat vuonna 2013 melko epävarmassa tilanteessa, oli silti huomattavissa monessa suhteessa työolojen myönteistä kehitystä. Monet työpaikan ilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita kuvastavat mittarit olivat kääntyneet uuteen nousuun vuosien 2003 ja 2008 välisen ajan laskun jälkeen. Tämä oli erityisesti nähtävissä miesten työpaikoilla. Mittarit liittyivät

muuan muassa työpaikan ilmapiirin kannustavuuteen, avoimuuteen, tiedonvälitykseen ja siihen, että työpaikalla keskustellaan riittävästi esimerkiksi työn ongelmista. Lisäksi oli havaittavissa, että työntekijät tunsivat saavansa aiempaa enemmän tukea ja apua työkavereilta, jos työ tuntuu hankalalta. Myös esimiestukeen luottavien osuus oli noussut vuodesta 2008, samoin kuin arviot oman esimiehen esimiestehtävistä suoriutumisesta. (Lehto & Sutela, 2014.)

Ristiriitojen yleistyminen oli vähentynyt vuoden 2013 tutkimuksessa, sekä sukupuolen tasa-arvon suhteen oli tapahtunut hidasta edistymistä. Ikääntyneiden työntekijöiden osaamista arvostettiin työpaikalla aiempaa enemmän ja ulkomaalaistaustaisiin työkavereihin suhtauduttiin tasa-arvoisemmin kuin ennen. Pitää tosin ottaa huomioon, että työolotutkimuksen tulokset kertovat työelämässä olevien työntekijöiden havainnoista, jonka vuoksi esimerkiksi työnhaussa tapahtuva syrjintä iän tai syntyperän vuoksi ei näy Työolotutkimuksen tuloksissa. (Lehto & Sutela, 2014.)

Tyytyväisyys työn eri osatekijöihin ja nykyiseen työhön on kasvanut ja ansiotyö koetaan tärkeäksi elämän osa-alueeksi yleisemmin. Lisäksi tuoreimman työolotutkimuksen mukaan tuloksissa on nähtävissä teknologian kehityksen merkitys, joka mahdollistaa työnteon ajasta ja paikasta riippumatta. Työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä vapaammin, joka lisää työn joustavuutta ja helpottaa muun elämän yhteensovittamista. Tässä on kuitenkin havaittavissa myös negatiivisia puolia, kuten työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen. (Lehto & Sutela, 2014.)

2000-luvulla työntekijöiden arkeen on vaikuttanut myös väestön ikääntyminen, sillä yhä useammalla työntekijällä on huolehdittavanaan isovanhempia tai vanhempia sukulaisia. Erityisesti hoivapuolen merkitys on korostunut niin keskusteluissa kuin politiikassakin. Enää vain äidit eivät jää kotiin hoitamaan lapsiaan, vaan myös isät ovat innokkaita jäämään kotiin. (Lehto & Sutela, 2014.).

Yritykset ja julkiset organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristön muutokset, globalisaatio, kilpailu, väestön vanheneminen sekä pienempien ikäluokkien siirtyminen työmarkkinoille edellyttävät organisaatioilta toimenpiteitä. Toiminnan tuloksellisuus, työntekijöiden jaksaminen sekä työelämän laatu ovat kansallisella tasolla merkittäviä kysymyksiä. Tämä näkyy esimerkiksi työmarkkinajärjestöjen aktiivisena toimintana, joiden tavoitteena on kehittää tuottavuutta ja työelämän laatua samaan aikaan,

kun vahvistetaan yritysten ja julkisten organisaatioiden menestystä kestäväällä tavalla. Lisäksi halutaan parantaa innovaatiokykyä, työhön osallistumisastetta sekä pidentää työuria. (Vanhala, 2013.)

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstökäytäntöjen yhteys organisaatioiden tuloksellisuuteen on noussut yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tutkimusalueista vuosituhaten vaihteessa. Syynä tähän on osaamisen nousu keskeiseksi tekijäksi, johon sijoittamalla ja kehittämällä motivoivia henkilöstöjärjestelmiä, henkilöstön osaaminen ja valmiudet työskennellä paranevat. Näiden nähdään lisäävän myös henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista, josta seuraa organisaatioille parempaa tulosta ja kasvavaa kilpailuetua. (Vanhala, 2013.)

Yritysten ja organisaatioiden nopeat muutokset toimintaympäristössä ovat näkyneet muutoksina sekä työelämän laadussa että henkilöstön hyvinvoinnissa. Työuupumus ja alhainen eläkeikä heijastavat henkilöstön työpahoinvointia, joka vaikuttaa useampaa kautta yritysten kannattavuuteen. Vaikka henkilöstöjohtamisen kohde on henkilöstö, niin usein keskeinen osa, eli henkilöstön hyvinvointi puuttuu tai on vain pienessä roolissa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisessä yhtälössä. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välillä olevan suhteen ymmärtämiseksi, työntekijät, työntekijöiden havainnot sekä heidän käyttäytymisensä ovat avainasemassa. (Vanhala, 2013.)

1.1.2 Muutokset kaupan alalla

Kuten Työolotutkimuksesta (2014) on nähtävissä, niin työolot ja työn järjestelyt ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Kaupan ala on ollut erityisesti murroksissa viimeisten vuosien aikana, jonka aikana esimerkiksi aukioloajat ovat laajentuneet. Lisäksi työpäivät ovat lisääntyneet, kun arkipyhistä on tullut osa normaalia työviikkoa. Ajankohtaisin muutos tällä hetkellä on vuonna 2016 muodostettu uusi kilpailukyky sopimus, jolla pyritään parantamaan suomalaisen työn ja yritysten kilpailua seuraavien vuosien aikana. (SAK, 2016).

Kaupan alalla tapahtuneiden muutosten voidaan olettaa vaikuttavan yksilöiden työhyvinvointiin, sillä pidentyneet aukioloajat tarkoittavat tässä tutkimuksen yhteydessä esimerkiksi myöhäisempiä iltavuoroja, jonka seurauksena esimerkiksi työntekijän fyysinen

terveys saattaa kärsiä liian vähäisestä palautumisajasta ilt- ja aamuvuorojen välillä. Muutosten käsittely on kuitenkin yksilöllistä jokaisen työntekijän kohdalla, jonka vuoksi ei voida suoraan sanoa, että muutokset olisivat positiivisia tai negatiivisia.

Vanhalan (2013) HYÖTY-tutkimus vertaili eroavaisuuksia vähittäiskaupan, sairaalaorganisaation ja metallialan välillä. Tutkimuksen mukaan työn imu sekä työtyytyväisyys olivat vähittäiskaupan alalla merkitsevästi korkeammalla tasolla kuin metallialalla. Henkilöstökäytäntöjen sekä työhyvinvoinnin yhteyttä selvitettiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn kaksiportaisen mallin avulla, jonka oletettiin selvittävän työhyvinvoinnin eri osatekijöitä, kuten erityisesti työn imua, työtyytyväisyyttä ja käänteisesti työuupumusta. Vähittäiskaupan alalla työn imu tai työtyytyväisyys eivät olleet tilastollisesti merkittäviä tekijöitä, mutta uupumusasteinen väsymys oli merkittävässä roolissa kaupan alalla, kun verrattiin metallialaan ja sairaalatyöhön. (Vanhala, 2013.)

Esimiestyö oli vähittäiskaupan alalla tärkein muuttuja, ja myös työtyytyväisyyden selittäjinä olivat esimiestyö sekä osallistavat käytännöt. Kaupan alalla henkilöstökäytännöt selittävät jopa 40 prosenttia työtyytyväisyyden vaihtelusta. Esimiestyö ja osallistavat käytännöt olivat tasaisia, ja ainoita tilastollisesti merkitseviä tekijöitä tutkimuksen lopussa. Kuormitustekijöistä erityisesti henkinen raskaus vähensi henkistä hyvinvointia vähittäiskaupan alalla. Lisäksi esimiestyön ja osallistavien käytäntöjen vähyys tai puute olivat merkittäviä työuupumuksen selittäviä tekijöitä. Työn määrä ja henkinen raskaus ovat tärkeitä uupumuksen selittäjiä, mutta vähittäiskaupan alalla myös työn ruumiillinen raskaus selitti väsymysasteista uupumusta. Huomionarvioista on myös se, että osallistavat käytännöt selittivät työkykyä enemmän kuin ikä. (Vanhala, 2013.)

Vähittäiskaupan työntekijät osoittautuivat sitoutuneemmaksi kuin metalli- tai sairaanhoitoalalla, vaikka vaihtoaikkeitä oli muita enemmän. Sitoutumista selittivät esimerkiksi työtyytyväisyys ja työn imu. Ikä ja työtyytyväisyys olivat merkittäviä vaihtelun selittäjiä. Henkilöstökäytännöt selittävät hyvinvoinnin välityksellä yksilötason sitoutumista organisaatioon. Sitoutumiseen näyttäisi siis vaikuttavan esimissuhde, mahdollisuus osallistua omaan työympäristöön sekä mahdollisuus vaikuttaa työn reunaehtoihin, joita ovat esimerkiksi työajat ja työsuhteen luonne. (Vanhala, 2013.)

Kaupan alalla vaihtuvuus on suurta, jonka vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millä tavoin olisi mahdollista sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Tutkimuksen mukaan

työtyytyväisyydellä ja psykologisella hyvinvoinnilla on merkitystä, kun ennustetaan yrityksen liikevaihtoa. Työntekijöistä syntyvillä kuluilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen, kun otetaan huomioon irtisanomiskustannukset, korvaajan hankkimisesta aiheutuvat kulut sekä harjoittelun aikaiset kulut. (Wright & Bonnet, 2007).

HYÖTY-tutkimuksen (2013) mukaan vähittäiskaupan alalla henkilöstön ja johdon näkemykset erosivat toisistaan melko voimakkaasti. Tämä saattaa selittyä sillä, että johdon käsitykset heijastavat suunniteltuja henkilöstökäytäntöjä, kun taas työntekijät tulkitsevat käytäntöjä omien havaintojensa ja kokemustensa pohjalta. Vähittäiskaupan alalla henkilöstökäytännöt eivät korreloineet lainkaan suorituskyvyn kanssa, mutta johdon käsitys henkilöstökäytäntöjen esiintyvyydestä selitti reilu kolmasosan kilpailukyvyn vaihtelusta palkitsemisen käytäntöjen ollessa vahvin selittäjä. Esimiestyö ja sekä työsuhteen jatkuvuus oli vahvin selittäjä vähittäiskaupan alalla suorituskyvyn selittäjinä. Kaupan alalla johdon näkemykset kilpailukyvystä olivat merkitsevästi yhteydessä organisaatiotason tiedottamisen käytäntöihin, palkitsemiseen, esimiestyöhön sekä osallistaviin käytäntöihin. (Vanhala, 2013.)

Henkilöstökäytännöt selittävät hyvinvoinnin vaihtelua erityisesti kaupan alalla. Esimiestyö ja osallistavat henkilöstökäytännöt ovat tärkeimmät hyvinvoinnin selittäjät. Työhyvinvoinnin keskeisiä lähteitä olivat säännöllinen, ystävällinen ja työntekijän ajatukset huomioonottava vuorovaikutussuhde esimieheen. Lisäksi esimieheltä saatu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu oli tärkeää. Tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden prosesseja ja sitä, että ovatko työntekijät selvillä työhönsä vaikuttavista tekijöistä. Esimiestyöllä vaikutetaan siihen, miten osallistaviksi henkilöstökäytännöt koetaan, joten voidaan tulkita, että esimiestyö on keskeinen vaikuttaja työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. (Vanhala, 2013.)

Organisaatiomuutosten on todettu olevan yhteydessä hyvinvointitekijöihin, kuten stressiin, työkykyyn ja uupumukseen. Vaikutuksen on nähty muodostuvan sen vuoksi, että muutokset työssä lisäävät työn vaatimuksia ja sitä kautta vähentävät hyvinvointia. Organisaatiomuutosten taustalla on usein taloudelliset perusteet eli pyritään samaan säästöjä aikaiseksi. Organisaatiomuutosten suurimpia osa-alueita ovat henkilöstövähennykset, joiden avulla pyritään vähentämään menoja sekä tasoittamaan taloudellista tilannetta. (Vanhala, 2013.)

Esimerkiksi kaupan alalla teknologinen innovaatio on johtanut henkilöstön vähentämiseen, sillä teknologia on mahdollistanut itsepalvelukassat, joiden seurauksena asiakkaat voivat itse skannata tuotteensa ja maksaa kortilla maksupäätteellä, jonka seurauksena henkilökuntaa ei tarvita niin paljon. (Chmiel, 2008). Vastakohtana vähennykset heikentävät kuitenkin niiden työntekijöiden terveyttä, jotka saavat pitää työpaikkansa. Heidän työmääränsä kasvaa, kun työntekijöitä vähennetään. Lisäksi uusiin työtehtäviin sopeutuminen kuormittaa aiempaa enemmän. (Vanhala, 2013.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Valitsin tutkimukseni aiheeksi kaupan alan, koska kaupan ala on ollut melkoisessa murroksessa viimeisten vuosien aikana, ja toistaiseksi aiheesta on melko vähän suomalaisia tutkimuksia. Aiheen valintaani vaikutti myös se, että olen itse työskennellyt kaupan alalla jo useita vuosia erilaisissa työtehtävissä.

Tutkimukseni kohdistuu päivittäistavarakaupan alaan, jossa keskityn erityisesti työntekijän näkökulmaan. Tavoitteenani on selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin omassa työssään. Tutkimus keskittyy nimenomaan yksilön näkökulmaan, jonka vuoksi haluan ymmärtää, mitkä ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, ja miten siihen vaikuttaa esimerkiksi työyhteisö tai asiakasnäkökulma.

Tutkimuskysymykset ovat;

1. *Mitkä työhyvinvointiin liittyvät tekijät korostuvat kaupan alan työntekijöiden työssä?*
2. *Mitkä ovat tärkeimpiä voimavaratekijöitä kaupan alan työntekijöiden työssä?*
3. *Miten kaupan alan muutokset näkyvät yksilöiden kokemassa työhyvinvoinnissa?*

Lisäksi tutkin, miten kaupan alan murrokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työhyvinvointiin. Entä millä tavalla kaupan alan murrokset ovat vaikuttaneet heidän elämäänsä yleisellä tasolla, eli vapaa-ajan ja työn suhteeseen. Ovatko esimerkiksi vapautuneet aukiolot vaikeuttaneet tai helpottaneet perhearkea tai nähdäänkö muuttuneet työolosuhteet uhkana vai mahdollisuutena oman työhyvinvoinnin kehittymiselle.

Tutkimus keskittyy työntekijöiden näkökulmaan, eli yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin heidän omista työhyvinvoinnin kokemuksistaan ja työyhteisöstä sekä asiakasnäkökulmasta. Asiakasnäkökulma liittyy yksilön ja työyhteisön työhyvinvointiin, koska kaupan alalla ollaan koko ajan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Tutkimukseni on perusteltu sen vuoksi, että suurin osa työhyvinvoinnin tutkimuksista on tehty määrällisinä tutkimuksina (esimerkiksi Tilastokeskuksen Työolotutkimus, 2014), jolloin osa näkökulmista voi jäädä kokonaan käsittelemättä. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajat vastaavat kyselyssä esitettyihin kysymyksiin, ja jos kysymykset on laadittu tietyn kaavan mukaan, voidaan saada melko suppea kuva työyhteisöstä ja sen työhyvinvoinnista. Useimmiten myös yritysten omat työhyvinvointikyselyt ovat määrällisiä tutkimuksia, koska aineistot ovat suuria ja siten helpompi muuttaa ymmärrettävään muotoon.

Tutkimukseni on tärkeä myös siksi, että kaupan alan työehtosopimus (ks. PAM, 2018) ja kilpailukyky sopimus (ks. SAK, 2016) ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana, jonka vuoksi tätä osa-aluetta ei ole vielä tutkittu niin paljon. Erityisesti työn yhteensovittaminen muun elämän kanssa ja työntekijöiden olot ovat aiheuttaneet runsasta keskustelua niin työyhteisöissä kuin sosiaalisessa mediassa viimeisen vuoden aikana, jonka vuoksi tutkimukseni on myös ajankohtainen. Esimerkiksi Helsingin Sanomien (2017) mukaan moni perheellinen kaupan alan työntekijä on harkinnut irtisanoutumista lastenhoito-ongelmien vuoksi. Vapautuneet aukioloajat ovat siis hankaloittaneet heidän lasten hoitojärjestelyitä sekä ovat vaikuttaneet kielteisesti lasten kanssa vietettyyn vapaa-aikaan. (Helsingin Sanomat, 2017.)

Palvelualojen ammattiliiton PAM:in mukaan yhteiskunta maksaa vähittäiskaupan työntekijöille toimeentuloa yli 30 miljoonalla eurolla vuodessa. Samaan aikaan vähittäiskaupan nettotulos on yli 300 miljoonaa euroa, joka kuvastaa sitä, että kaupan alalla maksettavat pienet palkat edesauttavat yrityksiä menestymään, mutta aiheuttavat veronmaksajille kustannuspaineita. Esimerkiksi asumistuki on yksi nostettavista tukimuodoista. Osa-aikaisista työntekijöistä jopa 25 prosenttia on oikeutettu asumistukeen. (Maaseudun tulevaisuus, 2017.)

Helsingin Sanomien (2017) mukaan kauppojen vapaat aukiolot ovat kaataneet pieniä yrityksiä ja lisänneet silppu- eli osa-aikatyötä. Aukiolojen vapauttamista perusteltiin uusien työpaikkojen syntymisellä, mutta kaupan alan kokonaistyöllisyys kuitenkin supistui

muutoksen seurauksena. Palkansaajien lukumäärä kasvoi, mutta yrittäjien lukumäärä laski, jonka voidaan olettaa johtuvan asiakkaiden siirtymisen kioskeilta ja pikkukaupoilta isompiin marketteihin. Pidentyneet aukioloajat ovat kuitenkin näyttäneet kaupallisesti positiivisena, sillä iltatuntien osalta myynti on kasvanut enemmän kuin muilla tunneilla. Helsingin Sanomien haastattelema myyjä piti vapautuneita aukioloaikoja motivaattorina, sillä palkka lisääntyy, vaikka on saman ajan töissä, jonka vuoksi hän uskoo ihmisten haluavan tehdä yövuoroja. (Helsingin Sanomat, 2017.)

Tutkimukseni ei ole ongelmalähtöinen, jonka vuoksi lähdän tutkimaan aihetta kokonaisvaltaisesti ja toivon haastatteluissa tulevan esiin juuri niitä asioita, jotka työntekijät kokevat heille kaikkein merkityksellisimmäksi nimenomaan yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. En ole saanut toimeksiantoa kaupan alalta, jonka vuoksi kirjoitan graduni itsenäisenä toimeksiantona, jolloin on mielestäni myös loogisempaa lähestyä aihetta nimenomaan omalta kannaltani, eli työntekijän näkökulmasta. Haluaisin tutkimuksellani ymmärtää paremmin työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja muodostaa konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla voitaisiin parantaa yksilön työhyvinvointia.

Työhyvinvointi on aiheena erittäin laaja, jonka vuoksi sen tutkiminen on haastavaa ilman kunnollista aiheen rajaamista, jonka vuoksi olenkin pyrkinyt rajaamaan aiheeni yksilöön ja työyhteisöön asiakasnäkökulmaa hyödyntäen. Käytän teoreettisena pohjana erilaisia työn voimavaroihin, kuormittavuuteen ja palautumiseen liittyviä teorioita.

Tutkimuksen kannalta olennaisempia käsitteitä ovat työhyvinvointi ja työn voimavarat, mutta myös työtyytyväisyys liittyy työhyvinvoinnin osa-alueena tutkimukseen. Työhyvinvointi käsitteenä sekoittuu helposti sen lähellä oleviin käsitteisiin, jonka vuoksi onkin hyvä nostaa käsitteiden eroja esille. Työhyvinvoinnin arvioinnilla tarkoitetaan yleisesti työntekijöiden sen hetkistä työhyvinvoinnin tilannetta. Vastakäsitteenä voidaan pitää työpahoinvointia. (Lepola, 2017, 13.) Työhyvinvointi taas koostuu monista eri osa-alueista, joita ovat esimerkiksi työssä jaksaminen, työkyky ja työmotivaatio. (Alm, 2013, 6.) Työhyvinvoinnin mahdollistajina toimivat esimerkiksi hyvät työolot ja niiden pohjalle rakennettu työhyvinvoinnin ilmapiiri. (Lepola, 2017, 13.)

Tärkeä osa työhyvinvoinnin käsitteistä on työtyytyväisyys, joka usein rinnastetaan työhyvinvointiin, mutta se on kuitenkin rajatumpi käsite. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi työssä viihtymistä. Työssä viihtyminen kuvastaa positiivista tunnepohjaista

reaktiota, joka on todiste työyhteisön toiminnan onnistumisesta. (Lepola, 2017, 13.) *Työtyytyväisyydellä* kuvataan työntekijöiden tyytyväisyyttä työssä. Työtyytyväisyyden käsitteeseen liittyy esimies, työkaverit, fyysinen työympäristö sekä organisaation ilmapiiri. Lisäksi työtyytyväisyyteen voidaan liittää palkka ja mahdollisuus kehittyä organisaatiossa. (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008). Työtyytyväisyydellä kuvataan työntekijän tyytyväisyyttä työn sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Työtyytyväisyyden kokonaisuus koostuu eri tekijöistä ja kokonaisvaltainen työtyytyväisyys muodostuu työstä kokonaisuudessaan. (Warr, Cook & Wall, 1979).

Manka (2012) on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavalla tavalla: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittamisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilöterveyden edistämällä ei tähän kuitenkaan päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi” (Manka, 2012, 35).

Työhyvinvointi käsitteenä voidaan nähdä osana työhön liittyvää terveyttä. Psykologiset oireet, kuten uupumus, epävarmuuden tunne, masennus ja työstä johtuva stressi liitetään usein johtajuuskäytäntöihin. Esimerkiksi hyvällä johtajuudella on todettu olevan vaikutusta kohonneeseen työhyvinvointiin. (Kuoppala ym., 2008).

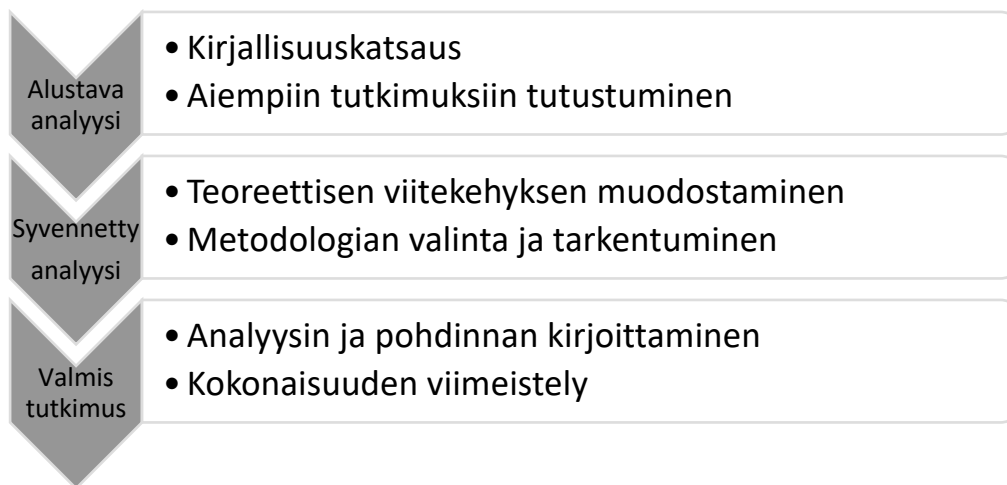
Työn voimavarat jakautuvat yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Yksilön voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi terveys, energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutustaidot. Voimavaratekijät ovat stressiä vähentäviä tekijöitä. Tunne elämänhallinnasta voi olla myös stressiltä suojaava tekijä. Ympäristön voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki, kuten työkaverit, tai aineelliset asiat, kuten esimerkiksi varallisuus. (Manka, 2012, 59.)

1.3 Tutkimuksen eteneminen ja raportin rakenne

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jolloin empiirinen aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Tarkoituksena oli nostaa esiin erilaisia teemoja liittyen

työhyvinvoinnin tilaan sekä liittää tulokset jo aiemmin tunnettuihin teorioihin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on ohjannut empiirisen aineiston analysointia.

Kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen eteneminen vaiheittain. Laadullisessa tutkimuksessa osiot kuitenkin kulkevat lomittain, jonka vuoksi tämänkin tutkimuksen eri osa-alueita on kirjoitettu prosessin eri vaiheissa. Laadullisessa tutkimuksessa osiot usein keskustelevat keskenään, jonka vuoksi eri osiota muokataan esimerkiksi uusien havaintojen pohjalta. Lisäksi lopullinen kokonaisuus muodostuu vasta, kun kaikki osiot on kirjoitettu.



Kuvio 1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusraportti jakautuu viiteen eri päälukuun. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihealue ja tausta, työhyvinvoinnin tila sekä kaupan alan tutkimuksia, tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät teoreettiset näkökulmat. Luvussa käsitellään työhyvinvointia yleisellä ja yksilön tasolla sekä käydään läpi Mankan (2012) työhyvinvointimalli sekä kaksi erilaista työn voimavarojen mallia, jotka ovat olennaisessa roolissa tutkimuksen suorittamisen kannalta. Lisäksi pohditaan psykologisen pääoman merkitystä yksilön työhyvinvoinnin kannalta.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat, aineiston keruumenetelmä sekä aineiston analysointi. Tutkimuksen kohdeorganisaatio haluaa pysyä tunnistamattomana organisaationa, jonka vuoksi organisaatiota ei esitellä kuin yleisellä tasolla kaupan alaan kuuluvana organisaationa.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tulokset, eli tekijät, jotka vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin eniten. Tutkimuksen tuloksissa on pyritty tuomaan esiin työntekijöiden näkemykset sekä kokemukset työhyvinvoinnista. Viimeisessä luvussa tiivistetään tutkimusten tulokset, vedetään yhteen johtopäätökset sekä esitetään pohdintaa tutkimuksen tuloksista. Lisäksi esitellään käytännön toimenpide-ehdotuksia sekä jatkotutkimusehdotelma tulevaisuuden tutkimuksia varten.

Teorettinen viitekehys

2.1 Yksilön työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkiminen on kehittynyt valtavasti reilun sadan vuoden aikana, sillä aiemmasta negatiivisesta ja pahoinvointiin keskittyvästä suhtautumisesta on siirrytty positiivisempaan näkökulmaan. 1900-luvulla työhyvinvointi keskittyi lähinnä työturvallisuuteen, jossa pyrittiin parantamaan teollisuustyöntekijöiden työoloja, ja vähentämään tapaturmien ja varallisten tilanteiden määrää. 2000-luvulla painotus keskittyy työyhteisön toimivuuteen ja terveyden edistämiseen. Tutkimukset pohjautuvat laajasti esimerkiksi stressin ja hallinnan kokemuksiin työssä. Henkilöstö nähdään nykyään strategisena menestystekijänä, ja sitä kautta voidaan sanoa, että työhyvinvointi on osa organisaatioiden strategisia menestystekijöitä. Reilussa sadassa vuodessa työhyvinvoinnin merkitys on siis kasvanut merkittävästi. (Manka, 2012, 54–56.)

Työhyvinvoinnin kanssa työskennelleet huomasivat jo 80-luvulla, että osa työn piirteistä aiheutti toisissa stressireaktioita, kun taas osa työntekijöistä ei reagoinut niihin mitenkään, jonka seurauksena he eivät kuormittuneet työssään normaalia enempää. Sen vuoksi ärsykereaktio- malleihin luotiinkin erilaisten yksilöiden piirteistä johtuva välitysmekanismi. Sen seurauksena ymmärrettiin, että työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat ympäristön- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutus. (Lazarus & Folkman, 1984). Välitysmekanismina toimii mukautuminen, jonka avulla arvioidaan yksilön voimavaroja työelämässä. Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi perustarpeet, kuten terveys, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot sekä tunne oman elämän hallinnasta. (Kinnunen & Mauno, 2009; Manka, 2012). Ympäristöstä löytyy tukea antavia voimavaroja, kuten perhe ja varallisuus.

Tutkimuksen mukaan korkeaan suoritukseen pyrkivät HR-käytännöt (engl. high involvement/work practices) ovat yhteydessä suurempaan tyytyväisyyteen ja työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen. Tämän tyyppisellä osallistamisella ei ole nähty olevan suhdetta stressiin, jonka vuoksi voidaan sanoa, että työntekijät, joilla on enemmän valtaa työssään, enemmän vuorovaikutusta, vahvempi suhde tuloksista palkitsemiin ja paremmat

mahdollisuudet harjoitteluun ja kehittymiseen, raportoivat parempaa hyvinvointia, mitä tulee tyytyväisyyteen, väsymykseen, työperäiseen stressiin tai työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen. Vastavuoroisesti työntekijät, jotka kokevat roolien ylittymistä ja kasautumista, kokevat suurempaa väsymystä, stressiä ja huonompaa työn- ja vapaa-ajan välistä suhdetta. Tämän perusteella siis työntekijät, jotka kokevat työn liian intensiivisenä, raportoivat huonompaa hyvinvointia tyytyväisyydestä, väsymyksestä, työlähtöisestä stressistä ja työn ja elämän tasapainosta. (Boxall & Macky, 2014.)

Hyvinvointi yksilön näkökulmasta on tärkeä tutkimusaihe, mutta toisinaan siihen liittyy myös perheen hyvinvointi. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen haasteista keskustellaan nykypäivänä paljon, ja keskustelu on myös perusteltua, sillä noin 40 prosenttia suomalaisista kokee työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia silloin tällöin. Vuoden 2008 Työolotutkimuksen mukaan neljännes suomalaisista kokee työn häiritsevän perhe-elämää ja työasioita ajatellaan myös vapaa-ajalla. (Kinnunen & Mauno, 2009, 68.)

Työn ja perheen yhteensovittamista voi lähestyä moniroolisuuden näkökulmasta, jolloin erotetaan toisistaan työn ja perheen välinen ristiriita ja työn ja perheen välinen vahvistavuus. Työn ja perheen ristiriidoissa, eli niiden yhteensovittamisen ongelmassa on kyse siitä, että työn ja perhe-elämän vaatimusten koetaan olevan ristiriitaisia ja häiritsevän toisiaan. Koska yksilöllä on rajallinen määrä voimavaroja, kummankin osa-alueen vaatimukseen saattaa olla vaikea vastata samaan aikaan. (Kinnunen & Mauno, 2009, 68.)

Tutkimuksen mukaan alhainen suorituskyky voi alentaa elämänlaatua työntekijöillä, jotka tekevät pitkiä päiviä. (Greenhause, Bedeian & Mossholder, 1987). Erityisesti työn voimavaratekijöillä on merkitystä, sillä perheen ja työn yhteensovittaminen voi olla hyvinkin haasteellista, jonka vuoksi yksilön voimavaratekijät ovat epätasapainossa ja siten heikentävät yksilön työhyvinvointia. Esimerkiksi rooliristiriidat työn ja kodin välillä ovat yhä suuremmassa roolissa tänä päivänä erityisesti kaupan alalla tapahtuneiden työaikamuutosten vuoksi. (Helsingin Sanomat, 2017).

Työhyvinvoinnin on nähty olevan vahvasti yhteydessä työntekijän toimintakykyyn. Kun työntekijän psykologinen hyvinvointi on korkealla, myös hänen kykynsä työskennellä on parempi. Jos työntekijän psykologinen hyvinvointi on matalampi, myös hänen kykynsä työskennellä on heikommalla tasolla. Esimerkiksi positiiviset tunteet, kuten ilo, mahdollistavat työntekijän laajemman ajattelun. Voidaan ajatella, että iloiset työntekijät

ovat esimerkiksi luovempia. Lisäksi psykologisesti hyvinvoivat ihmiset ovat useimmiten ulospäinsuuntautuneita ja uskaltavat olla kunnianhimoisempia, kuin heidän huonommin voivat työkaverinsa. (Wright & Bonnet, 2007).

2.1.1. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat askeleet

Rauramo on tehnyt työhyvinvoinnin alueella viiden askeleen mallin, joka on luotu erilaisten TYKY- ja hyvinvointimalleja vertailemalla sekä yhdistelemällä. Hänen mallinsa on työelämän tarvehierarkia, joka muistuttaa Maslown (1943) tarvehierarkian mallia, jossa ihmisen kehitys tapahtuu erilaisten tasojen avulla. Pohjalla ovat fyysiset tarpeet ja korkeimmalla itsensä toteuttamisen tarve.

Ensimmäinen askel on psykologiset ja fysiologiset tarpeet eli perustarpeet, jotka ovat välttämättömiä päästääkseen toiselle tasolle. Maslown (1943) tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat fyysiset tarpeet, kuten hengittäminen, ruoka, vesi ja uni. (Ojala, 2003, 20.) Rauramon (2008) ensimmäinen askel kuvastaa sitä, että työ on työntekijälle sopiva. Sopiva työ mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan työn jälkeen. Jotta ihminen pysyy terveenä, hän tarvitsee kuormitusta. Työn osalta sopiva kuormitus tarkoittaa sitä, että työ ei ole liian haastavaa tai raskasta, mutta ei myöskään liian yksipuolista tai kevyttä. Työn tulee vastata työntekijän tarpeisiin mahdollisimman hyvin, eli hänen perustarpeitaan. Työn ja vapaa-ajan välillä on tasapaino, kun palautuminen on mahdollista siten, että työpäivän jälkeen työntekijän on mahdollista viettää virikkeellistä vapaa-aikaa. (Rauramo, 2008.)

Toinen askel täyttää työntekijän turvallisuuden tarpeen. Tämä tarkoittaa sitä, että työsuhte soveltuu työntekijän sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Joillekin työntekijöille sopii määräaikainen tai osa-aikainen työsopimus, kuten esimerkiksi opiskelijoille, mutta toisille se voi aiheuttaa epävarmuutta toimeentulosta. (Tilv & Vanhala, 2014). Riittävä tuki ja tiedonsaanti työsuhteen jatkumisesta sekä toimeentuloon liittyvien asioiden ohjauksesta sekä työtehtävien hoitamisesta vahvistavat tarvetta. (Ojala, 2003, 20; Rauramo, 2008.) Maslown (1943) tarvehierarkian toisella tasolla on turvallisuuden tunne, joka kohdistuu omaan kehoon, työllisyyteen, moraaliin sekä terveyteen. Turvallisuuden tunne omasta itsestä tai työstä mahdollistaa siirtymisen tasolle kolme, joka on liittymisen tarve.

Liittymisen tarve näkyy Rauramon (2008) pyramidissa työyhteisön ja työkavereiden merkityksenä. Maslown (1943) tarvehierarkiassa kolmannella tasolla on läheisyyden tarve ja halu kuulua johonkin yhteisöön, kuten työyhteisöön. (Ojala & Ahonen, 2003, 21). Rauramon (2008) mallissa yhteisön merkitys ja yhteisöllisyyttä tukevat toiminnot ovat merkittävässä roolissa. Avoimuus työyhteisössä, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeässä asemassa. Myös työn kehittämisen mahdollisuus sekä päämäärien jakaminen lisäävät työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisössä yhteiset kokemukset, uskomukset ja tunteet korostavat yhteisyyttä. (Rauramo, 2008.)

Neljäs askel on sekä Maslown (1943) että Rauramon (2008) pyramidissa arvostuksen tarve. Työyhteisössä sillä tarkoitetaan sosiaalista arvostusta, joka on myös mahdollista menettää. Esimerkiksi maine ja kunnia ovat tällaisia. Itsearvostus pitää sisällään itseluottamuksen, osaamisen tason, saavutukset, johtajuuden sekä riippumattomuuden. Itseluottamus on tärkeää, koska itseluottamus kasvattaa myös tehokkuutta työpaikalla. Henkilön itsearvostuksen menettäminen on vaikeampaa, koska se on henkilön käsitys omasta itsestään. Työyhteisössä arvostus on perusedellytys, joka tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän antama panos huomioidaan ja kaikkia kohdellaan sen mukaan. Arvostus myös luo turvallisuutta työelämässä, sillä se tukee sosiaalista hyvinvointia. Lisäksi osaamisen perusteella työntekijä valitaan tiimeihin ja työryhmiin. (Rauramo, 2008; Ojala & Ahonen, 2003, 21.)

Viidennellä tasolla on sekä Rauramon (2008) että Maslown (1943) pyramidissa itsensä toteuttamisen tarve. Viidennellä tasolla työntekijä täyttää itsensä toteuttamisen tarpeen, joka edistää yksilön ja yhteisön oppimista ja osaamista. Henkilöstö, joka haluaa kehittää omaa osaamistaan ja itseään jatkuvasti tukee organisaation tulevaisuuden näkökulmia sekä tavoitteita. Osaaminen on yksi kilpailukyvyn tärkeimmistä tekijöistä ja se edellyttää jatkuvaa oppimista. Oman osaamisen kehittäminen on myös työntekijän kannalta merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Osaaminen edistää oman työn hallintaa, jonka seurauksena myös jaksaminen ja hyvinvointi kehittyvät. (Rauramo, 2008.)

Malleja lähemmin tarkasteltuna voitaisiin sanoa, että Maslown (1943) tarvehierarkian toteutuminen työntekijän elämässä mahdollistaa myös työntekijän Rauramon (2008) mallin toteutumisen, sillä pyramidien tasot kulkevat käsi kädessä, vaikka toinen keskittyy yksilön

tarpeisiin ihmisenä ja toinen työntekijän tarpeisiin työpaikalla. Jos jokin pyramidin taso ei toteudu, kummassakaan mallissa ei päästä seuraavalle tasolle.

2.1.2 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatioissa

Asiakaspalvelussa, kuten kaupan alalla, ollaan koko ajan tekemisissä erilaisten tunteiden kanssa, jonka vuoksi asiakaspalvelijan on osattava käsitellä omia tunteitaan erilaisissa tilanteissa. Grandleyn (2000) tunteiden säätelymalli kiinnittää huomiota siihen, miten työntekijät käyttävät tunteiden säätelyä saavuttaakseen tavoitteensa. Mallin mukaan on kahdenlaista tunteiden säätelyä. Ennakkotapauksiin kohdistuvaa tai reaktiopohjaista säätelyä. Näitä kahta hyödynnetään syvässä tai pinnallisessa näyttelemisessä, joka on osa asiakaspalvelua. Kummallakin on omat tavoitteensa ja motiivinsa, mutta ne eroavat toisistaan, sillä syvässä näyttelemisessä asiakaspalvelija haluaa vaikuttaa aidolta, kun taas pinnallisessa hän vain pyrkii täyttämään työtehtävänsä. (Totterdell & Holman, 2003.)

Syvänäyttelyn ja pinnallisen näyttelyn on tutkittu olevan yhteydessä työuupumukseen, mutta syvänäyttelyllä on kuitenkin vähemmän kognitiivisia vaikutuksia kuin pinnallisella. Kummallakin on kuitenkin negatiivinen vaikutus hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, mutta pinnallisella on koettu olevan enemmän vaikutusta emotionaaliseen väsymykseen. Syvänäyttely on positiivisemmin yhteydessä palvelun laatuun kuin pinnallinen. Tutkimuksen mukaan positiivisten tunteiden ilmaisu on yhteydessä työstä suoriutumiseen ja työn arviointiin. (Totterdell & Holman, 2003.)

Jos työntekijöiltä edellytetään tiettyjä tunteita vaikuttaakseen asiakkaisiin, näitä tunteita voidaan pitää osana heidän palvelusuoritustaan. Syvässä näyttelyssä palvelusuoriutuminen kumpuaa henkilöstä itsestään ja näyttää vilpittömältä. Asiakaspalvelija pyrkii ymmärtämään ja asettumaan asiakkaan näkökulmaan, joka lisää mahdollisuutta siihen, että tunteiden esittäminen on positiivista ja vilpittöntä, ja että vastataan asiakkaan tarpeisiin. Pinnallinen näytteleminen ei ole yhtä tehokasta, sillä se ei ole yhtä vilpittöntä, eikä siinä pyritä asettumaan asiakkaan näkökulmaan. Tutkimuksen mukaan pinnallisuus oli negatiivisesti yhteydessä palvelun laadun tuottamiseen. (Totterdell & Holman, 2003.)

Työhyvinvoinnilla on nähty olevan merkitystä esimerkiksi yrityksen tulokseen ja

asiakastyytyväisyyteen. Useat tutkimukset ovat käsitelleet työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia, jolla on merkitystä tutkittaessa työhyvinvointia yksilön näkökulmasta. (de Menezesin, 2012; Boxall & Macky, 2014; Greenhouse ym., 1987).

Työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus ovat yhteydessä merkittäviin liiketoiminnan tuloksiin, jotka ovat tärkeitä monille organisaatioille. Ongelmat, jotka liittyvät työn ytimeen, ja joihin johtajat voivat omalla työllään vaikuttaa, on merkittävä rooli, kun pyritään ymmärtämään liiketoimintayksikön kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä. (Harter, Schmidt & Hayes, 2002.) Osaamisen nousu keskeiseksi resurssiksi nähdään kriittisenä tekijänä, johon investoimalla ja luomalla motivoivia henkilöstöjärjestelmiä, parannetaan työntekijöiden osaamista ja siten myös heidän valmiutensa paranevat. Kasvaneen osaamisen nähdään lisäävän henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista, jonka seurauksena yritys tuottaisi parempaa tulosta ja sen kilpailuetu kasvaisi. (Vanhala, 2013.)

Aiemmin on kiinnitetty huomiota myös organisaatiokäyttäytymisen merkitykseen. Kuinka työntekijöiden pitäisi toimia ja millä tavalla toimitaan. Millä tavoin yrityksen tai työntekijän maine vaikuttaa toimintaan ja onko sillä merkitystä työhyvinvointiin ja sen toteutumiseen. (Hall ym., 2009.) Organisaatioiden organisaatiokäyttäytymisen perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä työntekijöiden kokemasta työhyvinvoinnista ja heidän sitoutumisestaan organisaatioon. Esimerkiksi saapuminen työpaikalle huonoissa liikenneolosuhteissa. Sitoutunut ja työhönsä tyytyväinen työntekijä yrittää päästä paikalle myös pahimmassa mahdollisessa lumimyrskyssä, kun taas huonosti sitoutunut työntekijä jää helpommin kotiin, kun hän huomaa ongelman. (Bateman & Organ, 1983).

Tärkeimpiä työn voimavaroja ovat esimerkiksi kannustava ja osallistava johtaminen, sekä innovatiivinen ilmapiiri. Yhteisöllisyys lisää esimerkiksi työyhteisön toimivuutta ja vuorovaikutusta. Edellä mainittujen tekijöiden avulla on mahdollista vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta, optimistisutta, osaamista ja terveyttä. Työssään viihtyvät työntekijät tekevät tuloksellista työtä ja ovat siten organisaatiolle tärkein voimavara. Hyvä ilmapiiri koko organisaatiossa kerää päteviä ja asioituneita työntekijöitä, joista käydään työmarkkinoilla kova kilpailu. (Lepola, 2017, 6.)

Hyvä ilmapiiri on tärkeä jokaisessa työyhteisössä, koska työkavereiden tuella on merkittävä rooli työssä jaksamiseen. Voimavaroihin perustava työhyvinvointiajattelu on lisääntynyt ja sen tarkoituksena on edistää työhyvinvointia lisäämällä erilaisia välineitä, joilla voitaisiin

kehittää työn voimavaroja. Tasapainomallin käsitteen mukaan työssä esiintyy enemmän myönteisiä piirteitä kuin kuormittavia tekijöitä. Kun työssä on enemmän myönteisiä piirteitä kuin kuormittavia tekijöitä, työntekijä jaksaa työssään pidempään ja tehokkaammin. Lisäksi hän kokee työnsä mielekkäämmäksi, mikä on tärkeää psykologisen pääoman kannalta. (Lepola, 2017, 6.)

Vastuullisuus työssä on merkittävä tekijä jokaisen kaupan alan työntekijän työssä ja osa jokapäiväistä toimintaa. Työntekijöiden tulisi olla tillivelvollisia esimiehelleen sekä koko organisaatiolle, koska ilman vastuullisuutta työntekijät voivat tehdä mitä haluavat. (Hall, Zinko, Perryman & Ferriksen, 2009.) Kaupan alalla, ja erityisesti kassaosastolla, työntekijöiden tekemisiä valvotaan melko tarkasti työn vaatimusten vuoksi. Työntekijät eivät pääse liikkumaan vapaasti päivän aikana, koska kassalta ei saa poistua oman mielen mukaan. Lisäksi heillä on vastuu asiakkaiden palvelusta sekä rahan käsittelystä. Kassahenkilöllä on myös vastuu asiakkaan loppuun viemisestä, sillä hän voi olla ainut työntekijä, jonka kanssa asiakas asioi kaupassa käydessään.

Joillekin työntekijöille vastuullisuus saattaa olla kuormittava stressitekijä ja siten työhyvinvointia heikentävä tekijä. Kaupan alalla seurataan tarkasti esimerkiksi kassapaineraportteja, kassaheittoja, tehtyjä tunteja ja myyntejä, jonka vuoksi työntekijät saattavat tuntea, että juuri heidän tekemisiään seurataan tarkasti, vaikka todellisuudessa haetaan toiminnan tehokkuutta.

Vastuullisuus ja seuranta voivat nostaa työntekijöissä negatiivisia tunteita, koska heidän mielestään heitä kontrolloidaan liikaa. Negatiivisia tunteita voi ilmaantua myös lisääntyneen paineen tai jännitteiden vuoksi. Stressitutkimusten yhteydessä on tutkittu paljon sitä, miten yksilöt selviytyvät paineesta, joka syntyy vastuullisuuden tunteen kasvamisesta. Työntekijät voivat olla vastuullisia useille eri henkilöille työssään, kuten esimerkiksi esimiehille, työkavereille, tiimin jäsenille ja asiakkaille. (Hochwarter, Perrewé, Hall & Ferris, 2005.)

2.2 Työhyvinvointimalli (Manka, 2012)

Työhyvinvointia on tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan ja työhyvinvoinnin käsite on laajentunut, kun siihen on tuotu mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet tekijät, kuten työmotivaatio, työn imu sekä transformatiivisen oppiminen. Laajemman käsityksen

mukaan organisaatiossa, työnjärjestelyissä, esimies- tai ryhmätoiminnassa esiintyvät kehittämistarpeet ovat muutoksen käynnistäjiä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007.)

Mankan (2012) työhyvinvointimallissa tavoitteena on yhdistellä eri tieteenalojen tietoja siten, että työhyvinvointia olisi mahdollista tutkailla ja kehittää eri näkökulmista. Työhyvinvointimallin osiot pohjautuvat psykologiaan, organisaatioteoriaan, kasvatustieteellisiin, talous- ja terveystieteellisiin tutkimuksiin sekä johtamisen tutkimuksiin. (Manka, 2012, 75.)

Työhyvinvointi koostuu monista eri osatekijöistä. Mankan (2007, 2012) mallin mukaan viisi pääkäsitettä ovat organisaatio, ryhmähenki, työ, esimies ja kaikkien näiden keskiössä on yksilö. Kaikki reunoilla olevat tekijät ovat yhteydessä yksilön asenteisiin ja hänen kykyynsä hallita elämää, kasvattaa motivaatiota sekä hänen fyysiseen terveyteensä. (Manka ym., 2007; Manka 2012, 76.)

Työhyvinvoinnin laajempi käsite keskittyy työssä ilmenevien mahdollisuuksien ja myönteisen piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Se siirtää huomion pois työyhteisön kielteisten ja voimavaroja kuluttavien tekijöiden tarkastelusta. Työhyvinvointi vaatii järjestelmällistä johtamista, sillä se ei synny organisaatiossa itsestään. Työhyvinvointitoimintoja tulisi jatkuvasti arvioida ja myös työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja seurata niiden onnistumista organisaatiossa. (Manka ym., 2007.)

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden suhdetta on tutkittu viime aikoina, koska on todettu, että hyvinvoivat ihmiset tekevän hyvän tuloksen. Siksi työhyvinvoinnin kehittämiseen sijoitetut resurssit on mahdollista saada moninkertaisina takaisin. (Manka ym., 2007.) Yritys voi saada työhyvinvointiin sijoittamansa summan 10–20 kertaisena takaisin, sillä henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on todettu olevan yhteys toisiinsa. Työhyvinvointia voidaankin pitää kilpailukeinona, jolla on mahdollista luoda tuloskehitystä seuraaville vuosille. (Ojala & Ahonen, 2003, 51; Aura & Ahonen, 2016, 19; Kauhanen, 2016.) Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu parhaiten jaetun tai voimaannuttavan johtajuuden kautta. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joka tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin onnistuminen ei ole pelkästään esimiehen vastuulla. (Manka ym., 2007.)

Esimiestyö voidaan nähdä työssä kuluttavana tai parantavana voimavaratekijänä. Esimerkiksi transformationaalinen esimiestyö on nähty työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä. (Kinnunen, Perko & Virtanen, 2013). Transformationaalinen johtajuus on osallistavaa ja muut huomioon ottavaa. Transformationaaliselle johtajalle tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi hyvä vaikutus työntekijöihin eli kyky luoda unelmia tulevaisuutta varten sekä työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen. Esimies antaa tukea ja on työntekijöiden kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Lisäksi hän on inspiroiva ja kannustaa työntekijöitä ottamaan riskejä, jotta työntekijät uskaltaisivat mennä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Johtaja huomioi alaisensa, antaa heille tavoitteita ja palautetta, jolla pyritään parantamaan toimintaa. (Manka, 2012, 97–98.)

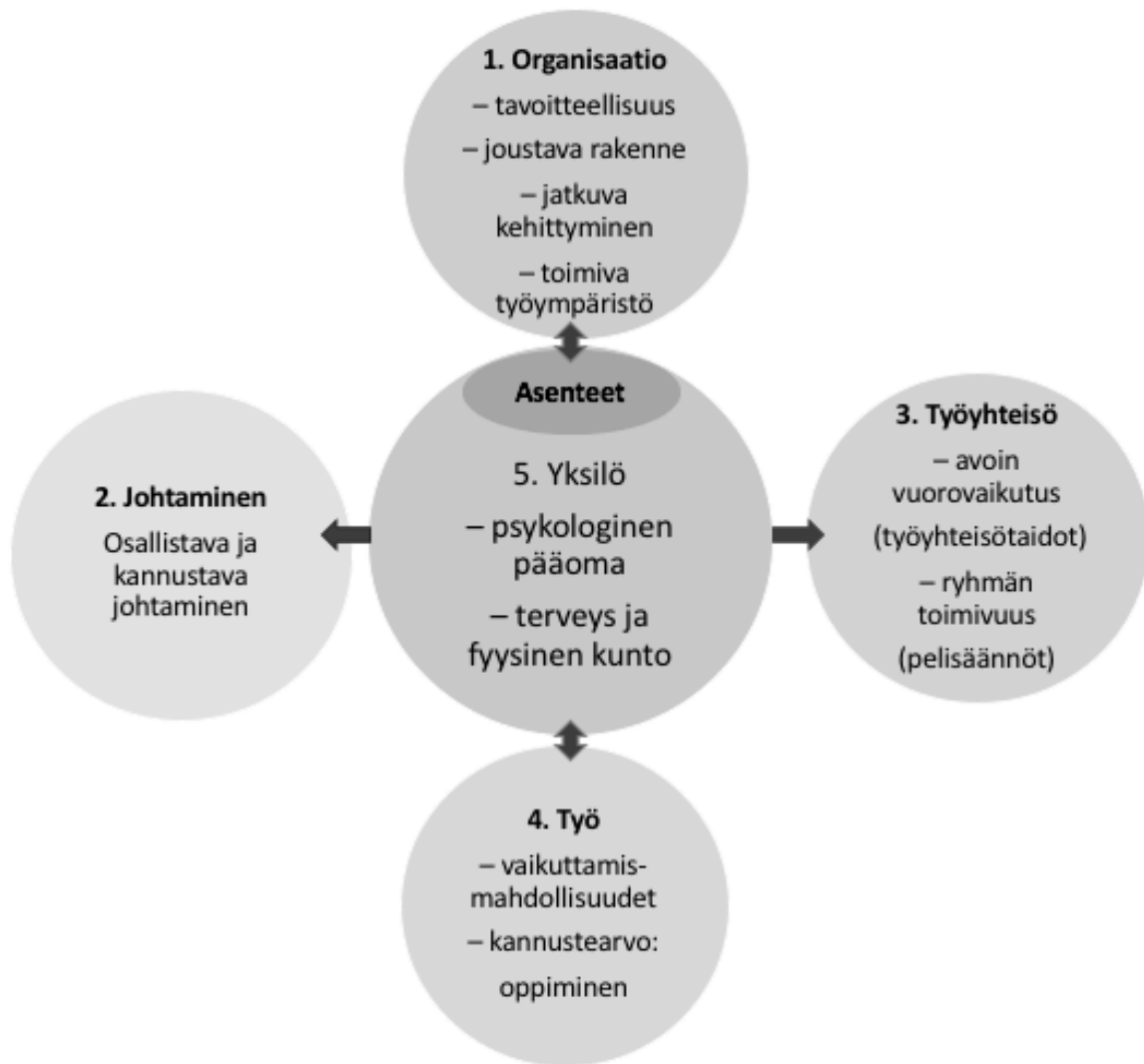
Johtamistyylin on havaittu olevan yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen. Transformationaalisella, autenttisella, oikeudenmukaisella ja loukkaavalla johtajuudella oli yhteys uupumusasteiseen väsymykseen, kuten oli ennakoitavissa Bakkerin & Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin perusteella. Jos lähiesimiehen käyttäytymisessä nähtiin vain vähän transformationaalisen, autenttisen tai oikeudenmukaisen johtajuuden piirteitä, riski kokea uupumusasteista väsymystä oli 2–3 kertainen. Loukkaava esimieskäyttäytyminen selittää eniten uupumusasteista väsymystä, sillä vain sen korrelaatio säilyi merkittävänä, kun taustatekijät ja terveydentila otettiin huomioon. (Kinnunen ym., 2013.)

Tulos oli tutkimuksen odotusten kaltainen, sillä Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan loukkaava esimieskäyttäytyminen nähdään ennemminkin työn vaatimuksena kuin voimavarana. Muut johtamistyylit taas (transformationaalinen, autenttinen sekä oikeudenmukainen) nähdään työn voimavaroina, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista. Bakkerin & Demeroutin (2007) mallin mukaan työn vaatimustekijät selittävät työuupumusta paremmin kuin työntekijän voimavarojen puute. (Kinnunen ym., 2013.)

Autenttisella johtamistyyllillä on nähty olevan yhteys työn voimavaroihin. Se nähdään enemmän työn voimavarana, joka edistää hyvinvointia, kuten työtyytyväisyyttä. Autenttisessa johtamistyyllissä esimies on tietoinen toimintansa seurauksista. Lisäksi hänellä on korkeat moraaliperiaatteet, joita hän noudattaa, ja hän myös pyrkii vuorovaikutuksellisiin suhteisiin alaisensa kanssa. (Kinnunen ym., 2013.)

Mankan (2012) työhyvinvointimalli on voimavarakeskeinen, jolla pyritään vastamaan kysymyksiin siitä, mitkä ovat organisaatiolle tärkeitä työhyvinvoinnin mahdollistajia. Niitä ovat esimerkiksi työ, työyhteisö, johtaminen sekä yksilön piirteet. Tuloksena etsitään ratkaisua mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimivaan työpaikkaan, jossa työntekijän on mahdollista olla hyvinvoiva ja terve ja kokea mahdollista työn iloa. (Manka, 2012, 75.)

Kuvion 2 työnilon osatekijät koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä tekijöistä sekä työntekijästä itsestään. Vaikka organisaatio tarjoaisi kaikki mahdollisuudet työhyvinvointiin, loppujen lopuksi työntekijä tulkitsee työpaikkaansa omien uskomustensa ja asenteidensa pohjalta. Tulkintaan vaikuttaa myös hänen psykologinen pääomansa, työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, työyhteisö, terveys sekä fyysinen kunto. Samassa työpaikassa tai jopa samassa työyhteisössä työntekijöiden työhyvinvointi voi siis vaihdella suurestikin työntekijöiden välillä. (Manka, 2012, 76.)



Kuvio 2 Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka, 2012)

Työyhteisöä kehittäessä on tärkeää, että kehittäminen kohdistuu niin yksilöön kuin koko työyhteisön hyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen sekä kokonaisvaltaisen terveyden edistämiseen. Esimerkiksi yksilöllisen työhyvinvoinnin kehittämisessä voi olla kyse fyysisen kunnan kehittämisestä, jolla parannetaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvointi onkin ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, 7.)

Työniloa syntyy työssä, jossa eri tekijät osuvat kohdalleen. Se on yksilön ja yhteisön kokemus tai tunne. Kokemus vaihtelee ihmisten välillä, eli se on subjektiivinen kokemus. Ryhmän hyvinvointiin vaikuttavat yksilöiden tunteet, sillä jos työyhteisön jäsenet tuntevat itsensä hyvinvoivaksi, se näkyy myös koko ryhmän hyvinvointina. Työyhteisö ja

työhyvinvointi ovat melko moniulotteisia kokonaisuuksia, joissa eri osat voivat vaikuttaa toisiinsa vahvastikin. Työpaikan lisäksi siihen vaikuttavat asiakkaat ja työntekijän omat asiat, kuten perhe tai kotiolot yleensä. (Manka, 2012, 77.)

Organisaation keinoja työniloon ovat esimerkiksi yhteinen tavoite, joustava rakenne, osaamisen kehittäminen ja sosiaalistuminen, työympäristö sekä työhyvinvointisuunnitelma. Jokaisella työyhteisön henkilöllä tulisi olla yhteiset tavoitteet ja heidän tulisi toimia yhdessä niiden toteuttamiseksi. Lisäksi tavoitteiden pilkkominen osiin, tavoitteiden seuraaminen sekä itsearviointi edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Joustava rakenne mahdollistaa itseohjautuvuuden kasvamisen sekä tiimimäisen organisaation, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja viestintä helpottuu. (Manka, 2012, 94.)

Osaamisen kehittäminen ja sosiaalistuminen vahvistavat työntekijöiden itseluottamusta, luovat onnistumisen kokemuksia sekä oppimisen kulttuurin. Turvallinen ja toimiva työympäristö helpottaa työntekoa sekä tukee työyhteisön ja työntekijän kehittymistä. Lisäksi työhyvinvointisuunnitelma määrittelee toimenpiteet työpaikan hyvinvointiin lyhyellä tähtäimellä ja siinä tulee olla huomioituna myös vastuut eri osa-alueiden noudattamisesta sekä tapa arvioida työhyvinvointisuunnitelman toteutumista ja etenemistä. (Manka, 2012, 94.)

2.2.1 Psykologinen pääoma

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä, mutta myös tarvetta toimia itse muutosagentteina. Työ organisoidaan useissa työyhteisöissä, siten että työntekijät itseohjautuvat ja siten vaikuttavat merkittävästi omaan työhönsä sekä työyhteisönsä toimintaan. Itseohjautuminen tulisi nähdä mahdollisuutena, sillä silloin työntekijä ei ole vain ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu asioita, vaan hän on aktiivinen toimija, jolla on mahdollisuus vaikuttaa kokemuksiinsa. (Manka, 2012, 149.)

Työntekijöitä muutosten hallinnassa auttaa psykologinen pääoma, jolla on nähty olevan vaikutusta työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä hyviin työyhteisötaitoihin. Psykologisella pääomalla on yhteys myös siihen, miten ihminen osaa hyödyntää työyhteisönsä tukea. Esimerkiksi heikon itseluottamuksen omaavan henkilön on

vaikea ottaa palautetta vastaan. Psykologinen pääoma ei ole periytyvä ominaisuus, vaan sitä voi oppia jokainen työyhteisön jäsen. (Manka, 2012, 149.)

Vähäinen psykologinen pääoma on ollut yhteydessä sairauspoissaolojen ennakoitiin. Sen on todettu ennustavan sairauspoissaoloja paremmin kuin työtyytyväisyyden tai sitoutumisen, jotka on aiemmin liitetty sairastamiseen ja sairauspoissaoloihin. Psykologinen pääoma on yhteydessä positiivisiin tunteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat asenteisiin siten, että positiivisuus lisää innostusta ja vähentää kyynisyyttä. Positiiviset tunteet vahvistavat työyhteisötaitoja ja vähentävät negatiivista käyttäytymistä, joka helpottaa esimerkiksi muutostilanteissa. Läsnaolemisen taito ja tietoisuustaito (mindfulness) ovat yhteydessä psykologiseen pääomaan, koska ne ennustavat myönteisiä tunteita. Myönteiset tunteet taas vaikuttavat välillisesti psykologisen pääomaan, sillä se vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä niiden välisiin suhteisiin. (Manka, 2012, 149-150.)

Psykologisella pääomalla on myös merkitystä työntekijöiden asenteisiin, sillä työtyytyväisyydellä, organisaatioon sitoutumisella ja psykologisen hyvinvoinnin välillä on tutkimuksen mukaan merkittävä positiivinen yhteys. Lisäksi positiivisella psykologialla on myös tutkittu olevan negatiivinen suhde kyynisyyteen, työpaikan vaihtoaikaisiin, työstressiin ja ahdistukseen. (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011.)

Psykologinen pääoma kuvastaa sitä, millainen henkilö on työntekijänä tai työyhteisön osana. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että millainen työntekijä on sillä hetkellä, vaan millaiseksi työntekijäksi hän voi tulla. Pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. (Manka, 2012, 150; Luthans, 2007, 3.)

Toiveikkuus on tila, jossa tunteet ja tavoitteet kohtaavat ja on mahdollista saavuttaa. Siihen liittyy esimerkiksi tavoitehakuisuus tai aktiivinen tavoitteiden suunnittelu. Tehokkuudella taas tarkoitetaan yksilön kykyä saavuttaa tiettyjä tavoitteita asetetuissa tilanteissa. Optimismilla tarkoitetaan realistista positiivista käsitystä siitä, että mitä voidaan tehdä tai ei voida, kun taas sitkeys on määritelty hyvin käsitellyksi muutokseksi tai stressiksi. Esimerkiksi organisaatiossa tämä näkyy siten, että ihminen pystyy ponnahtamaan takaisin omalle tasolleen korkean työmäärän, konfliktin, epäonnistumisen tai organisaation muutoksen keskellä. (Avey, Luthans & Jensen, 2009.)

Psykologista pääomaa on tutkittu 2000-luvulla paljon ja sitä on hyödynnetty eri tutkimusten yhteydessä, kuten esimerkiksi opiskelijoiden kokeman stressin yhteydessä. Psykologisen pääoman on tutkittu olevan yhteydessä opiskelijoiden stressinsietokykyyn, tehtävistä suoriutumiseen sekä koulun kesken jättämiseen. (Rioli, Savicki & Richards, 2012.)

Psykologisen pääoman on nähty olevan yhteydessä myös kokonaisvaltaisesti parempaan hyvinvointiin. Tutkimus on laajentunut työelämää koskevasta psykologisen pääoman tutkimuksesta suhteiden ja terveyden psykologiseen pääomaan. Tästä on havaittavissa, että psykologisella pääomalla on vaikutusta työntekijän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, jota esimiehet voivat käyttää hyödykseen, kun he kohtaavat haasteita yrittäessään ymmärtää ja kehittää työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013.) Psykologinen pääoma ei ole pelkästään yhteydessä työhön liittyviin psykologisiin resursseihin, vaan se on myös yhteydessä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan positiivisilla resursseilla, kuten työntekijän psykologisella pääomalla, voi olla positiivinen vaikutus hänen psykologiseen hyvinvointiinsa ajan kuluessa. (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010.)

Hobfollin (1998) resurssiteorian mukaan on tärkeää määritellä, mitä ovat keskeiset resurssit ja miten resurssit voidaan ymmärtää tärkeinä avainresursseina, joiden avulla voidaan edistää työntekijöiden resilienssiä. Psykologisen pääoman ja hyvinvoinnin välinen suhde on yksi keino, jolla voidaan muokata olemassa olevaa kapasiteettia ja pyrkiä edistämään työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla. Yksilöillä on mahdollisuus oppia keinoja, joilla he voivat tehostaa omaa psykologista hyvinvointiaan. (Avey ym., 2010.)

Useiden tutkimusten mukaan työn uudelleen muotoilu voi lisätä psykologista pääomaa, edistää merkityksellisyyttä, vähentää uupumusta ja lisätä suorituksista selviytymistä. Yhdenmukaisin löydös työn uudelleen muotoiluun on ollut se, että vaikuttaa positiivisesti henkilön työhön sitoutumiseen. Sen vaikutusta esimerkiksi työtyytyväisyyteen ei ole vielä systemaattisesti tutkittu. (Hakanen, Peeters & Schaufeli, 2018). Hakanen ym. (2018) tutkimuksen mukaan tutkittaessa työn uudelleen muotoilun ja työtyytyväisyyden yhteyttä, työtyytyväisyys ei ennustanut työn uudelleen muotoilua.

2.2.2 Terveys ja fyysinen työkyky

Työn muuttuessa fyysisestä työstä enemmän tietotyöksi, myös työhyvinvoinnin määritelmät ovat muuttuneet. Aiemmin kiinnitettiin huomiota työn turvallisuuteen ja fyysiseen työkykyyn, kun taas nykyään kiinnitetään enemmän huomiota esimerkiksi motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. (Ojala & Ahonen, 2003, 9, 15–16.) Ihmisen omat tunteet, tiedot ja taidot vaikuttavat hänen kykynsä hyödyntää osaamistaan.

Henkinen ja fyysinen kunto vaikuttavat myös yksilön kokemaan työkykyyn. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn rasittavuus, työstä palautuminen, terveydentila, ravitsemus sekä unen määrä. Lisäksi työntekijä voi omalla fyysisellä kunnollaan vaikuttaa omaan jaksamiseensa. (Manka, 2018.) Työntekijän perustarpeisiin ja fyysiseen hyvinvointiin liittyvät esimerkiksi terveys, fyysinen kunto sekä jaksaminen. On myös tärkeää, että työntekijä kokee turvallisuuden tunnetta niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Esimerkiksi työn jatkumisen tunne ja työympäristön tunteet sekä työkaverit, yhteisöllisyys ja työyhteisö ovat tärkeitä. Lisäksi oman työn arvostus ja osaamisen kehittäminen lisäävät työntekijän hyvinvointia. (Ojala & Ahonen, 2003, 20-22.)

Jotta työntekijä suoriutuu työstään sen edellyttämällä tavalla, hänen fyysiset ja psyykkiset hyvinvointinsa, sosiaaliset kyvyt sekä hänen yhteistyöverkostonsa vaikuttavat siihen, miten hän kykenee hyödyntämään osaamistaan. (Ojala & Ahonen, 2003, 23). Esimerkiksi vuorotyössä riittävä uni ja jaksaminen on merkittävässä roolissa, kun keskustellaan työntekijöiden hyvinvoinnista. (Kinnunen & Mauno, 2009, 127). Lisäksi työoloilla ja työn järjestelyillä pystytään vaikuttamaan yksilön työhyvinvointiin. Esimerkiksi joidenkin fyysisten rajoitteiden pohjalta on mahdollista tehdä muutoksia työympäristöön siten, että henkilön on mahdollista työskennellä erilaisissa työtehtävissä.

Ilmapiirillä on merkittävä rooli psyykkiselle hyvinvoinnille ja organisaation menestykselle. (Gelade & Ivery, 2003). Jos työpaikalla on huono ilmapiiri, työntekijä kokee olonsa epävarmaksi, joka vaikuttaa hänen psyykkiseen hyvinvointiinsa. Huono ilmapiiri voi aiheuttaa stressiä, väsymystä tai jopa työholismia, kun työntekijä kokee, että hän ei voi luottaa työkavereihinsa tai esimieheen, vaan hänen on tehtävä kaikki itse.

2.3 Työn voimavarojen mallit

Tässä osiossa tullaan esittelemään tutkimuksen kannalta olennaisimmat työn voimavarojen mallit sekä vertaillaan lopussa niiden suhtautumista toisiinsa sekä Mankan työhyvinvointimalliin. Lisäksi pohditaan psykologisen pääoman merkitystä yksilön työhyvinvoinnille ja arvioidaan erilaisia työhyvinvointiin ja voimavaroihin vaikuttavia tekijöitä kaupan alalla.

2.3.1 Hobfollin voimavarojen säilyttämisteoria (1998)

Hobfollin (1998) malli on alun perin kehitetty stressin tutkimisen yhteydessä, mutta on silti käyttökelpoinen myös palautumisen ehtojen kuvaamiseen. (Kinnunen & Mauno, 2009, 10). Hobfollin (1998) malli pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan ihminen pyrkii saavuttamaan tai säilyttämään sen, mitä hän arvostaa. (Demerouti, Taris & Bakker, 2007). Näitä arvostettuja asioita on neljän tyyppisiä; aineelliset tekijät (esim. auto), olosuhteet (esim. elämäntilanne), henkilökohtaiset ominaisuudet (esim. oman itsen arvostus) ja erilaiset energian muodot (esim. tieto, raha). Ihmiset arvostavat erilaisia asioita, jonka vuoksi myös heidän voimavaratekijät poikkeavat toisistaan. (Feldt, Kinnunen & Mauno, 2005, 44; Kinnunen & Mauno, 2009, 10; Hobfoll, 1998, 2002.)

Stressiä voi syntyä Hobfollin (1998) mallin mukaan kolmessa tilanteessa, joita ovat uhka yksilön arvostamien voimavarojen menetyksestä, yksilön voimavarojen menetys tai voimavarojen epäonnistunut sijoitus, jolloin hän ei saa niille vastinetta. Yksilö pyrkii lähtökohtaisesti suojelemaan itseään voimavarojen menettämislähtökäytännöllä, sillä olemassa olevien voimavarojen säilyttäminen on tärkeämpää kuin uusien voimavarojen saavuttaminen. (Hobfoll, 1998). Työntekijän on sijoitettava voimavarojaan suojautuakseen niiden menettämislähtökäytännöllä, toipuakseen niiden menetyksistä ja saavuttaakseen uusia. (Feldt ym., 2005, 44–45; Kinnunen & Mauno, 2009, 10–11.)

Hobfollin (1989) COR-teorian mukaan työntekijät, joilla on suuri palautumisen tarve pyrkivät suojelemaan omia voimavarojaan vetäytymällä esimerkiksi kotitöistä, jonka seurauksena syntyy kotiperäistä stressiä, joka voisi vaikuttaa henkilön työtehtävistä suoriutumiseen. Lisäksi suuri palautumisen tarve ennusti myös matalaa keskittymiskykyä.

Aiempien tutkimusten mukaan väsymyksen ja stressin tunne heikentävät kognitiivisia toimintoja. (Demerouti ym., 2007.)

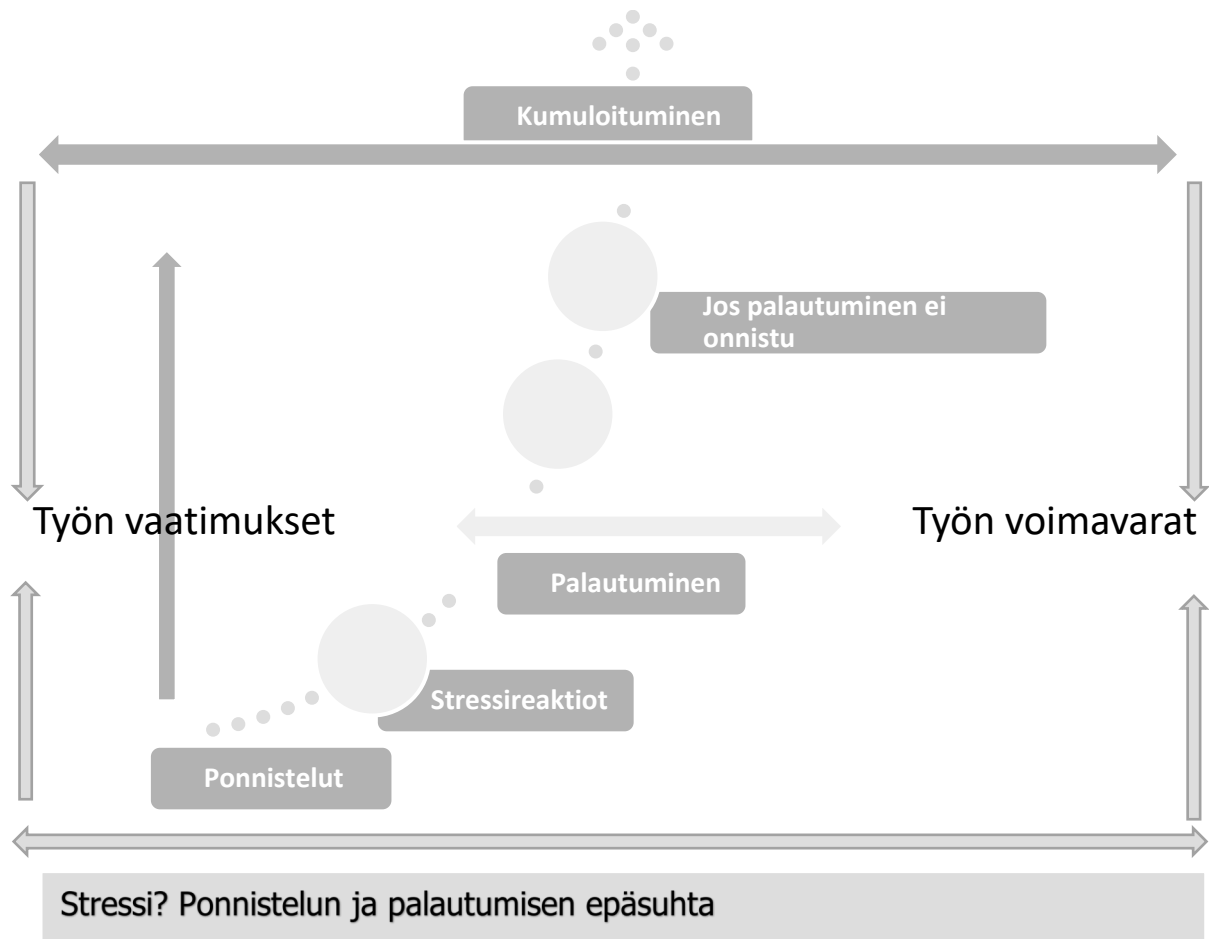
Palautuminen tapahtuu Hobfollin (1998) teorian mukaan kolmella tavalla. Nämä ovat uusien voimavarojen hankkiminen, olemassa olevien voimavarojen turvaaminen sekä menetettyjen voimavarojen palauttaminen. (Hobfoll, 1998). Tärkeintä on lisätä työntekijän voimavaroja tai suojata hänen voimavarojaan. Voimavaroilla tai voimavarojen menetyksellä on tapana kasaantua. Ne muodostavat kehiä, joissa yhden voimavaran menettäminen johtaa myös toisen voimavaran menettämiseen. (Hobfoll, 2002.) Toisaalta ne voivat olla myös positiivisia kehiä, sillä esimerkiksi lisäkoulutus luo mahdollisuuden haastavampiin töihin ja sitä kautta lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen. (Kinnunen & Mauno, 2009, 11.) Hobfollin (1998) teorian mukaan menetysten kehät ovat kuitenkin suuremmassa roolissa, kuin saavutusten kehät. (Kinnunen & Mauno, 2009, 11; Hobfoll, 2002).

Työnkuormituksesta palautuessa uudet sisäiset voimavarat, kuten energia ja myönteinen mieliala ovat tärkeässä roolissa. Esimerkiksi kuormittavassa työtilanteessa työntekijän voimavarat, kuten oman itsen arvostus tai tarmokkuus, voivat olla uhattuina tai ne voidaan peräti menettää, jonka vuoksi työntekijä yrittää palauttaa voimavaroja työn jälkeen. Tällaisia voimavaroja palauttavia tapahtumia voi olla jotkut mielekkäät vapaa-ajan toiminnot, kuten esimerkiksi urheilu. Voimavarojen säilymisteoriat keskittyvät enemmänkin yleisiin ehtoihin, joiden avulla palautumista tapahtuu ja työstressi ja työuupumus voidaan välttää, kuin kuvailisi tarkasti nimenomaan palautumista prosessina. (Kinnunen & Mauno, 2009, 11.)

2.3.2 Meijmannin ja Mulderin ponnistelujen ja palautumisen malli (1998)

Ponnistelun ja palautumisen malli, joka on esitelty kuviossa 3, käsittelee kuormituksen ja palautumisen välistä suhdetta. Meijmannin ja Mulderin (1998) mallissa on kyse työn vaatimusten aiheuttamien ponnistelujen ja palautumisensa välisestä suhteesta. Työntekijä ponnistelee työpäivänsä aikana vastatakseen työhön liittyviin vaatimuksiin sen hetkisten voimavarojen mukaan. (Demerouti ym., 2007; Kinnunen & Mauno, 2009, 8; Meijman & Mulder, 1998.)

Kuten kuvioista on nähtävissä, työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat toisiinsa koko ajan. Keskiössä ovat ponnistelut, stressireaktiot, palautuminen sekä kumuloituminen. Palautumisen ja kumuloitumisen välillä on yhteys sekä työn vaatimuksiin että voimavaroihin. Toisaalta taas työn vaatimukset ja voimavarat ovat yhteydessä toisiinsa jo lähtökohtaisesti, jonka vuoksi voidaan sanoa, että ponnistelujen ja palautumisen mallissa kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa.



Kuvio 3 Ponnistelujen ja palautumisen malli (Meijman & Mulder, 1998)

Kuviossa on esitetty, miten työntekijä ponnistelee jokaisena työpäivänä vastatakseen työn asettamiin vaatimuksiin omien sen hetkisten voimavarojensa mukaan. Työntekijän voimavarat muodostuvat psykologisten taitojen ja reagoitaitapumusten lisäksi psykofysiologisesta tilasta. Reagoitaitapumuksia ovat esimerkiksi pystyvyysusko, selviytymiskeinot sekä tunne-elämän tasapaino. (Kinnunen & Mauno, 2009, 8; Porges, 1995). Työpäivän aikana tapahtuvista ponnisteluista muodostuu työntekijälle kuormittumisreaktioita, jotka ilmenevät fysiologisina reaktioina (esimerkiksi stressireaktiot) sekä yksilön käyttäytymisessä että yksilön kokemuksissa. (Kinnunen &

Mauno, 2009, 8-9.; Meijman & Mulder, 1998.) Tilanteissa, joissa työntekijä kokee väsymystä tai jännitystä tai joutuu jakamaan huomionsa eri tehtävien välille, tai selvittämään haastavaa ongelmaa, vaaditaan enemmän voimavaroja. Näissä tehtävissä henkilön kyky käsitellä tietoa laskee, eikä hänen suoriutumisensa ole parhaalla mahdollisella tasolla. (Demerouti ym., 2007).

Fysiologisia kuormitusreaktioita ja psykofysiologista tilaa on mahdollista tutkailla esimerkiksi autonomisen hermoston säätelyn tasolla tapahtuvana viriämisenä, jota voidaan mitata muun muassa sykevaihteluita mittaavien menetelmien avulla. (Kinnunen & Mauno, 2009, 9; Ojala, 2011, 131). Yksilön kuormitusreaktioita voidaan tutkailla esimerkiksi työntekijän kokeman stressin tai kuormituksen avulla. Työpäivän jälkeen tapahtuva palautuminen voi alkaa, kun työn aiheuttamat kuormitusreaktiot vähenevät. Palautuminen voi alkaa kuitenkin vasta, kun työn vaatimustekijä ei ole enää läsnä. Kuvioista on nähtävissä, että työn vaatimukset ja voimavarat ovat yhteydessä toisiinsa. Jos työntekijä ehtii palautua aiemmasta kuormituksesta ennen kuin hän joutuu ponnistelemaan uudelleen työn vaatimusten vuoksi, hänen ponnistelujensa ja palautumisen välillä on tasapaino, eikä tällöin synny kumuloitumista. Vaatimusten ja voimavarojen välillä oleva tasapaino on yksilön terveyden ja hyvinvoinnin kannalta ihanteellinen tilanne. (Kinnunen & Mauno, 2009, 9; Meijman & Mulder, 1998.)

Toisaalta jos ponnistelujen ja palautumisen välillä on epätasapaino, jolloin työntekijä ei ole palautunut riittävästi suhteessa ponnisteluihin, on se yksilön terveyden ja hyvinvoinnin kannalta riskitekijä. (Kinnunen & Mauno, 2009, 10; Jansen, 2002). Myös työn korkeat vaatimukset ja vähäiset käytettävissä olevat voimavarat ovat riski työhyvinvoinnille. (Bordi, Heikkilä-Tammi, Mäkinieni & Seppänen, 2014). Erityisesti, jos epätasapaino on hyvin voimakas ja jatkuu pitkään, eikä työntekijän palautuminen onnistu, tapahtuu kumuloitumista. Jos työntekijän voimavarat ovat epätasapainossa, hän joutuu vastaamaan työn vaatimukseen väsyneenä ja ilman riittävää palautumista. Työn vaatimustason säilyessä ennallaan työntekijä joutuu ponnistelemaan tavallista enemmän suoriutuakseen työstään. Ponnistelujen ja palautumisen epäsuhta voi aiheuttaa työntekijälle uupumusasteista väsymystä, univaikeuksia sekä erilaisia psykosomaattisia oireita. (Kinnunen & Mauno, 2009, 10; Meijman & Mulder, 1998.)

Työajan jälkeisellä ajalla on ponnistelujen ja palautumisen mallin mukaan yhteys siihen, kuinka työntekijä pystyy seuraavana päivänä kohtaamaan työn vaatimukset sekä

ponnistelemaan vastatakseen niihin. Jos henkilö ei ole palautunut riittävästi edellisestä päivästä, hänen voimavaransa vastata työhön liittyviin ongelmat ovat tavallista heikommat. Riittämätön palautuminen lisää myös työhön kohdistuvia negatiivisia tunteita ja stressiä, ja epäsuhdan pitkittyessä alkaa näkyä negatiivisia muutoksia työntekijän terveydessä ja hyvinvoinnissa. (Kinnunen & Mauno, 2009, 10.) Riittämätön palautuminen on yhteydessä terveysongelmiin, sairaslomiin sekä työkyvyttömyyteen. (Jansen, 2002). Meijmannin ja Mulderin (1998) mallin mukaan palautuminen voi alkaa silloin, kun psykofysiologiset järjestelmät (esim. autonominen hermosto), joka ovat aktiivinen työn aikana, ei kuormitu enää vapaa-ajalla. (Kinnunen & Mauno, 2009, 10; Meijman & Mulder, 1998.)

Työn ja perheen yhteensovittaminen voi olla haasteellista jonka vuoksi työn voimavaratekijät voivat joutua koetukselle. Esimerkiksi naisten on todettu kokevan enemmän ristiriitaa työn ja perheen välillä. Eniten perhe-elämään kohdistuneita paineita on pienten lasten vanhemmilla, sillä he ovat usein myös aktiivisesti luomassa omaa työuraansa. Ilmiötä on kuvattu termillä ruuhkavuodet. (Kinnunen & Mauno, 2009, 69–70.)

Vuorotyön on nähty lisäävän työstä perheeseen suuntautuvaa ristiriitaa, mutta toisaalta se yhdistyi vähäisempiin perheestä työhön suuntautuviin ristiriitoihin, niillä joiden työaikamuoto ei ole säännöllinen. Tämä voi selittyä esimerkiksi sillä, että vuorotyötä tekevät ovat omaksuneet paremmat työn ja perheen yhteensovittamisen hallintakeinot nimenomaan perheen näkökulmasta, koska vuorotyö todennäköisesti edellyttää järjestelyiden tekemistä. (Kinnunen & Mauno, 2009, 70.)

Byronin (2005) mukaan työllä ja perheellä on vaikutusta toisiinsa, mutta työn ulkopuolisten tekijöiden nähtiin vaikuttavan enemmän perhe-elämään kuin työn perheeseen. Työhön liittyvät tekijät, kuten työ- tai perhestressi tai konfliktit perheessä voivat olla työntekijän perhe- tai työelämää häiritseviä tekijöitä. (Byron, 2005.) Kinnusen & Maunon (2009) tutkimuksen mukaan työn kielteiset vaikutukset ovat suuremmat perhe-elämälle, kuin perheen kielteiset vaikutukset työlle. Perhe siis joustaa enemmän työn vuoksi, kuin työ perheen. (Kinnunen & Mauno, 2009, 69.)

Naiset kokivat suurempaa palautumisen tarvetta, kuin miehet, joka kuvastaa perinteisten sukupuoliroolien säilymistä perhe-elämässä. Sukupuolieroja on selitetty esimerkiksi sillä, että naisilla on palkkatyön lisäksi vastuu lasten- ja kodinhoidosta. Tämän kaksoistaakan

vuoksi heidän on vaikeampi palautua työn aiheuttamasta kuormituksesta vapaa-aikana kuin miehillä. Kuormittuminen sekä työssä että kotona ja siitä aiheutuvat heikentyneet palautumisen mahdollisuudet kertovat erilaisten roolien, kuten työntekijän tai vanhemman roolien, yhdistämisen vaikeuksista. (Kinnunen & Mauno, 2009, 71, 73.)

Itse koetulla palautumisen tarpeella tarkoitetaan yksilön subjektiivista kokemusta saada aikaan katkos työn vaatimuksiin. Sillä kuvataan työntekijän väliaikaista haluttomuutta jatkaa nykyisten tehtävien parissa tai hyväksyä uusia. Palautumisen tarve on määritelty emotionaaliseksi tilaksi, jolle ominaisia piirteitä ovat ylikuormittuminen, ärtymisen tunne, tarve vetäytyä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta sekä energian puute. Kun yksilö kokee palautumisen tarvetta, pidetään sitä riittämättömän palautumisen merkinä. Palautumisen tarpeen tunne on liitetty pitkäaikaiseen väsymyksen sekä stressin ennakoitiin, jonka vuoksi palautumisen tarve on tärkeä käsite, koska se tavoittaa kielteisen kehityskulun ensioireet. (Kinnunen & Mauno, 2009, 11–12.)

Kinnusen ja Maunon (2009) palautumisen tarpeen kyselytutkimuksen analyysistä ilmeni, että lähes joka kolmas tutkimukseen vastannut henkilö koki usein tai aina paljon palautumisen tarvetta työpäivän jälkeen. Lisäksi omien arvioiden mukaan yli 10 prosenttia vastaajista kertoi palautuvansa melko huonosti tai huonosti työpäivän kuormituksista. Arviot olivat myös merkittävästi yhteydessä toisiinsa, sillä mitä enemmän koettiin palautumisen tarvetta, sitä huonommaksi arvioitiin oma palautuminen työpäivän jälkeen. (Kinnunen & Mauno, 2009, 12.)

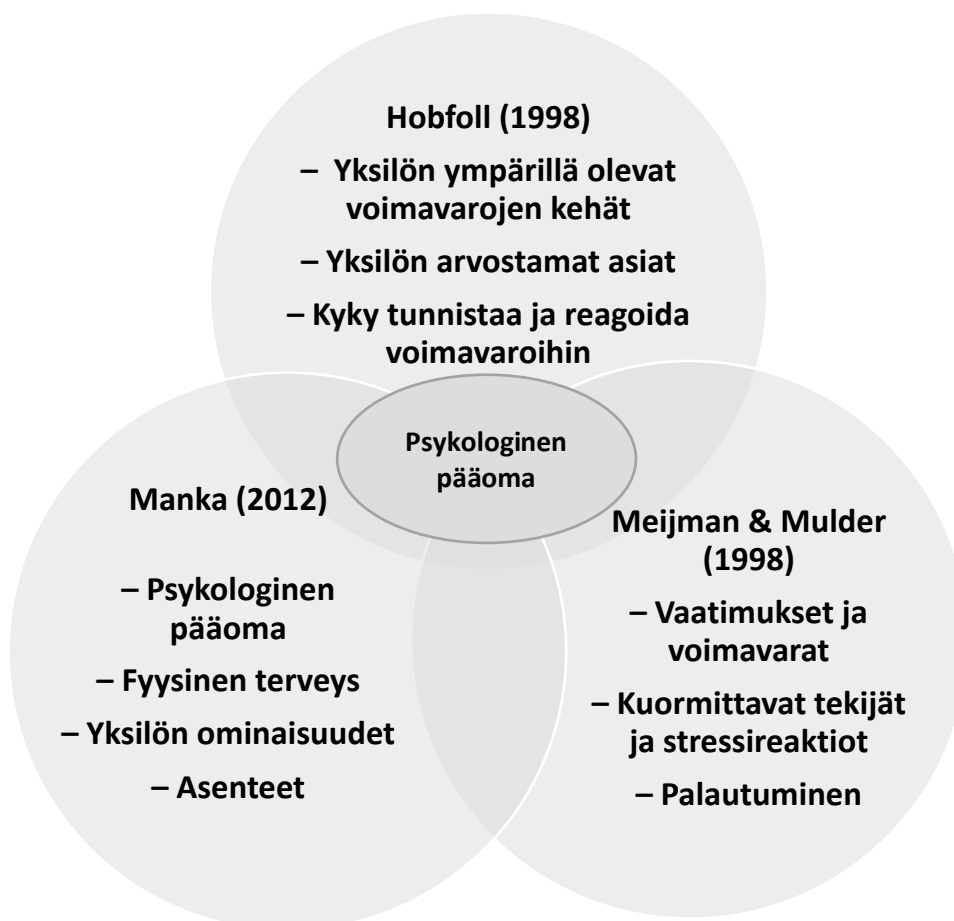
Kinnusen ja Maunon kyselytutkimuksen mukaan palautuminen vaihtelee kuitenkin toimialoittain. Vaikeinta palautuminen on hotelli- ja ravintola-alalla, kun taas vähiten palautumisen ongelmia näyttäisi olen it-alan työntekijöillä, kun taas muut organisaatiot (esimerkiksi kaupan ala) sijoittuvat näiden välimaastoon. Kuitenkin myös kaupan alan työntekijöillä oli oman arvion mukaan palautumisen vaikeuksia. Koska tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden taustatekijät olivat niin erilaisia, organisaatioiden välisiä eroja ei voi tulkita ainoastaan työn luonteesta johtuviksi, vaan niihin vaikuttavat myös työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet. (Kinnunen & Mauno, 2009, 13.)

Lisäksi kyselytutkimuksessa ilmeni, että naisilla oli enemmän palautumisen tarvetta kuin miehillä. Ikäryhmillä on myös vaikutusta palautumiseen, sillä vanhemmilla oli enemmän palautumisen vaikeuksia kuin nuorilla työntekijöillä. Myös ylipitkää työviikkoa tekevillä

(yli 50-tuntinen) oli suurempi riski kokea palautumisen vaikeuksia verrattuna niihin, joiden tuntimäärä oli alle 35-tuntinen. Lisäksi muita kuin päivätyötä tekevillä oli enemmän palautumisen tarvetta. Perhetilanteella ei näyttänyt olevan vaikutusta työnkuormituksesta palautumiseen. Voidaan todeta, että naissukupuoli, ikääntyminen, ylipitkä työviikko ja muu kuin päivätyö vaarantavat työnkuormituksesta palautumisen. (Kinnunen & Mauno, 2009, 13.)

2.4 Työhyvinvointimallin ja työn voimavarojen mallien vertailu

Kuviossa 4 on esitelty teoreettisen viitekehyksen osa-alueet, jotka on esitelty aiemmissa kappaleissa, sekä niiden keskeisimmät tekijät. Tämän seuraavan osion tarkoituksena on vertailla eri malleja toisiinsa ja selkeyttää, mitkä ovat tärkeimmät voimavaratekijät eri malleissa.



Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen osa-alueet

Mankan (2012) työhyvinvoinmallissa yksilön keskeisiä tekijöitä ovat erityisesti psykologinen pääoma sekä yksilön terveyteen vaikuttavat seikat. Mankan mallissa keskitytään yksilön kannalta hänen omiin ominaisuuksiinsa, ja hänen kykyynsä hallita omaa toimintaansa työyhteisössä. Osana psykologista pääomaa nähdään yksilön kyky käsitellä muutoksia ja ongelmatilanteita.

Mankan (2012) työhyvinvointimalliin verraten Hobfollin (1998) voimavarojensäilymisteoriassa keskitytään enemmän yksilön voimavarojen säilymiseen vaikuttaviin tekijöihin ja sen ympärillä oleviin kehiin. Se tarkoittaa sitä, että yksilö pyrkii säilyttämään sen, mitä hän arvostaa. Arvostuksen kohteita on neljän tyyppisiä; aineelliset tekijät, olosuhteet, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä erilaiset energian muodot. Työntekijät arvostavat erilaisia asioita, jonka vuoksi he myös pyrkivät säilyttämään erilaisia ominaisuuksia.

Psykologisen pääoman yksi osa-alueista on yksilön kyky reagoida ongelmatilanteisiin ja hänen kykynsä käsitellä niitä. Hobfollin (1998) voimavarojen säilymisteoriassa yksilö tunnistaa mahdollisuuden menettää jonkun voimavaroistaan, jonka vuoksi hän laittaa itsensä peliin niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Tilanteessa työntekijä suojautuu voimavarojen menettämiseltä, toipuakseen voimavarojen menetyksestä ja saavuttaakseen uusia voimavaroja.

Voimavarat muodostavat kehiä (Hobfoll, 1998), jonka vuoksi niitä onkin tärkeä ajatella kokonaisuutena. Esimerkiksi olosuhteet, kuten vakituinen työ, mahdollistavat aineelliset tekijät, kuten esimerkiksi oman talon tai auton. Jos henkilö menettää työnsä, niin myös hänen aineelliset tekijänsä vaarantuvat, kun hänen pitää miettiä, että onko hänellä varaa samaan elämäntyyliin. Voimavarojen säilymisteoria toimii myös toiseen suuntaan, jos työntekijä saavuttaa yhden voimavaran, hän voi saavuttaa myös toisen voimavaran sen kautta. Esimeriksi vaativammat työtehtävät avaavat mahdollisuuden lisäkoulutukselle ja siten uudelle voimavaralle.

Verrattuna Mankan työhyvinvointimalliin (2012) Hobfollin (1998) voimavarojen säilymisteoria kiinnittää enemmän huomiota yksilön saavuttamiin asioihin, kuin hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, jonka vuoksi on tärkeää tarkistella myös Meijmannin

& Mulderin (1998) ponnistelujen ja palautumisen mallia, joka käsittelee työntekijän kokemia vaatimuksia ja voimavaroja esimerkiksi stressistä palautumisen kautta.

Ponnistelujen ja palautumisen malli muistuttaa enemmän Mankan (2012) työhyvinvoinmallia, sillä siinä keskitytään yksilöön ja hänen kokemuksiinsa tunteisiin voimavaroista ja palautumisesta. Työntekijä, jolla on korkeampi psykologinen pääoma sekä hyvä fyysinen terveys, palautuu todennäköisesti paremmin kuin henkilö, jolla on vähemmän psykologista pääomaa ja heikompi fyysinen terveys.

Psykologiseen pääomaan vaikuttaa työntekijän kokema sinnikkyys ja toiveikkuus, sekä hänen kykynsä reagoida ja käsitellä tapahtua. (Luthans, 2007). Henkilö, joka kohtaa esimerkiksi haasteita työpaikalla voi stressaantua tilanteesta siten, että työasiat kulkeutuvat myös työajan ulkopuolelle, jonka vuoksi hänen palautumisensa vaarantuu. Jos palautuminen ei ole mahdollista, hänen työnsä vaatimukset ja voimavarat ovat epätasapainossa, joka voi pidemmällä aikavälillä aiheuttaa esimerkiksi työuupumusta ja siten heikentää niin psyykkistä kuin fyysistä terveyttä.

Meijmannin ja Mulderin (1998) ponnistelujen ja palautumisen mallissa tulee kiinnittää huomiota erityisesti yksilön työssä ja vapaa-ajalla kokemiin vaatimuksiin. Työssä esiintyvät vaatimukset voivat olla vain työpaikalla esiintyviä, mutta joskus ne saattavat kulkeutua myös kotiin. Lisäksi kotona on erilaisia vaatimuksia, jotka kuluttavat voimavaroja. Esimerkiksi perhe-elämä ja siihen liittyvät tekijät kuormittavat helposti vapaa-aikaa. Onkin tärkeää, että yksilö tunnistaa erilaiset voimavaroja kuluttavat ja palauttavat tekijät. Palauttavia tekijöitä on useita, eikä voida todeta, mikä on paras vaihtoehto kaikille.

Tutkimusten mukaan sohvalla makoilu tai oleskelu eivät kuitenkaan edistä palautumista niin paljon kuin voisi kuvitella. (Kinnunen & Mauno, 2009, 106-107). Urheilu voidaan nähdä kuluttavana, mutta oikeastaan sillä oli Kinnusen & Maunon (2009) tutkimuksen mukaan palauttavain vaikutus, kun tarkasteltiin vapaa-ajan toimintojen yhteyttä koettuun palautumiseen. (Kinnunen & Mauno, 2009, 107.) Urheilu nähdään palauttavana sen vuoksi, että siinä yksilö määrää omasta tekemisestään, eli kokee hallinnan tunnetta, jonka vuoksi hänen palautumisensa paranee. Lisäksi urheilussa vapautuu endorfiineja, jotka aiheuttavat hyvän olon tunnetta ja siten edesauttavat palautumisen tunnetta. (Ojala, 2011, 134).

Osa tutkimuksen malleista on huomattavasti vanhempia kuin toiset, mutta esimerkiksi Luthansin (2007) psykologisen pääoman tutkimuksia sekä Meijmannin ja Mulderin (1998) että Hobfollin (1998) tutkimuksia on hyödynnetty lukuisissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa. Hobfollin (1998) malli on uudempi tutkimus Hobfollin vuoden 1989 COR-tutkimuksesta. Lisäksi Hobfollin (2002) sosiaalisten ja psykologisten voimavarojen ja sopeutumisen tutkimusta on hyödynnetty esimerkiksi psykologisen pääoman ja stressitutkimuksien yhteydessä. Mankan työhyvinvointimalli on vuodelta 2012, jonka vuoksi se on näistä kaikkein uusin. Siinä keskitytään kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, joka koostuu erilaisista tekijöistä, jonka vuoksi voitaisiin sanoa, että nämä kaikki muut mallit ovat siihen vaikuttavia tekijöitä.

Mallien keskeinen yhteinen voimavara on psykologinen pääoma, joka liittyy olennaisesti jokaiseen malliin, sillä jokaisella työntekijällä on psykologista pääomaa. Psykologisen pääoman avulla voidaan selittää esimerkiksi yksilön kokemaa ponnistelujen ja palautumisen suhdetta sekä voimavarojen säilymisteorian yhteyttä stressiin. Lisäksi myös Mankan työhyvinvointimallissa psykologinen pääoma on nostettu keskeiseksi tekijäksi stressin yhteydessä.

Muita tärkeitä voimavaroja yksilön työhyvinvoinnille ovat riittävä vapaa-aika, työn ja perheen yhteensovittaminen, terveys ja fyysinen hyvinvointi, omien voimavarojen säilyttäminen, perustarpeiden täytyminen sekä työyhteisö ja sen ilmapiiri. Malleissa on hyvin paljon samankaltaisia piirteitä, jotka keskittyvät nimenomaan yksilön kokemaan työhyvinvointiin ja sen vaikutukseen työhön ja vapaa-aikaan.

Metodologia

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa on keskiössä haastateltavien omat tuntemukset ja mielipiteet. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonhankinta tapahtuu luonnollisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi haastatteluissa, tai tietoa voidaan kerätä myös kokonaisvaltaisesti, kuten esimerkiksi havainnoimalla työympäristöä. Laadullisen menetelmän tiedon keruussa suositaan usein ihmisiä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin haastateltavien kanssa enemmän kuin esimerkiksi mittausvälineillä hankittuihin tietoihin, joita ovat esimerkiksi kyselytutkimukset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena paljastaa odottamattomia seikkoja, sen sijaan että testattaisiin esimerkiksi yhtä tai useampaa hypoteesia. Aineisto tarkastellaan monitahoisesti ja se puretaan pieniin palasiin tarkempaa analysointia varten. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein teemahaastatteluita, osallistavaa havainnointia, ryhmähaastatteluita tai erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysejä. Näissä menetelmissä esimerkiksi haastateltavan omat näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Tapaukset ovat myös yksityiskohtaisia, sillä jokainen näkee ja kokee asiat eri tavalla, koska heidän ajatuksiinsa ja tunteisiinsa vaikuttavat heidän omat persoonallisuutensa ja demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli.

Tässä tutkimuksessa lähdin ensisijaisesti tutkimaan yksilön omaa työhyvinvointia sekä hänen työyhteisönsä toimintaa eli sitä, miten haastateltavat ovat itse kokeneet työyhteisön ja millaisia asioita he ovat huomioineet työhyvinvointiinsa liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaus tapahtuu teoriaa silmällä pitäen. (Eskola & Suoranta, 1998, 64).

3.2 Aineiston kerääminen

Aineiston keruu menetelmäksi valitsin teemahaastattelut, koska tutkimukseni koskettaa yksilön työhyvinvointia, jonka vuoksi minua kiinnostivat juuri henkilöiden omat kokemukset työhyvinvoinnista. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat etukäteen

määritelty. Teemat muodostavat rungon, jonka perusteella haastateltavien kanssa puhutaan edes jossain määrin samoista asioista. Haastattelu on vapaamuotoinen, eikä kysymyksillä ole esimerkiksi tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelussa on tärkeää, että kaikki aihealueet käsitellään haastattelun aikana, mutta järjestys muotoutuu usein haastattelun edetessä. Teemahaastattelussa ei ole pakko käyttää valmiita kysymyksiä, mutta jonkinlainen haastattelurunko on hyvä olla, ettei mikään asia jää käsittelemättä. Teemat muodostavat myös eräänlaisen kehikon, jonka avulla on mahdollista järjestellä litteroitua aineistoa. Haastatteluiden pohjalta materiaalia voi olla kymmeniä tai jopa satoja sivuja. (Eskola & Suoranta, 1998, 86–87.)

Valitsin teemahaastattelun aikaisempien kokemusteni ja tutkimuksen luonteen vuoksi. Käytännön syyt usein oikeuttavat haastattelututkimuksen, kuten tässäkin tutkimuksessa, jossa haastateltavien tuntemuksia ei ole mahdollista saada tietoon muulla tavoin kuin haastattelemalla. Haastatteluiden huonona puolena nähdään se, että ne tarjoavat epäsuoraa tietoa, eli vastaukset ovat aina haastateltavan subjektiivisia käsityksiä. (Alasuutari, Koskinen & Peltonen, 2005, 106-107.)

Teemahaastattelu oli luonteva valinta senkin vuoksi, että haastatteluiden kysymykset oli mahdollista muodostaa tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta. Lisäksi teemahaastattelun puitteissa on mahdollista suorittaa rento ja mukava haastattelu, jossa aiheesta on mahdollista keskustella ja kysyä tarvittavia lisäkysymyksiä. Lisäksi pystytään tulkitsemaan ilmeitä, eleitä sekä äänenpainoja. (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Haastattelu on kahden ihmisen välistä viestintää, joka pohjautuu kielen käyttöön. Vuorovaikutus koostuu sanoista ja niiden merkityksestä sekä tulkinnasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.)

Työhyvinvointi koskettaa kaikkia työntekijöitä ja kaikilla on siitä omanlaisensa tunne, käsitys ja erilaisia kokemuksia, jotka ovat erityisen tärkeitä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Teemahaastattelu sopi tutkimuksen luonteeseen, jossa puhutaan välillä aika aroistakin asioista. On tärkeää, että vastaaja kokee tilanteen mukavaksi, mutta asialliseksi, jotta hän uskaltaa kertoa hänelle vaikeistakin asioista. On myös tärkeää korostaa, että vastaukset ovat täysin luottamuksellisia eivätkä yksittäiset vastaukset erotu tutkimuksen tuloksista.

Teemahaastattelu muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan vastauksista. Se on yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, johon lisänä tulevat tutkijan

esittämät lisä-, tai jatkokysymykset. Teemahaastattelussa on vaikea epäonnistua, kunhan huomioi sen, että tutkijan tehtävänä on kysyä kysymyksiä ja kuunnella vastauksia. Toisinaan haastatteluissa käytetään huonoja tai hajanaisia kysymyksiä, jonka vuoksi onkin tärkeää miettiä kysymyksiä etukäteen. Lisäksi haastattelurunko ohjaa haastattelua, mutta sitä ei tarvitse noudattaa, vaan se toimii enemmänkin ohjerunkona. (Alasuutari ym., 2005, 108-109.)

Teemahaastatteluiden avulla saadaan syvällistä tietoa, joka kulkee ihmisten mielessä ja saattaa vapautua juuri haastattelussa, toisin kuin kävisi esimerkiksi kyselylomaketta täyttäessä. Kun täyttää kyselylomaketta, vastaa vain niihin kysymyksiin, jotka ovat lomakkeella. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi haastattelu, jossa kysymysten ei tarvitse olla niin tarkkoja, vaan asioista voidaan käydä keskustelua ja niihin voidaan palata, jos haastateltavalle tulee jokin asia vielä mieleen toisen aiheen kohdalla. Vaikka haastattelussa onkin puolistrukturoitu rakenne, niin rakenteesta voidaan poiketa ja myös haastattelijä voi kokea oivalluksia haastattelun edetessä. (Hirsjärvi ym., 2009, 205, 208; Eriksson & Kovalainen, 2008, 82; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48).

Keräsin tutkimusaineiston teemahaastatteluiden avulla maaliskuussa 2018 (Ks. Liite 1). Haastateltavina toimivat päivittäistavarakaupan työntekijät, joista kaikki muut paitsi yksi haastateltava työskentelivät samassa organisaatiossa ja samalla osastolla. Yksi haastateltavista työskenteli organisaation eri toimipaikassa. Haastatteluihin haettiin vapaaehtoisia osallistujia, jotka halusivat kertoa omista kokemuksistaan työyhteisöön ja yksilön työhyvinvointiin liittyen.

Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aihe etukäteen, mutta ei haastattelun kysymyksiä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman spontaaneja. Haastateltavien taustat ja työkokemukset vaihtelivat paljon, kuten myös ikä. Tutkimuksen kysymykset olivat muodostettu siten, että työkokemuksella tai iällä ei ollut merkitystä kysymyksiin vastattaessa, jos tutkittava itse ei tuonut niitä esille kysymyksiin vastatessa.

Haastatteluissa oli kolme pääteemaa. Ensimmäisessä kysyttiin yleisesti työhyvinvoinnista ja haastateltavan ymmärrystä siitä, toisessa työyhteisön hyvinvoinnista kokonaisuudessaan ja kolmannessa paneuduttiin yksilön työhyvinvointiin ja haastateltavan kokemuksiin omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Teemojen kysymykset

linkittyivät tutkimuksen teoriaan ja ne koskivat esimerkiksi työn kuormittavuutta tai mahdollisia voimavaratekijöitä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastateltaville kerrottiin nauhoituksesta ennen haastattelua. Kaikilta haastateltavilta saatiin lupa nauhoitusten käyttöön tätä tutkimusta varten ja heille luvattiin anonymiteetti haastatteluissa. Haastatteluiden kesto, osallistuneiden ammatti sekä sukupuoli on nähtävissä taulukosta 1.

Taulukko 1 Haastatteluiden toteutus

	Aika	Sukupuoli	Tehtävänimike	Haastattelun kesto (min)
1.	16.3.	N	Myyjä	48
2.	21.3.	N	Myyjä	42
3.	21.3.	N	Myyjä	19
4.	27.3.	N	Myyjä	23
5.	29.3.	N	Myyjä	62
6.	5.4.	N	Myyjä	40
7.	6.4.	N	Myyjä	22
8.	14.4.	N	Myyjä	59

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Nauhoitettu aineisto on tutkijan itse litaroimaa. Litteroitujen aineistojen perusteella siirryttiin tutkimuksen analysointivaiheeseen. Tutkimusaineistoa voidaan analysoida erilaisten menetelmien avulla riippuen kerätyn aineiston luonteesta. Koska tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, hyödynnettiin teemoittelua myös analyysivaiheessa. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa esiintyneitä asioita tullaan käsittelemään erilaisten teemojen kautta, joita voivat olla tässä yhteydessä esimerkiksi työnkuormitus, työkaverit tai työajat.

Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida myös sisällönanalyysin keinoin. Menetelmällä tutkittavasta ilmiöstä pyritään samaan tiivistetty ja yleinen kuvaus, ja aineisto järjestettyä johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117). Laadullisen aineiston

analyysissä päättelyn logiikka voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriaohjaava. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teorialähtöistä lähestymistapaa, jonka vuoksi haastatteluiden kysymykset muodostettiin teoriaa silmällä pitäen. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyihin teorioihin ja malleihin. Aineiston analyysia ohjaa jokin aikaisemman tiedon perusteella luotu valmis teoria, jota voidaan testata esimerkiksi jossain uudessa kontekstissa, kuten yksilön työhyvinvoinnin muuttumisena, kun kaupan aukiolot vapautuneet ja työehtosopimukset muuttuneet. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109–110.)

Aineistoa analysoitaessa se koodattiin useaan otteeseen ja siitä pyrittiin tunnistamaan erilaisia teemoja, joista oli mahdollista muodostaa johtopäätöksiä. Aineisto luettiin koodaamisen yhteydessä useampaan kertaan ja samalla tehtiin alustavia analyyseja ja huomioita, joiden avulla muodostettiin käsitys siitä, mitä mieltä haastateltavat olivat. Teemojen avulla aineistoa oli mahdollista jäsentellä eri osioiksi, joiden avulla käytiin läpi tuloksia ja nostettiin esiin yhteneviä ja eroavia seikkoja haastateltavien välillä. Teemoja hyödyntäen muodostettiin tutkimuksen tulokset, joiden perusteella yhdistettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä johtopäätökset toisiinsa.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Pyrin tutkimuksessa välttämään salassa pidettäviä tietoja, jonka vuoksi tutkimus tehtiin yleisellä tasolla kaupan alan tutkimuksena. Siitä ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavien kohdeorganisaatiota tai sen työntekijöitä. Tutkimukseni rikkaus tulee olemaan siinä, että olen itse osa työyhteisöä, jolloin ymmärrän jo lähtökohtaisesti paremmin työyhteisöä ja sen toimintaa kuin esimerkiksi ulkopuolinen tutkija.

Suurin haaste tutkimuksessani on se, että olen itse esimiesasemassa kaupan alalla, jonka vuoksi katson tilanteita lähtökohtaisesti esimiesten silmin. Tutkijana minun tulee pystyä vakuuttamaan haastateltavat siitä, että mikään heidän sanomansa ei mene suoraan esimiehen korviin ja asettua myös heidän asemaansa, kun keskustellaan asioista. Uskon vastauksilla olevan kuitenkin vaikutusta myös omaan toimintaani, koska ymmärrän niiden jälkeen paremmin työntekijöiden näkökulman.

Tutkijan omat arvot, ymmärrys ja oletukset voivat vaikuttaa tutkimuksen datan analysoinnin luotettavuuteen (Hirsijärvi ym., 2009, 161). Tutkijan tekemät oletukset materiaalia analysoitaessa voivat erota haastateltavasta, jonka hahmotus maailmasta on erilainen,

esimerkiksi arvomaailma, ymmärrys tai uskomukset. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus sisältää aina subjektiivisen perspektiivin eikä sitä voida pitää täysin objektiivisena. Vaikka tutkijan subjektiiviset käsitykset vaikuttavat tutkimusprosessiin, tutkimuksen tulee heijastaa tutkittavien käsityksiä. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, 18). Myös teoreettisen viitekehyksen muodostumiseen vaikuttavat tutkijan subjektiiviset valinnat. Teoreettinen viitekehys on valittu tutkimuksen aineiston mukaan, jonka vuoksi päätökset on tehty nimenomaan kyseistä tutkimusta silmällä pitäen.

Laadullisessa tutkimuksessa tärkein väline on tutkija itse. Sen vuoksi onkin tärkeää, että tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen yksilöllisyyden vuoksi laadulliset tutkimukset ovat yleensä henkilökohtaisempia kuin määrälliset tutkimukset. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus on mahdollista mitata tutkimustuloksilla, mutta laadullista tutkimusta on lähes mahdotonta kuvata numeroilla, koska käsiteltäviä asioita ei ole mahdollista muuttaa numeraaliseen muotoon. (Eskola & Suoranta 1998, 210–211.)

Tulokset

4.1 Työhyvinvoinnin näkyminen kaupan alan työntekijän työssä

Tässä osiossa tullaan käymään läpi haastatteluiden tuloksia erilaisten teemojen avulla, jotka korostuivat työhyvinvointiin liittyen työntekijöiden työssä. Haastatteluissa korostuivat työhyvinvoinnin näyttäytyminen yhteisössä, asiakastyytyväisyyden merkitys työssä, siisteyden merkitys sekä muutosten hyväksyntä. Haastatteluiden sävy oli pääsääntöisesti positiivinen, mutta esimerkiksi siisteys herätti negatiivisia tunteita haastateltavissa.

4.1.1 Työhyvinvointi työyhteisössä

Moni haastatteluun vastanneista joutui pohtimaan, mitä työhyvinvointi on, ja miten se näyttäytyy työyhteisössä. Tämä kuvastaa sitä, että työhyvinvoinnista ei puhuta työyhteisössä kovin paljon, joka nousi esiin myös toisen kysymyksen yhteydessä. Lähes kukaan ei osannut vastata kysymykseen, siitä keskustellaanko työntekijöiden kesken työhyvinvoinnista, tai jos keskustellaan, niin mistä aiheista. Tämä kuvastaa sitä, että työntekijöille on yhä epäselvää, että mitkä kaikki osa-alueet kuuluvat työhyvinvointiin ja sen kokemiseen.

”Oiskohan tota noin. Mä mietin, että.. No ainakin kun meillä on nää kehityskeskustelut, ni siellähän sä pääset kyllä sitten kertoon, jos jotain on, mikä ei toimi. Se on mun mielestä viimeisin, missä on mun mielestä panostettu siihen työhyvinvointiin.” (H3)

”Työntekijöiden kesken? Mietin, että tota, mikä tässä olis ollut sellaista, että joo työhyvinvoinnista, no se ei kyllä ollut työhyvinvointia, vaan enemmänkin työergonomiaa, mistä me puhuttiin. Mut ei, ei oo ollut ilmeisesti mitään. Saattaa olla joo, on ollut sillain, että esimerkiksi että kassalla kiire, kiireestä on keskusteltu... Jaa.. sitten, mä mietin, että meillä on ollut niitä keskusteluita, mutta mitä ne aiheet on ollut. Saattaa olla jotain työvuorosuunnittelua, että se ei oo ollut mieleistä, että tämmösistä ollaan keskusteltu.” (H3)

Tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvoinnista ei keskustella työntekijöiden kesken erityisesti. Kun asiat ovat hyvin, niistä ei juurikaan puhuta, mutta kun jokin asia on huonosti,

se nostetaan esiin. Lisäksi ei osattu juurikaan nimetä sellaisia konkreettisia esimerkkejä työhyvinvointiin liittyen, jotka näkyisivät esimerkiksi päivittäisessä toiminnassa.

”Ei oikeestaan ollenkaan, aika vähän. Paitsi negatiivisesta, jos joku asia on niin kuin huonosti. Ja sitten sitä purnataan.” (H6)

4.1.2 Asiakastyytyväisyyden merkitys

Jokainen vastaajista koki, että asiakastyytyväisyys on heidän työssään se kaikkein tärkein asia, koska tyytyväisillä asiakkailla taataan heidän työpaikkansa. Osa vastaajista koki negatiiviset asiakkaat erittäin stressaavina ja työn voimavaroja kuormittavina tekijöitä, mutta valtaosa sanoi unohtavansa heidät työpaikalta poistuttuaan. Toisaalta positiiviset asiakkaat ja palautteet kantoivat pitkälle seuraaviin päiviin myönteisesti niin työssä jaksamiseen kuin hyvän olon tunteeseen.

”Se on se tärkein. Eihän ne tuu uudestaan tänne, maailma on täynnä kauppoja.” (H6)

Kaupan alalla on tärkeää tunnistaa asiakkaiden ja asiakastyytyväisyyden merkitys, sillä asiakkaat äänestävät helposti jaloillaan. Eräs vastaajista kommentoi, että tyytyväiset asiakkaat ovat hyviä sen vuoksi, että silloin ei tule palautetta. Oikeastaan palaute on positiivinen tekijä, koska silloin asiakas odottaa asialle tehtävän jotain, ja hän haluaa yhä edelleen jatkaa käymistä juuri siinä kaupassa. Asiakas, joka ei ilmaise tunteitaan vaan lähtee pois ja mainitsee ystävilleenkin esimerkiksi tavarapuutteista, aiheuttaa lumipalloeftin, jonka seurauksena kauppa voi menettää useammankin asiakkaan. Sen vuoksi asiakkaan kuunteleminen ja asiakastyytyväisyyden tulisi olla erittäin merkittävä tekijä jokaisen kaupan alan työntekijän työssä.

”Asiakkaat ovat ykkönen aina, se on parasta koko työssä.” (H8)

4.1.3 Siisteys

Haastatteluissa nousi esiin siisteyden merkitys niin omalla työpisteellä kuin koko organisaatiossa. Erityisesti korostui se, että roskien heittäminen lattialle ja roskien jättäminen muiden hartioille on lisääntynyt viime aikoina. Tämä on nähtävissä myös

myymälän siisteydessä ja asiakkailta saatavissa palautteissa. Haastatteluiden perusteella ei kuitenkaan selvinnyt, että mistä tämä uudenlainen toimintamalli johtuu.

Oman työpisteen siisteys ja myymälän siisteys näyttää olevan yhteydessä koettuun työhyvinvointiin, sillä ylpeys omasta työstä ja työpaikasta kärsi, jos siisteys ei ollut kunnossa. Eräs haastatteluun vastanneista sanoi suoraan, että häntä hävetti olla eräänä päivänä töissä, kun tyhjät pahvit oli jätetty lojumaan asiakkaiden nähtäville.

”Ja sit niin kuin käsittämätöntä, mutta noi laatikot. Mä järjestän joka kerta, kassan, missä mä oon, sen laatikon. Joka kerta, siellä on pommi räjähtänyt, kun mä meen sinne uudestaan, jos mä en mee seuraavana päivänä. Niin kuin.. Missään muussa kaupassa ei saa samalla lailla viskellä roskia, okei, ne viskelee vähän, mutta missään ei oo niin kuin tollasta kaaottista, että kun sä meet jonkun jäljille, niin sä kahlaat roskissa, missään ei oo niin niin kuin laatikot tossa kunnossa, kun meillä on. Siellä on paljon siisteempää. En tiedä, mistä se voi edes johtua.” (H6)

Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi ilmapiirin merkitys, voisiko sillä olla yhteys välinpitämättömään asenteeseen siisteyden suhteen? Osa haastatteluun vastanneista pohti myös nuorempien työkavereiden roolia tässä yhteydessä. Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, että työpaikan ilmapiirillä olisi yhteys siisteyden kanssa, sillä jokainen haastatteluun vastanneista kehui työkavereitaan ja oman työyhteisön ilmapiiriä.

4.1.4 Muutosten hyväksyntä

Muutokset on otettu organisaatiossa hyvin vastaan ja ymmärretään, että muutoksia tehdään sen vuoksi, että pyritään kehittämään ja tehostamaan organisaation toimintaa. Osa muutoksista on koettu haastavampana kuin toiset, mutta ymmärretään myös, että muutosten läpivienti vie enemmän aikaa. Negatiivisesti suhtauduttiin siihen, että organisaatiossa odotetaan, että henkilöstö itse seuraa ilmoituksia ja aktiivisesti hakee tietoa muutoksista. Lisäksi joistain muutoksista ei ole annettu tarpeeksi tietoa etukäteen, jolloin epävarmuus ehti nousta työyhteisössä.

”Positiivisia. Muutos on aina hyvästä. Muutoksen suhtautuminen taas on yksilöstä ittestään kiinni. Pääsääntöisesti niin kuin muutokset aina on hyvästä, koska silloin mennään

eteenpäin pääsääntöisesti. Muutos yleensä ottaen on positiivinen asia. Harvemmin tulee mieleen, että muutosta kehitettäis taaksepäin.” (H2)

”No siis, olemalla itse aktiivinen. Lukemalla laput, mitä tulee. Ja varmaan vähän eri meillä, kun me luetaan sähköpostit ja.. Itse pitää olla aktiivinen.” (H7)

Useissa vastauksissa kävi ilmi, että muutoksista kyllä tiedotetaan, mutta toisaalta odotetaan, että työntekijät ovat itse aktiivisia tiedonhakijoita. Osa tärkeästä informaatiosta on saatavilla aamupalaverissa kerran viikossa, jonne pääsee osallistumaan hyvin harvoin, tai sen perusteella tehtävästä tietoiskusta yrityksen lehteen. Lehden lukeminen on kuitenkin jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Lisäksi tiedonsaanti perustuu taukokuoneessa pyöriviin ilmoituksiin ja ilmoitustauluviestintään. Puskaradion merkitys korostuu isossa työyhteisössä, sillä viesti kulkee parhaiten ihmiseltä toiselta, kun asioista keskustellaan yhdessä.

”Yksi tulostettu lehti ei riitä, kun sekin on vielä siellä lehtien alla.” (H5)

Muutos on yhteydessä työhyvinvointiin, sillä epävarmuuden tunne voi aiheuttaa työntekijöissä stressireaktioita ja siten heikentää heidän työhyvinvointiaan aiheuttamalla kuormitusta. Muutosten aiheuttamat stressireaktiot ovat usein nähtävissä niin yksilötasolla kuin koko työyhteisössä, mikä tarkoittaa sitä, että epävarmuus lisääntyy koko työyhteisössä ja sitä kautta heikentää myös työyhteisön hyvinvointia. Muutos voi olla myös positiivinen asia, jolloin se ei aiheuta stressireaktioita, mutta esimerkiksi uusien toimintatapojen tai uusien laitteiden tai ohjelmien opettelu kuormittaa työntekijää enemmän kuin tavallisesti.

4.2 Työhyvinvoinnin voimavaroja vahvistavia tekijöitä

Tässä ja seuraavassa osiossa esitellään yksilön työhyvinvoinnille merkittäviä teemoja. Osioissa käydään läpi, mitkä olivat haastatteluiden perusteella työntekijöiden tärkeimpiä voimavara- ja kuormitustekijöitä työssä. Ensimmäisessä osiossa käsitellään työn vahvistavia tekijöitä joita olivat työkavereiden rooli jaksamisessa, positiivinen työyhteisö ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi pohditaan tavoitteita ja niiden merkitystä työssä.

Seuraavassa osiossa pureudutaan työn kuormittaviin tekijöihin, kuten terveyteen ja fyysiseen kuntoon, työn ja perheen väliseen suhteeseen, sairauspoissaoloista johtuneeseen kuormitukseen, kiirehuippuihin sekä vaikutusmahdollisuuksiin työssä.

4.2.1 Työkavereiden rooli jaksamisessa

Haastatteluiden perusteella selvisi, että kaikki vastaajat pitivät työkavereita tärkeimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Hyvä ilmapiiri ja työkavereiden tuki koettiin kantavana voimana niin työpäivän aikana kuin toisinaan myös työpäivän jälkeenkin. Työkavereilla koettiin olevan positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen ja työhön saapumiseen. Jokainen haastatteluun vastanneista koki, että yleisesti ottaen on mukava mennä töihin. On toki päiviä, jolloin väsyttää tai on muita asioita mielessä, mutta pääsääntöisesti oli kiva lähteä töihin.

”Mä kyllä koen, että työkaverit.” (H6)

”Pääosin on mukava aina lähteä, toki on niitä päiviä, kun on kaikkea muuta ulkopuolista taakkaa, jotka vaikuttaa siihen työfilikseen, mutta aina on mukava lähteä ja sitten kun, siinä vaiheessa kun mä tuun töihin, niin se asenne niin kuin kääntyy siihen positiiviseen.” (H3)

Työkavereiden roolia korostettiin juuri ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja tuen vuoksi. Se, että tietää muilla olevan samanlainen ajattelutapa, koetaan tiivistä ryhmähenkeä ja luotetaan siihen me-henkeen työyhteisössä. Aina ollaan valmiitta auttamaan muita ja pyritään helpottamaan muiden työn tekoa. Lisäksi pyritään keskustelemaan ja vaihtamaan kuulumisia, sekä piristämään muita päivän aikana.

”Mulle on tärkeätä töissä, mulle on, sanotaan näin että tota, se että tota (tää on nyt vähän lapsellisesti sanottu), mutta että sulla on mukavaa työpaikalla työkavereiden kanssa ja että se työilmapiiri on hyvä, että meillä on niin kuin mukavaa olla ja tehdä yhdessä töitä ja mukavaa tehdä siis työtä, mitä me tehdään.” (H3)

4.2.2 Positiivinen työyhteisö

Kaikki kyselyyn vastanneet pitivät omaa pienempää työyhteisöä positiivisena ympäristönä, jossa työkavereiden tuella ja auttamisella oli suuri merkitys työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Mainittiin kuitenkin myös, että koko organisaation ilmapiirissä olisi parannettavaa, jotta koko organisaation yhteishenki saataisiin vielä paremmaksi. Huono ilmapiiri oli nähtävissä esimerkiksi siten, että eri osastojen ihmiset eivät tervehdi toisiaan tai auta toisiaan tarvittaessa.

”Yhteishenki ja auttamisenhalu, mikä meillä kaikilla on täällä ja tota sen koki heti ensimmäisenä työpäivänä, niin mut otettiin niin ihanasti vastaan ja autettiin heti välittömästi kassalla, mun ei tarhtenut huolehtia, murehtia mistään. Tosi hienosti otettu vastaan.” (H3)

Osastojen välisen yhteistyön parantaminen nousi esiin jokaisessa haastattelussa, sillä kaikki vastaajat kokivat, että osastorajat olivat merkittävät. Osastoilla koettiin olevan positiivinen tunnelma työkavereiden kesken, mutta osastojen rajat ylittävät toiminnat aiheuttivat hankaluuksia. Eräs haastateltava kommentoi, että hänestä osastojen välillä rajat ovat olemassa, ja tuntuu siltä kuin jokaisella se olisi se oma osasto, jota he pyörittävät.

”Ollaanhan me, kassahenkilökunta on positiivista. Ja käyttötavaraosaston kanssa me tullaan, vaikkei me nyt ollakaan erikseen käyttötavara ja kassa, mutta päivittäistavara on vähän sellainen arvotus. Ne ei kauheasti avaudu. Ne ei tervehdi, ja.. sitten sä oot vähän niin kuin väkisin silleen, että me ollaan niin kuin samassa työpaikassa, että moi.. vähän niin kuin. Ja sit se tulee sieltä. Ne on vähän.. Mä en tiedä, miks ne on eriytynyt niin, mistä se johtuu.” (H6)

”No ehkä sitä koko yhteisön ilmapiiriä, ja sitä, kun kuitenkin mä koen jotenkin et kuitenkin ne rajat on osastojen välillä jonkun näköiset ja jokaisella on niin kuin se oma, mitä pyörittää.” (H4)

4.2.3 Oikeudenmukaisuus

Haastatteluissa korostui oikeudenmukaisuus omassa työyhteisössä, mutta koko organisaation oikeudenmukaisuudessa oli parannettavaa. Omassa työyhteisössä koettiin tapahtuneen positiivista kehitystä oikeudenmukaisuuden suhteen viimeisen vuoden aikana, kun esimies oli vaihtunut. Oli kuitenkin joitain poikkeustilanteita, jotka korostuivat. Esimerkiksi se, että yksi ei tee kassavuoroja näyttäytyy muille eriarvoisena kohteluna, vaikka tosiasiallisesti taustalla saattaa olla esimerkiksi terveydelliset syyt, jonka vuoksi hän ei voi tehdä kassatyötä.

”Pääsääntöisesti kyllä, mutta sitten taas on jotain poikkeuksia, ja sit ne syyt ei ehkä ihan.. Jos muille sanotaan, että kaikkien pitää olla kassataitoisia ja siellä on yksi poikkeus, joka ei niin kuin vaan ole, eikä ikinä tuu olemaan.” (H7)

Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että vuorokortit ja töiden ja osaamisen jakaminen kaikille on loistava juttu. Se tarkoittaa sitä, että kun osaaminen on jaettu tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken, niin kukaan työntekijä ei ole korvaamaton. Se helpottaa esimerkiksi sairaslomatapauksissa huomattavasti.

”Oikeastaan kyllä. En kyllä koe, että joku olisi nostettu niinkuin ylös. Esimies on mun mielestä, mun mielestä se on hänen positiivisimpia puolia, että..tai minä en oo vielä nähnyt sillä, että se olis tehnyt yhdellekään, niin kuin et se olis jonkun nostanut kepin nokkaan.” (H6)

4.2.4 Tavoitteiden selkeys ja niiden merkitys työssä

Päivittäiset tavoitteet koettiin yleisesti ottaen hyvänä ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä, sillä niistä palkitaan työntekijöitä ja maksetaan pieni rahallinen korvaus joka kuukausi. Työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä esimerkiksi siihen, että he saavat pieniä yksittäisiä palkintoja, kuten esimerkiksi suklaalevyjä tai leffalippuja. Tavoitteiden seuranta koettiin hyvänä, mutta osa vastaajista toivoi, että tavoitteita valvottaisiin vielä tarkemmin, koska tällä hetkellä kaikki eivät välttämättä ole koko sydämellä mukana.

”Ne tekee näitä tekoja ja merkkää niitä, mutta onko ne siinä sydämellä mukana. Vai onko se niin kuin välttämättömyys?” (H5)

Lisäksi pohdittiin tavoitteiden kirkastamista ja niiden nostamista enemmän esille, jotta niistä ei tulisi itsestäänselvyys. Osa vastaajista koki, että kaikki tekevät näitä päivittäisiä hyviä tekoja työn ohessa, kun taas osa pyrki tekemään myös suurempia tekoja päivän aikana.

4.3 Työhyvinvoinnin voimavaroja kuormittavia tekijöitä

4.3.1 Terveys ja fyysinen kunto

Mankan mallissa mainittu fyysinen terveys puhutti haastatteluissa ja erityisesti fyysinen kuormitus ja kiire nousivat esiin. Fyysistä kuormitusta esiintyi kassatyössä yhdensuuntaisena tekemisenä ja kiireisinä päivinä. Vastaajat toivoivat, että olisi mahdollista keventää fyysistä kuormitusta kiinnittämällä enemmän huomiota työn organisointiin ja suunnitteluun. Esimerkiksi olisiko mahdollista kiinnittää enemmän huomiota kassapaikkojen jakoon, siten että pääsisi joka toisena päivänä parilliselle kassalle tai joka toisena parittomalle kassalle. Lisäksi esiin nousi kiireisemmät kassat. Osa vastanneista oli sitä mieltä, että he haluavat olla kiireisemmässä päässä, kun taas olisi mielellään rauhallisemmassa päässä.

”Ja niin, kuormittavaa on tietysti se, että sä joudut aina samoille kassoille. Kassat 14 ja 16, kuormittaa samaa suuntaa jatkuvasti.” (H6)

Fyysinen kuormitus oli nähtävissä myös väsymyksenä, sillä haastatteluissa korostui iltavuorojen ja aamuvuorojen suhde. Haastateltavat kokivat rasitteena sen, että heidän piti toisinaan mennä iltavuorosta aamuvuoroon, jolloin lepoaika jää melko vähäiseksi. Työehtosopimuksen mukainen lepoaika täyttyy kyllä, mutta heidän oli vaikea rauhoittua iltavuoron jälkeen ja saada unta, jonka vuoksi seuraavan päivän aamuvuoro tuntui ahdistavalta. Ahdistuksen vuoksi on vaikea saada unta, jonka seurauksena aamulla väsyttää kellon soidessa. Sen seurauksena myös töissä väsyttää ja henkilö on kuormittavassa tilassa aamusta alkaen, jolloin hänen työhyvinvointinsa heikkenee tilapäisesti.

Myös kylmyydellä ja kuumuudella on merkittävä rooli fyysisen terveyden kannalta. Haastatteluiden perusteella kylmyys koettiin huomattavasti negatiivisempänä kuin kuumuus. Kylmyyteen oli mahdollista reagoida esimerkiksi pukemalla enemmän vaatteita päälle tai käyttämällä siirrettävää lämmitintä, mutta liiallinen kylmyys vaikuttaa työn sujuvuuteen, sillä henkinen ja fyysinen kunto laskevat, jos työntekijä palelee koko ajan. Lisäksi kylmyys aiheuttaa vilustumisia ja sitä kautta sairaslomia. Kuumuus nähtiin lähinnä ahdistavana tekijänä, mutta sen vuoksi työpaikalla on lupa pitää vesipulloa mukana ja jokaisella työpisteellä on tuuletin.

Lisäksi omalla terveydellä ja fyysisellä kunnolla on merkitystä työhyvinvointiin. Se miten syöt, juot ja liikut vaikuttaa siihen, miten voit kokonaisuudessaan. Esimerkiksi, jos et syö kunnolla, saatat altistua päänsärylle ja siten fyysinen terveys kärsii. Tai jos työ on esimerkiksi kiireistä ja fyysisesti raskasta, mutta et harrasta fyysistä liikuntaa vapaa-ajalla, niin työ saattaa väsyttää ja tuntua kuormittavalta.

”Moni asia. Se, että niin kuin eilenkin, mulla oli niin hirveä päänsärky töissä, että mä.. Työkaverilta sain sitten särkylääkkeen, ja oli tunti mennyt niin mä olin, että eiks tää vieläkään vaikuta.. Mä en niin kuin pystynyt, mä olin koko ajan, että eiks tää vieläkään lopu tää päänsärky. Et jos on heti tämmönen tilanne, et niinku et itte oot huonovointinen, niin kyllähän se näkyy työssäkin.” (H1)

4.3.2 Perheen ja työn välinen suhde

Haastatteluiden perusteella kaikkien vastanneiden kesken työ ja perhe olivat töiden puolesta tasapainossa, mutta muut ulkoiset tekijät, kuten lapsiperhearkei, saattoi aiheuttaa kuormitusta työn voimavaratekijöille. Työn, harrastusten ja vanhempien töiden yhteensovittaminen on välillä haasteellista ja sen vuoksi stressaavaa.

”Jäähallielämää, perhe. Välillä voi jotain villakoiria vilistä kotona.” (H7)

”En, elän lapsiperheäikää. Toi vapaa-aika, se on aika suhteellinen käsite.” (H2)

Jos ajatellaan Hobfollin (1998) voimavarojen säilymisen kautta, niin vain yksi vastaajista sanoi työn tukevan hänen vapaa-aikaansa, kun miettii hänen laskupinoaan. Muiden vastaajien mukaan työ ja arkielämä olivat hyvin tasapainoisia tai arkielämä jopa tuki työtä. Kaikilla osa-aikaisilla työntekijöillä on keskimäärin 15-30h viikkotuntisopimus, useimmilla 25h/vko, joka jättää varaa myös vapaa-ajalle, mutta myös lisävuoroille. Osa heistä haluaa tehdä lisävuoroja, mutta osa on tyytyväinen tuollaisenaan työn ja vapaa-ajan suhteeseen. Näissäkin on vaihtelevuutta, sillä toisinaan on enemmän töitä ja toisinaan vähemmän töitä, tasoittumisjärjestelmän puitteissa. Lisätyöt antavat myös itselle mahdollisuuden suunnitella omaa elämää eri tavalla. Jos esimerkiksi suunnittelet ulkomaanmatkaa, niin haluat ehkä tehdä muutaman lisävuoron, jos ne sopivat aikatauluusi.

4.3.3 Sairauspoissaoloista johtuva kuormitus

Haastatteluiden perusteella oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä siihen, miten sairauspoissaolot hoidetaan organisaatiossa. Vastaajat kokivat, että sairauspoissaoloihin ei suhtauduta negatiivisesti eikä niistä puhuta muiden työntekijöiden kesken.

”Mä oon silloin sitä mieltä, että mistä ne repäsee sen ihmisen. Parhaansa on varmaan tehty, niin.. Eihän se taivaasta tipahda, eikä kukaan taas voi sille mitään, jos se sairastuu. Aivan kuten, mä sairastuin silloin, niin enhän mä tiennyt edellisiltana, jahas, näin tulee käymään. Samahan se niillä muillakin.” (H6)

Sairauspoissaolot aiheuttavat toisinaan kuormitusta yksilön työhyvinvoinnille, jos vuoroja ei saada paikattua, mutta se on vain tilapäistä, ja työntekijät kokivat, että esimies on varmasti yrittänyt parhaansa etsiäkseen korvaavan tekijän poissaolijan tilalle.

Eräs vastaajista kommentoi, että nuoret eivät ole innokkaita ottamaan lisätöitä, jonka vuoksi vanhemmat työntekijät joutuvat joustamaan esimerkiksi sairastapauksien vuoksi. Useimmiten tämä johtuu opintojen aiheuttamasta paineesta tai haluttomuudesta tehdä lisätöitä.

4.3.4 Kiirehuiput työssä

Kiire koettiin sekä positiivisena että negatiivisena tekijänä vastanneiden kesken. Osan mielestä kiire oli mukava lisäpanos päivään, joka saa heidät syttymään työstään enemmän, kun taas osa oli sitä mieltä, että hän hermostuu kiireestä. Kukaan vastanneista ei pitänyt kiirettä ylivoimaisena siten, että se aiheuttaisi stressiä, joka kulkeutuisi kotiin asti.

Kiire kuitenkin nousi esiin useimmissa keskusteluissa, jonka vuoksi onkin mielenkiintoista, että se nähtiin positiivisena asiana. Useimmiten sana kiire on negatiivisessa yhteydessä sanottu, jonka vuoksi onkin oikeutettua pohtia, että nähdäänkö se oikeasti positiivisessa mielessä, vai johtuiko se vain haastattelutilanteesta. Toisaalta eräs vastaajista kuvaili tilannetta työpäivän aikana, jossa tilanne oli hoidettu yhteistyössä ja sen jälkeen keskusteltu siitä, että kuinka hyvin kyseinen tilanne oli hoidettu. Kiire voi siis toimia myös piristysruiskeena ja hengennostattajana, kun luottaa työkaveriin ja yhteistyön merkitykseen.

”Mä tykkään niistä. Öö, mä saan niistä vain virtaa, hiukan kun luonnekin on hiukan tämmönen niin kuin levoton, mä vaan niin kuin pääsen siinä kohtaa paremmin vauhtiin.”
(H3)

”Ja se riippuu siitä, kenen kanssa sä oot siinä kiireessä. Esimerkiksi se tilanne, jossa oli 30 ihmistä jonossa ja ne hoidettiin hyvin ja tiedettiin, miten toinen toimii ja luotettiin siihen ja sitten heitettiin yläfemmat sen jälkeen, kun tilanne oli hoidettu.” (H2)

Toisaalta kommentti siitä, että ennemmin kiire kuin peukaloiden pyörittely, ovat kummatkin ääripäitä, joka ei kuvasta negatiivista eikä positiivista. Kaupan alalla tilanteet ovat melko nopeatempoisia, joka tarkoittaa sitä, että tilanteet tulevat ja menevät. Useimmiten tilanne on ohi viidessä minuutissa, jonka vuoksi kiireen sietäminen on olennainen osa työtä. Sen vuoksi on positiivista, että kiire nähtiin myös positiivisesti, eikä vain negatiivisesti.

”Siis.. On siis.. Jos se ei mee sellaseksi niin kuin kaaokseksi, niin ei. Enemmän kiire kuin se että pyörittelee peukaloita.” (H7)

4.3.5 Vaikutusmahdollisuudet työssä

Haastatteluissa korostui, että vastaajat kokivat, että heillä on melko vähän vaikutusmahdollisuuksia työssään. Koettiin, että ehdotuksia saa antaa ja toivotaankin annettavan, mutta harva ehdotus loppujen lopuksi toteutuu. Positiivista oli kuitenkin, että jokainen haastateltavista oli saanut perustelut sille, että miksi näin voidaan tai ei voida toimia.

”Sanotaan niin, että osaksi on, osaksi ei, monta kertaa kun ehdottaa jotain, niin sit se kyllä tyrmätään, mutta kyllä niitä saa ehdottaa. Sanotaan niin. Että ei ne oo kyllä sillein, mutta aika usein ne kyllä torpataan.” (H6)

Eräs toinen haastateltavista sanoi, että hän kokee, että häntä kuunnellaan, joka on myös tärkeä asia yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöiden kuuntelu ja kiinnostuksen osoittaminen ovat tärkeä osa osallistavaa johtamista ja esimiestyötä. Esimies ei kuvittele tietävänsä itse kaikkein parhaiten, vaan on myös valmis kuuntelemaan muiden ehdotuksia ja mielipiteitä. Siten pystytään luomaan hyvää yhteishenkeä ja positiivista ilmapiiriä, joka edistää koko työyhteisön hyvinvointia.

4.4 Muuttuneiden työolosuhteiden vaikutus yksilön työhyvinvoinnille

Tässä osiossa pohditaan, miten kaupan alan muutokset ovat näkyneet yksilöiden kokemassa työhyvinvoinnissa. Haastatteluissa merkittävimmiten teemoiksi nousivat pidentyneiden aukioloaikojen merkitys, arkipyhien muuttuminen osaksi työviikkoa, uudet toimintamallit ja niiden käsittely sekä oman työn muuttuminen ajan kuluessa.

4.4.1 Pidentyneiden aukioloaikojen merkitys

Haastatteluista kävi ilmi, että yksikään työntekijöistä ei vastustustanut pidentyneitä aukioloaikoja, vaan ne nähtiin enemmänkin pakollisena pahana, johon työntekijöillä ei ollut sanavaltaa. Kävi ilmi myös, että tunnin pidempi aukioloaika ei ole vaikuttavat työntekijöiden perusarkeen ja osa haastatteluihin vastanneista jopa piti myöhemmistä aukioloajoista, koska silloin on enemmän aikaa puuhailla aamupäivisin. Lisäksi eräs

vastaajista mainitsi sen helpottaneen työpäiviä esimerkiksi lauantaisin, kun kiireinen aika jakautuu tasaisemmin koko päivälle. Mielenkiintoinen tulos oli myös se, että pidentyneillä aukioloajoilla ei ollut yhteyttä haastateltavan iän kanssa. Niin vanhemmat kuin nuoremmatkin haastatteluun osallistujat kokivat ne samalla tavalla.

”No ei oikeestaan mitenkään, mä oon ottanut kaiken vastaan, mitä tulee.” (H4)

”Joo, alkuun oli. Aluksi tuntui lauantait siltä, että onpa pitkään auki, mutta ei se enään. Mun mielestä se on vain selkeämpää asiakkaitten kannalta, että ollaan samaan aikaan aina. Musta se on huomattavasti selkeämpää, ja toisaalta nyt sitten kun siihen on jo tottunut, niin en pidä minään. Toisaalta, lauantait oli tosi kiireisiä, lauantaihan alko kiireellä joskus kahdentoista aikaan, ja se viimeinen tunti varsinkin, niin se oli ihan kaaosta usein. Se oli ihan kaaosta välillä, kun niitä tuli ovista ja ikkunoista ne viime hetken asiakkaat, ja niillä oli kauhee kiire ja osalla oli vielä hirveesti tavaraa, niin, niin sehän on mun mielestä tullut helpommaksi jopa se lauantai.” (H6)

Pidentyneihin aukioloaikoihin liittyen mainittiin myös joustavuus ja mahdollisuus suunnitella elämää myös iltaisin. Eräs haastateltavista kertoi käyvänsä kaupassa iltaisin, kun lapset ovat menneet nukkumaan. Lisäksi pidentyneet aukioloajat mahdollistivat hänelle osa-aikatyön iltaisin hoitovapaan ohella, kun työvuorojen rakenne muuttui. He saivat perhearjen toimimaan parhaiten siten, että hän oli aamupäivät kotona ja hänen puolisonsa vastavuoroisesti illat, kun lähti iltavuoroon. Näin myöskin perheen toimeentulo saatiin taattua, joka helpottaa yleistä hyvinvointia.

4.4.2 Arkipyhien muuttuminen osaksi normaalia työviikkoa

Arkipyhät nähtiin sekä negatiivisena että positiivisena asiana. Näihin liittyivät olennaisesti W-vapaat, joiksi organisaatiossa kutsutaan kilpailukyky sopimuksen vuoksi muodostuneita lisävapaita. Arkipyhien muuttuminen osaksi työviikkoa aiheutti esimerkiksi koko aikaisilla työntekijöillä sen, että heidän W-vapaansa sijoitettiin automaattisesti näille arkipyhäpäiville, jolloin he eivät itse päässeet vaikuttamaan niihin. Tämän vuoksi he kokivat, että he eivät voittaneet tässä mitään.

Lisäksi nostettiin esiin tietämättömyys arkipyhien muodostumisesta, määrästä sekä käytöstä. Näiden sijoittelu ja toivominen olivat lähes kaikille epäselviä asioita. Lisäksi kritisoitiin arkipyhien käyttämistä turhaan tuntien täytön yhteydessä. Esimerkiksi jos viikolta oli jäämässä tunnit vajaaksi, niin työvuorosuunnittelija oli täyttänyt puuttuvat tunnit W-vapaalla, joka ei ollut haastateltavan mukaan reilua, koska hän olisi voinut toivoa sen itsekin jonkin loman jatkoksi.

Arkipyhien toivominen loman osaksi aiheutti myös negatiivisuutta, koska haastateltavat olivat sitä mieltä, että miten he voivat toivoa niitä jonnekin, koska he eivät tiedä paljonko niitä on. Lisäksi he eivät ehdi toivoa niitä esimerkiksi loman yhteyteen, jos työvuorosuunnittelija sijoittaa ne jo etukäteen hänelle sopivalla tavalla.

”Mun mielestä, mä koen, että turha niitä kii pistää. Se on niin kuin niin selkeetä sit, et kun on aina auki. W-vapaat oli siitä hyvät, että sitkun sai itte päättää niistä, niin sitten sai rangaistuksena sen, että sai sunnuntaivuoroja. Siihen mennessä oli pyydellyt sunnuntaivuoroja ja nyt ne annettiin rangaistuksena. Se oli musta hyvä. Nyt sä kyllä joudut sitten rangaistuksena ottamaan näitä pyhävuoroja. Häh, mähän oon koko ajan pyytänyt niitä.” (H6)

Eräs haastateltavista oli myös sitä mieltä, että arkipyhiä pitäisi arvostaa enemmän. Esimerkiksi itsenäisyyspäivä ja muut suuret juhlapyhät tulisi toteuttaa vapaaehtoisten voimin, jotta ne henkilöt, joille juhlapyhät ovat tärkeitä, voivat viettää niitä oman mielensä mukaan. Lisäksi hän mainitsi, että aiemminkin on pärjätty siten, että kaupat ovat kiinni yhden tai kaksi päivää, joten miksi nykyään pitää olla aina auki. Tämä jakaa kuitenkin vahvasti mielipiteitä, sillä toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että jos ollaan muutenkin lähes kaikkina päivänä auki, niin on hyvää asiakaspalvelua olla jokaisena päivänä auki. Se on helppoa, kun ei tarvitse miettiä, että milloin kauppa on auki ja milloin kiinni.

”Masentaa, kun ei ennen vanhaakaan kaupat ollut auki ja hyvin pärjättiin. Sillai vähempikin riittäisi, ei tarvis ihan niin kuin ihan kymmeneen asti olla arkisin.. Niitä pitäisi mun mielestä arvostaa, varsinkin itsenäisyyspäivä on niin kuin semmonen, että mä en hyväksy, että kauppa on auki. Se on kuitenkin semmonen, että sitä pitäis kunnioittaa.” (H1)

4.4.3 Uudet toimintamallit ja niiden käsittely

Organisaatiossa on tapahtunut viime aikoina muutoksia, jotka koettiin vielä toistaiseksi epävarmasti. On pyritty yhtenäistämään koko organisaatio, jonka vuoksi pyritään pois osastorajoista ja ajatellaan koko organisaatiota yhtenä isona osastona. Tästä on aiheutunut työn kuormitusta erityisesti uuden opettelun kautta, mutta suurimmalla osalla haastatteluun vastanneista on paljon työkokemusta ja sitä kautta kertynyttä psykologista pääomaa, joka korostui juuri uuden opettelussa ja positiivisena haasteisiin suhtautumisena. Oli ilo huomata, että muutosvastarintaa oli havaittavissa hyvin vähän haastatteluihin vastanneiden kesken. Pieni muutosvastarinta johtui lähinnä siitä, että tilanne oli vielä niin uusi, eikä viestintä ollut kovin tehokasta.

”Se on ihan loistavaa. Siis kaikki sellainen, mikä on niin kuin selkeä sääntö, et niin kuin nää ihmiset tajuaaa, mä koen ne positiivisena, koska silloin ne muutkin, kaikille ei tunnu olevan ne ihan selkeitä, että mitä työpaikalla tehdään. Mehän ollaan tekemässä töitä. Me ei olla huvittelemassa. Eikä me olla onnellisia, että kun me päästään tonne loppukassoilte, että on se ihanaa, kun on välillä näitä helppoja päiviä. Eihän se näin oo. Sä keräät henkareita, sä keräät hälyjä, tee sitä muuta silloin. Mutkun.. Ihan kaikki meistä ei ajattele näin. Niin. Mä en koen että, kun tulee niitä sääntöjä, niin ne on vain hyvästä, koska selkeytetään ne, miten pitää olla. Useimmat on ollut mun mielestä ihan niin kuin hyviä sääntöjä.” (H7)

4.4.4 Oman työn muuttuminen ajan kuluessa

Oma työ oli muuttunut haastateltavien mukaan niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Työn uudelleen organisointia oli tapahtunut ja työ oli muuttuminen kokonaisvaltaisesti kiireisemmäksi. Työolojen muuttuminen kiireisemmäksi kuvastaa myös muun kaupan alan kentän muuttumista, sillä kaupan ala on ollut suuressa murroksessa viime vuosien aikana. Työtehojen kiristäminen ja henkilöstövähennykset näkyvät työtahdissa. Enää ei ole niin sanottuja löysiä tunteja, joiden aikana oli hiljaisempaa, kuten eräs haastateltavista kommentoi.

”Onhan meillä nyt siis kiireempää esimerkiksi, kuin kolme vuotta sitten. Olihan silloin löysempää niin sanotusti.” (H6)

Työnkierto on mahdollistanut erilaisten töiden tekemisen ja sitä kautta lisännyt myös työntekijöiden työhyvinvointia. Uuden oppiminen ja kehittyminen koettiin motivaation lähteinä. Toisaalta muutokset olivat kuormittavia, koska uuden oppiminen vie aina aikaa, mutta erilaisten työtehtävien oppiminen koettiin rikkautena. Kun ihminen on moniosaaja, niin hänelle riittää työtä, ja hänellä on myös mahdollisuuksia valita.

”Siis on. Mä oon niin kuin kassalta tullut ensin infoon.. Ei, kun ensin mä olin osastolla aiemman kaupan aikana, sitten oli pankkia siinä välissä, sitten tuli kaikki postit jne.” (H7)

Työolojen muuttumista ei nähty tutkimuksessa pelkästään negatiivisena, mutta tehostamisella on yhteys kuormittavuuteen, sillä tehostaminen pääsääntöisesti tarkoittaa sitä, että pyritään saamaan enemmän vähemmällä tai samalla työntekijällä määrällä kuin aiemmin. Tehostaminen voi siis olla kuormittava tekijä, joka aiheuttaa stressiä ja sitä kautta on uhka yksilön palautumiselle.

Pohdinta

5.1 Tutkimuksen teorettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi näyttäytyy kaupan alan työntekijöiden työssä. Johtopäätökset on jäsennelty tutkimuskysymysten mukaan, ja jokaisessa osiossa on pyritty ymmärtämään yksilön työhyvinvoinnin kannalta keskeisimmät seikat työhyvinvointia ajatellen.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä lähdettiin selvittämään, mitkä työhyvinvointiin liittyvät tekijät korostuivat työntekijöiden työssä. Työntekijöiden mukaan tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta olivat työkaverit, ilmapiiri sekä siisteys, joka on erittäin mielenkiintoinen havainto. Siisteys on yksi perustarpeista työssä, jonka vuoksi voidaan todeta, että työntekijöiden tarvehierarkian alimman tason tarpeet eivät toteudu tällä hetkellä. Maslown (1943) tarvehierarkian ja Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan psyko- ja fysiologiset tarpeet ovat tasolla yksi. Se etteivät työntekijöiden tarpeet täyty alimmalla tasolla johtaa siihen, että myöskään heidän työhyvinvointinsa ei voi kehittyä, ennen kuin perustarpeet täyttyvät.

Tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä Ojalan (2011) kanssa, jonka mukaan työympäristöllä on suuri vaikutus siihen, millaisessa kunnossa työpaikan henkilöstö on älyllisesti. Hyvä työympäristö tukee työntekijöitä siten, että he saavat energiaa ja saavuttavat siten parempia tuloksia. Vastavuoroisesti huono ilmapiiri lannistaa ja jyrää esimerkiksi innovatiivisen ajattelun. Työympäristöön kuuluu niin fyysinen, henkinen kuin sosiaalinen ympäristö. Työympäristön fyysiseen terveyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi valaistus, sisäilma, lämpötila sekä siisteys. (Ojala, 2011, 195; Virolainen, 2012, 17.) Tämän tutkimuksen tuloksissa erityisesti siisteys ja lämpötilaerot nousivat esiin kehityskohteina.

Myös ilmapiirin merkitys korostui tutkimuksen tuloksissa, joka on yhtenevä aiempien tutkimusten mukaan. Geladen & Iveryn (2003) mukaan ilmapiirillä on merkittävä rooli psyykkiselle hyvinvoinnille ja organisaation menestykselle. Jos työpaikalla on huono ilmapiiri, se välittyy myös asiakkaille. Huono ilmapiiri voi aiheuttaa stressiä, väsymystä tai jopa työholismia, kun työntekijä kokee, että hän ei voi luottaa työkavereihinsa tai esimieheen, vaan hänen on tehtävä kaikki itse.

Henkinen työympäristö koostuu yhteisössä vallitsevasta kulttuurista, arvoista ja ilmapiiristä. Se voi olla innostava, kannustava ja turvallinen tai byrokraattinen, pelottava ja tylsä. Hyvä työympäristö tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja siten työntekijät myös uskaltavat kokeilla uusia asioita. (Ojala, 2011, 196.) Tutkimuksen tulosten mukaan oman työyhteisön ilmapiiri oli positiivinen, mutta koko organisaation ilmapiirissä oli parannettavaa.

Ilmapiirillä on myös vaikutusta sosiaalisten suhteiden muodostumiseen, joka näkyi tässä tutkimuksessa työkavereiden arvostuksena. Sosiaalinen ympäristö muodostuu työkavereista, esimiehistä, yhteistyökumppaneista ja asiakkaista, sekä näiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Hyvä työpaikka tukee ja edistää vuorovaikutusta, jonka avulla viedään tietoa työntekijöille ja parannetaan heidän energiaansa. (Ojala, 2011, 196.) Tutkimuksessa korostui erityisesti työkavereiden rooli sekä asiakastyytyväisyyden merkitys. Työkaverit nähtiin suurimpana voimavarana ja asiakkaat koettiin tärkeimmäksi tekijäksi, joka on kaupan alalla menestyksen kannalta välttämätöntä. Tässä yhteydessä työkavereilla tarkoitetaan lähinnä oman työyhteisön ihmisiä, mutta osa ystävyysuhteista ylittää myös osastorajat.

Yksilöiden henkilökohtaisia piirteitä kuvasi tutkimuksessa esiin nousseet asiat, kuten ikä ja perhesuhteet, sekä toimenkuvaan liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi työn vaatimukset ja vuorovaikutus työkavereiden kanssa. Yksilön sitoutumiseen organisaatiossa vaikuttaa hänen halunsa ja aikomuksensa pysyä organisaatiossa, poissaoloihin ja muihin työhön vaikuttaviin seikkoihin, kuten työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (Tilev & Vanhala, 2014.) Tutkimuksen tulokset ovat siis yhteneviä Tilevin ja Vanhalan (2014) tutkimuksen, Otalan (2011) sekä Mankan (2012) työhyvinvointimallin kanssa, joiden mukaan hyvä ilmapiiri ja työkaverit ovat tärkeässä roolissa jokaisessa työyhteisössä, koska työkavereiden tuella on merkittävä rooli työssä jaksamiseen sekä työssä viihtymiseen.

Yksi työntekijöistä piti pidentyneitä aukioloja tai arkipyhien muuttumista osaksi työviikkoa rasitteena, mutta suurin osa ei nähnyt niillä olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Työntekijät olivat tämän tutkimuksen mukaan sitoutuneita organisaatioon, sillä haastattelussa ei noussut esiin vaihtoehtoja. Tilevin ja Vanhalan (2014) mukaan organisaatioon sitoutuminen muodostuu kolmentyyppisistä asioista, joita ovat työntekijän henkilökohtaiset

ominaisuudet ja tausta, työhön ja toimenkuvaan liittyvät piirteet sekä yksilön aikaisempi kokemus organisaatiosta.

Työaikaan kohdistuvissa tutkimuksissa on havaittu, että vuorotyötä tekevien työhön kohdistuvaa stressiä lisäävät vähäiset vaikutusmahdollisuudet työvuorolistojen suunnitteluun sekä työvuorojen huono suunnittelu. (Bordi ym., 2014; Karhula, Härmä, Sallinen, Hublin, Virkkala, Kivimäki, Vahtera & Puttonen, 2013). Työvuorosuunnittelu, oikeudenmukaisuus sekä työn ja perheen yhteenliittyminen nousivat myös tässä tutkimuksessa esiin. Osa haastatteluihin osallistuneista koki työvuorosuunnittelun hyvänä, eikä heillä ollut mitään negatiivista sanottavaa siihen liittyen. Toisaalta osa haastatteluun vastanneista oli sitä mieltä, että työvuorosuunnittelussa ei oteta tarpeeksi huomioon ilt- ja aamuvuorojen kuormitusta, vapaapäiviä ei aina sijoitella järkevästi työntekijän kannalta sekä lyhyet neljän tunnin vuorot herättivät kysymyksiä. Työvuorojen vaihtelevuudesta pidettiin, koska niiden puitteissa oli mahdollista suunnitella omia menojaan aamuksi tai illaksi.

Työvuorosuunnittelussa tulisi kiinnittää mahdollisuuksien mukaan huomiota peräkkäisiin vapaapäiviin sekä ilt- ja aamuvuorojen yhdistelmiin. Liian lyhyt lepoaika iltavuoron ja aamuvuoron välillä ei ole hyväksi työntekijälle eikä työnantajalle. Ponnistelujen ja palautumisen mallin (Meijman & Mulder, 1998) mukaan työntekijän pitää saada palautua riittävästi, jotta hän voi seuraavana päivänä vastata työnsä edellyttämiin vaatimuksiin. Jos palautuminen vaarantuu, työntekijä kokee kuormitusta ja stressireaktion, jonka seurauksena hänen työsuorituksensa kärsii. Kinnusen & Maunon (2009) tutkimuksen mukaan kaupan alalla koettiin suurempaa palautumisen tarvetta, joten tämän tutkimuksen tulos on yhtenevä myös aiemman tutkimuksen kanssa.

Työn ja perhe-elämän välinen yhteys nousi esiin tutkimuksessa, mutta sillä ei nähty olevan suurta merkitystä yksilön kokemalle työhyvinvoinnille. Työn ja vapaa-ajan koettiin olevan tasapainossa ja työ oli arkielämää tukevaa eikä toisinpäin. Tuloksiin saattaa vaikuttaa se, että työntekijöiden tuntisopimukset olivat 25–37,5h/viikko väliltä. Osalla tutkimukseen osallistuneista oli siis jo lähtökohtaisesti enemmän vapaa-aikaa kuin toisilla. Kinnusen ja Maunon (2009) mukaan ristiriita perheen ja työn välillä on mahdollinen esimerkiksi ruuhkavuosien aikaan. Koska tutkimuksen keski-ikä on yli 40 vuotta, voidaan olettaa, että

haastatteluun osallistuneet ovat eläneet jo omat ruuhkavuotensa, jonka vuoksi niiden vaikutus ei näy tutkimuksessa.

Tilevin ja Vanhalan (2014) sekä Bordin ym. (2014) tutkimus tukee tässä tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia siitä, että kaupan alalla joustava työaika lisää sitoutuneisuutta organisaatioon, eikä työn ja vapaa-ajan välillä koeta olevan ristiriitaa. Vanhalan ja Tilevin (2014) mukaan työntekijälähtöisillä jouston muodoilla on tutkimusten mukaan merkitystä organisaatioon sitoutumiseen. Niiden on todettu lisäävän työntekijän autonomiaa ja hänen vaikutusmahdollisuuksiaan, jotka puolestaan ovat positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, ja sen seurauksena myös organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijää palvelevia etuja voivat olla esimerkiksi joustava työaika, etättyö, työn ja perheen tai muun elämän yhteensovittamisen haasteet. Jos organisaatio ilmaisee ymmärryksensä työntekijän elämää koskevia haasteita kohtaan, se edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Tilev & Vanhala, 2014.) Tämä näkyi kohdeorganisaatiossa esimerkiksi joustona työvuoroissa hoitovapaan aikana.

Kinnusen ja Maunon (2009) tutkimuksen mukaan työ vaikuttaa useammin perhe-elämään kuin perhe-elämä työhön. Tutkimuksessa pohdittiin naisten roolia sekä vuorotyön merkitystä, joka on yhdistettävissä myös tähän tutkimukseen, koska kaikki haastateltavista olivat vuorotyössä käyviä naisia. Kinnusen ja Maunon (2009) tutkimuksessa pohdittiin myös sitä, että miksei työtä nähdä kuormittavana tekijänä. Eräänlaisena selityksenä olivat paremmat organisointitaidot tai kyky hallita asioita, koska sitä perheellisen vuorotyö edellyttää. (Kinnunen & Mauno, 2009, 70).

Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös pidentyneiden aukioloaikojen positiiviset puolet. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että pidentyneet aukioloajat ovat positiivisia sen vuoksi, että pystyy suunnittelemaan elämänsä paremmin. Esimerkiksi myöhemmät aukioloajat mahdollistavat viikoittaisten ruokaostosten teon lasten nukkumaanmenon jälkeen. Muut eivät nähneet ongelmaa työn ja perheen välillä, mutta tämä saattaa johtua siitä, että vastaajista vain kaksi eli lapsiperhearkea. Lisäksi heidänkään lapsensa eivät olleet enää vastasyntyneitä, jolloin kuormitus ei ole samanlaista kuin vastasyntyneen kanssa.

Työn ja perheen liittyminen osaksi tutkimusta oli luontaista, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneista olivat naisia. Kinnusen & Maunon (2009) mukaan naiset ovat enemmän

perhekeskeisiä, kun miehet ja hoitavat yhtä edelleen lapsia useammin kotona, kuin miehet, vaikka tilanne onkin muuttunut viime vuosien aikana. Perheen ja työn yhteenliittyminen ei kuitenkaan ollut yhtä merkittävässä roolissa, kuin työkaverit ja ilmapiiri, joka selittyy sillä, että vain kahdella tutkimukseen osallistuneista oli pieniä lapsia. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista oli +40 vuotiaita, joilla ei ollut enää pieniä lapsia kotona.

Vastanneiden kesken korostui vapaa-ajan merkitys ja elämän laatu. Raha tai työstä saatava palkka eivät nousseet esiin kuin kerran haastatteluiden aikana. Tässä yhteydessä on pohdittava myös, että johtuiko tämä vastanneiden korkeammasta iästä ja olisiko tutkimuksen lopputulos ollut erilainen, jos haastatteluun olisi osallistunut esimerkiksi osa-aikaisia opiskelijoita, jotka tekevät pääsääntöisesti työtä rahan vuoksi. Hobfollin (1998) voimavarojen säilymisteorian mukaan olisi voinut olettaa, että raha olisi mainittu useamminkin, sillä ihmiset pyrkivät säilyttämään saavuttamia asioita. Näihin liittyvät myös aineelliset asiat, kuten esimerkiksi auto, ja siihen liittyvät kulut.

Omalla fyysisellä kunnolla ei nähty olevan merkitystä työhyvinvoinnin kokemiseen, mutta fyysisellä kuormituksella nähtiin olevan vaikutusta. Tutkimuksessa nousi esiin samaa suuntaa kuormittavat kassat sekä kiire, joka nähtiin positiivisena, että negatiivisena. Valtaosa vastanneista oli sitä mieltä, että kiire nostaa heidät uusiin ulottuvuuksiin, mutta toisaalta oltiin sitä mieltä, että asiakaspalvelu kärsii liiasta kiireestä. Toisin sanoen, kiire on välillä mukavaa, mutta jatkuva kiire on työhyvinvointia heikentävä tekijä. Otalan ja Ahosen (2003) mukaan työntekijän terveyteen vaikuttavat hänen fyysiset kuin psyykkisetkin ominaisuudet, jonka vuoksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota työn luonteeseen kokonaisuudessaan. Samaa suuntaa kuormittavat kassat vaikuttavat työntekijän fyysiseen hyvinvointiin ja pidemmällä aikavälillä ne voivat tiedostamatta vaikuttaa myös työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin ymmärtää, mitkä ovat tärkeimpiä voimavaratekijöitä työntekijöiden työssä. Tulosten mukaan työn voimavaratekijöinä nähtiin työkaverit sekä oman työyhteisön ilmapiiri, joilla oli suuri merkitys työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen. Osa vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että koko työyhteisön ilmapiirissä olisi parantamisen varaa, vaikka oman lähityöyhteisön ilmapiiri oli hyvä.

Meijmannin ja Mulderin (1998) ponnistelujen ja palautumisen mallin mukaan kuormitusta tapahtuu esimerkiksi silloin, kun työasiat kulkeutuvat töistä kotiin. Haastatteluun vastanneet olivat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että he onnistuvat unohtamaan työasiat työpaikalle, jonka vuoksi työstä aiheutuvaa kuormitusta ei synny. Eräs haastateltava mainitsi, että ei ajattele työasioita kotona, mutta näkee niistä unta. Tämä voisi viitata työstä aiheutuvaan stressiin, mutta hän ei itse koennut asiaa sillä tavalla.

Hobfollin (1998) voimavarojen säilymisteorian mukaan ihmiset tekevät töitä saavuttaakseen ja ylläpitääkseen niitä asioita, joita he arvostavat. Tämän tutkimuksen yhteydessä aineelliset asiat, kuten auto, koti tai raha eivät nousseet juurikaan esiin. Toisaalta taas aineettomat asiat, kuten työstä suoriutuminen ja työkaverit nousivat esiin ja niiden merkitystä korostettiin. Eräs Hobfollin (1998) voimavarojen säilymisteorianaan liittyvä osio on maine, joka voitaisiin liittää tähän yhteyteen. Työntekijä pyrkii ylläpitämään aineettomia asioita, kuten omaa mainettaan, joka vaikuttaa esimerkiksi hänen sosiaaliseen statukseensa työyhteisössä.

Mankan (2012) aineettoman pääoman mukaan työntekijöillä on sosiaalista, henkistä ja rakennepääomaa. Sosiaalinen pääoma ilmenee esimerkiksi työntekijöiden välisinä suhteina organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolelle suuntautuvina vuorovaikutussuhteina esimerkiksi yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden kanssa, joka tukee myös tutkimuksen tuloksia siitä, että asiakastyytyväisyydellä on merkitystä niin työntekijöille kuin asiakkaillekin, sillä näiden välillä on vuorovaikutussuhde. (Manka, 2012, 34.)

Tutkimukseen osallistui vain naisia, jonka vuoksi on myös pohdittava, että hakeutuuko kaupan alalle enemmän naisia vai onko kyseessä sattuma. Tässä tapauksessa kyse on melko vallitsevasta tilanteesta, koska valtaosa työntekijöistä on naisia. Tähän liittyen on hyvä pohtia myös erilaisia vaatimuksia ja voimavaroja naisilla ja miehillä. Tutkimuksen tuloksissa korostui siis naisnäkökulma, vaikka sitä ei tietoisesti tavoiteltu. Tähän liittyen on myös hyvä pohtia, että näkyisikö esimerkiksi aineellisten asioiden merkitys enemmän, jos tutkimukseen olisi osallistunut enemmän mieshenkilöitä. Tutkimuksen tuloksia saattaa selittää esimerkiksi se, että palvelusektorilla näyttää Tilevin ja Vanhalan (2014) tutkimuksen mukaan olevan trendinä, että osa-aikaisella työvoimalla katetaan juuri ilta- ja viikonloppu vuoroja, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki työnantajan tarpeita palvelevat joustot

kasautuvat samalle osalle työvoimaa, eli pääosin nuorille ja naisille. (Tilev & Vanhala, 2014.)

Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista, että haastateltavat eivät raportoineet suurempaa palautumisen tarvetta, sillä Kinnusen ja Maunon (2009) tutkimuksen mukaan naiset kokivat suurempaa palautumisen tarvetta. Lisäksi ikäryhmällä 50–54-vuotiailla oli enemmän palautumisen vaikeuksia kuin nuoremmilla, ja kaupan alalla oli vielä keskimääräistä suurempi palautumisen tarve. (Kinnunen & Mauno, 2009, 13, 73.) Tässä yhteydessä on nostettava esiin tutkimukseen osallistuneiden keski-ikä, joka oli yli 40 vuotta.

Haastateltavien korkeampi ikä on yhteydessä psykologiseen pääomaan, sillä he ovat ehtineet kerryttämään enemmän työkokemusta ja näkemään erilaisia muutoksia työuransa aikana. Esimerkiksi lauantain pidentyneet aukiolot muuttuivat jo useampi vuosi sitten, jonka vuoksi uudet muutokset eivät välttämättä enää aiheuta samanlaista muutosvastarintaa. Mankan (2012) mukaan psykologisella pääomalla on nähty olevan vaikutusta työstä suoriutumiseen, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä työyhteisötaitoihin. Psykologinen pääoma on myös yhteydessä siihen, miten työntekijä osaa hyödyntää työyhteisön tukea. Tämä näkyy tutkimuksessa erityisesti työkavereiden arvostuksena. Lisäksi psykologisen pääoman on nähty olevan yhteydessä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen, joka saattaa osaltaan selittää tutkimuksen tuloksia. (Luthans, Youssef, Sweetman & Harms, 2013).

Mankan (2012) työhyvinvointimallin mukaan, tulee ottaa huomioon yksilöiden omat luonteenpiirteet ja henkilöiden työkokemus, kun pohditaan suhtautumista muutoksiin. Hakeutuuko asiakaspalvelutehtäviin esimerkiksi tietyn tyyppisiä henkilöitä, jotka esimerkiksi pitävät vaihtelevista työvuoroista tai ovat vastaanottavaisempia muutoksien suhteen. Oma työkokemus nousi esiin esimerkiksi tilanteissa, joissa oli työskennelty työpaikassa, jossa työhyvinvointiin ei oltu kiinnitetty huomiota. Työntekijät, jotka olivat työskennelleet esimerkiksi yksin aiemmassa työpaikassa, kokivat lähes kaiken positiivisena nykyisessä työpaikassaan. Työkavereiden tuki ja työnantajan tarjoamat palvelut koettiin positiivisena. Mielenkiintoista oli tutkimuksen kannalta, että vain yksi vastanneista nosti esiin organisaation tarjoamat lukuisat henkilöstöedut.

Lisäksi on pohdittava, että valikoituiko tutkimukseen tietyn tyyppisiä työntekijöitä tai onko heillä jotain yhteisiä piirteitä, kuten halu ottaa vastuuta työyhteisössä, ovatko he sosiaalisesti aktiivisempia tai suhtautuvatko he muutoksiin positiivisemmin kuin muut työntekijät. Haastatteluun osallistuneilla työntekijöillä oli pitkä kokemus kaupan alalta ja noin puolet heistä oli aiemmin työskennellyt esimiestehtävissä, joka saattaa osakseen selittää tutkimuksen tuloksia.

Päivittäiset tavoitteet ja henkilöstön palkitseminen koettiin lähes poikkeuksetta positiivisena, mutta toisaalta se nähtiin myös osana jokapäiväistä toimintaa, jota edellytetään työntekijöiltä muutenkin. Jokainen työntekijä pyrki työssään palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin ja koki tekevänsä työtään juuri asiakkaiden vuoksi. Asiakastyytyväisyys nähtiin tärkeänä niin oman työn kuin tulevaisuudenkin kannalta, ja tiedostettiin myös kokonaiskuva siitä, että tyytyväiset asiakkaat takaavat työpaikan myös tulevaisuuden kovassa kilpailuasetelmassa.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä tutkittiin, miten kaupan alan muutokset näkyvät yksilöiden kokemassa työhyvinvoinnissa, jonka seurauksena on pohdittava myös työhyvinvoinnin muuttunutta roolia. Työhyvinvoinnin rooli on kasvanut viimeisen 40 vuoden aikana työpaikoilla, jonka vuoksi myös työntekijät voivat paremmin. (Lehto & Sutela, 2014). Työhyvinvoinnin rooli on kuitenkin kasvanut myös yrityksissä ja Työterveyslaitos on tehnyt useita tutkimuksia strategisen työhyvinvointisuunnitelman merkityksestä työpaikoilla. Myös kohdeorganisaatiossa noudetaan strategista työhyvinvointisuunnitelmaa. Työhyvinvointiin sijoitetut rahat tulevat usein moninkertaisina takaisina, kun tutkitaan työntekijöiden vaihtuvuutta sekä siirtymistä eläkkeelle. (Manka ym., 2007). Toisaalta lama-ajat ovat vähentäneet työhyvinvointia ja epävarmuus työpaikoilla on lisääntynyt. (Lehto & Sutela, 2014). Lisäksi työolot kiristyvät koko ajan, kun työn tehokkuutta on pyritty lisäämään vähennyksillä ja työntekijöiltä vaaditaan koko ajan enemmän.

Uusi kilpailukykysojimus kiristää entisestään työntekijöiden oloja, vaikka myös parantaa työntekijöiden muutosturvaa. Uudet asetukset velvoittavat työnantajia, joilla on vähintään 30 työntekijää ja työntekijällä on ollut vähintään viiden vuoden työsuhde työnantajaan. Esimerkiksi työnantajan on tarjottava irtisanotulle oikeus työllistymistä edistävään valmennukseen ja koulutukseen. (Ks. SAK, 2016.) Työntekijöiden näkökulmasta ajatellen

he kuitenkin tuntevat muutokset, jotka vaikuttavat heidän joka päiväiseen elämäänsä, paremmin kuin muutokset, jotka näkyvät vasta esimerkiksi irtisanomistilanteessa.

Organisaation tarjoamat mahdollisuudet nähtiin positiivisena ja niitä oli lukuisia, mutta harva käytti organisaation tarjoamia palveluita. Työhyvinvointiin liittyen vain yksi vastanneista osallistui työnantajan tarjoamaan kehonhuolto-ryhmään, ja valtaosa tuntui olevan epävarmoja siitä, mitä kaikkia palveluita oli tarjolla. Vaikka työnantaja pyrkii tarjoamaan mahdollisuuksia, on työntekijän vastuulla tarttua niihin. Tutkimukseen vastanneet kertoivat olevansa fyysisesti hyvässä kunnossa ja harrastavansa paljon asioita vapaa-ajalla, mutta työnantajan tarjoamia palveluita hyödynnettiin hyvin vähän. Tutkimuksen tuloksiin viitaten, on mielenkiintoista, että keski-ikä ollessa yli 40 vuotta, fyysinen terveys ei noussut tutkimuksessa suurempaan rooliin. Mankan (2012) mukaan työntekijä voi omalla fyysisellä kunnollaan vaikuttaa omaan jaksamiseensa.

Muuttuneilla työoloilla ei nähty olevan suurta merkitystä yksilön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta, mutta toisinaan laajentuneet aukioloajat aiheuttivat väsymystä, kun työvuorot oli suunniteltu siten, että iltavuorosta pitää mennä aamuvuoroon. Onkin tärkeää miettiä unen ja palautumisen merkitystä. Meijmannin ja Mulderin (1998) ponnistelujen ja palautumisen mallin mukaan kumuloituminen, jossa vaatimukset ja voimavarat eivät ole tasapainossa, aiheuttaa kuormitusta. Työvuorosuunnittelulla on mahdollista vaikuttaa yksilöiden kokemaan työhyvinvointiin sekä työn kuormittavuuteen. Pidentynyt kuormitustila on riski niin työhyvinvoinnille kuin fyysiselle terveydellekin.

Jos taas ajatellaan muuttuneita työolosuhteita esimerkiksi työn uudelleen järjestelyn kannalta, niin osa koki uudet toimintamallit epäselvinä. Epäselvät olosuhteet aiheuttavat työntekijöissä epävarmuutta ja siten heidän voimavaransa joutuvat epätasapainoon. Hobfollin (1998) voimavarojen säilymisteorian mukaan ihminen pyrkii pitämään jo saavuttamansa voimavarat, jonka vuoksi uudet toimintamallit ja työn järjestelyt saattavat aiheuttaa työntekijöissä stressiä, koska epävarma tilanne laukaisee stressireaktion. Esimerkiksi työntekijöitä vähennettäessä epävarmuus ja halu säilyttää omat jo saavutetut voimavarat aiheuttavat stressireaktion. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että työyhteisössä ei kiertäisi turhia huhuja esimerkiksi toiminnan muuttumisesta tai tulevista irtisanomisista.

Tässä tutkimuksessa muuttuneet työolot liittyivät osaston rajojen yhdistymiseen ja siitä aiheutuneisiin toimenpiteisiin. Osa työntekijöistä näki tämän rikkautena ja voimavaroja nostavana tekijänä, sillä he pääsevät oppimaan uutta ja laajentamaan omaa osaamistaan, kun taas osa kokee sen ahdistavana uutena asiana. Tähän vaikuttavat esimerkiksi omat aiemmat kokemukset tai fyysiset rajoitteet, kuten tuki- ja liikuntaelinsairaudet tai allergiat.

Työntekijöiden ja työnantajan välillä vallitseva yhteistyö on merkittävä tekijä asiakaspalvelun kannalta, sillä yhteistyön puuttuessa se näyttäytyy sitoutumattomuutena. Lisäksi organisaation on tärkeää säilyttää veloitteensa työntekijöitä kohtaan, sillä jos organisaatio epäonnistuu odotusten ylläpitämisessä, työntekijät voivat kokea olonsa katkeraksi ja petetyksi. Tämä johtaa siihen, että työntekijät vähentävät panostaan organisaatiota kohtaan, joka voi aiheuttaa vakavia laadullisia seurauksia asiakaspalvelutyöhön. (Deery, Iverson, Walsh, 2006.) Tämän vuoksi onkin tärkeää, että kaikista muutoksista viestitään avoimesti ja rehellisesti, jotta työntekijöiden työhyvinvointi ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyys pysyy organisaation edellyttämällä tasolla.

5.2. Käytännön toimenpide-ehdotukset

Haastatteluihin pohjautuen siisteyden parantamisen tulisi olla merkittävässä roolissa organisaatiossa tulevaisuudessa. Työntekijät kokivat, että oman työpisteen sekä koko organisaation tulisi kiinnittää huomiota siisteyteen, sillä heitä jopa hävetti olla töissä, kun pahvit ja muut roskat oli jätetty asiakkaiden näkyville. Siisteyden parantamisen voidaan tutkimuksen tulosten perusteella olettaa parantavan yksilöiden kokemaa työhyvinvointia.

Haastatteluissa nousi esiin myös tavoitteiden selkeyttäminen ja kirkastaminen uusille työntekijöille, sillä moni kokee ne haastavaksi tällä hetkellä. Esimerkiksi mitä tarkoitetaan sillä, että ylitetään asiakkaiden odotukset ja millaista asiakkaan odotukset ylittävän palvelun tulisi olla. Tämä on erittäin hyvä kysymys, sillä nämä päivittäiset tavoitteet ovat juurikin sellaisia hyvän asiakaspalvelijan perusvälineitä. Tervehtiminen, kassiin pakkaaminen, auttaminen ja avun tarjoaminen voivat olla esimerkkejä hyvästä asiakaspalvelusta. Monet uudet työntekijät, kuten eräs haastateltavista, luulevat että kyseessä on jotain suurta ja ihmeellistä, vaikka perinteisellä hyvällä asiakaspalvelulla pärjää kyllä. Epäselvät asiat aiheuttavat epävarmuutta työssä ja vaikuttavat sitä kautta yksilön työhyvinvointiin.

Eräs haastateltavista olisi sitä mieltä, että nuoret työntekijät eivät halua ottaa lisävuoroja, jonka vuoksi vanhemmat työntekijät joutuvat joustamaan. Näissä tilanteissa pitää aina ottaa huomioon se, että useimmiten nuoret tekevät töitä osa-aikaisina, jonka vuoksi heillä on tuloraja-paineita opintotukien vuoksi sekä paineita koulutöistä selviytymisen suhteen. Ei voida siis sanoa, että nuorilla ei ole halua tehdä lisätöitä. Toisaalta jos ajatellaan työn ja työkuulttuurin muuttumista viimeisen 40 vuoden aikana, niin Y-sukupolvi (20–34 vuotiaat) ajattelee työstä eri tavalla kuin X-sukupolvi (35–47 vuotiaat). (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010; Manka, 2012, 25–26). Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä nuorten halukkuudesta tehdä lisätöitä, sillä suurin osa vastaajista oli X-sukupolven edustajia. Esimiehen tehtävänä olisi karsia tällaiset keskustelut pois työyhteisöstä, eikä itse osallistua niihin, sillä se huonontaa koko työyhteisön ilmapiiriä.

Työyhteisössä pitäisi ehdottomasti panostaa ilmapiiriin ja työvuorosuunnitteluun, sillä ne nousivat haastatteluissa esiin useita kertoja. Ilmapiirillä on merkitystä työntekijöiden omaan työssä viihtymiseen, organisaation menestykseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Huono ilmapiiri näkyy esimerkiksi siten, että ei tervehditä työkavereita. Jos asiakas kokee palvelun ja ilmapiirin negatiivisena, ei voida olettaa, että hän haluaisi asioida kyseisessä organisaatiossa uudelleen. Ilmapiiri välittyy myös asiakkaille, vaikka moni työntekijä ei välttämättä ajattele sitä päivittäisessä työssään. Työkavereista välittäminen ja hyvä mehenki heijastuu positiivisesti asiakkaisiin ja heidän kokemuksiinsa asiakaspalvelusta.

Työyhteisön ilmapiirin merkityksen vuoksi olisi tärkeää oppia asettumaan toisen asemaan. Jokaisella osastolla on omat paineensa, eikä kenenkään työ ole toisen työtä tärkeämpää. Työhyvinvoinnin kehittymisen kannalta olisi tärkeää saada osastot toimimaan yhtenä kokonaisuutena, koska sillä on merkitystä myös asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tulokseen. (Ojala & Ahonen, 2003, 67). Henkilökunta, jolla on yksi yhteinen tavoite, menestyy varmemmin kuin kolme osastoa, jotka tavoittelevat eri asioita. Tällainen yhteishenki vaikuttaa niin koko organisaation kuin yksilöiden työhyvinvointiin ja mielikuvaan omasta työpaikasta.

Työvuorosuunnittelu ja tietämättömyys uusista muutoksista, kuten W-vapaista aiheutti myös negatiivista keskustelua. Millä tavoin ne muodostuvat, milloin ne voi hyödyntää ja miksi osalle ne vain laitetaan jonnekin väliin, kun toiset voivat toivoa niitä. Tiedottaminen

ja asioiden läpikäynti työntekijöiden kanssa esimerkiksi henkilöstöpalaverissa olisi tarpeen. Asia on melko yksinkertainen, kun sen selittää, ja sillä voidaan parantaa työntekijöiden suhtautumista työvuorosuunnitteluun. Työvuorosuunnittelussa tulisi myös kiinnittää huomiota peräkkäisiin vapaapäiviin sekä ilta- ja aamuvuorojen yhdistelmiin. Liian lyhyt lepoaika iltavuoron ja aamuvuoron välillä ei ole hyväksi työntekijän hyvinvoinnille ja se vaikuttaa sitä kautta myös työnantajan asettamiin odotuksiin, sillä väsymyksellä on negatiivinen yhteys työstä suoriutumiseen.

Lisäksi voitaisiin harkita sitä, että juhlapyhät, kuten äitienpäivä, itsenäisyyspäivä ja muut kirkolliset juhlapyhät pyöritettäisiin vapaaehtoisten voimin. Eli ne, jotka ovat halukkaita tulemaan töihin juhlapyhinä, voivat ilmoittautua vapaaehtoiseksi. Tämä malli itsesiassa on käytössä jo, mutta käytäntöä voisi vielä selkeyttää työntekijöille. Tässäkin on kuitenkin huono puolensa, sillä jos vapaaehtoisia ei löydy tarpeeksi, niin kauppaa ei voi pitää auki ilman työntekijöitä, joten vuorot suunnitellaan joka tapauksessa jollekin työntekijälle.

Työyhteisössä oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä tasapuolisuuteen, mutta joitain soraääniä kuului myös. Näissä tilanteissa olisi tärkeää avoimesti keskustella asioista, jotta negatiivinen tunnelataus saataisiin purettua. Toisaalta, jos erikoistilanteen taustalla olevat syyt ovat terveydellisiä, niitä ei kuulu kertoa muille työntekijöille, jos kyseinen henkilö ei itse niin halua. Avoimuus ja asioista ääneen puhuminen ovat merkittävässä roolissa. Selän takana puhuminen luo huonoa ilmapiiriä työyhteisöön ja siten koko työyhteisön työhyvinvointi kärsii.

Muutostilanteissa asioiden läpikäynti ja selittäminen työntekijöille vähentäisi huhujen määrää organisaatiossa. Viimeisen muutoksen myötä pyritään häilyttämään osastojen rajoja, jonka vuoksi myös työtehtävät ja työtunnit ovat yhteisiä. Tämä herätti kysymyksiä jossain työntekijöissä. Miten käy heidän oman työnsä ja heidän työtuntiansa tulevaisuudessa. Kenenkään työtunteja ei ole työehtosopimuksen mukaan lupa muuttaa ilman työntekijän suostumista, mutta harva työntekijä osaa työehtosopimusta ulkoa tai pysyy perillä siihen tehtävistä muutoksista. Lisäksi pohdittiin, että millä tavalla tämä vaikuttaa esimerkiksi saatavien lisätöiden määrään. Avoin keskusteluyhteys esimiehen ja henkilöstön välillä on tärkeä osa muutosprosessia.

5.3 Rajoitteet

Tämä tutkimus kohdistui työhyvinvointiin, joka on aiheena erittäin laaja ja jo ennestään laajasti tutkittu, jonka vuoksi aiheen valinta ja rajaus oli tehtävä erittäin huolellisesti. Tutkimuksen osalta on huomioitava, että tutkimus keskittyy nimenomaan kaupan alan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin tällä hetkellä tietyssä organisaatiossa. Haastateltavina oli työntekijöitä, joiden ikä, työkokemus ja työtehtävät vaihtelivat. Haastatteleamalla vain työntekijöitä saatiin työntekijöiden näkökulma, joka oli myös tämän tutkimuksen rajaus, mutta johtoa haastatteleamalla tulokset olisivat olleet todennäköisesti erilaisia.

Tutkimuksessa on otettava huomioon sen ajankohtaisuus, sillä kaupan ala on ollut suuressa murroksessa viimeisten vuosien aikana. Pelkästään viimeisen vuoden aikana työehtosopimus on muuttunut, aukioloajat ovat pidentyneet ja arkipyhät ovat muuttuneet osaksi normaalia työviikkoa. Lisäksi työtehoja yritetään parantaa ja yhteistyötä lisätä organisaation sisällä, jotta kaikki hyöty on mahdollista saada irti. Uusi kilpailukyky sopimus on herättänyt runsasta keskustelua niin lehdissä kuin sosiaalisessa mediassakin. Keskusteluun ovat osallistuneet niin työntekijät, poliitikot kuin ammattiliittojen edustajat, jonka vuoksi tutkimus on myös mielenkiintoinen. On kuitenkin huomioitava, että suurimmat muutokset ovat jo osittain takana päin, jonka vuoksi niihin on jo ehditty tottua. On mahdollista, että sen vuoksi tämän tutkimuksen tuloksissa ei ollut nähtävissä suurta muutosvastarintaa. Jos tutkimus olisi tehty esimerkiksi kolme vuotta sitten, niin tutkimuksen johtopäätökset olisivat olleet todennäköisesti erilaiset.

Tutkimus keskittyy organisaation yhteen osa-alueeseen, mutta tutkimuksen tulokset voivat olla yhteneviä joissain muissa kuin kohdeyrityksessä. Asiasta ei voi olla varma ilman jatkotutkimusta eri organisaatossa, joka todistaisi laajempaa yleistettävyyttä. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa aihetta monipuolisesti, eikä esittää tilastollista yleistettävyyttä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 121.) Yhden tapauksen tutkimuksia on arvosteltu tutkimusten yleistettävyyden ja tieteelliseen arvon vuoksi, mutta yksittäiset tapaustutkimukset antavat kuitenkin tietoa juuri tutkittavasta ilmiöstä tietyssä asiayhteydessä, ympäristössä ja olosuhteissa. (Yin, 2003, 39–42.) Myös tässä

tutkimuksessa tulosten yleistettävyys voidaan nähdä rajoitteena, sillä tässä tutkimuksessa kuvattiin vain tietyn kaupan alan toimijan työntekijöiden näkemyksiä.

Tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa esimiestyö rajattiin aineiston ulkopuolelle, koska olen itse esimiesasemassa tutkittavassa työyhteisössä. Tutkimusta aloittaessani en ollut vielä esimiesasemassa, mutta ennen haastatteluiden aloittamista nousin esimieheksi, jonka vuoksi päätin rajata esimiestyön pois tutkimuksestani, jotta tutkimuksen luotettavuus ei kärsi haastattelijan ja haastateltavan ristiriitaisesta tilanteesta.

Oman työkokemukseni vuoksi minulla on paljon kokemusta ja näkemystä erilaisista kaupan alan työtehtävistä. Olen työskennellyt niin työntekijänä kuin esimiehenä, jonka vuoksi ymmärrän kokonaiskuvan mielestäni hyvin. Tutkimusta tehdessäni pyrin kuitenkin objektiivisuuteen, ja pohtia asiaa monesta eri näkökulmasta, jotta tutkimukseni olisi riittävän laaja antamaan peruskäsityksen siitä, miten kaupan alan työntekijät kokevat työssään työhyvinvoinnin toteutumisen, ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Pyrin omassa päivittäisessä esimiestyössäni huomioimaan tutkimiani asioita, jonka vuoksi minulla on hyvät pohjatiedot tutkimusta varten ja ymmärrän ilmiötä niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta. Haastatteluissa haastateltavat ymmärsivät, että olen haastattelijan roolissa, enkä omassa työtehtävässäni. Lisäksi haastattelut pyrittiin pitämään työpaikan ulkopuolella, joka auttoi haastateltavia näkemään minut roolini ulkopuolella, sekä vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman objektiivisesti. Organisaatiossa työskentelystä on kuitenkin ollut hyötyä tutkimuksen suorittamisessa. Esimerkiksi haastattelukysymysten luomisessa sekä ajatus siitä, minkälaisia kipupisteitä organisaatiosta löytyy.

5.4 Tulevaisuuden tutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa tarvittaisiin pitkittäistutkimuksia siitä, miten muuttuneet työolosuhteet vaikuttavat yksilöiden tai työyhteisön työhyvinvointiin. Työehtosopimus ja kilpailukyky-sopimus ovat tulleet voimaan vasta viimeisen parin vuoden aikana, eivätkä kaikki osa-alueet ole vielä edes toteutuneet tämän tutkimuksen valmistuessa, jonka vuoksi on tässä vaiheessa

liian aikaista muodostaa lopullisia johtopäätöksiä niiden vaikutuksesta yksilöiden tai työyhteisön työhyvinvoinnille.

Aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä kyselytutkimus yhdessä jonkin ison toimijan kanssa, kuten S-ryhmän tai Keskon kanssa, jolloin voitaisiin seurata esimerkiksi vuosittaisten työtyytyväisyyskyselyiden avulla sitä, millä tavoin muutokset vaikuttavat työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Kaupalliselta kannalta ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia samalla, että minkälainen yhteys on liiketoiminnan kasvulla ja työhyvinvoinnilla. Ovatko nämä yhteydessä toisiinsa ja millainen suhde niillä on kiristyneiden työolosuhteiden jälkeen? Onko esimerkiksi arkipyhien vapautuminen vähentänyt tai lisännyt työntekijöiden hyvinvointia? Kuormittavatko vapautuneet aukioloajat jotain tiettyä henkilöstön osa-aluetta, kuten perheellisiä, vai ovatko pidentyneet aukiolot mahdollisesti helpottaneet joidenkin perhearkea työvuorojen runkojen muuttuessa aukioloaikojen mukana?

Tulevaisuudessa henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän, samalla kun pyritään pidentämään työuria sekä lisäämään tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Miten tämä on mahdollista toteuttaa niin, että yksilöiden työhyvinvointi tai koko työyhteisön hyvinvointi ei kärsi siitä? Työhyvinvoinnin saralla on monta merkittävää työhyvinvointiin liittyvää kysymystä, jotka liittyvät nimenomaan viime aikoina tapahtuneisiin kaupan alan murroksiin.

Lähteet

- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677–693.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17–28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587–595.
- Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Laine, N., Mäkineniemi, J. P., & Seppänen, S. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013*.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28(6), 963–984.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169–198.
- Chmiel, N. (2008). *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (2., rev. ed.). Malden, Mass: Blackwell.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166–175.
- Demerouti, E., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2007). Need for recovery, homework interference and performance: Is lack of concentration the link?. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 204–220.
- de Menezes, L. M. (2012). Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308–328.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, 56(2), 383-404.
- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 31(2), 200–215.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 289–301.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of leadership & organizational studies*, 15(4), 381–392.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307–324.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress*. New York: Plenum Press.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 517–534.
- Jansen, N. W., Kant, I., & van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: description and associations with fatigue and psychological distress. *International journal of behavioral medicine*, 9(4), 322–340.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen* (1. painos.). [Helsinki]: Kauppakamari.

- Karhula, K., Härmä, M., Sallinen, M., Hublin, C., Virkkala, J., Kivimäki, M., Vahtera, J. & Puttonen, S. (2013). Association of job strain with working hours, shift-dependent perceived workload, sleepiness and recovery. *Ergonomics*, 56(11), 1640–1651.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (2009). *Irtiottoja työstä: Työnkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, psykologian laitos.
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 50, 59–70.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904–915.
- Lazarus, R. S., Folkman, S., & Stress, A. (1984). Coping. *Encyclopedia of psychology*, 1, 294–296.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge (p. 3)*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 118–133.
- Manka, M. (2012). *Työnilo (1.-3. p.)*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2*.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. (2011). *Älyllinen kunto: Tuottavuutta työhön*. Helsinki: WSOYpro.
- Porges, S.T. (1995) Cardial vagal tone: a physiological index of stress. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 19, 225–233.
- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta ([Uud. laitos])*. Helsinki: Edita.
- Rioli, L., Savicki, V., & Richards, J. (2012). Psychological capital as a buffer to student stress. *Psychology*, 3(12), 1202–1207.

- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin* (3. uud. p.). Helsinki: Gaudeamus.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 8(1), 55–73.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117–1142.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52(2), 129–148.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141–160.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods. 3th Edition*. Thousand Oaks, SAGE.

E-lähteet

- Alm, Esa. (2013). Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään? – diskurssianalyttinen tutkimus työhyvinvoinnin –käsitteestä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiaalipsykologian pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettu 22.4.2018.
- Helsingin Sanomat. (2017). Kotimaa. Kauppojen vapaat aukiolot ovat kaataneet yrityksiä ja lisänneet silpputyötä – kohta Helsingissä on Prisma, joka ei sulkeudu ikinä. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005106494.html>. Luettu 12.5.2018.
- Helsingin Sanomat. (2017). Mielipide. Moni kaupan alan työntekijä harkitsee irtisanoutumista lastenhoitopulmien takia. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000005090840.html>. Luettu 21.5.2018.
- Lehto, A & Sutela, H. (2014). Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf. Luettu 11.3. 2018.
- Lepola, L. (2017). *Työhyvinvointi ja johtaminen: Työhyvinvointi suomalaisissa väitöstutkimuksissa vuosina 2009–2016*. Hallintotieteiden yksikkö. Kunta- ja aluejohtamisen pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettu 22.4.2018.

- Maaseudun tulevaisuus. (2017). Poliitiikka. PAM: Yhteiskunta joutuu täydentämään vähittäiskaupan työntekijöiden toimeentuloa yli 30 miljoonalla eurolla vuodessa. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka/pam-yhteiskunta-joutuu-täydentämään-vähittäiskaupan-työntekijöiden-toimeentuloa-yli-30-miljoonalla-eurolla-vuodessa-1.181177>. Luettu 12.5.2018.
- Manka. (2018). Docendum. Työhyvinvoinnin tekijät. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>. Luettu 20.5.2018.
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Keva. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf. Luettu 12.5.2018.
- Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. (2007). Työhyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Luettu 22.4.2018.
- PAM. Palvelualojen ammattiliitto. (2018). Kaupan alan työehtosopimus. <https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-tyoehtosopimus.html>. Luettu 23.5.2018.
- SAK. (2016). Työelämä. Sopimukset. Kilpailukyky sopimus. <https://www.sak.fi/tyoelama/sopimukset/kilpailukyky sopimus>. Luettu 17.3. 2018.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Vastuualueet. Työelämä. Työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 29.1. 2018.
- Tilev, K., & Vanhala, S. (2014). Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen vähittäiskaupassa. *LIKETA LOUDELLINEN AIKAKAUSKIRJA*, 63(3), 189–210. http://njb.fi.s189994.gridserver.com/wp-content/uploads/2015/04/2014_3_Papers_Tilev_Vanhala.pdf. Luettu 8.5.2018.
- Vanhala, S. (toim.) (2013). Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki. <https://wiki.aalto.fi/display/hyoty/Julkaisut>. Luettu 8.5.2018.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelun runko

- 1) Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?
- 2) Mikä sinun työssäsi on tärkeää? Mitkä ovat työsi voimavarat tai kuormittavat tekijät? Esimerkiksi työkaverit, esimiestyö tai uudet toimintamallit?
- 3) Mitkä asiat vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
- 4) Ovatko kaupan alan muutokset vaikuttaneet sinun työnkuvaasi, miten?
- 5) Miten koet uudenlaiset toimintamallit?
- 6) Koetko työn ja vapaa-aikasi olevan tasapainossa tai vaikuttavatko pidentyneet aukioloajat sinun elämääsi?
- 7) Onko työyhteisö mielestäsi positiivinen ympäristö?
- 8) Koetko, että työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasapuolisesti?
- 9) Oletko tyytyväinen esimiestyöhön työyhteisössäsi?
- 10) Mitä asioita haluaisit kehittää työyhteisössäsi?
- 11) Miltä sinusta tuntuu ennen töihin lähtöä? Onko mukavaa lähteä töihin vai onko se pakonomaista?
- 12) Tukeeko työ arkielämää vaiko toisinpäin?
- 13) Onko työn ja vapaa-ajan välillä tasapaino?
- 14) Millaisia muutoksia itse tekisit työyhteisössä, miksi? (esimerkiksi työtilat, työn järjestely, ilmapiiri)
- 15) Ymmärrätkö omat henkilökohtaiset tavoitteesi työyhteisössä?
- 16) Miten oma työ on muuttunut ajan kuluessa? Onko näkynyt muutoksia työhyvinvoinnin muuttumisessa?
- 17) Mitä asiakastyytyväisyys merkitsee työssäsi?
- 18) Miltä kiirehuiput tuntuvat? Aiheuttavatko ne sinulle stressiä vai unohdatko ne helposti?
- 19) Koetko, että sinulla on vaikutus mahdollisuuksia työssäsi?
- 20) Onko tavoitteista palkitseminen sinulle tuttua? Koetko sen edesauttavan työhyvinvointia? Miltä sinusta tuntuu, kun on asetettu päivittäisiä tavoitteita?

- 21) Miten koet, että saat muutoksista tietoa? Miten on viestitty? Mitä mieltä olet ilmoitustauluviestinnästä?
- 22) Miten koet, että työhyvinvoinnista keskustellaan työntekijöiden kesken?
- 23) Miten suhtaudutaan työhyvinvointiin yleisesti tai yksilön tasolla?
- 24) Miten suhtaudutaan sairaspöissaoloihin tai miten niistä puhutaan? Aiheuttaako kuormitusta yksilön työhyvinvoinnille?
- 25) Miten käyttäydytään työyhteisössä yleisesti?
- 26) Millaisia työhyvinvointia tukevia asioita toivoisit organisaatiolta enemmän tai vähemmän?
- 27) Mitä mieltä olet työvuorosunnittelusta? Miten suhtaudut arkipyhien muuttumiseen osaksi normaalia työviikkoa?