

**MARI  
PUNNA  
(TOIM.)**



**HYVINVOINTIA  
JA OIKEUDENMUKAISUUTTA  
TYÖNTEKIJÄNÄ JA ESIMIEHENÄ  
24H-TALOUDESSA**

Hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 195

MARI PUNNA (TOIM.)

# Hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta

TYÖNTEKIJÄNÄ JA ESIMIEHENÄ 24H-TALOUESSA  
TAKE CARE 24/7 -HANKKEEN LOPPURAPORTTI



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfronden  
The Finnish Work Environment Fund

**jamk.fi**

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA  
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2014

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Mari Punna (toim.)

HYVINVOINTIA JA OIKEUDENMUKAISUUTTA  
Työntekijänä ja esimiehenä 24h-taloudessa

Kannen kuva • iStock  
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen  
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2014

ISBN 978-951-830-366-7 (Painettu)

ISBN 978-951-830-367-4 (PDF)

ISSN-L 1456-2332

#### JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 040 552 6541  
Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	7
ABSTRACT .....	8
LUKIJALLE.....	9

Anna Rönkä & Mia Tammelin

1. EPÄTYYPILLINEN TYÖAIKA, 24H-TALOUS JA HYVINVOINTI: (ITSENSÄ) JOHTAMISEN KEINOJA ETSIMÄSSÄ .....	11
---	----

Mari Punna

2. TAKE CARE 24/7 -TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY .....	16
--	----

Sanna Sihvonen, Anna Rönkä, Mari Punna, Ulla Teppo & Kaisa Aunola

3. TYÖNTEKIJÄNÄ 24H-TALOUDESSA: MOBIILIPÄIVÄKIRJATUTKIMUS EPÄTYYPILLISTÄ TYÖAIKAA TEKEVIEN PÄIVITTÄISESTÄ HYVINVOINNISTA JA TERVEYSKÄYTTÄYTYMISESTÄ.....	18
--	----

Marianne Ekonen

4. JOHDANKO OIKEUDENMUKAISESTI? ESIMIESTEN KOKEMUKSIA 24H -TYÖYHTEISÖSTÄ.....	40
--	----

Mari Punna, Anna Rönkä, Sanna Sihvonen & Ulla Teppo

5. HYVINVOINTIRYHMÄT EPÄTYYPILLISTÄ TYÖAIKAA TEKEVIEN HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ .....	51
--	----

Tapio Mäkelä

6. JOHTAMISEN HAASTEITA 24H-TALOUDESSA.....	61
---	----

Marianne Ekonen & Krista Hofmann

7. ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ EPÄTYYPILLISTÄ TYÖAIKAA TEKEVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINNISTA.....	70
---	----

Ulla Teppo

8. KEINOJA JA TYÖVÄLINEITÄ EPÄTYYPILLISIIN TYÖAIKUIHIN.....	72
---	----

8.1 Epätyypillistä työaikaa tekevän keinoja hyvinvoinnista huolehtimiseen .....	72
--	----

Anna Rönkä

8.2 Työväline epätyypillisissä työajoissa esiin nousevien kysymysten tarkasteluun.....	76
---	----

Mari Punna

9. HANKKEEN YHTEENVETO.....	79
-----------------------------	----

KIRJOITTAJAT .....	86
--------------------	----

#### TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkittavien taustatiedot .....	26
---	----

Taulukko 2. Tutkittavien kuvaukset mielialoista, kuormittumisesta, palautumisesta ja rentoutumisesta.....	30
--	----

Taulukko 3. Hyvinvointiryhmien sisällöt .....	53
---	----

Taulukko 4. Esimerkkejä hyvinvointiryhmän mobiilikysymyksistä.....	54
--	----

Taulukko 5. Osallistujien omat arviot etenemisestään kohti hyvinvointitavoitetta .....	56
---	----

Taulukko 6. Koetut onnistumiset ja epäonnistumiset .....	57
--	----

#### Kuvat

Kuva 1. Hankkeen eteneminen .....	17
-----------------------------------	----

Kuva 2. Yhden työntekijän viikkokuvaaja unen ja liikunnan määrästä sekä mielialoista. ....	28
---	----

Kuva 3. Itsearvioitu motivaatio Hyvinvointiryhmän aikana.....	58
---	----

Kuva 4. Hyvinvoinnin edistämisen keinoja. ....	71
--	----

Kuva 5. Työväline epätyypillisen työajan kysymysten tarkasteluun.....	78
---	----

LIITE 1. Seminaariesite: Työntekijänä ja esimiehenä 24h-taloudessa: näkökulmia johtamiseen ja ratkaisumalleja hyvinvointiin .....	90
--	----

# TIIVISTELMÄ

Mari Punna (toim.)

Hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta

Työntekijänä ja esimiehenä 24h-taloudessa

(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 195)

Epätavalliset työntekijät asettavat haasteita sekä yksilölle että työyhteisölle, mutta toisaalta ne tarjoavat myös mahdollisuuksia, joita perinteisessä päivätyössä ei ole. Epätavallisten työaikojen etuja ja toisaalta mahdollisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisyä ja ratkaisumalleja on kuitenkin tutkittu vasta vähän.

Take Care 24/7 -hankkeessa kartoitettiin työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia myönteisiä ja kuormittavia tekijöitä 24h-taloudessa. Hankkeessa kehitettiin yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa hyviä käytänteitä ja työvälineitä ennaltaehkäisemään ja ratkaisemaan havaittuja haasteita. Hanketta koordinoi Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja se toteutettiin kolmessa SOK:n alueosuuskaupassa vuosina 2013–14.

Alkukartoitusvaiheen jälkeen toteutettiin kehittämistoimenpiteitä sekä työntekijöiden että esimiesten ryhmissä. Hankkeessa kehitettiin ja pilotoitiin epätavallista työaikaa tekevien hyvinvoinnin edistämisen interventio, jossa hyödynnettiin mobiilipäiväkirjamenetelmää. Esimiestyön ja johtamisen työvälineiden kehittäminen toteutettiin yhteistyössä osuuskauppojen esimiesten kanssa toiminnallisissa työpajoissa. Hankkeen tuloksena saatiin tietoa epätavallisen työntekijän myönteisistä puolista ja kuormittavista tekijöistä palvelualalla sekä rakennettiin malli epätavallisen työntekijän ulottuvuuksista palvelualan 24h-toimipaikoissa. Jäsennysmallin avulla voidaan tarkastella ja etsiä ratkaisuja 24/7 -työpaikoissa esiin nouseviin haasteisiin ja kysymyksiin.

Avainsanat: Epätavallinen työaika, 24h-talous, hyvinvointi, mobiilipäiväkirja, johtaminen, esimiestyö, Take Care 24/7 -hanke

# ABSTRACT

Mari Punna (ed.)

Hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta

Työntekijänä ja esimiehenä 24h-taloudessa

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 195)

Nonstandard working time patterns cause challenges both to employees and to work places. On the other hand, nonstandard working hours also provide possibilities that standard working hours do not. Research and public discussion about work at nonstandard times is characterized by worries and negative aspects, while the possible good sides have been largely ignored.

The Take Care 24/7 research and development project focused on both risk and protective factors as well as the possibilities involved, as experienced by employees and managers in 24h-economy. Good practices and management tools were developed together with the employees and the managers to prevent and solve the possible challenges and risk factors. The project was conducted in cooperation with SOK Corporation and three regional cooperatives. The project consisted of three phases: current state analysis, intervention, and evaluation. The data collection methods included, for example, a mobile diary for employees and focus groups interviews of the managers.

On the basis of the results of the current state analysis, a mobile assisted well being intervention for employees was developed and piloted. Management tools were developed in workshops together with managers. As a result, the research offers information on the positive aspects and straining factors in the service sector. A model of dimensions of the 24h-economy in service and retail sector was composed. The composed model can be utilized when considering the challenges of the 24h-economy in practice and development work.

Key words: Nonstandard working hours, 24h-economy, well being, mobile diary, management, leadership, Take Care 24/7 project



## LUKIJALLE

Olemme tottuneita siihen, että ruokaostoksia voi tehdä sunnuntaisin, huolto-asemia on auki kellon ympäri ja ravintoloissa syödään iltaisin ja viikonloppuisin. Kyseisiä palveluja tarjoavat perinteisten työaikojen ulkopuolella, toisinaan myös kellon ympäri, auki olevat toimipaikat sekä niiden epätyypillisiä työaikoja tekevät työntekijät. Epätyypillisissä työajoissa ja 24/7 toimivissa työpaikoissa on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin sekä esimiestyöhön ja johtamiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on nostettu esiin epätyypillisiin työaikoihin liittyviä haasteita ja tarpeita, mutta niiden myönteisiä puolia ja ratkaisumalleja on kuvattu vielä vähän.

Take Care 24/7 -hankkeessa haluttiin lähteä tutkimaan ja kehittämään toimivia käytäntöjä ja työvälineitä yhdessä 24h-organisaatioiden kanssa. Hanke keskittyi kahteen pääteemaan: hyvinvointiin ja johtamiseen. Kehittämistyön aikana kirkastui se, miten nämä kaksi teemaa liittyvät toisiinsa mielenkiintoisilla tavoilla. Työntekijän hyvinvoinnin taustalla on johtamiseen ja itsensä johtamiseen liittyviä tekijöitä. Ja toisaalta johtamiseen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointi. Tässä Take Care 24/7 -hankkeen loppuraportissa olemme pyrkineet kuvaamaan kyseisiä ilmiöitä esittelemällä hankkeen tutkimustuloksia ja työvälineitä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi sekä esimiestyön ja johtamisen kehittämisessä.

Kiitämme SOK:ta ja niitä kolmea osuuskauppaa, jotka vuoden 2013 alussa lähtivät hankkeen tutkimus- ja kehittämistyöhön mukaan. Kehittämistyön ovat mahdollistaneet kaikki ne osuuskauppojen työntekijät, esimiehet ja yhteistyötahot, jotka ovat osallistuneet hankkeen haastatteluihin, työpajoihin, mobiilipäiväkirjatutkimuksiin, hyvinvointiryhmiin sekä yhteistyökokouksiin.

Take Care 24/7 -hankkeen asiantuntijaryhmä koostui hyvinvoinnin ja johtamisen asiantuntijoista. Ryhmään kuuluivat Sanna Sihvonen, Marianne Ekonen, Tapio Mäkelä, Ulla Teppo ja Mari Punna Jyväskylän ammattikorkeakoulusta sekä Anna Rönkä Jyväskylän yliopistosta. Suunnitteluvaiheessa asiantuntijoina olivat mukana myös Mia Tammelin ja Saija Mauno Jyväskylän yliopistosta. Hankkeen toteutuksessa oli mukana Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja siinä tehtiin AMK- ja YAMK-opinnäytetöitä, kehittämistehtäviä ja harjoitteluita. Tämä loppuraportti on projektiryhmän yhteinen tuotos ja siihen on koottu keskeisimmät tulokset koko hankkeesta. Projektiryhmän asiantuntevat kommentit loppuraportin käsikirjoitusvaiheessa ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä.

Innovatiivisen hanketyön tuotoksena ymmärrys epätyypillisten työaikojen myönteisistä puolista ja ratkaisumalleista on toisaalta lisääntynyt, mutta toisaalta tarjonnut lisää kysymyksiä ja uusia kehittämishaasteita. Toivomme, että tämä julkaisu antaisi 24/7-työyhteisöille ja niiden kehittäjille ideoita ja kiinnostusta jatkaa työtään toimivien käytäntöjen löytämiseksi.

Jyväskylässä 8.12.2014

Take Care 24/7 -projektiryhmän puolesta

Mari Punna

projektipäällikkö, lehtori

# 1 EPÄTYYPILLINEN TYÖAIKA, 24H-TALOUS JA HYVINVOINTI: (ITSENSÄ) JOHTAMISEN KEINOJA ETSIMÄSSÄ

Anna Rönkä & Mia Tammelin

## MONENLAISIA TULKINTOJA 24/7-YHTEISKUNNASTA

Vaikka vuorotyötä on tehty vuosisatoja, 24h-taloudesta tai 24/7-yhteiskunnasta on alettu puhua vasta viime vuosikymmeninä. Näillä termeillä on viitattu yhteiskuntaan, joka on palveluineen ympäri vuorokauden (24) ja koko viikon (7) auki. Tällöin työtä tehdään myös perinteisten virka-aikojen ulkopuolella ns. epätyypillisinä työaikoina aamuvarhaisella, iltaisin, öisin ja viikonloppuisin. 24/7-yhteiskunnan taustalla nähdään useita tekijöitä: työaikojen säätelyn väheneminen, kuluttajien palvelutarpeiden lisääntyminen, tietotekniikan kehityksen mahdollistama jatkuva yhteydenpito, globalisaatio ja naisten kokopäivätyön lisääntyminen.

Julkisessa keskustelussa ja tutkimuskirjallisuudessa 24/7-yhteiskunnan laajenemisesta on esitetty erilaisia näkökantoja, puolesta ja vastaan. Yhtäällä on raportoitu, että työajat ovat hajautuneet ja yhä useampi palkansaaja työskentelee päivätyöstä poikkeavana työaikana (Presser 2003). Toisaalla tutkimukset kertovat jatkuvuuksista työaikojen ajoituksen suhteen (Mustosmäki, Anttila, Oinas & Nätti 2011). Eri tutkimuksissa saatuja lukuja työajoista on vaikea verrata keskenään, sillä luokittelut epätyypillisestä työajasta vaihtelevat. Epätyypillisen työajan käsite liittyy niin sanottuun normaalityöajan käytäntöön ja ihanteeseen. Normaalityöajalla tarkoitetaan yleensä päiväaikaan ja arkipäivinä tehtävää työtä. Tästä poikkeavia työaikoja kutsutaan epätyypilliseksi tai epäsosiaaliseksi työajaksi. Tutkimuksissa tätä mitataan joko kysymällä palkansaajan työaikamuotoa tai kysymällä työajan todellista sijoittumista päivään ja viikkoon. On vaikea asettaa yksiselitteistä rajaa sille, milloin on kyse epätyypillisestä työajasta, eikä myöskään ole helppoa saada käsitystä siitä millainen merkitys epätyypillisellä työajalla on työntekijälle tai esimerkiksi hänen perheelleen.

Eurooppaa ja Suomea koskeva tutkimustieto työaikojen ajoituksesta ei anna tukea sille, että työajat olisivat ainakaan radikaalisti muuttuneet epätyypillisemmiksi tai että yhä useampi palkansaaja työskentelisi epätyypillisinä työaikoina. Tarkempi, alakohtainen tutkimus kuitenkin osoittaa, että on aloja, joissa työskennellään paljolti epätyypillisinä työaikoina yhä enenevässä määrin.

Erityisesti palvelusektorilla muutos työajoissa on ollut selvää kauppojen aukioloaikojen vapautumisen myötä. Nimenomaan palvelusektorin töiden otaksutaan yleistyvän tulevaisuudessa, joten siellä työskentelee jatkossa yhä useampi palkansaaja. Vaikka tutkimukset eivät anna yksiselitteistä kuvaa epätyypillisten työaikojen yleistymisestä, kertovat työolotutkimukset siitä, että Suomessa työskennellään muuhun Eurooppaan verrattuna varsin yleisesti päivätyöstä poikkeavina aikoina ja viikonloppuisin. Vuorotyön ohella monet ns. päivätyötä tekevät palkansaajat täydentävät töitä iltaisin ja viikonloppuisin joko kotona tai työpaikoilla. Näin säännöllinen tai ajoittainen iltai-, yö- tai viikonlopputyö koskettaa suurta osaa suomalaisista palkansaajista ja heidän perheitään. Aihe on erityisen tärkeä nimenomaan Suomessa.

## KESKUSTELU EPÄTYYPILLISESTÄ TYÖAJASTA RISKIKESKEISTÄ, PUUTTUU TIETOA RATKAISUISTA

Epätyypilliseen työaikaan liittyvää tutkimusta ja julkista keskustelua leimaa kielteinen sävy ja huoli työntekijöiden jaksamisesta. Esille nostettuja epäkohtia ovat mm. terveyden ja fyysisen toimintakyvyn kuormittuneisuus (Puttonen, Kivimäki, Elovainio, Pulkki-Råback, Hintsanen, Vahtera, Telama, Juonala, Viikari, Raitakari & Keltinkangas-Järvinen 2009), työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat ja lastenhoitojärjestelyjen hankaluudet (Kröger 2005) sekä matalaan tulotasoon kytkeytyvät taloudelliset ongelmat ja vähäiset urakehitysmahdollisuudet (Casper & Swanberg, 2011; Lower-Basch 2009; Swanberg, McKechn, Ojha & James 2011). Tutkimustulokset erityisesti epätyypillisen työajan ja muun elämän yhteensovittamisesta ovat kuitenkin osin ristiriitaisia. Vaikka esimerkiksi osa työntekijöistä kokee työ-perhe ristiriitaa, on työntekijöitä, joille epätyypillinen työaika sopii hyvin ja tarjoaa hyötyjä (Kekkonen, Rönkä, Laakso, Tammelin & Malinen 2014). 24h-talouden myönteiset puolet ja siinä toimivat ratkaisut ovat jääneet tutkimuksissa ja julkisissa keskusteluissa selvästi riskejä vähemmälle huomiolle. Ylipäänsä tutkimustieto ei-perinteisinä aikoina tehtävän työn ominaispiirteistä on toistaiseksi hyvin vähäistä ja tehty tutkimus on rajoittunut pitkälti vuorotyön ja sen vaikutusten tutkimiseen (Knutsson 2003; Suomala & Laine 2007). Take Care 24/7 -tutkimushankkeessa erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat työntekijöiden omat keinot ("itsensä johtaminen") palautua epätyypillisinä työaikoina tehtävän työn kuormitustekijöiltä ja ennalta ehkäistä kielteisiä seurauksia yksilön hyvinvoinnille ja perhe-elämälle ja muulle henkilökohtaiselle elämälle. Yksilön oman toimen lisäksi myös läheisten ihmisten toimet (esimerkiksi puolison ja isovanhempien osallistuminen lastenhoitoon) ovat keskeisiä, ja näitä myös Take Care 24/7 sivuaa.

## TYÖAJAN MONET ULOTTUVUUDET JA MERKITYKSET

Työaikamuoto on yksi työajan viidestä ulottuvuudesta. Muita työajan ulottuvuuksia ovat työn kesto (tehdyt työtunnit), ennakoitavuus, autonomia ja tahti. Se, millainen kombinaatio näistä ulottuvuuksista syntyy, on merkityksellinen työntekijän hyvinvoinnin ja henkilökohtaisen elämän kannalta. Vaikka työaikoihin liittyy joitakin yleisiä ulottuvuuksia ja vaikutuksia, vaihtelee työaikojen merkitys yksilöstä toiseen riippuen työntekijästä ja hänen elämäntilanteestaan, kuten perhetilanteesta. Esimerkiksi iltatyö voi kuormittaa työntekijöitä fyysisesti ja sosiaalisesti eri tavalla. Niinikään työstä palautuminen vaihtelee työntekijästä toiseen. Edelleen työn taloudellinen ja sosiaalinen merkitys vaihtelee. Sunnuntaityöt ja niistä saatava parempi palkka voi olla perheen taloudellisen toimeentulon kannalta elämän edellytys, vaikka se toiselle työntekijälle on epämieluisa keskeytys viikonloppuun. Lisäksi on tärkeä huomata, että työajan merkitys ei ole muuttumaton. Elämäntilanteiden vaihdellessa myös työntekijöiden tarpeet ja mieltymykset voivat muuttua. Vaippaikäisen lapsen vanhempi saattaa haluta sunnuntaityötä, minkä avulla järjestetään arkivapaita, mutta sama vanhempi voi kokea sunnuntaityöt hankalana lapsen kasvaessa pieneksi koululaiseksi.

Työajat ovat merkityksellisiä paitsi työntekijälle, myös organisaatiolle toiminnan ja tuottavuuden perusta tai keskeinen kulmakivi. Työaikasunnittelua toteuttavat esimiehet ovat avainasemassa niin organisaation kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Jatkuva, hyvin toimiva vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välillä mahdollistaa eri osapuolten kannalta parhaiten toimivan työaikasunnittelun. Tämä on myös edellytys työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämiselle. Johtaminen ja laajemmin esimiesten johtamisosaaminen työvuorosunnittelussa on avainasemassa työn aiheuttamien terveyshaittojen torjunnassa, sillä esimerkiksi toimivan vuorojärjestelmän katsotaan ehkäisevän työn synnyttämää kuormitusta ja edesauttavan palautumista. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät kysymykset 24/7-työelämässä ovat kuitenkin jääneet toistaiseksi vain vähäiselle huomiolle. Johtamiskysymyksiä ei ole juuri tarkasteltu omana kokonaisuutenaan, vaan osana vuorotyön haittavaikutuksia. Take Care 24/7 -hankkeessa pohditaan, millaista on oikeudenmukainen ja hyvinvointia tukeva työvuorosunnittelu. Take Care 24/7 -tutkimus- ja kehittämishankkeessa yhdistyy terveyden edistämisen sekä työ- ja organisaationpsykologian tietämys ja liikkeenjohdollinen tieto. Monialainen ja -tieteinen lähestymistapa on välttämätöntä, koska 24h-talous on ilmiönä monitahoinen ja sillä on kosketuspintaa talouteen, työllisyyteen, perhe-elämään, lastenhoitoon ja hyvinvointiin. Hankkeen vahvuutena on

yhdistää soveltavaa tutkimusta ja kehittämistoimia. Hanke liittyy Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston piirissä käynnistyneeseen laajaan hankekokonaisuuteen, jossa tarkastellaan 24h-taloutta useista eri näkökulmista. Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa syvennyttään erityisesti työntekijöiden, esimiesten ja työorganisaatioiden kokemuksiin haasteisiin ja kehitetään näihin ratkaisumalleja.

## LÄHDELUETTELO

Casper, W. J. & Swanberg, J. E. 2011. Career and work concerns of diverse and understudied workers. *Journal of Vocational Behavior* 79, 611–612.

Kekkonen, M., Rönkä, A., Laakso, M-L., Tammelin, M. & Malinen, K. 2014. Lapsiperheet 24/7 -taloudessa. S. 52–69. Teoksessa *Lapsiperheiden hyvinvointi 2014 -kirja*. Toim. J. Lammi-Taskula & S. Karvonen. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Knutsson, A. 2003. Health disorders on shift workers. *Occup Med (Lond)*, 53, 103–8.

Kröger, T. 2005. Hoivaköyhyys yksinhuoltajaperheissä: kenelle lastenhoito-ongelmat kasautuvat? Teoksessa *Onko meillä malttia sijoittaa lapsiin?* Toim. P. Takala. Kelan erillisjulkaisuja. 206–232.

Lower-Basch, E. 2007. *Opportunity at work: improving job quality*. Washington, DC: Center for Law and Social Policy. Viitattu 23.1.2012. <http://www.insightcced.org/uploads/nnsf/conference2009/Opportunity%20at%20Work%20-%20Improving%20Job%20Quality.pdf>.

Mustosmäki, A., Anttila, T., Oinas, T. & Nätti, J. 2011. Job quality trends in Europe. Implications for work-life balance. Teoksessa *Work-life balance in Europe. The role of job quality*. Ed. S. Drobnic, & A. Guillén. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 17–41.

Presser, H. 2003. *Working in a 24/7 economy: Challenges for American families*. New York: Russell Sage Foundation.

Puttonen, S., Kivimäki, M., Elovainio, M., Pulkki-Råback, L., Hintsanen, M., Vahtera, J., Telama, R., Juonala, M., Viikari, J., Raitakari, O. & Keltikangas-Järvinen, L. 2009. Shift work in young adults and carotid artery intima-media thickness: The Cardiovascular Risk in Young Finns study. *Atherosclerosis*, 205(2), 608–13.

Suomala, T. & Laine, M. 2007. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kolmivuorotyötä tekevillä hoitajilla. Teoksessa Työ ja ihminen. Kuormittuneisuus. Toim. A. Lepänen & E-P. Takala. Helsinki: Työterveyslaitos 2, 116–128.

Swanberg, J. E., McKechn, S. P., Ojha, M. U. & James, J. B. 2011. Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior* 79, 613–624.

## 2 TAKE CARE 24/7 –TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

Mari Punna

Take Care 24/7 -hankkeessa tarkasteltiin epätyypillisinä työaikoina tapahtuvaa työtä työntekijöiden ja esimiesten sekä laajemmin koko työyhteisön näkökulmista. Hankkeen tietoperusta rakentui terveyden edistämisen, työ- ja organisaatiopsykologian sekä johtamisen tutkimus- ja teoretiedosta. Hankkeen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden ja esimiesten kokemia kuormitus- ja suojatekijöitä sekä yhdessä yrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa kehittää hyviä käytänteitä, ratkaisumalleja ja johtamisen työkaluja ennaltaehkäisemään ja ratkaisemaan havaittuja haasteita. Hanke toteutettiin kolmessa paikallisuukaupassa ja se jakautui kolmeen vaiheeseen: **1) alkutilannekartoitukseen, 2) kehittämistoimenpiteisiin ja 3) arviointiin ja tulosten jalkauttamiseen**. Hankkeen eteneminen on kuvattu kuviossa 1.

Hankkeen tutkimus- ja kehittämistyö jakaantui kahteen sisältökokonaisuuteen epätyypillisten työaikojen näkökulmasta:

- Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen ja
- Esimiestyön ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen

**Alkutilannekartoitus** toteutettiin keväällä 2013, jolloin epätyypillisinä työaikoina työskentelevät työntekijät (n=38) osallistuivat mobiilipäiväkirjatutkimukseen ja web-kyselyyn, joiden avulla haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia voimavaroista ja kuormittavista tekijöistä heidän arjessaan. Päiväkirjatutkimuksessa tutkittavat vastasivat kännykällä päivittäin tunnetiloja ja terveystyötyöntymistä koskeviin kysymyksiin. Web-kyselyn avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia mm. epätyypillisestä työajasta ja työpaikan käytänteistä sekä työstä palautumista. Esimiehet (n=21) osallistuivat ryhmähaastatteluihin, joiden avulla selvitettiin heidän käsityksiään esimiestyöstä epäsäännöllisessä työajassa, siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia sekä kokemuksia hyvistä käytänteistä.

Hankkeessa toteutetut **kehittämistoimenpiteet** perustuivat lähtötilannekartoituksen tuloksiin. Kehittämistoimenpiteet muodostuivat työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen interventioista (Hyvinvointiryhmät) ja esimiestyön työvälineiden kehittämisestä yhteistyössä osuuskaupan esimiesten kanssa



toiminnallisissa työpajoissa. Hankkeen lopussa pilotoitiin ja testattiin epätyypillistä työaikaa tekeville tarkoitettua hyvinvoinnin edistämisen mobiilisovellusta. Sovellus kehitettiin Take Care 24/7 -hankkeessa käytettyjen menetelmien ja saatujen tulosten pohjalta.

Hankkeen tuloksena saatiin tietoa epätyypillisen työajan myönteisistä puolistista ja kuormittavista tekijöistä sekä rakennettiin malli epätyypillisen työajan ulottuvuuksista kaupan ja palvelualan 24h-toimipaikoissa. Jäsennysmallin avulla voidaan tarkastella ja etsiä ratkaisuja 24/7 -työpaikoissa esiin nouseviin haasteisiin ja kysymyksiin. Malli on esitelty tämän julkaisun kappaleessa 8.2.

Tutkimushanke toteutettiin 1.1.2013–31.12.2014 ja sitä rahoitti Työsuojelurahasto. Hanketta hallinnoi Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja sen yhteistyökumppaneita olivat Jyväskylän yliopisto, SOK ja kolme paikallisosuuskauppaa sekä Tampereen Työterveys ry.



Kuva 1. Hankkeen eteneminen

### 3 TYÖNTEKIJÄNÄ 24H-TALOUDESSA: MOBIILIPÄIVÄKIRJATUTKIMUS EPÄTYYPILLISTÄ TYÖAIKAA TEKEVIEN PÄIVITTÄISESTÄ HYVINVOINNISTA JA TERVEYSKÄYTTÄYTYMISESTÄ

Sanna Sihvonen, Anna Rönkä, Mari Punna, Ulla Teppo & Kaisa Aunola

Tässä artikkelissa kerromme työntekijöiden päivittäistä hyvinvointia koskevan alkukartoituksen tuloksista. Selvitämme, miten työntekijöiden mielialat kuten, rentoutuneisuus ja ärtymys vaihtelevat työviikon aikana, työssä ja vapaa-ajalla. Lisäksi tarkastelemme missä määrin unen ja liikunnan määrä sekä työvuoromuodot ovat yhteydessä mielialoihin. Tutkimusmenetelmänä käytetään mobiilipäiväkirjaa, jonka avulla voidaan selvittää päivittäistä hyvinvointia.

#### EPÄSÄÄNNÖLLINEN ELÄMÄNRYTMI KUORMITTA TERVEYTTÄ

Vuorotyöhön ja muuhun epätyypillisinä työaikoina tehtävään työhön liitetään monenlaisia fyysisiä ja psyykkissosiaalisia kuormitustekijöitä (Boggild & Knutsson 1999; Skasvik-Lehouillier, Bjovatn, Hetland, Mjeldheim Sandal, Moen, Mageroy, Åkerstedt & Pallesen 2013). Vuorotyön terveyshaitoista on olemassa enemmän tutkimustietoa kuin 24h-talouteen kuuluvista työajoista, joille on ominaista yritysten ja asiakkaiden ehdoilla joustaminen. Epäsäännöllinen työ ja muutokset uni-valve rytmisissä kuormittavat elimistöä tavallista enemmän ja voivat aiheuttaa aivojen ja kehon toiminnoissa ohimeneviä muutoksia mutta myös pysyvämpiä muutoksia terveyden eri osa-alueilla (Työterveyslaitos 2011). Tutkimusten mukaan vuorotyö, joka sisältää yötyötä, lisää uni-valvetilan häiriöiden, liikenne- ja työtapaturmien, painonnousun, sepelvaltimotaudin, aikuisiän diabeteksen, pohjukaissuolen haavauman ja rintasyövän riskiä (Knutsson 2003; Puttonen, Kivimäki, Elovainio, Pulkki-Råback, Hintsanen, Vahtera, Telama, Juonala, Viikari, Raitakari & Keltikangas-Järvinen 2009; Viitasalo, Hemiö, Lindström, Peltonen, Puttonen & Koho 2011).

Erityisesti krooninen riittämätön palautuminen työkuormituksesta on todettu terveyden kannalta merkittäväksi riskitekijäksi, jonka vaikutuksesta työntekijän voimavarat kohdata työhön liittyvät vaatimukset heikkenevät. Tilanteen jatkuessa pidempään työntekijän hyvinvoinnissa ja terveydessä alkaa tapahtua kielteisiä muutoksia. Sairastumisriskien taustalla nähdään uni-valvetilaa (Rin-

tamäki & Partonen 2009; Tuomilehto, Peltonen, Partinen, Seppä, Saaristo, Korpi-Hyövälti, Oksa, Puolijoki, Saltevo, Vanhala & Tuomilehto 2008; Tirkkonen & Kinnunen 2010), ruoansulatuselimistön toimintaa ja hormonitoimintaa (Knutsson 2003) koskevia muutoksia. Vuorotyössä säännöllisten elintapojen ylläpito hankaloituu, mikä voi johtaa epäterveellisiin ruokailutottumuksiin, liikunnan puutteeseen ja lisääntyneeseen tupakointiin. Epäterveiden elintapojen seurauksena painonnousu ja korkea kolesteroli lisäävät sydän- ja verisuonisairauksien riskiä. (Knutsson 2003; Puttonen, Härmä & Hublin 2010.) Terveysteen ja hyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa terveyskäyttäytymisellä joko terveyttä edistävästi tai heikentävästi. Terveyskäyttäytymisen osa-alueita ovat esim. liikunta-aktiivisuus tai -passiivisuus, uni ja lepo, ravitsemus, tupakointi ja päihteiden käyttö (Orleans 2008; Peltzer & Pengpid 2013).

Työn psykososiaaliset riskit ovat niitä työn suunnitteluun ja hallintaan, sosiaaliseen ympäristöön ja työjärjestelyihin liittyviä työnpiirteitä, jotka voivat aiheuttaa psyykkistä tai fyysistä haittaa työntekijälle (Leka, Griffiths & Cox 2003). Psykososiaalista kuormitusta epätyypillisenä aikana tehtävässä työssä lisäävät erityisesti työaikamuotoon liittyvät seikat kuten yö-, ilta- ja viikonlopputyö, toiseksi työn hallintaan liittyvät tekijät kuten vaikutusmahdollisuuksien puute työvuoroihin ja kolmanneksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen, esimerkiksi työn ja perhe-elämän ristiriitaiset vaatimukset (PRIMA-EF 2009).

Yövuorojen tiedetään kuormittavan työvuoromuodoista eniten. Härmä (2002) tutkijatovereineen käytti unipäiväkirjamenetelmää tutkimuksessa, jossa selvitettiin epäsäännöllisen vuorotyön vaikutusta junankuljettajien ja rautatieliikenteen valvojen työssä koettuun väsymykseen. He havaitsivat kolme viikkoa kestävässä tutkimuksessaan, että puolessa yövuoroista ja joka viidennessä aamuvuorossa esiintyi työntekijöillä vakava-asteista uneliaisuutta. Työntekijöiden ikä oli käänteisesti yhteydessä väsymykseen siten, että nuoremmat kuljettajat ja valvojat kokivat väsymystä enemmän kuin iäkkäämmät. Työvuoromuodon (yövuoro ja aamuvuoro vs. päivävuoro) lisäksi työvuoron pituus lisäsi uneliaisuutta.

## TYÖN AIHEUTTAMASTA RASITUKSESTA PALAUTUMINEN JA SITÄ EDISTÄVÄT TEKIJÄT

Näistä em. kielteisistä löydöksistä huolimatta epätyypillisinä työaikoina tehtävästä työstä ei automaattisesti seuraa ongelmia työhyvinvointiin, sillä myös työntekijöiden yksilölliset taipumukset ja luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, miten he sopeutuvat vuorotyöhön (Skasvik-Lehouillier ym. 2013). Keskeisenä pidetään sitä, miten epätyypillistä työaikaa tekevä henkilö irrottautuu vapaa-

ajallaan työstä ja palautuu työn rasituksesta sitä edeltävälle tasolle. Tästä käytetään nimitystä palautuminen (recovery). Palautumisen oletetaan tapahtuvan, kun työntekijä on riittävän pitkän ajan tekemättä tai ajattelematta työtään. Kivistö ja Kivistö (2009) saivat selville IT-alan työntekijöitä koskevassa laajassa tutkimuksessaan, että työntekijöiden palautumista edistivät parhaiten työstä irrottautuminen, pitkät yhtäjaksoiset lomat ja kasautuvat, hyvät palautumista edistävät käytännöt. Vuorotyöstä ja erityisesti yötyöstä palautumisen tiedetään kestävästi pidempään kuin päivätyöstä palautuminen, johtuen vuorotyön terveyttä kuormittavista tekijöistä.

Terveydenhuollon työntekijöiden työvuorojärjestelyjen muutosta tarkastelevassa tutkimuksessa (Paukkonen, Pohjonen, Hakola, Lindholm, Sistonen & Simola 2007) todettiin, että työvuorojärjestelyjä muuttamalla voitiin helpottaa työssä jaksamista ja lisätä terveyttä. Ergonomisella työvuoro suunnittelulla vähennettiin suoraa siirtymistä iltavuorosta aamuvuoroon ja työvuorojen välisen vapaa-ajan pidentämisellä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman hyvä työstä palautuminen. Palautumisajan lisääminen ilta- ja aamuvuorojen yhteyteen paransi merkittävästi työntekijöiden unta ja vireyttä, työssä jaksamista, koettua terveyttä ja helpotti vapaa-ajan harrastuksia iästä riippumatta. Riittävien palautumis- ja lepoaikojen takaamisen lisäksi työkuoron ylläpitämiseksi suositettiin myös vapaa-ajan liikuntaa (Paukkonen ym. 2007). Vapaa-ajan liikunta-aktiivisuuden yhteyden työstä palautumiseen ja työkyvyn ylläpitoon on todettu olevan merkittävä (Fransson, Heikkilä, Nyberg, Zins, Westerlund, Westerholm, Väänänen, Virtanen, Vahtera, Theorell, Suominen, Singh-Manoux, Siegrist, Sabia, Rugulies, Pentti, Oksanen, Nordin, Nielsen, Marmot, Magnuson-Hanson, Madsen, Lunau, Leineweber, Kumari, Kouvonen, Koskinen, Koskenvuo, Knutsson, Kittel, Jöckel, Joensuu, Houtman, Hoofman, Goldberg, Geuskens, Ferrie, Erbel, Dragano, De Bacquer, Clays, Casini, Burr, Borritz, Bonenfant, Bjorner, Alfredsson, Hamer, Batty & Kivimäki 2012). On myös osoitettu, että kuormittava työ lisää todennäköisyyttä vähäiseen liikunta-aktiivisuuteen, joka puolestaan on yhteydessä heikkoon työkykyyn esimerkiksi terveydenhuollon työntekijöillä (Arvidson, Börjesson, Ahlborg, Lindegård & Jonsdottir 2013). Liikunnan yleisesti tunnustetut terveyshyödyt liittyvät monien terveyden riskitekijöiden kuten ylipainon, kakkostyyppin diabeteksen ja sydän- ja verisuonitautien ehkäisyyn sekä mielenterveyden ylläpitoon.

Ihmisellä on taipumuksena reagoida stressaavaan työpäivään toimimalla vapaa-aikanaan sellaisilla tavoilla, jotka auttavat häntä irtautumaan stressaavan työpäivän kokemastaan rasituksesta. Sonnentag (2001) päiväkirjatutkimuksessa havainnoitiin opettajien päivittäistä hyvinvointia ja palautumista. Tutkimuksessa todettiin, että työhön liittyvien aktiviteettien tekeminen tai miettimi-

nen ennen nukkumaan menoa oli yhteydessä huonompaan hyvinvointiin ennen nukkumaan menoa. Sen sijaan erilaiset vähän ponnistelua vaativat tehtävät, sosiaalinen toiminta tai liikunnallinen aktiviteetti oli yhteydessä hyvinvoinnin kokemuksiin ennen nukkumaan menoa. Työtehtävien tekeminen tai ajattelu puolestaan vaikeutti työstä irrottautumista. Kotitöiden ja lastenhoidon sekä hyvinvointikokemusten välillä ei havaittu yhteyttä; tämän nähtiin tarkoittavan sitä, että kyseiset toimet voivat joillakin toimia palauttavalla tavalla kun taas toisilla nämä samat toimet heikentävät hyvinvointia. Toisaalta kyse on siitä, että kotitöiden ja lastenhoitotoimien kuormittavuus vaihtelee tehtäväkohtaisesti. Kinnunen ja Mäkikangas (2012) tutkivat päiväkirjatutkimuksen avulla työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen välisiä yhteyksiä hoito- ja palvelualueiden työntekijöillä. He löysivät työntekijöiden joukosta kolme ryhmää, joissa edellä mainittujen ilmiöiden kokeminen oli erilaista: tasaisen tarmokkaat, yhtä aikaa tarmokkaat ja väsyneet sekä uupuneet. Näistä tasaisen tarmokkaat tunsivat palautuvansa hyvin koko viikon ajan, kun taas uupuneet palautuivat melko huonosti. Palautuminen oli positiivisesti yhteydessä hyvinvointiin. Sonnentag (2001) mukaan palautuminen työstä silloin, kun henkilö tekee epäsäännöllistä työaikaa tai vuorotyötä, on vaikeampaa kuin palautuminen säännöllisestä työajasta, koska vuorotyötä tai epäsäännöllistä työaikaa tekeillä on usein vaikeampi osallistua palauttavaan ja virkistävään toimintaan, kuten säännöllisiin liikuntaharrastuksiin, vapaa-ajallaan. Vastavasti Mills ja Täht (2010) toteavat, että yötyötä sisältävän työn haittavaikutukset yksilölle voivat johtua kyseisen työaikamuodon häiritsevästä vaikutuksesta sekä henkilön bio-, että ”sosiorytmeihin”. Mikäli työajat vaihtelevat ja ovat epäsäännölliset, niiden synkronointi perheen, ystävien, vapaa-ajan toimien ja eri organisaatioiden kanssa on vaikeaa.

Moninaiset ja vaihtelevat työajat voivat haitata myös terveellisiä ruokailutottumuksia, sillä ruokailua ja ruoan valmistusta voi olla hankalampi mahduttaa arkeen silloin kun työajat vaihtelevat (Dixon, Woodman, Strazdins, Banwell, Broom & Burgess 2013.) Palautuminen vuorotyön rasitukselta on yksilöllistä. Kinnunen ja Mäkikangas (2012) tutkivat päiväkirjatutkimuksen avulla työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen välisiä yhteyksiä hoito- ja palvelualueiden työntekijöillä.

## TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä artikkelissa tarkastellaan epätyypillisinä työaikoina tapahtuvaa työtä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen menetelmällisenä ratkaisuna on päiväkirjatutkimus, jonka avulla voidaan tavoittaa hyvinvoinnissa tapahtuvia lyhytkestoisia muutoksia. Hyvinvointia tarkastellaan päivittäisten itsearvioitujen kielteisten ja myönteisten mielialojen kautta. Päiväkirjoilla kerättiin sekä määrällistä että laadullista tietoa.

Hyvinvointia tarkastellaan kielteisten ja myönteisten mielialojen, liikunnan ja unen määrän sekä koetun palautumisen kautta. Päiväkirjoilla kerättiin sekä määrällistä että laadullista tietoa.

Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin viikon mittaan esiintyvien kielteisten ja myönteisten mielialojen sekä päivittäisen unen ja liikunnan määrän tarkastelu:

- Selvitämme, mitkä tekijät ovat yhteydessä kielteisiin ja myönteisiin mielialoihin ja niissä esiintyviin vaihteluihin?
- Tarkastelemme, missä määrin liikunta ja lepo ovat yhteydessä päivittäiseen hyvinvointiin?
- Selvitämme, esiintyykö yksilöiden välillä eroavaisuuksia mielialoissa ja terveyskäyttäytymisessä viikon aikana.

Toisena teemana on tutkia, miten epätyypillistä työaikaa tekevät kuvaavat työn kuormituksesta palautumista:

- Miten tutkittavat kuvaavat kokemaansa kuormittumista, palautumista, rentoutumista ja energisyyden tunnetta omassa arjessaan?
- Minkälaisia keinoja tutkittavat käyttävät kuormituksesta palautumiseen ja rentoutumiseen?

## TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### MENETELMÄNÄ PÄIVÄKIRJA

Päiväkirjamenetelmät ovat yleistyneet viime vuosina aineistonkeruumenetelminä useilla eri tieteenaloilla. Päiväkirjamenetelmien etuna esimerkiksi kyselylomaketutkimukseen verrattuna on se, että se tuottaa tilannekohtaista tietoa, jota muisti ei ole vääristänyt. Kun kokemuksia, vuorovaikutusta ja mielialoja kirjataan säännöllisesti tietyn ajanjakson ajan, esimerkiksi päivittäin, saadaan tutkittavassa ilmiössä ilmenevistä lyhytaikaisista muutoksista ja vaihteluista tietoa. Ilmiöstä kertyy paljon tietoa, koska havaintoja kertyy useilta peräkkäisiltä päiviltä. Useiden toistomittausten avulla voidaan selvittää, missä määrin tarkasteltava ilmiö, esimerkiksi oma jaksaminen vaihtelee yksilöillä päivästä toiseen ja missä määrin kyse on pysyvistä, yksilöiden välisistä eroista selittyvästä ilmiöstä. Tieto- ja mobiiliteknikan kehityksen myötä erilaiset elektroniset välineet ovat tulleet kynä-paperimenetelmien rinnalle. Elektronisten päiväkirjamenetelmien vahvuutena on vastaamisen helppous ja näppäryys sekä korkea vastaamisprosentti. Väline kulkee tutkittavan mukana ja vastaaminen tapahtuu aidossa ympäristöissä, silloin kun asiat ovat tuoreessa muistissa (Rönkä ym. 2010). Työhyvinvointia tutkittaessa menetelmän etuna on tuoda esille sen vaihtelevuutta ja palautumisen tilannekohtaisuutta (Kinnunen ym. 2012).

Työelämän tutkimuksessakin päiväkirjamenetelmät ovat vahvasti yleistyneet viime vuosina. Menetelmää on käytetty mm. työhyvinvoinnin, työn ja perheen vuorovaikutuksen (Butler, Grzywacz, Bass & Linney 2005), työstressin ja palautumisen (Sonntag 2001) tutkimuksissa. Päiväkirjatutkimuksia on käytetty myös epätyypillistä työaikaa tai vuorotyötä tekevillä (Härmä, Sallinen, Ranta, Mutanen & Muller 2002; Kinnunen & Mäkikangas 2012; Rönkä & Kinnunen 2010; Drach-Zahavy & Marzuq 2013).

Päiväkirjamenetelmän tuottama aineisto on luonteeltaan toistomittausaineisto. Havaintoja tutkittavasta ilmiöstä saadaan usealta päivältä, jolloin aineistoa yhdeltä henkilöltä kertyy poikkileikkaustutkimusta runsaammin. Jos esimerkiksi mielialoja tutkitaan päivittäin, viikon ajan, kertyy 40 henkilöitä havaintoja väsymyksestä 40 x 7 kertaa. Yhdeltä henkilöltä kerätyt havainnot muodostavat toisistaan riippuvan aineiston, minkä vuoksi aineiston analysoinnissa tulee aineiston riippuva luonne ottaa huomioon.

## TUTKIMUSAINEISTO

Mobiilipäiväkirjatutkimukseen osallistuvat työntekijät rekrytoitiin kolmesta alueosuuskaupasta, jotka sijaitsevat eri puolilla Suomea. Rekrytointi keskitettiin kolme suurinta toimialaa edustaviin yksiköihin (Päivittäis- ja käyttötavarakaupan ala, matkailu- ja ravitsemuskauppa, liikennemyymälät ja polttonestekauppa), joissa kussakin työtä tehdään ei-perinteisinä työaikoina iltaisin, viikonloppuisin ja öisin. Tiedotetta mobiilipäiväkirjatutkimukseen osallistumisesta levitettiin sähköisesti ko yksiköissä työskentelevälle henkilöstölle. Tutkimukseen rekrytoitavien työntekijöiden tuli työskennellä joko vuorotyössä tai ei-perinteisinä työaikoina iltaisin, viikonloppuisin ja/tai öisin. Edelleen tutkimukseen osallistumisen edellytyksenä oli se, että henkilö työskenteli päätoimisesti. Viikonmittainen päiväkirjatutkimus toteutettiin kolmena eri viikkona huhti-toukokuussa 2013. Osallistujia ohjeistettiin valitsemaan ko. viikoista itselleen sopiva, mahdollisimman tyypillinen työviikko. Kaikkiaan mobiilitutkimukseen osallistui 38 henkilöä. Tutkittavat käyttivät vastaamisessa omia matkapuhelimiaan.

## TUTKIMUSMENETELMÄT

**Mobiilipäiväkirjan** avulla pyrittiin saamaan tilannekohtaista tietoa ei-perinteisinä työaikoina tapahtuvista työn kuormittavista tekijöistä, kuormitukselta suojaavista ja palauttavista tekijöistä sekä työn ja yksityiselämän välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimuksessa hyödynnettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston yhteistyönä on kehittämää mobiililaitteille sovitettua web-ohjelmaa päiväkirjatutkimusten toteuttamiseksi. Web-ohjelman avulla voidaan ajastaa ja lähettää päivittäisiä kyselyjä tutkittaville. Tutkittavien matkapuhelinnumerot syötetään ohjelmaan, ja kukin vastaaja saa oman henkilökohtaisen vastauskoodin tietoturvan varmistamiseksi.

Mobiilitutkimuksen kysymykset käsittelivät tutkittavien mielialoja, sekä kuormitukselta palautumisen keinoja. Lisäksi tiedusteltiin unen määrää, liikuntaaktiivisuutta ja ravitsemusta. Kysymysten määrä yhdessä tekstiviestikyselyssä rajoitettiin n. 10:een, jotta vastaaminen ei kuormittaisi tutkittavia liikaa ja siihen kuluisi aikaa korkeintaan 10 minuuttia. Strukturoidut mieliala- ja terveystietokysymykset toistuivat samanlaisina joka päivä, mutta kysymysten järjestystä vaihdeltiin, jotta mielenkiinto säilyisi. Kysymysten saapumisen ajankohtaa myös hieman varioitiin, päivittäiset kysymykset tulivat klo 13–18 välillä. Tutkittavilla oli aikaa neljä tuntia vastata kysymyksiin; tunti ennen vastaamisajan umpeutumista tutkittavat saivat muistutusviestin, mikäli eivät olleet sitä ennen vastanneet. Kun tutittava oli vastannut kaikkiin päivän kysymyksiin, hän sai kiitosviestin.



Päivittäinen kysely alkoi aina kysymyksellä, oletko parhaillaan työvuo-rossa? (ei=1, kyllä=2). Lisäksi tiedusteltiin, kuinka monta tuntia sitten viimeisin työvuo-rosi päättyi? (vastaa 0, jos olet tällä hetkellä töissä). Mielialoja kartoitettiin viidellä kysymyksellä, joista kolme käsitteli kielteisiä (ärtymys, rasittu-neisuus ja stressaantuneisuus sekä väsymys) ja kaksi myönteisiä mielialoja (tyytyväisyys, energisyys). Kysymykset olivat muotoa: ”Kuinka tyytyväiseksi tunnet itsesi tällä hetkellä?” Vastaaminen tapahtui 7-portaisella asteikolla: 1= en ollenkaan tyytyväinen, 7= erittäin tyytyväinen.

Lisäksi unen määrää tiedusteltiin kysymyksellä: Kuinka monta tuntia olet nukkunut viimeisen vuorokauden aikana? (vastaa tunteina). Liikunnallista aktiivisuutta selvitettiin kysymyksellä: Minkä verran olet viimeisen vuorokauden aikana harrastanut liikuntaa, jossa hengästyit ja hikoilit ainakin lievästi? Vastaa minuutteina. Lisäksi tiedusteltiin, oliko vastaaja syönyt sinä päivänä pääaterian (lounas, päivällinen) tai sitä vastaavan?

Strukturoituja tietoja syvennettiin avoimilla kysymyksillä, jotka koskivat kuormitusta sekä palautumisen prosessia ja keinoja (esim. Kerrotko tältä päi-vältä tilanteen, jolloin onnistuit hyvin palautumaan työkuormituksesta). Kysy-mys muotoiltiin sellaiseksi, että siihen pystyi vastaamaan riippumatta siitä, oliko juuri kyseisenä päivänä työssä. Avokysymysten vastaukset analysoitiin sisällön analyysin avulla (Elo & Kyngäs 2008), joka aloitettiin etsimällä aineis-tosta pelkistettyjä ilmauksia (esim. päiväunet töiden jälkeen, ystävien kanssa illan vietto, hyvät työkaverit tärkeitä). Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin ensin alaluokkiin, jotka lopuksi ryhmiteltiin kolmeen pääluokkaan. Pääluokkia olivat 1) työasioiden kuormittaminen vapaa-ajalla, 2) työn kuormituksesta palautu-minen sekä 3) energisyyden kokemukset.

Mobiilipäiväkirjajakson alussa työntekijät täyttivät lyhyen verkkokyselynä toteutetun taustakyselyn, jossa kartoitettiin työhyvinvointia ja kysyttiin heidän suhtautumisestaan ei-perinteiseen työhön. Lisäksi jokaiselta henkilöltä pyy-dettiin kyseisen viikon ajalta tarkat työvuorot.

## TULOKSET

### TYÖAIKOJEN JA TAUSTATEKIJÖIDEN KUVAILUA

Mobiilipäiväkirjatutkimukseen osallistujista valtaosa (90 %) oli naisia (Taulukko 1). He olivat keskimäärin 35-vuotiaita (vaihteluväli oli 24–46 vuotta) ja kolme neljästä oli avio- tai avoliitossa. Enemmistö (59 %) oli lapsettomia, tyypillisin lapsiluku oli 2. Tutkittavat edustivat eri perhevaiheita. Myös työvuo-romuodot olivat moninaiset. Suurin osa (62 %) työskenteli päivä- ja yöaikaan, pelkästään päiväaikaan 28 %

ja pelkästään yötyötä teki 10 % tutkittavista. Tutkimusviikon aikana yli puolet (54 %) teki kahta eri työvuoroa, joko aamu-, ilta- tai yövuoroa ja 41 % teki koko viikon samaa työvuoroa. Neljännnes tutkittavista työskenteli tutkimusviikon aikana yövuorossa vaihdellen 1–4 yötä. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta, kaikilla oli viikon aikana kaksi vapaapäivää, jotka olivat lähes kaikilla (80 %) peräkkäisinä päivinä.

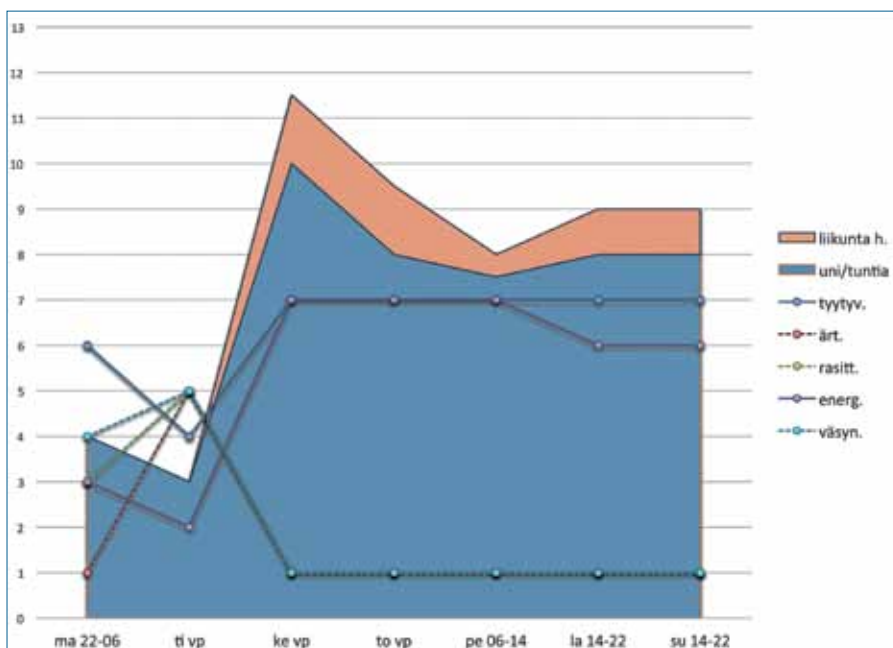
Taustakyselyssä yli puolet (62 %) tutkittavista kertoi työaikojen sopivan yhteen hyvin tai melko hyvin perheen/yksityiselämän kanssa. Sitä vastoin noin joka viides (21 %) koki, että ne sopivat huonosti yhteen perheen/yksityiselämän kanssa. 45 % pystyi mielestään käyttämään työaikajoustoja riittävästi omien tarpeidensa mukaan.

TAULUKKO 1. Tutkittavien taustatiedot	
Muuttuja	n=29
ikä, vuotta, ka (sd)	35(11)
sukupuoli, nainen, n(%)	26(90)
siviilisääty n(%)	
naimisissa	10(34)
avoliitossa	11(38)
naimaton	6(21)
asumuserossa tai eronnut	2(7)
tutkimushenkilöitä, joilla kotona asuvia lapsia n(%)	
ei lainkaan lapsia	17(59)
yksi lapsi	1(3)
kaksi lasta	10(35)
kolme lasta	1(3)
koulutus n(%)	
peruskoulu	1(3)
ylioppilastutkinto, ammatillinen perustutkinto	21(73)
erikoistumisammattiopinnot	3(10)
alempi- tai ylempi korkeakoulututkinto	2(7)
jokin muu	2(7)
työaikamuoto n(%)	
päivätyö(6–18)	1(3)
säännöllinen yötyö	3(10)
kaksivuorotyö (ei sis. yötyötä)	6(21)
kaksivuorotyö (sis. yötyötä)	3(10)
kolmivuorotyö	12(42)
jokin muu työaikamuoto	4(14)
toteutunut työaika, h, ka	n=32
vuorokaudessa	7
viikossa	31

## TYÖNTEKIJÖIDEN MIELIALAT JA TERVEYSKÄYTTÄYTYMINEN VIIKON AIKANA

Laskimme kustakin muuttujasta viikkokeskiarvot saadaksemme kuvaa ko tekijöiden keskimääräisestä esiintymisestä. Viikkokeskiarvojen perusteella tutkittavat tunsivat itsensä pääasiassa melko tyytyväiseksi ( $ka = 5,2$ ) ja energiseksi ( $ka=4,45$ ) sekä jossain määrin väsyneeksi ( $ka = 3,2$ ) ja melko vähän ärtyneeksi ( $ka=2,1$ ). Tutkittavat liikkuvat keskimäärin 28,2 minuuttia ja nukkuivat 7,9 (sd 7,2) tuntia vuorokaudessa. Tutkittavat söivät päivittäisen pääaterian keskimäärin 4.6 kertaa viikon aikana. Tarkastelimme työntekijöiden mielialojen ja terveyskäyttämisen päivittäistä ja henkilöiden välistä vaihtelua laskemalla kustakin muuttujasta intra-class korrelaatiot. Mitä lähempänä arvoa yksi luku on, sitä enemmän kyseisessä ilmiössä esiintyy ns. between -tason vaihtelua eli kyseinen ilmiön esiintyminen on yksilökohtaista. Mikäli luku on lähellä nollaa, tapahtuu vaihtelua pikemminkin päiväkohtaisesti kuin henkilöiden välillä. Havaitsimme, että kaikki tarkastellut muuttujat vaihtelivat pikemminkin päivästä toiseen kuin yksilöstä toiseen eli olivat päiväsidonnaisia intraclass korrelaatioiden ollessa suhteellisen matalia (0.11–0.31). Jonkun verran oli kuitenkin myös yksilön ominaisuutta mukana, erityisesti energisyydessä (0.31) esiintyi jonkun verran pysyvyyttä. Ärtynisyys (0.12), liikkuminen (.11), unen määrä (.14) ja väsymys (.13) vaihtelivat suuresti päivästä toiseen. Ateriointi (.22), rasittuneisuus (.22) ja tyytyväisyys (.20) vaihtelivat hieman vähemmän.

Toiseksi tarkastelimme terveyskäyttämisen ja työvuoromuotojen yhteyttä päivittäiseen hyvinvointiin. Analysoimme yhteyksiä M-plus ohjelman avulla, selvittämällä muuttujien välisiä within- ja between-tason yhteyksiä. Within-taso kertoo yksilön sisäisen vaihtelun päivästä toiseen eli päivien välisen vaihtelun ja between-taso tarkoittaa yksilöiden välillä olevaa vaihtelua. Päivittäisellä liikunnalla ja unen määrällä oli selvä yhteys mielialojen laatuun: mitä enemmän työntekijä oli liikkunut ja nukkunut kyseisenä päivänä, sitä tyytyväisempi ja energisempi ja sitä vähemmän rasittunut ja väsynyt hän oli. Tämä yhteys voidaan havaita yhden tutkittavan viikkokuvaajaesimerkistä (Kuva 2.) Unen määrän oli tilastollisesti yhteydessä kaikkiin muihin mielialoihin paitsi ärtyneisyyteen. Päivittäinen liikunta-aktiivisuus vähensi puolestaan ärtyisyyttä ja väsymystä. Between-tasolla havaittiin lievä tilastollisesti merkitsevä yhteys liikunnan määrän ja tyytyväisyyden välillä, ts. ne, jotka liikkuvat eniten, olivat tyytyväisempiä kuin vähemmän liikkuvat.



Kuva 2. Yhden työntekijän viikkokuvaaja unen ja liikunnan määrästä sekä mielialoista. Vaaka-akselilla työntekijän työvuorot ja vapaapäivät (vp) ja pystyakselilla mielialat (1–7) sekä unen ja liikunnan määrä tunteina.

Laadullisen aineiston avulla tarkastelimme sitä, miten työntekijät kuvasivat palautumista ja kuormittumista omin sanoin tutkimusviikon aikana. Aineisto jakautui kolmeen teemaan: työasioiden kuormittamiseen vapaa-ajalla, palautumiseen ja siihen liittyviin keinoihin sekä energisyyden kokemuksiin. Em. kokemusten oletettiin kertovan siitä, että palautumista oli tapahtunut. Lisäksi energisyys jaettiin vielä työssä koettuun ja vapaa-ajan energisyyteen. Työasioiden kuormittamista vapaa-ajalla kysyttiin kaksi kertaa ja muita edellä mainittuja asioita kysyttiin yhden kerran tutkimusviikon aikana. Keskeiset tulokset vastausesimerkkeineen on koottu taulukkoon 2.

Mikäli kuormittumista oli, useimmin se johtui työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteista, vaikeuksista palautua kiireisen työtahdin aiheuttamasta kuormituksesta ja äkillisistä muutoksista työvuoroissa. Osa tutkittavista koki kotitöistä huolehtimisen ja lasten kasvatukseen liittyvät asiat vaikeiksi tutkimusviikon aikana kun iltavuoroja oli useita. Osa tutkittavista oli kokenut työtahdin ja työn määrän kuormittavaksi ja heidän oli ollut vaikeaa keskittyä vapaa-ajan asioihin tai rauhoittua nukkumaan.

Työn kuormituksesta tutkittavat kertoivat palautuneensa useimmiten hyvin silloin, kun he olivat saaneet nukkua riittävästi työvuoron jälkeen. Kuvaukset unen merkityksestä palautumiseen vaihtelivat sohvalla otetuista torkuista kahden vapaapäivän aikana nukkumiseen. Muita onnistuneita palautumiskeinoja olivat olleet ystävien ja läheisten kanssa ajan viettäminen, liikunnan harrastaminen ja ylipäättään työstä vapaalla oleminen. Kolmessa kuvauksessa kerrottiin, että kuormitusta ei ollut esiintynyt ja kahdessa kuvauksessa kerrottiin siitä, että palautuminen ei ollut onnistunut.

Rentoutuneeksi vastaajat olivat kokeneet itsensä useimmin rauhallisina tai kiireettöminä aamuina ja kotona lepäillessään ja TV:tä katsoessaan sekä ulkoillessaan. Vain yhdessä vastauksessa kerrottiin että rentoutumista ei ollut tapahtunut. Rentoutumiseen liittyi useimmiten rauhoittuminen, oman ajan ottaminen leväten tai liikkuen sekä aikatauluton oleminen joko yksin tai läheisten kanssa. Sekä palautumista että rentoutumista kuvaavissa vastauksissa kuvattiin usein yhtä tai useampaa tilannetta.

Energisyyden tunne työssä taas liittyi useimmiten työtehtävissä onnistumiseen tai ahkeroitumiseen, hyvään työilmapiiriin ja työkavereihin ja positiivisiin asiakaspalvelutilanteisiin. Tutkittavat saivat positiivista energiaa onnistuessaan ponnistelua vaativista työtehtävistään, huomaavaisuudesta ja kollegiaalisesta työilmapiiristä, sekä saadessaan kiitosta asiakkailta kiireen keskellä. Kuitenkaan kaikki tutkittavat eivät olleet kokeneet itseään energiseksi töissä. Vapaa-ajan energisyys puolestaan oli seurausta liikunnasta ja ulkoilusta sekä ystävien ja läheisten kanssa vietetystä ajasta. Liikunta oli ollut pihatöitä, lenkkeilyä, pallopelejä ja kylpylässä käyntiä. Perheen kanssa yhdessä syöminen ja tai ystävien kanssa illanvietto olivat olleet tuomassa energiaa tutkittavien vapaa-aikaan. Riittävä nukkuminen nousi esiin myös tutkittavien energisyyden lähteenä.

TAULUKKO 2. Tutkittavien kuvaukset mielialoista, kuormittumisesta, palautumisesta ja rentoutumisesta.

Työntekijän kokema mieliala (vastausten lukumäärä)	Mielialaa kuvaavat asiat ja/tai sen taustalla olevat tekijät (vastausten lukumäärä)	Autenttiset ilmaisut
Työasioiden kuormittaminen vapaa-ajalla (74)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ongelmat (11)</li> <li>• Vaikeus palautua kiireisen työtahdin aiheuttamasta kuormituksesta (9)</li> <li>• Äkilliset muutokset työvuoroissa (6)</li> <li>• Työasiat eivät ole kuormittaneet vapaa-ajalla (26)</li> </ul>	<p><i>”Eilen koska työt alkoi aamulla kuudelta eli herätys oli 4,45 ja töiden jälkeen oli vielä jaksettava lähteä asioille mitkä kuitenkin jäi sitten osittain tekemättä koska väsymys painoi liikaa.”</i></p> <p><i>”Kiireisen päivän hektisyys jää päälle työpäivän jälkeenkin, tulee uniin.”</i></p> <p><i>”Jouduin jatkaa työvuoroani kiireen takia ja vapaa-ajan suunnitelmat meni siitä syystä uusiksi.”</i></p> <p><i>”Työasiat ei ole kuormittanut minua vapaa-ajalla”</i></p>
Työn kuormituksesta palautuminen ja keinot siihen (45)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittävän unen ja levon avulla (12)</li> <li>• Ystävien ja läheisten kanssa aikaa viettäminen (6)</li> <li>• Liikuntaa harrastamalla (5)</li> <li>• Työstä vapaalla oleminen (3)</li> <li>• Osa ei ollut kokenut kuormitusta (3)</li> <li>• Osa ei ollut palautunut kuormituksesta (2)</li> </ul>	<p><i>”Palautuminen on tapahtunut töiden jälkeen lössähdettyäni sohvalle. Muuhun ei ole ollut aikaa.”</i></p> <p><i>”Kotona vapaapäivällä, lasten kanssa touhuilu.”</i></p> <p><i>”Lenkillä käydessäni saan ajatukset hyvin irti kaikesta. Metsässä yksin, kuunnella vain luonnon ääniä.”</i></p> <p><i>”Ei ole ollut työkuormitusta. Olen nauttinut töistä.”</i></p>
Rentoutuneisuus (37)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rauhallisina ja kiireettöminä aamuina (10)</li> <li>• Kotona leväten ja TV:tä katsoen (9)</li> <li>• Ulkoillessa (6)</li> </ul>	<p><i>”Aamulla kun olin herännyt eikä ollut kiire minnekään, sain juoda aamukahvin rauhassa.”</i></p>

Energisyyden tunne työssä (46)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävissä ahkeroinen ja niissä onnistuminen (10)</li> <li>• Hyvä työilmapiiri ja työkaverit (9)</li> <li>• Positiiviset asiakaspalvelutilanteet (9)</li> <li>• Ei energisyyden kokemusta työssä (6)</li> </ul>	<p><i>"Eilen illalla kun oli ihan hirveästi asiakkaita ja ihan hirveä kiire, lähes kaikki mahdollinen räjähtämässä käsiin, aiheutti toisaalta pientä paniikkia mutta toisaalta oikean energiar yöpyn..."</i></p> <p><i>"-- työporukka oli mukava. Kivat työkaverit piristävät aina ja aika kuluu nopeaa."</i></p>
Energisyyden tunne vapaa-ajalla (47)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikunta, ulkoilu ja pihatyöt (16)</li> <li>• Ystävien ja läheisten kanssa ajan viettäminen (10)</li> <li>• Riittävä uni (7)</li> </ul>	<p><i>"Tiistaina riitti virtaa iltasella istutella kesäkukkia pari tuntia."</i></p> <p><i>"Eilen illalla kavereiden kanssa kun vietettiin leffailtaa."</i></p> <p><i>"-- eilen ennen työvuoroa kun vietin aikaa avopuolisoni kanssa --"</i></p> <p><i>"Sai nukkua niin pitkään kuin nukutti eikä herätyskellon soittoon."</i></p>

## POHDINTA

Julkisessa keskustelussa epäsäännöllisten työajat on liitetty moniin riskeihin. Tässä tutkimuksessa pyrimme lisäämään tietämystä epäsäännölliseen työhön liittyvistä tekijöistä mobiilipäiväkirjatutkimuksen avulla. Epäsäännöllistä työaikaa päivittäis- ja käyttötavarakaupan, matkailu- ja ravitsemuskaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan alalla tekevät työntekijät vastasivat mielialaa ja hyvinvointia koskeviin kysymyksiin päivittäin yhden viikon ajan. Tutkimustulokset osoittivat suurta päivittäistä vaihtelua tutkittavien yksilöllisessä hyvinvoinnissa viikon aikana. Mielialat ja hyvinvointi vaihtelivat yksilöllisesti päivästä toiseen ja tutkimuksessa havaittiin vain vähäistä yksilöllisen ominaisuuden pysyvyyttä. Suurin osa tutkittavista koki viikon aikana hyviä päiviä, jotka sisälsivät vähäistä väsymystä, korkeaa energisyyttä ja tyytyväisyyttä, mutta myös huonoja päiviä, jolloin he olivat väsyneitä, ärtyneitä ja energisyys koettiin vähäiseksi. Keskimäärin tutkittavat kuitenkin kokivat päivittäisen hyvinvointinsa melko hyväksi. Päätulosten mukaan mitä enemmän henkilö oli nukkunut ja liikkunut, sitä parempi hänen päiväkohtainen mielialansa oli.

Tulosten pohjalta voidaankin todeta, että kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on osoitettu, epäsäännöllistä työaikaa tekeville työntekijöillä päivittäisen hyvinvoinnin kannalta on erityisen tärkeää pitää huolta siihen vaikuttavista perustekijöistä, kuten riittävästä unesta ja liikkumisesta (Landsbergis, Schnell, Deitz, Warren, Pickering & Schwartz 1998).

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat myös aikaisempaa havaintoa siitä, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen aiheuttaa haasteita epäsäännöllistä työaikaa tekeville (PRIMA-EF 2009). Yhteensovittamisen ongelmat olivat suurin yksittäinen syy sille, että työasiat kuormittivat työntekijää vapaa-ajalla. Tulos on samansuuntainen aikaisemman tutkimuksen kanssa, jossa epätasapaino perheen ja työn yhdistämisessä lisäsi työntekijän kuormittuneisuutta (Butler ym. 2005). Kiireiset työpäivät ja ennakoimattomat työajan muutokset koettiin myös kuormitusta lisäävinä tekijöinä (Tammelin, Malinen, Rönkä & Verhoef 2014). Toisaalta positiivinen palaute asiakkailta ja työkavereilta sekä hyvä työskentelyilmapiiri lisäsivät myönteisiä mielialoja ja tutkittavien energisyyttä.

Myös laadullisen aineiston analyysissä kuormituksesta palautumisessa merkittävimmäksi tekijäksi osoittautui riittävä uni ja lepo. Härmä ym. (2002) ovat todenneet yövuorojen kuormittavan työntekijöiden hyvinvointia, koska ne lisäävät työntekijän väsymystä. Vuorotyöstä ja erityisesti yötyöstä palautumisen on todettu kestävän pidempään kuin päivätyöstä palautumisen (Totterdell, Spelten, Smith, Barton & Folkard 1995). Tässä aineistossa tutkittavat olivat pyrkineet löytämään keinoja palautumisen edistämiseksi. Yhtenä palautumisen ja rentoutumisen keinona nousi esiin liikunta ja ulkoilu. Fransson ym. (2012) ovatkin todenneet vapaa-ajan liikunta-aktiivisuuden sekä palautumisen ja työkyvyn ylläpitämisen välillä merkittävän yhteyden. Liikunnan harrastaminen koettiin merkittäväksi rentoutuneisuutta ja energisyyttä tuovaksi tekijäksi. Lisäksi todettiin, että työntekijän oman käyttäytymisen lisäksi positiivista mielialaa loivat työpaikan hyvä ilmapiiri, työkavereiden väliset hyvät suhteet ja asiakkailta saatu positiivinen palaute.

Tutkittavien määrä oli suhteellisen pieni, joten tulosten yleistettävyys on rajallinen. Kuitenkin aikaisempia päiväkirjatutkimuksia palvelualalla epäsäännöllistä vuorotyötä tekevistä työntekijöistä on vain vähän, joten tulokset antavat lisätietoa tämän työntekijäryhmän hyvinvoinnista. Verrattaessa osallistujia tilastokeskuksen rekisteritietoihin palvelualalla työskentelevistä työntekijöistä havaittiin, että tässä tutkimuksessa osallistujajoukko oli heitä naisvaltaisempi ja työskentely yövuorossa oli yleisempää. Verrattaessa osallistujia SOK yhtymän vuoden 2013 henkilöstökertomuksen tietoihin, todettiin, että osallistujien keski-ikä 35 vuotta oli sama kuin koko SOK henkilöstön, mutta suhteessa SOK:n koko henkilöstöön naisia oli enemmän (90 % vs. 75 %).



Tutkimuksen avulla saatiin arvokasta lisätietoa epäsäännöllistä vuoro-työtä tekevien hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista edistää heidän hyvinvointiaan. Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää juuri hyvinvointia edistävien tekijöiden esille nostamista, mikä luo edellytyksiä entistä tehokkaammalle toiminnalle parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista.

## LÄHDELUETTELO

Absetz P. & Hankonen, N. 2011. Elämäntapamuutoksen tukeminen terveydenhuollossa: vaikuttavuus ja keinot. *Duodecim* 127, 2265–72.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Progress/application for programme VP/2007/005/371. Helsinki: Työterveyslaitos.

Arvidson, E., Börjesson, M., Ahlberg, G., Lindegård, A. & Jonsdottir, I. 2013. The level of leisure time physical activity is associated with work ability- a cross sectional and prospective study of health care workers. *BMC Public Health* 13, 855.

Atkins, G., Fullick, S., Grindey, C., Maclaren, D., Waterhouse, J. 2008. Exercise, energy balance and the shift worker. *Sports Med* 38, 671–685.

Blair-Joy, M. & Jacobs, J. A. 2003. Globalization, work hours, and the care deficit among stockbrokers. *Gender & Society*, 17 (2), 230–249.

Boggild, H. & Knutsson, A. 1999. Shift work, risk factors and cardiovascular disease. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 25(2), 85–99.

Butler, AB., Grzywacz, JG., Bass, BL. & Linney, KD. 2005. Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 155–169.

Cancelliere, C., Cassidy, JD., Ammendolia, C. & Côte, P. 2011. Are workplace health promotion programs effective at improving presentism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC Public Health* 11, 395.

Casper, W.J & Swanberg, J. E. 2011. Career and work concerns of diverse and understudied workers. *Journal of Vocational Behavior* 79, 611–612.

Cooperrider, D. L. & Whitney, D. 2005. *Appreciative Inquiry : A Positive Revolution in Change*. Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Cooperrider, D. L., Whitney, D. & Stavros, J. M. 2008. *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*. Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Dixon, J., Woodman, D., Strazdins, L., Banwell, C., Broom, D. & Burgess, J. 2013. Flexible employment, flexible eating and health risks. *Critical Public Health* 1–15.

Drach-Zahavy, A. & Marzuq, N. 2013. The weekend matters: exploring when and how nurses best recover from work stress. *J Adv Nurs*. 69(3), 578–89.

Driscoll, T.R., Grunstein, R. R., Rogers, N. L., 2007. A systematic review of the neuro-behavioral and physiological effects of shiftwork systems. *Sleep medicine Reviews* 11(3), 179–94.

Elo, S. & Kyngäs H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115.

Fransson, E., Heikkilä, K., Nyberg, S., Zins, M., Westerlund, H., Westerholm, P., Väänänen, A., Virtanen, M., Vahtera, J., Theorell, T., Suominen, S., Singh-Manoux, A., Siegrist, J., Sabia, S., Rugulies, R., Pentti, J., Oksanen, T., Nordin, M., Nielsen, M., Marmot, M., Magnuson-Hanson, L., Madsen, I., Lunau, T., Leineweber, C., Kumari, M., Kouvonen, A., Koskinen, A., Koskenvuo, M., Knutsson, A., Kittel, F., Jöckel, K-H., Joensuu, M., Houtman, I., Hooftman, W., Goldberg, M., Geuskens, G., Ferrie, J., Erbel, R., Dragano, N., De Bacquer, D., Clays, E., Casini, A., Burr, H., Borritz, M., Bonenfant, S., Bjorner, J., Alfredsson, L., Hamer, M., Batty, G. & Kivimäki, M. 2012. Job strain as risk factor for leisure-time physical inactivity: An individual participant meta-analysis of up to 170,000 men and women. *Am J Epidemiol*. 176(12), 1078–1089.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. *Toimivat ja terveet työajat. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hanson, A. 2007. Workplace Health Promotion. Salutogenic approach. Bloomington, AuthorHouse.

Härmä, M. & Sallinen, M. 2006. Uni, terveys ja toimintakyky. *Duodecim* 122, 1705–6.

Härmä, M., Sallinen, M., Rant, R., Mutanen, P. & Muller, K. 2002. The effect of irregular shift system on sleepiness at work in train drivers and railway traffic controllers. *Journal of Sleep Research* 11, 141–151.

Julkunen, R. & Nätti, J. 1999. The modernization of working times, flexibility and work sharing in Finland. Jyväskylä: SopHi.

Kandolin, I. 2004. Työajat ja Työhyvinvointi. Terveysthuoltopalveluiden työsuojelu- ja kehittämisopas. Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä ja Palveluryhmä. Helsinki.

Kinnunen, S. & Mäkikangas, A. 2012. Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. *Psykologia* 47 (2), 84–102.

Knutsson, A. 2003. Health disorders on shift workers. *Occup Med (Lond)*, 53,103–8.

Kuoppala, J., Lamminpää, A. & Husman, P. 2008. Work health promotion, job well-being, and sickness absences – A systematic review and meta-analysis. *J Occup Environ Med* 50, 1216–1227.

Landsbergis, P., Schnall, P., Deitz, D., Warren, K., Pickering, T. & Schwartz, J. 1998. Job strain and health behaviors: results of a prospective study. *Am J Health Promot.* 12(4), 237–45.

Lallukka, T. 2008. Associations among working conditions and behavioral risk factors: The Helsinki Health Study with International Comparisons. Faculty of Medicine of the University of Helsinki. Academic Dissertation.

Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. 2003. Work Organisation & Stress. Protecting Workers' Health Series no: 3, WHO.

Mills, M. & Täht, K. 2010. Non-standard work schedules and partnership quality: quantitative and qualitative findings. *Journal of Marriage and the Family* 72, 860–875.

Orleans, C. T. 2008. Foreword. Teoksessa Health Behavior and Health Education: Theory, Research and Practice. Toim. K. Glanz, B. K. Rimer & K. Viswanath. 4. edition. John Wiley & Sons, Inc.

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Toim. T. Kantolahti & T. Tikander. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simola, R. 2007. TERVEET TYÖAJAT- kehittämis- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja 2007:7.

Peltzer, K. & Pengpid, S. 2013. Subjective happiness and health behavior among a sample of university students in India. *Social behavior and personality* 41 (6), 1045–1056.

Presser, H. B. 1995. Job, family and gender: Determinant of nonstandard work schedules among employed Americans in 1991. *Demography* 32 (4), 577–598.

Presser, H. B. 2000. Nonstandard work schedules and marital instability. *Journal of Marriage and Family* 62, 93–110.

Presser, H. B. 2003. Working in a 24/7 economy: challenges for American families. New York: Russell Sage Foundation.

Presser, H. B. Gornick, J. C. & Parashar, S. 2008. Gender and nonstandard work hours in 12 European countries. *Nonstandard Work Schedules, Europe. Monthly Labor Review* 83–103.

PRIMA-EF. Eurooppalaisia linjauksia psykososiaalisten riskien hallintaan. Opaskirja työnantajille ja työntekijöiden edustajille. Työterveyslaitos 2009. Hyvinkää: Suomen Printman oy.

Puttonen, S., Kivimäki, M., Elovainio, M., Pulkki-Råback, L., Hintsanen, M., Vahtera, J., Telama, R., Juonala, M., Viikari, J., Raitakari, O. & Keltikangas-Järvinen, L. 2009. Shift work in young adults and carotid artery intima-media thickness: The Cardiovascular Risk in Young Finns study. *Atherosclerosis* 205(2), 608–13.

Puttonen, S., Härmä, M. & Hublin, C. 2010. Shift work and cardiovascular disease – pathways from circadian stress to morbidity. *Scan J Work Environ Health* 36(2), 96–108.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Riedel, J. E., Lynch, W., Baase, C., Hymel, P. & Peterson, K. W. 2001. The effect of disease prevention and health promotion on workplace productivity: A literature review. *Am J Health Promot* 15, 167–191.

Rintamäki, R. & Partonen, T. 2009. Unen yhteydet lihavuuteen ja tyyppin 2 diabetekseen. *Suom Lääkäril* 64, 693–6.

Rönkä, A., Malinen, K., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Lämsä, T. 2010. Capturing daily family dynamics via text messages: development of the mobile diary. *Community, Work & Family* 13 (1), 5–21.

Rönkä, A. & Kinnunen, U. 2009. Kun työstä tulee vieras perheessä. Teoksessa *Vieras perheessä – The stranger in the family*. Toim. R. Jallinoja. Tampere: Gaudeamus. 83–105.

Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tietosanoma. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.

Skasvik-Lehouillier, I., Bjorvatn, B., Hetland, H., Mjeldheim Sandal, G., Moen, B.E., Mageroy, N., Åkerstedt, T. & Pallesen, S. 2013. Individual, situational and lifestyle factors related to shift work tolerance among nurses who are new to and experienced in night work. *Journal of Advanced Nursing* 69 (5), 1136–46.

Sirola-Karvinen, P., Jurvansuu, H., Rautio, M. & Husman, P. 2010. Terveyttä edistävä työpaikka-yhteiskehittelymenetelmä. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1*. Toim. H. Jurvansuu, P. Sirola-Karvinen, M. Rautio ja P. Husman. 788–798.

Sonnentag, S. 2001. Work, recovery activities and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology* 3, 196–210.

Swanberg, J. E., McKechn, S. P., Ojha, M. U. & James, J. B. 2011. Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs? *Journal of Vocational Behavior* 79, 613–624.

Tammelin, M. 2009a. Working time and family time. Experiences of the work and family interface among dual-earning couples in Finland. Academic dissertation. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 355.

Tammelin, M. 2009b. Identifying Finnish dual-earner families' work-family time strategies. Teoksessa *Emerging systems of work and welfare*. Toim. Serrano-Pascal. Bruxelles: Publishing house Peter Lang. 233–254.

Tammelin, M., Malinen, K., Rönkä, A. & Verhoef, M. 2014. Work schedules and work-family conflict among dual earners in Finland, the Netherlands, and the United Kingdom. *Journal of Family Issues* (hyväksytty julkaistavaksi).

Totterdell, P., Spelten, E., Smith, L., Barton, J. & Folkard, S. 1995. Recovery from Work shifts: How long does it take? *Journal of Applied Psychology* 80, 1, 43–57.

Tirkkonen M. & Kinnunen U. 2010. Työhyvinvointi vahvistuu varhaiskuntoutuksessa: ASLAK-kuntoutuksen ja työhyvinvointikuntoremontin vaikuttavuus. Minna Sillanpää säätiön julkaisusarja A:8.

Tuomilehto, H., Peltonen, M., Partinen, M., Seppä, J., Saaristo, T., Korpi-Hyövälti, E., Oksa, H., Puolijoki, H., Saltevo, J., Vanhala, M. & Tuomilehto, J. 2008. Sleep duration is associated with an increased risk for the prevalence of type 2 diabetes in middle-aged women – The FIN-D2D survey. *Sleep Med* 9(3), 221–7.

Työhyvinvointi. Työaika. Työajat, terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. 12.10.2011. Viitattu 11.1.2012. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat\\_terveys\\_hyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoajat_terveys_hyvinvointi/sivut/default.aspx).

Työ ja terveys Suomessa 2009. 2010. Toim. T. Kauppinen, R. Hanhela, I. Kandolin, A. Karjalainen, A. Kasvio, M. Perkiö-Mäkelä, E. Priha, J. Toikkanen ja M. Viluksela. Työterveyslaitos.

Työterveyslaitoksen vuorotyökysely. Työaikapalvelu. Työterveyslaitos. 17.02.2005. Viitattu 1.2.2012. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/uni\\_ja\\_vireys/Documents/vuorotyokysely\\_17\\_2\\_2005.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/uni_ja_vireys/Documents/vuorotyokysely_17_2_2005.pdf).

Ylikoski M. 2009. Työhyvinvoinnilla tulevaisuuteen. [Http://193.64.220.92/multimedia/thf\\_tulevaisuuteen/my/index.html](http://193.64.220.92/multimedia/thf_tulevaisuuteen/my/index.html).

Åkerstedt, T., Freundlund, P., Gillberg, M. & Jansson, B. 2002. A prospective study of fatal occupational accidents – relationship to sleeping difficulties and occupational factors. *J Sleep Res* 11,69–71.

Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illéssy, M. & Makó, C. 2009. Working Conditions in the European Union: Work Organisation: European Foundation for the Living and Working Conditions.

Viitasalo, K., Hemiö, K., Lindström, J., Peltonen, M., Puttonen, S. & Koho, A. 2011. Työterveyshuolto ehkäisee vuorotyön ja elintapojen terveysriskejä. Tyypin 2 diabeteksen seulonta ja ehkäisy ilmailualan työterveyshuollossa. STM Raportteja 66.

Wayne, J., Grzywacz, J., Carlson, D. & Kacmar, K. 2007. Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review* 17, 63–76.

## 4 JOHDANKO OIKEUDENMUKAISESTI? ESIMIESTEN KOKEMUKSIA 24H -TYÖYHTEISÖSTÄ

Marianne Ekonen

Epätavalliseen aikaan iltaisin, viikonloppuisin ja öisin tapahtuvat työajat ovat tyypillisiä erityisesti vähittäiskaupan, palvelujen ja terveydenhuollon aloilla (Presser 1995). Työelämä- ja johtamistutkimuksessa on jonkin verran käsitelty johtamiseen liittyviä kysymyksiä vuorotyön aikaansaamassa kontekstissa. Työterveyslaitoksen vuorotyökysely (2005) on toiminut useamman tutkimuksen ja erillisselvityksen lähtökohdaksi. Koska sosiaali- ja terveysalan ammattilaisista lähes 40 % on vuorotyölainsäädännön piirissä, niin merkittävä osa palvelusektoriin liittyvistä vuorotyötutkimuksista on luonnollisesti tältä alalta. Johtamiskysymyksiä ei ole kuitenkaan tarkasteltu omana kokonaisuutenaan, vaan ainoastaan osana vuorotyön haittavaikutuksia. Tässä artikkelissa esittelemme tuloksia tutkimuksesta, jossa kartoitettiin kaupan alan esimiesten kokemuksia oikeudenmukaisen johtamisen toteuttamisesta 24h -työyhteisössä.

### ESIMIESTYÖ 24H -TYÖYHTEISÖSSÄ

Perinteisissä kaupan ja palvelualojen tehtävissä työntekijöiden roolina on ollut toimia kapeissa ja ennalta tarkkaan määritellyissä työtehtävissä. Näitä esimiehen on ollut suhteellisen helppo valvoa ja tarvittaessa myös tukea työntekijää kyseisten työtehtävien suorittamisessa. (Valeyre, Lorenz, Cartron, Csizmadia, Gollac, Illéssy & Makó 2009). Kun palvelualallakin on yleistynyt itsenäinen työskentely ja itseohjautuvuus, niin esimiestyö ja sen vaikutukset ovat muuttuneet epäsuoremmiksi ja siten vaikeammin ennakoitaviksi. Tämän seurauksena myös välitön vuorovaikutus on heikentynyt. Esimiestyön rooli, tehtävät ja työkalut onkin kyettävä asemoimaan aivan uudella tavalla, etenkin jos työntekijöiltä edellytetään aikaisempaa suurempaa kykyä itseorganisointiin ja itseohjautuvuuteen. Tämä yhtälö ei myöskään toimi ilman työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä vuorovaikutusta. Kaupan alalla 24h-taloudessa esimiestyölle asettaa vaatimuksia erityisesti työntekijöiden matalahko sosioekonominen tausta, työn luonne sekä Y-sukupolven etsiytyminen 24h-talouden töihin (Haavisto 2010). Yksin nämä tekijät erilaistavat 24h-talouden esimiestyötä ja johtamisosaamista perinteisistä johtamisratkaisuksista.



Esimiestyön näkökulmasta 24h-työyhteisöön liittyy keskeisesti toimivien työaikajärjestelyiden luominen. Keskeistä on muun muassa se, miten ei-perinteiset työajat istuvat työntekijän perheen elämänrytmiin, millaisia vaikutusmahdollisuuksia hänellä on työaikoihinsa, millaisia elämäntapavalintoja työntekijä tekee ja millaisilla järjestelyillä ja johtamisella yrityksessä näitä haasteita ratkotaan. Johtaminen ja laajemmin esimiesten johtamisosaaminen on myös avainasemassa työn aiheuttamien terveyshaittojen torjunnassa, sillä esimerkiksi toimivan vuorojärjestelmän katsotaan ehkäisevän työn synnyttämää kuormitusta ja edesauttavan palautumista. Tutkimusten mukaan myös työntekijöiden hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin ovat yhteydessä matalampaan riskiin joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007; Lallukka 2008.)

Koska kaupan alan 24h-työyhteisön johtamiseen liittyy keskeisesti toimivien työaikajärjestelyiden luominen, ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijän kokemaan työhyvinvointiin, on työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu keskeisessä roolissa alalla tehtävässä esimiestyössä. Oikeudenmukaisen johtamisen on todettu olevan yksi merkittävimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Linna & Vahtera 2006; Romana, Keskinen & Keskinen 2004). Oikeudenmukaisuutta on pidetty eettisen ja hyvän johtajuuden tunnusmerkkinä ja toteutessaan sillä on todettu olevan monia positiivisia seurauksia (Cohen-Charash & Spector 2001). Aikaisempien tutkimusten perusteella oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ja tuntemuksiin työstä ja työnantajasta sekä heidän työskentelyynsä. Kun johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi, työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, auttavat useammin muita työyhteisön jäseniä, sitoutuvat vahvemmin työpaikkaansa ja sairastavat vähemmän. (Perko & Kinnunen 2013.) Sen sijaan kaupan alan *esimiesten kokemuksia oikeudenmukaisesta johtamisen toteuttamisesta 24h-työyhteisössä* ei ole aikaisemmin kartoitettu.

Organisaatioissa oikeudenmukaisuus kiinnittyy yleensä erilaisiin sääntöihin ja sosiaalisiin normeihin, eli esimerkiksi siihen, miten asioista päätetään ja miten ihmisiä kohdellaan (Folger & Cropanzano 1998). Haastavaksi oikeudenmukaisuuden kokemuksen tekee sen rakentuminen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Oikeudenmukaisuuden kokemus on myös kontekstisidonnainen eli siihen vaikuttaa kulloinenkin tilanne, jossa vuorovaikutus ja toiminta tapahtuvat. Tästä syystä esimiesten ja työntekijöiden näkemykset oikeudenmukaisuudesta myös usein eroavat toisistaan. (Perko & Kinnunen 2013; Romana ym. 2004.) Näkemyserot selittävät sitä, miksi työntekijä ei välttämättä koe tullessa kohdeksi oikeudenmukaisesti vaikka esimies uskoo niin toimineensa (Romana ym. 2004).

## AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten käsityksiä ei-perinteisinä aikoina tehtävän työn johtamisen nykytilasta, kehittämishaasteista ja tavoitetilasta. Erityisesti haluttiin kartoittaa olemassa olevia toimintamalleja ja hyviä käytänteitä, koettuja vahvuuksia sekä ratkaisua vaativia ongelmia. Tavoitteena oli kerätä myös esimiesten näkemyksiä siitä, missä määrin he kokivat voivansa tukea henkilöstöä omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa.

Alkukartoitukseen osallistui yhteensä 20 esimiestä. Esimiesten ryhmähaastatteluita ja työpajoja toteutettiin yhteensä kuusi, kolmella eri paikkakunnalla. Jokaiseen ryhmähaastatteluun osallistui kahdesta viiteen esimiestä. Tutkimusteemat haastatteluissa olivat esimiestyö 24h-taloudessa, oikeudenmukainen johtaminen sekä esimiestyö ja hyvinvointi. Aineistot analysoitiin teemanalyysimenetelmällä. Tässä artikkelissa käsitellään esimiesten kokemuksia siitä, mitä heidän mielestään tarkoittaa oikeudenmukainen johtaminen ja mitä haasteita siihen liittyy heidän omassa työssään kaupan alan 24h-työyhteisön esimiehenä.

## ESIMIESTYÖN OIKEUDENMUKAISUUS 24H -TYÖYHTEISÖSSÄ KAUPAN ALALLA

### OIKEUDENMUKAINEN ESIMIESTYÖ ON TYÖNTEKIJÖIDEN TASAPUOLISTA JA YHDENVERTAISTA KOHTELUA

Kysyttäessä esimiehiltä, mitä heidän mielestään tarkoittaa oikeudenmukainen esimiestyö, nostivat he vastauksissaan esille sen olevan ennen kaikkea alaisten tasapuolista kohtelua. Käytännössä se tarkoittaa tilannetta, jossa kaikilla työntekijöillä on samanlaiset oikeudet ja velvollisuudet. Tasapuolisuus konkretisoituu toimialalla erityisesti työvuorosuunnittelussa, lakien ja sääntöjen noudattamisessa:

*”se on tasapuolista ja tasavertaista ja tavallaan kaikilta vaaditaan samat asiat ja kaikilla on oikeus samoihi asioihi”*

*”mun mielestä se tarkoittaa sitä että kaikkia niinku kohdellaan niinku samanarvosesti, ettei voi olla niinku ketään semmosia suosikkityöntekijöitä. On se sit just työvuorosuunnitteluun tai tapojen noudattamiseen tai lakien noudattamiseen taikka ihan mihkä tahansa liittyviä, niin täytyy olla niinku just oikeudenmukanen ja tasapuolinen kaikkia kohtaan”*

*”mun mielestä se on tasapuolista ja kaikkia kohtaan”*

*”samat säännöt on kaikille et ei katota sen pärstäkertoimen mukaan”*

Kaikkien työntekijöiden *tasapuolinen kohtelu viittaa perinteiseen määritelmään esimiestyön oikeudenmukaisuudesta* ja yleensä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan juuri edellä mainittuja seikkoja (Romana ym. 2004). Tämä käsitys luo perustan oikeudenmukaiselle esimiestyölle, jonka pohjalle on hyvä lähteä rakentamaan käsitystä siitä, mitä oikeudenmukaisuus tarkoittaa omassa organisaatiossamme.

#### OIKEUDENMUKAISUUDEN KOKEMUS ON YKSILÖLLINEN

Käytännössä haastatellut esimiehet kuitenkin kokivat, että oikeudenmukainen esimiestyö ja sen myötä kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on arjessa hankalaa, koska esimiehen ja työntekijöiden näkemykset tasapuolisuudesta saattavat poiketa toisistaan. *Tämä viittaa oikeudenmukaisuuden kokemuksen henkilökohtaisuuteen.* Tästä esimerkkinä esimiehet kertoivat kokemuksistaan tilanteista, joissa työntekijät tekevät erilaisia tulkintoja esimerkiksi esimiehen tekemien työvuorolistojen perusteella:

*”vaikka pyrkiikin olemaan oikeudenmukainen varsinkin työvuorosuunnittelussa ja tavassa toimia siellä toimipaikassa, niin aina kuitenkin on niin, ettei se [esimies] oo oikeudenmukainen ollu vaikka ois pyrkiny”*

*”vaikeeta siitä tekee se että toisten mielestä toiset asiat on tärkeitä ku toisten...oikeudenmukaisuuskäsite siinä työvuorolistassa on joka on sen työntekijän näkönen”*

*”varmasti se työvuorolista on niinkö sanoit et siit näkee et no okei mulla on vaan pelkkää iltaa minkä takia. Ja toisaalta tehä tiettyjä vuoroja minkä takia tämmönen näin. Et siinä se niin ku, et jos säs haluat suosia jotain periaatteessa jotain niin sähän pystyt just tekeen sen työvuorolistan kautta”*

*”loma-ajankohdat, että sehän on toinen sellanen missä katotaan... Niin, et ai toi saa aina olla heinäkuussa ja mä joudun olemaan muulloin”*

*”esimerkiksi siinä työvuorosuunnittelussa just nyt tuli niin ehkä se on se näkyvin juttu. Tai en mä tiedä onks se näkyvin mutta kuitenkin iso osa sitä työtä, että kyllä sieltä niin ku pystytään tulkitsemaan, että mä saan vain jotakin typeriä vuoroja. Et mitähän pahaa mä oon tehny kun mä en saanu taas pyhää tai muuta [vapaaksi]”*

Esimiehet kokevat, että etenkin työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuus puhuttaa usein työntekijöitä ja tehtyjä päätöksiä kyseenalaistetaan herkästi. 24h-työyhteisössä työvuorosuunnittelulla onkin iso merkitys yksittäisen työntekijän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja siksi kokemus oikeudenmukaisuudesta on erityisen haasteellinen. Oman haasteensa esimiestyöhön alalla tuo se, että esimies ei ole fyysisesti paikalla toimipisteessä ympäri vuorokauden ja tämä saattaa aiheuttaa epäselviä tilanteita, kun työntekijät keskustelevat asioista keskenään:

*”jotain keskustelua niin keskustellaan ensin siinä normaalityöntekijä porukassa ja sitte kuullaan sieltä täältä tuolta että joo että ne olivat keskustelleet tästä työvuoroasiasta että se ei mene heti ensimmäisenä sinne esimiehelle”*

*”Niin sitten ne kuulee jonkun asian toiselta ja sit se ei välttämättä liity millään lailla siihen hänen asiaansa niin sit niinku niistä tulee semmosia vähän ehkä ristiriitatilanteita, että mitkä korostuu varmaan just tässä 24/7-toiminnassa, että kun ei oo aina siinä työpaikalla just sitte semmosta esimiestä kuka pystyis vastaan niihin tilanteisiin ja sitten kun on se sosiaalinen media missä siitä keskustellaan niin sitte ne paisuu yleensä aika isoiks ne asiat enneku ite pääsee puuttuun niihin”*

Esimiesten kerronnan perusteella vaikuttaa myös siltä, että fyysisen työyhteisön rinnalle on noussut digitaalinen työyhteisö, jossa keskustelua työyhteisöön liittyvistä asioista käydään sosiaalisessa mediassa. Siellä keskustelua voi käydä epävirallisemmin ja esimiehen mahdollisuudet puuttua keskusteluun ovat vähäisemmät. Kuitenkin tällä keskustelulla on vaikutusta myös fyysisen työyhteisön toimintaan.

## MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Toimialan luonteeseen liittyy henkilöstön monimuotoisuus, joka tarkoittaa tässä tutkimuksessa työntekijöiden heterogeenisiä elämäntilanteita. Alalla työskentelevät ovat eri-ikäisiä, perheellisiä ja ei-perheellisiä, yksinhuoltajia, opiske-

lijoita, vakituisia ja osa-aikaisia työntekijöitä. Esimiestyön isoksi haasteeksi muodostuukin se, miten toimia oikeudenmukaisesti siten, että työntekijöiden heterogeenisten elämäntilanteiden vaatimukset pystytään huomioimaan tasapuolisesti:

*”Olishan se mulla ainakin helppo jos olis kaikki kaksyöt kolme vuotta ikää, naisia, sinkkuja, opiskelee. No olispa helppoo tehdä työvuorot, olispa helppo niin ku jakaa duunit. Vaan niin ku laittaa kattoo, että rasti ruutuun vaan. Ja sit tää jollakin kiertävällä viikko systeemillä. Mutta sitten kun sulla on niitä sinkkuja, vinkkuja, yksinhuoltaja miehiä...miten sä löydät siitä sopasta sen oikeudenmukaisuuden.”*

*”Se vaatii tietysti tosi paljon jumppaa ja työtä ja se että varsinki sitte se että kun on näitä osa-aikasia ku osa ei pysty niinku tekemään ku jonku tiettyjä työvuoroja esimerkiks niinku opiskelun takia niin on niitä jotka tekee vaan viikonloppuna ja sit kun sä yhdistät sen siihen toisten harrastuksiin ja toiveisiin niin se on kyllä aika valtava kartta ennenku se lähtee toimimaan.”*

*”Kun on paljon opiskelijoita niin heillähän on totta kai sitten niinku luentoja ja muita.”*

*”Sitä kautta ne varmaan tietysti nimenomaan kulminoituu nimenomaan ne haasteet mitkä tulee siinä työvuorolistasuunnittelussa et pyrkii nimenomaan ottamaan niinkun kaikkien työntekijöiden toiveet. Ihmiset on erilaisia, ihmisten elämäntilanteet on erilaisia mut siitä huolimatta se pitää saada se paletti pyöritettyä.”*

Esimiehen oikeudenmukaiseen työvuorosuunnitteluun liittyen keskeiseksi kysymykseksi nousi haastatteluissa myös lapsiperheiden huomioiminen. Epätyyppillisenä aikana tehtävä työ kuormittaa työntekijän perhettä ilmeten perheen toimivuuteen ja ajankäyttöön liittyvinä ongelmina, lisääntyneinä avioeroina ja vanhemmuuteen ja lasten hyvinvointiin sekä lastenhoitoon liittyvinä ongelmina (Presser 1995; Presser, Gornick & Parashar 2008; Strazdins, Korda, Lim, Broom & D’Souza 2004; Strazdins, Clements, Korda, Broom & D’Souza 2006). Haastatteluilla esimiehillä ei kuitenkaan ollut yksiselitteistä näkemystä siitä, pitääkö pienten lasten vanhempia suosia työvuorosuunnittelussa perheettömien kustannuksella vai ei. Toisten mielestä pitää:

*"Esimerkiks joulust jos puhutaa..ni kellon pienii lapsii ni kyl ne on etusijalla. Mut mun mielest se on täysin oikeudenmukasta."*

*"Totta kai niinku tämmöset ihan yhteiskunnan rakenteesta johtuvat asiat niinku esimerkiks päivähoito niin nehän on pakottavia, et jos se päiväkoti menee kiinni kello 17 niin sillonhan se menee kiinni, et eihän sitä lasta nyt voi sinnekään jättää totta kai ne niinku sillon ajaa kaiken niinku tavallaan sen muun edelle."*

*"Kyllä näkyy perheeseen liittyvät. Voi olla esimerkiks hankala järjestää lapsen hoito tiettyihin kellonaikoihin."*

Kaikkien mielestä lapsiperheet eivät kuitenkaan aina automaattisesti ole etusijalla työvuorosuunnittelussa. Esimiehet perustelevat näkemystään työntekijöiden tasavertaisella kohtelulla elämäntilanteeseen katsomatta:

*"Lapsen hoitojärjestelytkin koska se on aika pysyvä kuitenkin, et sit jos lähdetään siihen, että okei sä saat tehdä pelkkää aamuvuoroa koska sun täytyy hakee lapsi hoidosta niin se aiheuttaa hyvin nopeesti närää muissa ihmisissä, muissa työntekijöissä, että miksi toi saa tehdä vain aamua."*

*"Ite ainakin kun oon tälle alalle lähteny niin olen ollut kyllä hyvin tietoinen siitä että pelkkä aamuvuoro ei voi tehdä, että se on vaan sitten lapsi on vuorohoidossa taikka sitten se on se hoidettu jollain muulla tavalla hoidot."*

*"Lähtökohta myös näissä toiveissa se, et onhan lapsettomallakin ihmisellä perhe. Ihan yhtä tärkeitä ne joulun vapaat on niille opiskelijoille jotka lähtee katsomaan omaa perhettään."*

*"Mun mielestä perheelliset on niinku toiveitten suhteen sinällään samal viivalla et kyllä perhe on kaikille tärkeä."*

Esimiesten näkemysten perusteella toimialalla ei ole yhdenmukaista näkemystä siitä, miten esimerkiksi pienten lasten vanhemmat huomioidaan työvuorosuunnittelussa. Tutkimukset kuitenkin vahvistavat näkemystä epätyypillisenä työaikana tehtävän työn negatiivisista vaikutuksista perheeseen ja sitä kautta lopulta työntekijän omaan hyvinvointiin (Presser 1995; Presser ym. 2008; Strazdins ym., 2004; Strazdins ym. 2006).

## KEINOJA ESIMIESTYÖN OIKEUDENMUKAISUUTEEN

### OIKEUDENMUKAISUUS SYNTYY VUOROVAIKUTUKSESSA

Mitä keinoja esimiehillä sitten on oikeudenmukaisen johtamisen toteuttamiseksi omassa työssään? Puutteellisen vuorovaikutuksen on todettu lisäävän epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Oikeudenmukaisen johtamisen yksi keskeisimmistä keinoista onkin se, miten esimies on vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Tämä tarkoittaa esimiehen kykyä keskustella, kuunnella ja olla läsnä. Lisäksi esimies osallistaa työntekijöitä, antaa vaikutusmahdollisuuksia ja ottaa huomioon työntekijöiden toiveita. (Romana ym. 2004.) Avoimuus ja asioista keskusteleminen nostettiin myös tässä tutkimuksessa keskeiseksi keinoksi välttää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia:

*”avoimuus että keskustellaanko että et et jos siellä niinkun huomataan et syntyy jotain kaiheartavaa miks mullon aina näin ..jos me saadaan se asia kaivettua ja keskusteltua miks tehdään näin ja miks nää vuorot on näin. Ja yleensä se auttaa”*

*”mun mielestä tämmönen just tää avoin keskustelu ja tää tämmönen toivominen, et kuka haluaa olla tällön töissä ja kuka tällön että niin sit se niinkun se vie siihen oikeeseen suuntaan ja sehän helpottaa ihan äärettömästi sitä esimerkiks joulun työvuorosunnittelua”*

*”otetaan joku tietty päivä sitten ja käydään henkilökunnan kanssa tai sitten yksittäisen henkilön kanssa sitte niitä toiveita läpi et nyt on tällanen tilanne, et millanen tilanne sulla oikeesti on”*

### OIKEUDENMUKAISUUS ON PÄÄTÖKSENTEON LÄPINÄKYVYYTTÄ

Toiseksi keinoksi oikeudenmukaisen johtamisen toteuttamiseksi esimiehet nostivat päätöksenteon läpinäkyvyyden työvuorojen jakamisessa. Tämä tarkoittaa selkeitä perusteluita ja yhdessä luotuja pelisääntöjä sille, millä perusteella työvuorolistat laaditaan. Toisin sanoen työntekijöille pitää välittyä tunne siitä, että ketään ei suosita toisen kustannuksella:

*”jos et pysty oleen ihan tasapuolinen kaikkia kohtaan ni silloin sun pitää pystyä perustelemaan se jotenkin minkä takia esimerkiks jollain on tässä listassa vaikka enemmän iltaa kuin jollain toisella. Et jos se nousee esille*

*se asia niin se pitää pystyä jollain lailla perustelemaan ja toki sitten se tilannen niinkun seuraavissa, sitä seuraavissa listoissa taas kääntää ehkä toisinpäin sitte”*

*”sit mä oon sanonu et jos on niin henkilökohtanen meno että sitä ei pysty sinne kalenteriin kirjottaa niin sitten toki mulle voi niinku tulla henkilökohtasestikin siitä sanomaan mutta että että jos on tärkeä meno niin kyllä se pitää silloin täytyä pystyä niin tuomaan jotenkin esille, et tota totta kai siinä katotaan just sitä että mikä se on se syy”*

*”mitä miten niinkun arvottaa ne toiveet niin kyllä nyt niinkun jos on mummun synttärät niin totta kai se menee edelle ihan vaan normaalin bileviikonlopun tai jonkun tämmösen, että siinä vaiheessa jos niitä joutuu tekemään niitä päätöksiä”*

Tänä päivänä esimiehet joutuvat erilaisissa työtilanteissa pohtimaan oman toimintansa, valintojensa ja päätöstensä oikeellisuutta, mikä 24h -työyhteisössä liittyy erityisesti työvuorosunnitteluun. Esimies joutuu etsimään kompromisseja tilanteissa, joissa päätösten seuraukset voivat olla esimerkiksi toisen alaisen kannalta myönteisiä, mutta toisen kannalta kielteisiä. (Huhtala, Puutio, Lämsä, Mauno, Kinnunen, Hyvönen & Feldt 2010.)

## YHTEENVETO

Tässä artikkelissa esiteltiin tuloksia tutkimuksesta, jossa kartoitettiin esimiesten kokemuksia oikeudenmukaisesta johtamisesta 24h -työyhteisössä ja siitä miten he sitä omassa työssään toteuttivat. 24h -työyhteisöön liittyy varsin haastavia piirteitä esimiestyön oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Haastatteluaineistosta nousikin selkeästi esille hyvin ristiriitainen näkemys ilmiöstä. Toisaalta sitä kuvattiin kaikkien tasapuolisena kohteluna, joka kuvaa eräänlaista ihannetilaa tai päämäärää, johon esimiehet haluavat toiminnallaan pyrkiä. Käytännössä kyseisen päämäärän saavuttaminen osoittautui kuitenkin mahdottomaksi. Yksi syy tilanteeseen voi olla se, että työntekijöiden heterogeenisten elämäntilanteiden takia kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu heitä tyydyttävällä tavalla on yksinkertaisesti mahdottomuus. Esimerkiksi lapsiperheiden huomiointi työvuorosunnittelussa koettiin ristiriitaiseksi. Lisäksi alaan liittyy piirteitä, jotka monimutkaistavat esimiestyötä entisestään. Yksi tekijä on se, että alalla työskentelevät ihmiset ovat yleensä töissä kiireisimpien sesonkien aikaan eli silloin kun muilla ”normaalia” työaikaa tekeville on vapaa-



aikaa tai he lomailevat. Esimiehet ovat usein tavoitettavissa 24/7, mikä heikentää heidän omaa hyvinvointiaan sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Tulevaisuudessa työelämän ja työyhteisöjen monimuotoistumisen lisääntyessä oikeudenmukaisuuden tarve nousee organisaatioissa esille entisestään. Työntekijät haluavat, että heitä kohdellaan yhdenvertaisesti, riippumatta heidän taustatekijöistään. (Linna 2008.) Tämä taas asettaa esimiestyölle yhä enemmän vaatimuksia ja edellyttää uudenlaisia työkaluja. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat, että paras keino epäselvyyksien välttämiseen työyhteisössä oli avoin vuorovaikutus ja päätöksenteon läpinäkyvyys työvuorojen suhteen. Tulevaisuudessa kaupan alan esimiestyötä helpottamaan on kehitteillä uusia tietokoneohjelmia, jotka tuovat helpotusta työvuorosuunnittelun tekemiseen. Se ei kuitenkaan poista muita haasteita, joita alan monimuotoinen työyhteisö ja kompleksinen toimintaympäristö esimiestyön oikeudenmukaisuudelle aiheuttaa. Monimuotoisen henkilöstön johtaminen edellyttää ilmiön tunnistamista ja sen pohjalta ratkaisujen ja työkalujen kehittämistä esimiestyön helpottamiseksi, jotta sekä henkilöstön että esimiesten työhyvinvointia on mahdollista ylläpitää ja parantaa. Monimuotoisen henkilöstön johtamisen kysymyksiä tulisikin jatkossa painottaa enemmän esimerkiksi johtajien koulutuksissa.

## LÄHDELUETTELO

Cohen-Charash, Y. & Spector, P. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behaviour and human decision processes*, 86 278–321.

Folger, R. & Cropanzano, R. 1998. *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage Publications.

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. *Toimivat ja terveet työntekijät. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Haavisto, I. 2010. *Työelämän kulttuurivallankumous*, EVA, Helsinki.

Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. 2010. Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: Fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus* 1, 13–25.

Lallukka, T. 2008. *Associations among working conditions and behavioral risk factors: The Helsinki Health Study with International Comparisons*. Faculty of Medicine of the University of Helsinki. Academic Dissertation.

Linna, A. & Vahtera, J. 2006. Muuttuvatko johtamisen oikeudenmukaisuuskokemukset kunnissa? *Työ ja ihminen* 20 (2), 89–100.

Linna, A. 2008. "SE ON NIIN VÄÄRIN!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttuminen kuntaorganisaatiossa. Turun Kauppakorkeakoulu Sarja/Series A-7. Turku: Uniprint.

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013.

Presser, H. B. 1995. Job, family and gender: Determinant of nonstandard work schedules among employed Americans in 1991. *Demography*, 32 (4), 577–598.

Presser, H. B. Gornick, J.C. & Parashar, S. 2008. Gender and nonstandard work hours in 12 European countries. *Nonstandard Work Schedules, Europe. Monthly Labor Review* 83–103.

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. *Kuntien eläkevakuutus*.

Strazdins, L., Korda, R. J., Lim, L., Broom, D. H. & D'Souza, R. M. 2004. Around-the-clock: parent work schedules and children's well-being in a 24-h economy. *Social Science & Medicine*, 59 (7), 1517–1527.

Strazdins, L., Clements, M. S., Korda, R. J., Broom, D. H. & D'Souza, R. M. 2006. Unsociable work? Nonstandard work schedules, family relationships, and children's well-being. *Journal of Marriage and Family*, 68, 2, 394–410.

Työterveyslaitoksen vuorotyökysely. Työaikapalvelu. Työterveyslaitos. 17.02.2005. Viitattu 1.2.2012. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/uni\\_ja\\_vireys/Documents/vuorotyokysely\\_17\\_2\\_2005.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/uni_ja_vireys/Documents/vuorotyokysely_17_2_2005.pdf).

Valeyre, A., Lorenz, E., Cartron, D., Csizmadia, P., Gollac, M., Illéssy, M. & Makó, C. 2009.

Working Conditions in the European Union: Work Organisation: European Foundation for the Living and Working Conditions.

## 5 HYVINVOINTIRYHMÄT EPÄTYYPILLISTÄ TYÖAIKAA TEKEVIEN HYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Mari Punna, Anna Rönkä, Sanna Sihvonen & Ulla Teppo

### HYVINVOINTIRYHMIEN LÄHTÖKOHTANA OSALLISTUJIEN OMAT TAVOITTEET

Aikaisempien epätyypillisiä työaikoja käsittelevien tutkimusten ja Take Care 24/7 -hankkeen alkukartoituksen tulosten pohjalta toteutettiin hyvinvointiryhmät, joiden tavoitteena oli työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen. Ryhmissä hyödynnettiin motivoivaa ja voimaannuttavaa ohjausta (Absetz 2014). Hyvinvointi-käsite kattaa terveys-ulottuvuuden lisäksi mm. elinoloihin, ympäristötekijöihin, työolosuhteisiin, tyytyväisyyteen sekä niiden edistämismahdollisuuden ulottuvuudet (Barvais 2013; Roscoe 2009; Savola & Koskinen-Ollonqvist 2005). Hyvinvointi-lähtöinen ajattelu ryhmätoiminnan taustalla ohjasi osallistujia pohtimaan paitsi elintapojaan kuten ruokailu-, liikunta ja unitottumuksia, niin myös havainnoimaan omaa ajankäyttöä, työn kuormituksesta palautumista ja sosiaalisia suhteita. Nämä tekijät ovat olennaisia epätyypillistä työaikaa tekevien hyvinvoinnin kannalta. Ryhmät nimettiin Hyvinvointiryhmiksi ja niihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Tässä artikkelissa kuvataan hyvinvointiryhmien toteutus sekä niistä saatuja kokemuksia ja tuloksia.

Ryhmissä tavoiteltiin oman hyvinvoinnin kohentamista osallistujien itse asettamien omakohtaisten tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi jokainen osallistuja pohti itselleen ja omaan arkeensa sopivia keinoja päästä tavoitteeseensa. Omakohtaisella tavoitteella ja keinojen löytämisellä pyrittiin vahvistamaan osallistujan sisäistä motivaatiota sekä tavoitteeseen sitoutumista. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio lisää tavoitteeseen ja muutoksiin sitoutumista, ja on myös yhteydessä onnistumisiin muutospyrkimyksissä (White, Lenz & Smith 2013). Hyvinvoinnin kohentamisen muutospyrkimyksistä voidaan puhua myös elintapamuutoksena. Sille edellytyksenä ovat henkilökohtaisten motivaation, tavoitteiden ja keinojen lisäksi usko omaiin mahdollisuuksiin ja onnistumiseen eli minäpystyvyys (self-efficacy) sekä oman arkisen toiminnan havainnointi (self-monitoring). (Allen 2014; Dalla-Grave, Centis, Marzocchi, Ghoch & Marshesini 2013; White 2013; Absetz & Hankonen 2011.) Niitä pyrittiin tukemaan myös Hyvinvointiryhmissä käytettyjen menetelmien avulla.

Vaikka elämäntapamuutos onkin yksilöllinen ja henkilökohtainen prosessi, tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöt voivat hyötyä vertaistuesta ja vertaisryhmästä. Vertaisten on todettu edistävän käyttäytymisen muutosta, sillä toisilta samassa tilanteessa olevilta voi omaksua tapoja ja arvoja sekä saada vahvistusta ja uskoa omiin kykyihin (Hansen, Landstad, Hellzén & Svebak 2010).

Ryhmätapaamisten lisäksi elintapamuutospyrkimyksiä voidaan vahvistaa mobiiliviestien avulla. Mobiilikysymyksiin vastataan arjen autenttisissa tilanteissa ja niillä voidaan helposti tavoittaa epätyypillistä työaikaa tekeviä henkilöitä, joiden arki on epäsäännöllistä ja vaihtelevaa. Mobiiliviestejä on hyödynnetty sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä ja tutkimuksessa viime vuosien ajan lisääntyvässä määrin asiakkaiden ohjauksessa ja itsehoidossa. Menetelmää voidaan pitää myös kustannustehokkaana, koska sen avulla on mahdollista saavuttaa useita henkilöitä samanaikaisesti esim. vastaanotokäyntien ulkopuolella. Mobiiliviestit voivat olla erityyppisiä: toimintaan ohjaavia, pohdintaan kannustavia ja motivoivia.

## HYVINVOINTIRYHMIEN TOTEUTUS

Hyvinvointiryhmien sisällöllisiksi pääteemoiksi muodostuivat 1) palautuminen ja uni 2) työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä 3) liikunnan lisääminen ja terveellinen ravitsemus. Hyvinvointiryhmien sisällöt ja menetelmät on kuvattu taulukossa 3. Ryhmiä toteutettiin kaksi samanlaista toteutusta ja niihin osallistui yhteensä 15 työntekijää. Ryhmissä oli mukana sekä miehiä että naisia ja heidän keski-ikä oli 34v.

Ryhmät kestivät 12 viikkoa ja kokoontuivat yhteensä kolme kertaa: alussa, puolivälissä ja lopussa. Hyvinvointiryhmien jälkeen tehtiin kolme seurantakyselyä 1 kk, 3 kk ja 6 kk ryhmien päättymisen jälkeen. Hyvinvointiryhmän tarkoituksena oli oman arkisen toiminnan tarkastelu hyvinvoinnin näkökulmasta, oman hyvinvointitavoitteen asettaminen, omien keinojen pohtiminen ja löytäminen hyvinvoinnin edistämiseksi sekä hyvinvointiasioiden esille nostaminen omassa toimipaikassa.

TAULUKKO 3. Hyvinvointiryhmän sisällöt			
Teema	Sisältö	Ydinasiat ja -kysymykset	Menetelmä
Vkot 1–2 Orientaatio Hyvinvointi- ryhmään	Omakehtaisten tavoitteiden asetta- minen Työskentelystä sopi- minen	Mitä hyvinvointi on ja miten haluan edistää hyvinvointiani? Mitkä ovat omat tavoitteet ja keinoni hyvinvointini edistä- miseksi?	Ryhmätapaaminen I ja mobiiliviestit Paperipäiväkirjan täyttäminen
Vkot 3–5 Työn kuor- mituksesta palautu- minen ja uni	Palautumisen ja riit- tävän unen merkitys hyvinvoinnille Haasteet epätyypil- listä työaikaa teke- villä Oman palautumisen ja unen tarkastelu	Mikä toimii hyvin palautumisen ja unen osalta? Mitä haluan kohentaa ja millä keinoilla? Miten onnistun muutospyrkimyksis- säni?	Toimintaa ohjaavat, kannustavat ja voimaannuttavat mobiiliviestit Paperipäiväkirjan täyttäminen
Vkot 6–8 Työn ja muun elämän yhteenso- vittaminen	Työn ja vapaa-ajan merkitys hyvinvoin- nille Perheen ja ystävien kanssa vietetty aika Oman toiminnan arviointi suhteessa hyvinvointitavoitteen seen	Mitkä asiat onnis- tuvat työn ja muun elämän yhteensovit- tamisessa ja missä on haasteita? Mitkä ovat keinoni parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista?	Ryhmätapaaminen II vkolla 6 Toimintaa ohjaavat, kannustavat ja voimaannuttavat mobiiliviestit Paperipäiväkirjan täyttäminen
Vkot 9–11 Ravitseminen ja liikunta	Oman fyysisen aktiivi- suuden ja ruokailutot- tumusten tarkastelu ja niiden merkitys hyvinvoinnille Oman toiminnan arviointi suhteessa hyvinvointitavoitteen seen	Mitkä liikkumiseen ja ruokailutottumuksiin liittyvät asiat toimivat hyvin ja mitä haluan kohentaa? Mitkä ovat oman arkeeni sopivat keinot?	Toimintaa ohjaavat, kannustavat ja voimaannuttavat mobiiliviestit Paperipäiväkirjan täyttäminen
Vko 12 Itsearviointi	Oman toiminnan arviointi suhteessa hyvinvointitavoitteen seen	Missä olen onnis- tunut? Mitä haluan vielä parantaa? Mitä uutta olen oppinut?	Ryhmätapaaminen III vkolla 12 Toimintaa ohjaavat, kannustavat ja voimaannuttavat mobiiliviestit Paperipäiväkirjan täyttäminen
Seuranta- kysely I 1 kk Seuranta- kysely II 3 kk Seuranta- kysely III 6 kk	Oman toiminnan arviointi suhteessa hyvinvointitavoitteen seen	Miten hyödynnän hyvinvointiryhmän aikana oppimiani asioita?	Mobiilikysely

Hyvinvointiryhmien toiminnan tukena käytettiin yhtenä menetelmänä mobiiliviestejä, joilla muistutettiin ja kannustettiin omien tavoitteiden mukaista toimintaa. Kysymyksillä pyrittiin myös motivoimaan ja herättämään pohdiskelua (taulukko 4). Kysymykset ja muistutukset sisälsivät myös huumoria ja myötätuntoa mahdollisia retkahduksia kohtaan. Mobiiliviestejä lähetettiin matkapuhelimille sovitettuna web-ohjelman avulla, joka on kehitetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston yhteisenä kehitystyönä. Muita ryhmissä käytettyjä menetelmiä olivat henkilökohtainen hyvinvointipäiväkirja (paperipäiväkirja), suljettu web-ryhmätila sekä ryhmätapaamisissa mm. keskustelut, case-tehtävät ja hyvinvointitietoon perehtyminen yhteistoiminnallisesti. Case-tehtävien avulla pohdittiin mm. minkälaisilla pienillä valinnoilla ja teoilla hyvinvointia voidaan edistää epäsäännöllisessä arkirytmisissä.

TAULUKKO 4. Esimerkkejä Hyvinvointiryhmän mobiilikysymyksistä	
Viikko ja teema	Esimerkkejä mobiilikysymyksistä
1–2: Orientaatio, omakohtaisten tavoitteiden asettaminen	”Nyt kun olet miettinyt omaa hyvinvointiasi, niin nimeä ja kerro mikä on sinun Hyvinvointitavoitteesi?”  ”Kerro yksi sinulle sopiva keino, jonka avulla voisit kohentaa omaa hyvinvointiasi tänään.”
3–5: Palautuminen ja uni, oman toiminnan havainnointi, haasteet ja mahdollisuudet	”Kuinka toimivia keinoja sinulla on ollut käytössäsi työn aiheuttamasta kuormituksesta palautumiseen? 1=ei lainkaan toimivia, 7=erittäin toimivia”
6–8: Työn ja muun elämän yhteensovittaminen, läheisten kanssa vietetty aika	”Kerro mikä sinun työsi ja muun elämäsi yhteensovittamisessa vaatii tällä hetkellä erityistä huomiota tai suunnittelua?”
9–11: Ravitsemus ja liikunta, tottumusten havainnointi ja niiden merkitys omalle hyvinvoinnille	”Kuinka helppoa Sinulle on lähteä liikkumaan ja ainakin hieman hengästymään? 1=erittäin vaikeaa, 7=erittäin helppoa”  ”Kerro missä hyvinvointiisi liittyvässä asiassa onnistuit viime päivinä tai mistä sait hyvän mielen? Myös pienet onnistumiset lasketaan!”
Vko 12 ja seurannat 1kk, 3kk ja 6 kk: Itsearviointi – omakohtainen tavoite	”Kuinka motivoitunut olet tällä hetkellä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistasi? 1= en lainkaan motivoitunut, 7= erittäin motivoitunut”

Hyvinvointiryhmät toteutettiin hankkeen yhteistyökumppanina olleessa osuuskaupassa ja niiden suunnittelussa kuultiin osuuskaupan työhyvinvointipäällikköä ja työterveyslääkärinä. Hyvinvointiryhmät haluttiin tarjota toimipaikkojen vuoropäälliköille, keittiömestareille, vuorovastaaville ja palveluvastaaville eli henkilöille, jotka työskentelevät toimipaikkojen päälliköiden alaisuudessa, mutta heillä on myös jonkin verran esimiesvastuuta. Ajateltiin että he ovat lähellä toimipaikkojen työntekijöitä ja omalla esimerkillään heillä on mahdollisuus viedä hyvinvointiasiaa eteenpäin.

Hyvinvointiryhmiin osallistuvilta epätyypillistä työaikaa tekeville haluttiin selvittää seuraavia asioita:

- Millaisia tavoitteita, keinoja ja onnistumisia tutkittavilla oli kolmessa eri hyvinvointiteemassa: uni ja palautuminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä ravitsemus ja liikunta?
- Millaiseksi tutkittavat kokivat oman motivaationsa hyvinvoinnista huolehtimisessa intervention aikana ja sen jälkeen?
- Minkälaista palautetta tutkittavat antoivat ja miten tutkittavat kokivat hyötynsä Hyvinvointiryhmästä, mobiilimenetelmästä ja vertaistuesta oman hyvinvointinsa kohentamisessa?

Osallistujilta kerätty tutkimusaineisto koostui taustakyselyaineistosta (määrällistä ja laadullista aineistoa) mobiiliviestivastauksista (määrällistä ja laadullista aineistoa), paperipäiväkirjojen teksteistä ja kirjoitelmista sekä palautekyselyistä. Laadulliset aineistot analysoitiin sisällön analyysillä ja määrällisessä aineiston analyysissä käytettiin tilastollisia menetelmiä.

## RYHMÄN EDESSÄ ONNISTUMISET LISÄÄNTYIVÄT

Ryhmään osallistuminen oli aktiivista. Lähes kaikki ryhmäläiset olivat joka kerta paikalla kaikissa ryhmätapaamisissa ja mobiilikyselyiden vastausaktiivisuus oli 87 %. Hyvinvointiryhmien alussa ryhmässä asetettiin yhteensä 20 **tavoitetta**, joista 14 liittyi liikunta- ja ravitsemuskäyttäytymisen kohentamiseen, kuten esim. tavoite: ”Enemmän ulkoilua”. Neljä tavoitetta liittyi palautumiseen ja uneen ja kaksi tavoitetta liittyi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Erilaisia **keinoja** päästä omaan tavoitteeseen nimettiin alussa yhteensä 19. Niistäkin suurin osa liittyi ravitsemukseen ja liikuntaan, kuten esim. keino: ”Ottamalla eväät mukaan töihin”. Kaksi osallistujaa ei osannut nimetä omia keinoja.

Hyvinvointiryhmien ensimmäinen teema-alue oli palautuminen ja uni, mikä näkyi myös mobiilivastauksissa kyseisten teemaviikkojen (vkot 3–6) aikana. Tällöin omia hyvinvoinnin edistämisen keinoja nimettiin yhtä paljon niin ravitsemukseen ja liikuntaan kuin uneen ja palautumiseenkin liittyen.

*”Lukemalla kirjaa ennen nukkuman menoa.”*

Hyvinvointiryhmän ja sen seurantajakson ajan osallistujilta kysyttiin hyvinvointikeinoista ja niiden noudattamisesta. Suurin osa keinoista liittyi kaikissa kyselyissä joko ravitsemukseen ja liikuntaan tai uneen ja palautumiseen.

Osallistujilta kysyttiin Hyvinvointiryhmän ja seurannan aikana yhteensä viisi kertaa kuinka he **itse arvioivat etenemistään** kohti hyvinvointitavoitetta, jonka he olivat asettaneet ryhmän alussa. Vastaukset jaettiin niiden sisällön mukaan kolmeen ryhmään: **onnistumisten kokemuksiin, epäonnistumisiin ja epävarmoihin**. Onnistumisen kokemuksia oli eniten Hyvinvointiryhmän lopussa sekä 1kk:n ja 3kk:n seurannan kohdalla (Taulukko 5). Sen sijaan 6kk:n seurannan kohdalla onnistumisten määrä laski huomattavasti.

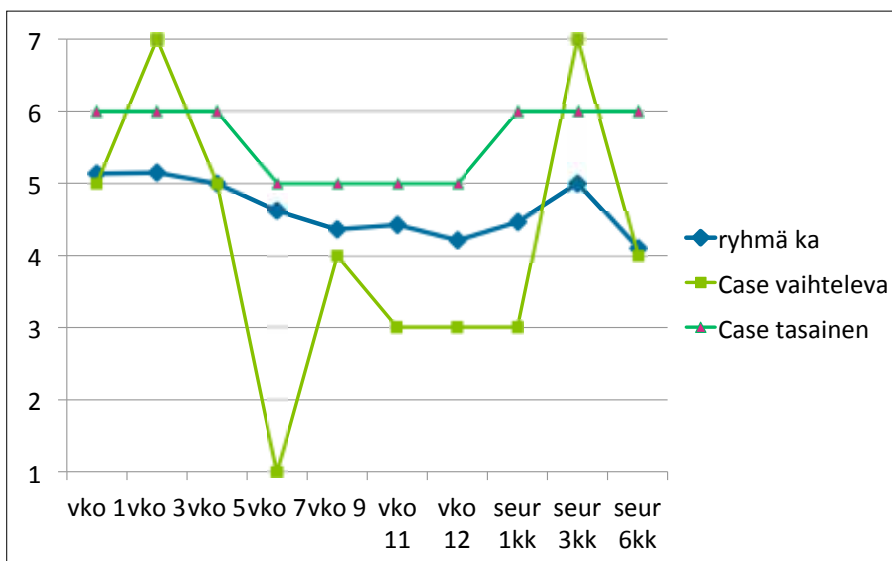
TAULUKKO 5. Osallistujien omat arviot etenemisestään kohti hyvinvointitavoitetta				
Ajankohta	Onnistumiset	Epävarmat	Epäonnistumiset	Lainaus
Vko 5 (n=14)	5	3	6	”Nukun vähän paremmin koska liikun enemmän. Ei kuitenkaan mitään suurta muutosta”
Vko 12 (n=14)	9	5	0	”Olen nukkunut paremmin ja lisännyt liikuntaa.”
Seuranta 1kk (n=14)	10	3	1	”Ajoissa nukkumaan kun ei iltaisin töitä, ruokavalio tarkassa seulassa”
Seuranta 3kk (n=13)	12	1	0	”Samat on edelleen, mutta vahvempina. Minulla on entistä terveellisempi arki.”
Seuranta 6kk (n=11)	5	3	3	”Ei ole ollut aikaa/kiinnostusta, kun on työt vieneet niin paljon aikaa.”



Hyvinvointiryhmässä haluttiin korostaa kaikkia koettuja onnistumisia, joita osallistujat olivat onnistuneet tekemään omassa arjessaan. Onnistumisten esille nostamisella haluttiin vahvistaa pystyvyyden tunnetta. Osallistujilla kysyttiin myös epäonnistumisia, mutta se pyrittiin tekemään kannustavasti. Onnistumisten ja epäonnistumisten käsittelemisen avulla haluttiin vahvistaa oman toiminnan havainnoinnin taitoja. Suurin osa sekä koetuista onnistumisista että koetuista epäonnistumisista liittyivät ravitsemukseen ja liikuntaan (Taulukko 6).

TAULUKKO 6. Koetut onnistumiset ja epäonnistumiset			
	<b>Vko 2 Onnistumiset hyvinvointi- tavoitteessa (n=13)</b>	<b>Vko 9 Onnistumiset hyvinvointi- tavoitteessa (n=11)</b>	<b>Vko 10 Epäonnistumiset hyvinvointi- tavoitteessa (n=11)</b>
<b>Ravitsemus ja liikunta</b>	13 Jaksoin vapaa-päivänä käydä lenkillä pakka-sesta huolimatta	5 -- olen jaksanut lenkkeillä aurin-gossa	8 Työpäivä venyi yli 10 tuntiseksi,ruuan ehdin syödä nopeasti ja kotiin päästyä en jaksanut lähteä ulos enkä tehdä ruokaa,joten tuli syötyä mitä nyt nopeasti sai.
<b>Palautuminen ja uni</b>	4 Olin tosi väsynyt ja otin kunnon päiväunet. Jaksoin sit lopun päivää hyvin	2 Olen nukkunut pitkiä yöunia.	1 Su-ma en ehtinyt nukkua kuin muutaman tunnin ja maanantai olikin sitten ihan kamala päivä.
<b>Työ ja muu elämä</b>	1 -- tapasin ystäviä päivä oli kokonai-suutena virkistävä ja rentouttava	4 Aloitin kevätsiivo-uksen!	- Muita epäonnistu-misia: Sairastumisesta johtuvat 3 Säästä johtuvat

Osallistujien motivaatio hyvinvoinnista huolehtimisessa vaihteli sekä eri henkilöiden välillä että eri viikkoina (Kuva 2). Osalla motivaatio oli tasainen ja osalla hyvinkin vaihteleva riippuen eri asioista kuten esim. koetusta kiireestä, väsymyksestä tai sairastumisista.



Kuva 3. Itsearvioitu motivaatio Hyvinvointiryhmän aikana.

Palautekyselyn perusteella näyttää alustavasti siltä, että moni ryhmäläisistä oli saanut tukea ja apua omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ja konkreettisia hyvinvointitekojakin oli tehty. Etenkin palautumisen ja unen kohentamiseen useimmat olivat saaneet uusia keinoja ja kokeneet onnistumisia siinä. Mielenkiintoinen havainto oli se, että ryhmän alussa suurin osa asetetuista tavoitteista liittyi ravitsemukseen ja liikuntaan, mutta ryhmän lopussa koettu hyvinvoinnin koheneminen näkyi palautumiseen ja uneen liittyvissä asioissa.

Ryhmästä saatua vertaistukea ja kokemusten jakamista pidettiin tärkeänä. Ryhmätapaamiset ja niiden aiheet koettiin mielekkäinä, mutta suljettua web-ryhmätilaa ei käytetty juuri lainkaan. Tärkeänä pidettiin koko hyvinvointiryhmätoiminnan kannustavaa ja positiivista lähestymistapaa. Mobiiliviestejä pidettiin pääosin sujuvana tapana osallistua kyselyihin ja kannustavista viesteistä oli pidetty myös. Osalla vastaajista oli ollut vaikeuksia ehtiä vastaamaan viesteihin työvuorojen aikana. Ryhmätapaamisissa pidettiin tärkeänä sekä toiminnallisia osioita että tietoa tarjoavia osuuksia. Merkittävimmät Hyvinvointiryhmien aikana syntyneet uudet oivallukset liittyivät siihen, että osallistujat lisäsivät taitoja ja motivaatiota riittävästä levosta ja palautumisesta huolehtimisessa.

## POHDINTAA HYVINVOINTIRYHMISTÄ JA TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINNIN EDISTÄMISESTÄ

Vaihtelevat työajat asettavat osalle työntekijöistä haasteita. Ne näkyvät mm. ongelmina palautua fyysisesti ja psyykkisesti työn kuormituksesta, vaikeuksina löytää yhteistä aikaa ystävien ja perheen kanssa tai oman hyvinvoinnin unohtamisena. Haasteet saattavat lisääntyä edelleen, mikäli työvuoroissa tapahtuu äkillisiä muutoksia. Sekä työntekijät että työyhteisöt hyötyvät avoimesta keskustelusta työaikojen vaikutuksista työntekijän vapaa-aikaan sekä työstä palautumiseen.

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä osa 24/7-arkirytmiiä. Hyvinvointiryhmissä havaittiin, että työntekijät, jotka olivat löytäneet itselleen sopivia keinoja oman hyvinvoinnin kohentamiseksi ja onnistuivat käyttämään niitä arjessa, tunsivat itsensä energisiksi ja arkeensa enemmän tyytyväisiksi.

### LÄHDELUETTELO

Absetz, P. & Hankonen, N. 2011. Elämäntapamuutoksen tukeminen terveydenhuollossa: vaikuttavuus ja keinot. *Duodecim* 127, 2265–72.

Absetz, P. 2014. Motivoiva ja voimaannuttava ohjaus ja pystyvyyden tunne. Esitys Tupakka, päihteet ja (raha)pelit seminaarissa 12.3.2014. Viitattu 16.10.2014. [Http://www.slideshare.net/THLfi/absetz-pilvikki-120314-rundi-33085618](http://www.slideshare.net/THLfi/absetz-pilvikki-120314-rundi-33085618).

Allen, C. 2014. Supporting effective lifestyle behaviour change interventions. *Nursing Standard* 28, 51–58.

Barwais, F. A. 2013. Physical activity, sedentary behavior and total wellness change among sedentary adults: a 4-week randomized controlled trial. *Health and Quality of Life Outcomes* 11, 183. doi:10.1186/1477-7525-11-183

Dalla Grave, R., Centis, E., Marzocchi, R., El Ghoch, M. & Marchesini, G. 2013. Major factors for facilitating change in behavioral strategies to reduce obesity. *Psychology Research and Behavior Management* 6, 101–110.

Hansen, E., Landstad, B. J., Hellzén, O. & Svebak, S. 2010. Motivation for lifestyle changes to improve health in people with impaired glucose tolerance. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 25, 484–490.

Roscoe, L. J. 2009. Wellness: A review of theory and measurement for counselors. *Journal of Counseling & Development*. 87(2), 216–226.

Savola, E. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2005. Terveiden edistäminen esimerkein. Käsitteitä ja selityksiä. Terveiden edistämisen keskus. Edita Prima Oy.

White, N. D., Lenz, T. L. & Smith, K. 2013. Tool guide for lifestyle behavior change in a cardiovascular risk reduction program. *Psychology Research and Behavior Management* 6, 55–63.

## 6 JOHTAMISEN HAASTEITA 24H-TALOUEDESSA

Tapio Mäkelä

### JOHDANTO

Suomalainen yhteiskunta ja työelämä ovat muuttuneet perusteellisesti parin viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana. Jälkitekollinen palveluyhteiskunta on nopeasti digitalisoitumassa ja palvelutuotanto on järjestäytymässä uudella tavalla digitaalisesti palveluyhteiskunnaksi. Lähtökohta kehitykselle on toiminut ”verkostoyhteiskunnan” – e-yhteiskunnan – infrastruktuurin johdonmukainen rakentaminen. Merkittävä osa palveluista jäsentyy nykyään informaationaalisesti ja huomattava osa päivittäisestä toiminnastamme tapahtuu digitaalisessa ympäristössä (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012; Castells & Himanen 2001; Castells & Himanen 2013).

Digitaalisen palveluyhteiskunnan merkittävin ominaispiirre on palvelujen irtaantuminen perinteisestä aika, paikka ja tila käsitteestä. Palveluyhteiskunnassa työajalle on ominaista joustavuus, sääntelyn purkautuminen, paikallinen sopiminen, ylitöiden lisääntyminen ja vaihtelevuus. Kun työskentely painottuu ei-perinteisiin työaikoihin iltaisin, viikonloppuisin ja öisin, niin ilmiöstä käytetään nimitystä 24h-talous, 24/7-yhteiskunta tai ”aina auki oleva” talous (”around-the-clock” economy). (Glodieux, Metsdag & Minnen 2008, 64.)

Keskeinen digitaaliseen palveluyhteiskuntaan ja 24h-talouteen liittyvä sekä palvelualoja yhdistävä tekijä on epätyypillisyyden (suhteessa aiemmin vallinneeseen olotilaan) lisääntyminen. (Nätti, Kauhanen, Miettinen & Siponen 2011.) Palvelualoilla työ itsessään on muuttunut epätyypilliseksi, kun kuluttajat ovat alkaneet odottaa palveluilta ympärivuorokautista saavutettavuutta. Epätyypillisten työsuhteiden osuus eli määräaikainen ja osa-aikainen työ sekä työ, jolla on useita eri työnantajia, on lisääntynyt. Joidenkin arvioiden mukaan suurin osa viime vuosina syntyneistä työpaikoista on määräaika-, osa-aika- tai vuokratyötä. Myös työllistämisen tavat ovat epätyypillistyneet (itsensä työllistävät, vuokratyö). Samoin työn muodot (etätyö), jolloin työn ja vapaa-ajan välisen rajankäynti on aikaisempaa hankalampaa. Kehitys heijastuu niin työsuhteisiin kuin työaikoihin, sillä iltaisin, viikonloppuisin ja öisin tapahtuvat työajat ovat yleistyneet kaupan ja palvelujen alalla. (Lehti ym. 2012.) Vuonna 2005 tehdyn eurooppalaisen tutkimuksen mukaan suomalaisista työkäisistä joka neljäs (24,5 %) työskenteli säännöllisesti ei-perinteisinä työaikoina iltaisin ja viikonloppuisin. (Glodieux ym. 2008, 66.)

Työelämä- ja johtamistutkimuksessa on jonkin verran käsitelty ei-typillisten työaikojen ja työn henkilöstöjohtamiseen sekä esimiestyöhön liittyviä kysymyksiä vuorotyön muodostamassa kontekstissa. (Heponiemi, Sivervo, Elovainio 2011.) 24h -taloutta koskevissa tutkimuksissa johtamiskysymyksiä on lähinnä sivuttu, mutta niitä ei ole juuri tarkasteltu omana kokonaisuutenaan. Ei-perinteisiin työaikoihin – lähinnä vuorotyöhön – liittyvää julkista keskustelua on leimannut kielteinen sävy ja huoli työntekijöiden jaksamisesta, sillä työn tiedetään kuormittavan terveyttä ja fyysistä toimintakykyä sekä hankaloittavan lapsiperheiden elämää (Härmä, Kandolin, Sallinen, Laitinen & Hakola 2011). Ei-perinteisinä aikoina tehtävän työn johtamisen pitäisi siis sovittaa vastamaan työolojen ja työntekijöiden tarpeita. Oman haasteensa muodostaa se, että ei-perinteisinä aikoina tehtävä työ on yleistä matalan tulo- ja koulutustason työntekijöillä. Johtaminen, ja laajemmin esimiesten johtamisosaaminen on kuitenkin avainasemassa työn aiheuttamien terveyshaittojen torjunnassa, niin hyvän johtamisen katsotaan ehkäisevän epätyypillisen työn synnyttämää kuormitusta ja edesauttavan palautumista (Heponiemi ym. 2011).

Haasteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan ennaltaehkäistä työntekijöiden kuormittumista, sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä. Erityisiä haasteita 24h-talous luo palvelualalle, jonka henkilöstö vastaa 'aina auki' olevien palveluiden tuottamisesta. Kun Take Care 24/7 -hankkeen lähtökohtana on kartoittaa 24h-talouteen liittyviä tekijöitä, niin oli luontevaa liittää projektiin 24h -talouden työyhteisöjen johtamista ja esimiestyötä kartoittava tutkimus. Johtamiseen liittyvässä osatutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden, esimiesten ja työorganisaatioiden kokemia haasteita ja pyrittiin esittämään näihin liittyviä ratkaisuehdotuksia. Vaikka tutkimushankkeen lähtökohta on ongelmapainotteinen, niin tavoitteena on myös huomioida 24h-talouden mahdollisuudet ja tuottaa ratkaisumalleja, jotka ovat jääneet tutkimuksissa ja julkisissa keskusteluissa riskejä vähemmälle huomiolle.

Tässä artikkelissa kuvaan tiiviisti TakaCare hankkeen johtamiseen liittyviä havaintoja. Marianne Ekonen tiivistää oikeudenmukaiseen johtamiseen liittyvät teemat tämän kirjan kappaleessa 4. Aineistomme oli yhteinen, mutta tarkastelukulma eri. Olen lisännyt lyhyitä, erityisesti työpajatyöskentelyn synnyttäviä "lapputekniikoiden" tiivistyksiä tekstin väliin.

## TYÖN, ORGANISAATION JA JOHTAMISEN MUUTOS

Digitaalisen palveluyhteiskunta merkitsee peruuttamatonta työn, organisaation ja johtamisen murrosta tavalla, jota Shoshana Zuboffin jo pari vuosikymmentä sitten ennakoiti. Johtamisen keskeiseksi haasteiksi muodostuu tuottavuuden

kehittäminen ja niukkuuden johtaminen dynaamisessa ympäristössä. Kun organisaatiot, niiden tehtävät ja perimät ovat erilaisia, niin ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa johtajuuden mallia. Sisältönä on kuitenkin sellaisen toimintamallin rakentaminen, joka mahdollistaa taloudellisten tavoitteiden ohella työntekijöiden yhteisölliset sekä yksilöllisten tarpeiden huomioinnin. Samalla johtamiseen olennaisesti liittyvä vallankäyttö muuttuu luonteeltaan pakottavasta (power over) voimaannuttavaksi sekä mahdollistavaksi (power to). (Stewart 2001.)

Uudistuvan johtamisen keskiössä ovat toimintakulttuurit, johtamisjärjestelmät ja yksittäisen esimiehen toimintaedellytykset joustavien organisaatiotratkaisujen osana. Keskeisenä tavoitteena on edistää muutosta nykyisistä vahvuuksista kiinni pitäen. Tähän tarvitaan pätevän, ammattitaitoisen ja kouluttautuneen johdon osaamista ja kehittämispotentiaalia kokonaisuudessaan. Keskeisenä ajatuksena oli uudistaa nimenomaan johtamista ja toimintaa, ei pelkästään rakenteita. Tällöin johtaminen ymmärretään laajasti sosiaalisiksi prosesseiksi, ei vain johtajan osaamisena tai ominaisuuksina. (Zuboff 1990; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

## KOKOAVIA HAVAINTOJA 24H-TALouden TYÖYHTEISÖISTÄ

Työelämäntutkijoiden jo jonkin aikaa ennakoima sukupolvisiirtymä on arkea 24h-talouden organisaatioissa. Sukupolvisiirtymällä tarkoitetaan työntekijöiden määrällisen ja laadullisen koostumuksen muutosta. 24h-talouden työyhteisöt koostuvat hyvin eri-ikäisistä ja tyyppisistä ihmisistä. Joustavat työ(aika)järjestelyt palvelevat nuorten, X- sekä Z -sukupolven osallistumista työntekoon. Samalla työntekijöiden sosio-ekonominen tausta ja arvopohja on muodostunut kirjavaksi tai monimuotoiseksi. (aiheesta esim. Alasoini 2014.)

### *Eri ikäpolvien suhtautuminen työhön ja työelämään (poikkeaa)*

Toinen merkittävä ilmiö on ollut itsenäisen työn lisääntyminen. Tämä on eräällä tavalla väistämätöntä, sillä esimiehet eivät voi olla läsnä samalla tavalla työyhteisöjen arjessa kuin tavanomaisessa työajassa työskentelevissä työyhteisöissä. Muutosprosessi on mielenkiintoinen, sillä työtehtävien sujuva hoito edellyttää yksittäiseltä työntekijältä joustavuutta ja kykyä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Toisaalta esimiesten ja johtajien mahdollisuudet suunnitella ja hallita työyhteisöjä vähenevät. Tämä edellyttäneen uudenlaisen kommunikaation välineitä ja yhteisen ymmärryksen rakentamisen areenoja luottamuksen rakentamiseksi jotta työn arki sujuisi ilman jatkuvaa säätä-

mistä. Lyhyesti sanottuna kehitys johtanee työyhteisöjen toimintaa säätelevän mentaalisen mallin eli psykologinen sopimuksen reprodusointiin. (Parzefall 2009.)

*Tiedonkulku: joitain työntekijöitä ei yksinkertaisesti oikein tavata (työvuorot sellaisia)*

*Yhteisen aika alaisten kanssa puuttuu*

*Työntekijät tekevät paljon itsenäistä työtä, esimiehet paikalla vain satunnaisesti; miten toiminta organisoidaan?*

24h-talouden organisaatiot ovat muodoltaan jälkibyrokraattisia. Niiden toimintalogiikka poikkeaa perinteisistä hierarkkisista organisaatiomalleista ja merkittävä osa johtamista on välillistä. Uudenlaisissa työyhteisöissä johtaminen, esimiestyö ja työn organisointi eivät enää ole samalla tavalla vain johtajien ja esimiesten vastuulla kuin useimmissa johtamisteorioissa oletetaan. (Peltonen 2007.) Vallitsevat johtamisen mallit ja mittarit eivät enää toimi työelämässä, joka on itsenäistä, osin aikaan ja paikkaan sitoutumatonta ja jatkuvassa liikkeessä. Osa työstä tulee silti jatkossakin olemaan sellaista, että se edellyttää tarkkaa johtamista ja valvontaa sekä täsmällisesti määriteltyä prosessia. Tällaista työtä on kuitenkin tulevaisuudessa nykyistä vähemmän.

Jälkibyrokraattiseen toimintamalliin sisältyy ajatus organisaatiosta, jossa jokainen jäsen ottaa vastuun koko työyhteisön menestyksestä sen sijaan, että keskittyisi vain oman tehtävänkuvansa hoitamiseen. Tällaisessa organisaatiossa ihmisten väliset suhteet eivät määräydy ennalta määritellyn rakenteen mukaan, vaan kulloinkin vastattavina olevien ongelmien perusteella.

*Saadaan aktiivisia työntekijöitä töihin tarvittaessa*

*Korkea työmotivaatio*

Työnteko ei myöskään rajaudu välttämättä vain yhden organisaatioyksikön sisään. Työtä tehdään yleisesti monipaikkaisesti. Näyttää myös siltä että joustavuuden ja liikkuvuuden seurauksena osa vastuusta siirtyy työntekijöille ja heidän muodostamilleen yhteisöille. Toimintamallia voisi kutsua alhaaltapäin tapahtuvaksi ketteräksi organisoinniksi. Tyypillistä on se, että työtehtävien organisointi tapahtuu usein nopeasti ja kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla.

Esimiesten näkökulmasta työskentely 24h-talouden organisaatioissa tarjoaa erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia, kuin työskentely tavanomaisen työajan työyhteisön esimiestehtävissä. Työ koetaan haasteelliseksi, mutta samalla palkitsevaksi. Se mahdollistaa myös esimiehille suuremman auto-



nomian, joskin edellyttää tavanomaista suurempaa joustavuutta esimerkiksi työaikojen suhteen. Vaikka työtehtävien ulottuminen vapaa-ajalle aiheuttaa haasteita, niin esimiehet sovittavat aktiivisesti työtä ja muuta elämää toisiinsa.

*Tavoitettavuus (aina puhelimen päässä)*

*Nopeasyklisyys*

*Vapaa-ajan erottaminen työajasta*

24h-talouden esimiehet muodostivat eräänlaisen ”omanlaisensa” johtamistyyppin: he korostivat työn itsenäisyyttä, he olivat usein verraten kilpailuhenkisiä ja heille oli tyypillistä kyky mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Heille oli myös yhteistä taipumus toimia oman mukavuusalueen reunalla sekä korkea stressinsietokyky. Vallitsevista näkemyksestä poiketen epätyypillisinä aikoina tehtävä työ voi olla henkilöstön näkökulmasta raskasta, mutta samalla myös itsenäistä ja antoisaa. Esimiesten näkökulmasta epätyypillisenä aikana tehtävän työn johtaminen voi olla sekä haastavaa että palkitsevaa.

*Hyvä työpaikka – asenne, kehitty itse, asiakkaat*

*Mahdollisuus kehittyä ja kehittää*

*Työn erilaisuus*

## HAASTEELLINEN JOHTAMINEN

Johtamisen ja esimiestyön välittömät, hankkeessa tunnistetut haasteet kiinnittyivät eri tavoin esimiesten omiin toimintamahdollisuuksiin, työyhteisön sisäiseen viestintään, työvuorosunnittelun oikeudenmukaisuuteen sekä esimiesten ongelmanratkaisutaitoihin.

Ainakin jollain aikavälillä johdon on purettava hallintoa ja jaettava vastuuta niin lähiesimiehille kuin työntekijöillekin. Ohjeistuksista, sääntelystä ja mittaamisesta on siirryttävä tukemaan esimiestyötä. Esimiesten omissa arvioissa osa hallinnollisesta työstä ja kerättävästä seurantatiedosta kuvaa joskus huonosti todellisuutta. Vaarana on että johdon tasolla tehdään päätöksiä vääristyneen tiedon perusteella. Tällöin lopputulemana voi olla työhyvinvoinnin heikkeneminen, väärinkäsityksiä ja tehotonta tekemistä.

Näyttääkin siltä, että perinteinen hierarkkinen toimintamalli ei toimi kovin hyvin aiempaa epävarmemmassa ja nopeasyklisemmässä toimintaympäristössä. Johtamisteoriat tarjoavat yhdeksi ratkaisumalliksi ”kaksikäätistä” johtamista. Johtamisen kaksikäätisyys tarkoittaa suunnittelun ja toimenpanon

rinnakkaisuutta. Kaksikäisyyden vaatimus palautuu moniarvoisiin organisaatioihin, joita hallitsee matriisimainen ja verkostoitunut organisaatorakenne. (Birginshaw & Gipson 2011.) Lisäksi koetaan että työntekijöiden omat taidot kehittää työtään ja ratkaista ongelmia tulee saada parempaan käyttöön. Tarvitaan siis varsin paljon keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta esiin nousseiden haasteiden ratkaisemiseksi.

*Työn rytmitys  
Ajankäytön hallinta  
Toimiala haavoittuvaista*

Työyhteisöjen heterogeenisuus ja monimuotoisuus (diversiteetti) oli erilaisia 24h-talouden työyhteisöjä yhdistävä tekijä. Suomessa on tehty vähän monimuotoisten työyhteisöjen johtamiseen liittyvää tutkimusta. Aihepiirin tutkimus kuitenkin pyrkii rakentamaan vaihtoehtoisia ja ”sovitettuja” selitysmalleja monimuotoisissa työyhteisöissä vallitseviin ilmiöihin. (Perttula & Syväjärvi 2011.) Perinteisesti organisaatioissa on pyritty vähentämään epävarmuutta suunnittelemalla ja ennakoimalla, välttämään konflikteja, muuttamaan epäjärjestys järjestykseksi ja diversiteetti yhdenmukaisuudeksi, sekä johtamaan muutosta ja kontrolloimaan luovuutta. Organisaatioteoreettisessa mielessä kompleksisuuden näkökulmasta voidaan esimerkiksi konfliktit, monimuotoisuus, epäjärjestys ja muutos nähdä kehitystä edistävinä voimina. Epävarmuus on siten välttämätön edellytys kehitykselle. Kun kompleksisuusajattelu tarjoaa traditionaaliselle organisaatio- ja johtamisopille sekä jossain määrin myös vallitsevasta johtamisparadigmasta poikkeavan tarkastelukulman työyhteisöjen ja moniarvoisten organisaatioiden arkeen, niin se myös tuottaa väistämättä vaihtoehtoisia selityksiä työyhteisön nykyisistä ja tulevista ongelmista, ja uusia työkaluja henkilöstön johtamiseen. (Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014.) Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukainen johtaminen lisäävät työn imua.

*Yksilön huomiointi, kaikkia ei voi kohdella samalla tavalla mutta otettava huomioon myös yhteiset tavoitteet  
Tulevaisuuden työaikakulttuurit: X, Y, Z sukupolvi*

Tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että perinteisen fyysisen työyhteisön rinnalle on syntymässä uusi, sosiaalisessa verkossa toimiva virtuaalinen työyhteisö. Vaikka sosiaalisen median käytöstä on jonkin verran tietoa, niin työyhteisö- ja johtamisnäkökulmasta ilmiötä on tutkittu vähän. Joka tapauk-

sessä työntekijät käyvät verkkoyhteisöissä keskusteluja työyhteisön toimintaan liittyvistä kysymyksistä. Kun mukaan kutsutaan myös esimiehiä, niin keskustelun luonne muuttuu työnjohdolliseksi, koska keskustelun aihepiirit ulottuvat normaalin työelämän pelisääntöjen selittämisestä hyvinkin spesifien työyhteisön ongelmien ratkaisuesityksistä aina työvuorokutsuihin. Kun yritysten verkostotyöskentelyn vastuuhenkilöiden toimenkuvat ja tehtävät ovat yhä yleisesti jäsentymättä, niin ainakin toistaiseksi kyse on alhaalta ylöspäin – jäsentyvistä toiminnasta.

## PÄÄTELMIÄ

Isoja organisaatioita on yleensä jäsennetty vertikaalisesti. Organisaatiota on johdettu ylhäältä alaspäin ja johtajan ja johdettavien välisen suhdetta on leimannut perinteinen esimies – alaisasetelma. 24h-talouden työyhteisöissä moniosaaminen ja työautonomian kasvu sekä työnkuvan laajeneminen on lisännyt yhteistyön merkitystä ja tavallaan rikkonut perinteistä johtamismallia. Gary Hamel ennakoii Future of Management kirjassaan (2007) että perinteisen johtamisen malli on muutosten edessä, sillä se ei enää toimi palveluyhteiskunnassa. Johtaja ei ole enää paras asiantuntija alaiensa työssä, vaan tarvitsee päätöksenteon tueksi monialaista uudenlaista tietoa ja asiantuntijuutta.

*Missä ollaan ja mihin mennään: tavoitteet ja tulokset*

Nopeasti digitalisoituvassa maailmassa johtajuuden on muututtava. Mitä nopeammin johtamisen toimintaympäristö muuttuu, sen sitä tärkeämpää uudistaminen on. Työyhteisöt moniarvoistuvat, uusien työntekijöiden arvopohja on erilainen kuin esimiesten ja aina vain suurempi osa työyhteisöviestinnästä tapahtuu verkossa tai verkon välityksellä. Muutos on nopea, mutta silti johdon ja esimiesten pitäisi olla ainakin yksi askel nykyvaihetta edellä, katse tiukasti tulevaisuudessa.

24h-talouden organisaation kulkevat monella tavoin ennakoitun työelämän muutoksen kärjessä tai ehkä merkittävämpää muutosprosessia ennakoiden. Perinteiset, teolliselta ajalta periytyvät tavat mitata, hallita ja ohjata työtä ja sen tekemistä ovat tulleet tiensä päähän. Johtaminen ei välttämättä ole huonoa, mutta sen keinovalikoima voi olla väärä. Nyt olisi syytä antaa tilaa kokeiluille, ajassa sekä paikassa väljästi liikkuvalla luovalle työnteolle ja kehitettävä henkilöstöjohtamisen tueksi monimuotoisia toimintamalleja.

## LÄHDELUETTELO

Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosio-kulttuurinen näkökulma. TEM/Työn tulevaisuus -seminaari 5.5.2014. Viitattu 3.12.2014. [Http://www.tem.fi/files/39596/Alasoini\\_Tuomo\\_-\\_Tyon\\_tulevaisuus\\_artikkeli\\_140505.pdf](http://www.tem.fi/files/39596/Alasoini_Tuomo_-_Tyon_tulevaisuus_artikkeli_140505.pdf).

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012. TEM raportteja. Viitattu 3.12.2014. [Https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf).

Birginshaw, J. & Gipson, C. 2011. The ambitrextrous organization. The advanced institute of Management Institute, UK.

Castells, M. & Himanen, P. 2013. Kestävän kasvun malli. Globaali malli. Valtioneuvoston julkaisuja 22/2013, Helsinki.

Castells, M. & Himanen, P. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. Vantaa.

Glodieux, I., Metsdag, I. & Minnen, J. 2008. The Coming of the 24-hour Economy? Changing work schedules in Belgium between 1966 and 1999. *Time & Society* 17, 1, 63–83.

Heponiemi, T., Sivervo, T. & Elovainio, M. 2011. Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden päätöksissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, raportti 65. Tampere: Juvenes – Suomen yliopistopaino.

Härmä, M., Kandolin, I., Sallinen, M., Laitinen, J. & Hakola, T. 2011. Hyvinvointia vuorotyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kohti kestävää hyvinvointia. Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita. 2013. Versio 1.0. Lokakuu 2013. Viitattu 17.11.2014. [Http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Kohti\\_kestavaa\\_hyvinvointia.pdf](http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Kohti_kestavaa_hyvinvointia.pdf).

Koski, H., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2002. Uuden talouden loppu? Helsinki.

Laitinen, I., Jalonen, H. & Stenvall, J. 2014. Se toimii sittenkin. Kohti organisaatio-  
tutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Turun ammattikorkeakoulun tut-  
kimuksia 42.

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri Hämmennys. Työ ja tuotanto digi-  
taalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto Oy (Etna B254).

Nätti, J., Kauhanen, M., Miettinen, J. & Siponen, K. 2011. Epätyypillinen työ, henki-  
löstökoulutus ja autonomia. Teoksessa Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Ai-  
kuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Toim. A. Eteläpelto, T. Heiskanen & K. Collin. Vaasa:  
Hansaprint.

Parzefall, M-L. 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta.  
Teoksesta Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Toim. H.  
Seeck. Helsinki: Työterveyslaitos.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita.  
Helsinki: KY-palvelu.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muut-  
tuvassa työelämässä. PS-kustannus.

Stewart, A. 2001. Theories of power and domination. London: Sage.

Zuboff, S. 1990. Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta. Hel-  
sinki: Otava.

## 7 ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ EPÄTYYPILLISTÄ TYÖAIKAA TEKEVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINNISTA

Marianne Ekonen & Krista Hofmann

Epätyypilliset työajat vaikuttavat useiden työntekijöiden työn ja vapaa-ajan sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen sekä aiheuttavat haasteita työn ja työyhteisön johtamiseen. Niistä aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia on tutkittu paljon, mutta sen lisäksi tarvitaan tietoa myös myönteisistä tekijöistä ja ratkaisuista.

Take Care 24/7 -hankkeen yhdessä osatutkimuksessa selvitettiin, miten esimiehet kuvaavat epätyypillisen työajan aiheuttamia haasteita työntekijän hyvinvoinnille ja sekä keinoja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi (kuva 3). Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluiden avulla esimiehiltä, joilla oli alaisina epätyypillistä työaikaa tekeviä työntekijöitä.

Tutkimuksessa esimiehet kertoivat, että epätyypillinen työaika aiheuttaa heidän näkemystensä mukaan haasteita työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille. Epätyypilliset työajat vaikuttavat niin fyysiseen, henkiseen kuin sosiaaliseen hyvinvointiin. Epätyypillistä työaikaa tekevillä oli esimiesten näkökulmasta esimerkiksi suurempi riski sairastua useisiin sairauksiin verrattuna säännöllistä päivätyötä tekeviin. Lisäksi esimiehet kokivat, että työajan epätyypillisuus asetti haasteita työn ja perheen sekä muun sosiaalisen elämän yhteensovittamiselle. Epätyypillistä työaikaa tekevähän työskentelevät silloin, kun muu yhteiskunta on vapaalla. Myös öisin, iltaisin ja viikonloppuisin tehty työ aiheutti esimiesten kerronnan perusteella työntekijöille turvattomuudentunnetta asiakkaiden häiriökäyttäytymisen takia.

Epätyypillisen työajan aiheuttamiin pulmiin on kehitetty erilaisia ratkaisumalleja, jotta työntekijöiden hyvinvointia voidaan parantaa erilaisin keinoin. Esimiehet pitivät tärkeimpänä hyvinvoinnin edistämisen keinona työvuorojärjestelyitä, joissa tulisi huomioida riittävät lepoajat, työpäivien ja työjaksojen pituus, työvuorojen säännönmukaisuus, rytmitys ja tasapuolisuus sekä työntekijöiden omat toiveet. Muita esimiesten mainitsemia tärkeitä hyvinvoinnin edistämisen keinoja olivat muun muassa terveelliset elämäntavat ja niiden tukeminen taloudellisesti, työterveyden auttamiskeinot, työympäristön turvallisuuden kohentaminen, työnkuvan muuttaminen, työpaikan yhteiset tapahtumat sekä kehityskeskustelut. Osa esimiehistä näki epätyypillisen työajan tekemisen myös rikkautena ja positiivisena voimavarana. Lisäksi he toivat esille, että ihmiset sopeutuvat yksilöllisesti erilaisiin työaikoihin.

### **Hyvinvoinnin edistämisen keinot esimiestyön näkökulmasta**

- Toimivat työvuorojärjestelyt, jotka huomioivat:
  - Riittävät lepoajat
  - Työpäivien ja työjaksojen pituus
  - Säännönmukaisuus
  - Rytmitys
  - Tasapuolisuus
  - Työntekijöiden toiveet
- Terveelliset elämäntavat ja niiden tukeminen taloudellisesti
- Työterveyden tuki
- Työympäristön turvallisuuden parantaminen
- Työnkuvan muuttaminen
- Työpaikan yhteiset tapahtumat
- Kehityskeskustelut

Kuva 4. Hyvinvoinnin edistämisen keinoja.

## 8 KEINOJA JA TYÖVÄLINEITÄ EPÄTYYPILLISIIN TYÖAIKoiHIN

Ulla Teppo

### 8.1 EPÄTYYPILLISTÄ TYÖAIKAA TEKEVÄN KEINOJA HYVINVOINNISTA HUOLEHTIMISEEN

Epätyyppillisinä työaikoina työtä tekevän hyvinvoinnin edistämässä on tärkeää löytää keinoja, joilla voi itse helpottaa sopeutumista työaikojen vaikutuksiin. Vaihteleviin työaikoihin reagointi on yksilöllistä ja jokainen voi kokeilemalla etsiä itselleen sopivia keinoja parantaa työstä palautumista ja lisätä omaa hyvinvointia. Omaan terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavaa toimintaa sanotaan terveyskäyttäytymiseksi. Terveyskäyttäytymisen muutosta voidaan nimittää myös elämäntapamuutokseksi, jossa vahoista tavoista opetellaan pois ja niiden tilalle pyritään omaksumaan uusia.

Epätyyppillistä työaikaa tekevien Hyvinvointiryhmässä hyvinvoinnin edistäminen perustui voimaannuttavaan motivoivaan ohjaukseen sekä käyttäytymisen muutoksen tukemiseen itse asetetun tavoitteen mukaisesti. Haastavat työajat asettavat omat vaatimuksensa yksilölliseen itsestä huolehtimiseen ja perhe-elämän ja työn yhteensovittamiseen, mutta ennakoivalla työ- ja vapaa-aika suunnittelulla on mahdollista löytää toimivia, hyvinvointia edistäviä ratkaisuja.

Tämän kappaleen 8.1. lopussa sivulla 75 esitellään aikaisemman tutkimuksen ja Hyvinvointiryhmään osallistujien kokemusten pohjalta laadittu Take Care -malli (**T**avoite-**A**jankäyttö-**K**untoilu-**E**lpyminen-**C**are) 24/7-työntekijän keinoista huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Malli sisältää viisi pääkohtaa, joita ovat tavoite, ajankäyttö, kuntoilu, elpyminen ja ”care”.

**Tavoite:** Terveyskäyttäytymisen muutosta ja oman hyvinvoinnin edistämistä jäsentää yksilön itsensä asettama henkilökohtainen tavoite. Tavoitteen on hyvä olla mahdollisimman konkreettinen, jolloin se tukee arjen valintoja, esim. ”syön kolme hedelmää joka päivä”, ”liikun työmatkat pyörällä tai kävellen vähintään kolmena päivänä viikossa” tai ”työvuoron jälkeen pidän aina puolen tunnin lepotauon”. Itse asetettu tavoite sisältää myös ajatuksen muutokseen sitoutumisesta ja omista voimavaroista. Asettamalla juuri itselle, omaan arkeen sopivia hyvinvointia lisääviä tavoitteita voit pienin askelin kohentaa hyvinvointiasi.



**Ajankäyttö:** Työaikojen vaihtelevuus vaikuttaa perhe- ja muuhun sosiaaliseen elämään ja siihen miten käytät vapaa-aikasi. Osallistu työpaikallasi työajan suunnitteluun ja aikataulutusta vapaa-aikaasi työvuorojen mukaan ennakolta huomioiden omat yksilölliset tarpeet sekä muut ihmissuhteet. Ajankäyttöä suunnitteleamalla varaat itsellesi omaa aikaa rentoutumiseen, liikkumiseen ja työstä palautumiseen.

Ennakointi ja aikataulutus auttavat monin tavoin parantamaan omaa hyvinvointia. Esimerkiksi ruokailurytmin säännöllisyyteen voi vaikuttaa parhaiten suunnitteleamalla ateriat etukäteen. Säännöllinen ruokailu vähentää verensokerin heilahteluja ja ehkäisee väsymystä. Lisäksi etukäteen suunnitelluilla aterioilla tai esimerkiksi eväillä voi välttää runsasenergistien ruokien syömistä ja edistää näin painonhallintaa.

**Kuntoilu:** Liikunnalla on tärkeä merkitys jokaisen hyvinvoinnille. Se vahvistaa sekä psyykkisiä että fyysisiä voimavaroja ja auttaa meitä selviytymään työstä sekä edistää työkuormituksesta palautumista. Liikunta parantaa myös unta ja auttaa painonhallinnassa. Tarkkailemalla liikuntaa ja ravintotottumuksia voi vaikuttaa vireyteen, hyvinvointiin ja terveydentilan ennusteeseen. Arki- ja hyyteliikunnan lisäksi toimintakykyä voi kohentaa varsinaisella, monipuolisella liikunnalla. Liikunnan ajoituksessa on huomioitava työvuorot – ei raskasta liikuntaa juuri ennen nukkumaanmenoa tai ennen yövuoroa.

**Elpyminen:** Työkuormituksesta palautumisessa on tärkeää irrottautua työstä esimerkiksi siirtämällä ajatukset itselle mieluisiin asioihin, rentoutumalla ja lepäämällä. Riittävästä ja laadukkaasta unesta huolehtiminen onnistuu pyrkimällä säännölliseen unirytmiiin, jossa huomioidaan työajat ja päivän muut toiminnot. Järjestämällä rauhallinen nukkumisympäristö sekä rauhoittumalla nukkumaan kellon ajasta huolimatta, taataan virkistävä uni.

**Care:** Suunnittele vapaa-aikaa perheen ja ystävien kanssa etukäteen. Suunnittele vapaa-ajallesi jotain itselle mielekästä tekemistä yhdessä perheen ja läheistesi kanssa ja varaa sille oma aikansa. Sosiaalinen yhdessäolo palauttaa voimavaroja ja auttaa jaksamaan.

## LÄHDELUETTELO

Absetz, P. & Hankonen, N. 2011. Elämäntapamuutoksen tukeminen terveydenhuollossa: vaikuttavuus ja keinot. *Duodecim* 127, 2265–72.

Liikunta työhyvinvoinnin tukena. Työterveyslaitos. Viitattu 28.11.2014. [Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/liikunta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/sivut/default.aspx).

White, N. D., Lenz, T. L. & Smith, K. 2013. Tool guide for lifestyle behavior change in a cardiovascular risk reduction program. *Psychology Research and Behavior Management* 6, 55–63.

## 24/7 TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINNIN KEINOT

**T**avoite Henkilökohtainen hyvinvointitavoite sitouttaa, auttaa arjen valinnoissa ja motivoi

**A**jankäyttö suunnittelu auttaa ennakoimaan vapaa-ajan aktiviteetit, ruokailun, palautumisen – pyrkimys säännöllisyyteen

**K**untoilu Liikunta ja ravitsemuksesta huolehtiminen edistää hyvinvointia, työssä jaksamista ja palautumista

**E**lpyminen Riittävä ja laadukas uni sekä työstä palautuminen

**Care** Huolehdi itsestäsi, lähipiiristäsi ja ystävistäsi

## 8.2 TYÖVÄLINE EPÄTYYPILLISISSÄ TYÖAJOISSA ESIIN NOUSEVIEN KYSYMYSTEN TARKASTELUUN

Anna Rönkä

### HYVINVOINTI 24/7-TYÖORGANISAATIOSSA VAATII YHTEISELIIÄ TYÖNTEKIJÖIDEN, ESIMIESTEN JA TOIMIPAIKKOJEN KESKEN

Olemme tässä raportissa tarkastelleet palvelualan 24/7-työyhteisöjä työntekijöiden ja esimiesten näkökulmista. Johtoajatuksenamme on ollut selvittää ratkaisumalleja ja hyviä käytäntöjä, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia, toimintaympäristön reunaehdot huomioiden. Olemme tiivistäneet kuvaan 5 tutkimuksemme päätulokset.

Työskentelyä 24/7-toimipaikoissa **raamittaa toimintaympäristö ja yhteiskunnalliseen kontekstiin liittyvät tekijät** kuten työlainsäädäntö, työpoliittikka ja kuluttajien palvelutarpeet. Tutkimuksemme eri vaiheissa esille on noussut useita ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat 24/7-työorganisaatioiden toimintaan. Niistä keskeisimpiä on työn sesonkiluonteisuus ja työskentely kellon ympäri, kaikkina viikonpäivinä ja ympäri vuoden. Työ on vilkkainta silloin, kun valtaosa väestöstä on lomalla ja monet muut palvelut kuten koulut ja päiväkodit ovat kiinni. Työmäärän jakautumiseen ja asiakasvirtoihin liittyy myös paljon ennakoimattomuutta, joka haastaa esimiestyötä ja työyhteisön toimintaa sekä heijastuu työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään. Työ 24/7 on kuormittavampaa kuin säännöllinen päivätyö, ja sen vaikutukset riippuvat paljolti työntekijöiden voimavaroista, iästä ja elämäntilanteesta. Lisäjännitettä toimintaympäristöön lisää se, että kaupan ja palvelujen ala on murroksessa.

**Esimiestyö** on keskeisessä asemassa siinä, miten 24/7-työyhteisöt toimivat ja työntekijät jaksavat. Avaintekijöitä esimiestyössä tutkimuksemme perusteella ovat monimuotoisen työyhteisön johtaminen, oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu ja hyvinvointijohtaminen. Hyvä johtaja näkee eri ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet ja osaa ottaa niitä huomioon työvuorosuunnittelussa. Johtajan pitää kyetä työvuorosuunnittelussa ennakoimaan sesonkeja ja ruuhkahuippuja. Johtaja tarvitsee tietoa myös työn kuormitustekijöistä, terveellisistä työajoista ja siitä, mitä vaikutuksia työajoilla on työntekijän muuhun elämään. Oikeudenmukaisuus ei tarkoita useinkaan kaikille täysin samaa kohtelua, vaan joustaa moninaisten elämäntilanteiden mukaisesti. Tähän täytyy kuitenkin olla läpinäkyvät pelisäännöt.

**Työyhteisöillä** eri toimipaikoissa on monia hyvä käytäntöjä pärjätä 24/7-työssä tinkimättä työntekijöiden hyvinvoinnista. Vahvassa työyhteisössä

työntekijöiden kesken vallitsee hyvä ilmapiiri ja solidaarisuus eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien kesken. Moninaisuus voi toimia voimavarana, sillä eri elämäntilanteissa olevilla voi olla erilaisia tarpeita, jotka eivät kilpaile vaan täydentävät toisiaan. 24/7-toimipaikkojen toimintaa on hankala ennakoida. Työyhteisöjen keinoina valmistautua yllättäviin muutoksiin ja ruuhka- huippuihin on moniosaisuus ja tehtävien kierrättäminen. Kehittämishaasteena on pyrkiä sellaiseen 24/7-työyhteisöön, joka on työntekijälle ennustettava ja joka tarjoaa työntekijälle myös mahdollisuuden työstä henkiseen irrottautumiseen, ainakin osaksi aikaa.

**Työntekijä** voi tehdä itse monia asioita hyvinvointinsa eteen. Säännölliset rutiinit tuovat epätyypilliseen ja epäsäännölliseen arkeen pysyvyyttä. Riittävä uni sekä lepo ja liikunta ja säännölliset ruokailuajat auttavat jaksamisessa ja palautumisessa. Tärkeää hyvinvoinnin kannalta on kiireettömän ajan viettäminen ystävien ja läheisten kanssa. Em. asioiden mahdollistaminen vaatii epätyypillistä työaikaa tekeviltä etukäteissuunnittelua ja aikatauluttamista, sillä läheisten elämänrytmi ja harrastukset voivat olla eri rytmissä. Perheellisten työntekijöiden arjen toimivuuden kannalta on tärkeää, miten lasten ja kodinhoitovastuut jakautuvat. Yhteistyö (vuoro)päiväkodin ja koulun kanssa ja lähipiirin tuki yllättävissä aikataulumuutoksissa ovat osoittautuneet tärkeäksi.

Kuvion keskiössä on nuolia osoittamassa **vuorovaikutuksen ja kommunikaation** tärkeyttä 24/7-elämässä, työntekijän ja esimiehen välillä ja työyhteisössä. Viestintä 24/7-työyhteisössä on haasteellisempaa kuin säännöllisessä päivätyössä, jossa tehdään töitä samanaikaisesti, ei vuoroissa. Arjen ennakoitavuutta edistää systemaattinen ja säännöllinen vuorovaikutus, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä ja läpinäkyvää päätöksentekoa, joka viestitään tehokkaasti.

## Työntekijänä ja esimiehenä 24h-taloudessa: ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä

### TYÖPOLIITIIKKA, PALVELUT JA LAINSÄÄNDÄNTÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOS

Työskentely 24/7/365, työn sesonkiluontoisuus ja ennakoimattomuus

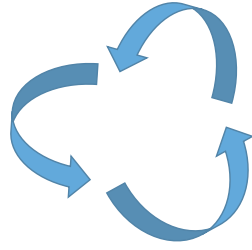
#### ESIMIESTYÖ

**Monimuotoisen työyhteisön johtaminen;** ymmärrys ja osaaminen eri perhe/elämänvaiheista ja -tilanteista

**Oikeudenmukainen työvuorosuunnittelu,** pelisäännöt

**Hyvinvointijohtaminen**

Tieto työn kuormitustekijöistä ja terveellisistä työajoista (vuorojen kesto ja rytmitys, riittävä lepoaika, ennakoitavuus, vuorokausirytmien huomioiminen työn määrän jakautumisessa)  
Tuki terveyden edistämislle



#### TYÖNTEKIJÄ

Omat keinot hyvinvoinnin edistämisessä ja kuormitukselta palautumisessa  
Säännölliset rutiniit, riittävä uni ja liikunta, ruokailuajat  
Kiiirettömän ajan viettäminen ystävien ja läheisten kanssa  
Lasten- ja kodinhoitovastuiden jakaminen  
Arjen aikataulutaminen ja suunnittelu

#### TYÖYHTEISÖ

Solidaarisuus eri ikäisten ja erilaisissa elämänvaiheissa olevien kesken; moninaisuus voimavarana

Keinot valmistautua yllättäviin muutoksiin ja ruuhkahuippuihin (moniosaajuus, tehtävien kierrättäminen)

Terveellinen ja turvallinen työympäristö, työilmapiiri

Työajan ennakoitavuus, mahdollisuus työstä irrottautumiseen vapaa-ajana

Kuva 5. Työväline epätyypillisen työajan kysymysten tarkasteluun.

## 9 HANKKEEN YHTEENVETO

Mari Punna

Take Care 24/7 -hanke koostui kolmesta eri toteutusvaiheesta, joita olivat alkutilannekartoitus, kehittämistoimenpiteet sekä arviointi ja tulosten jalkauttaminen. Lisäksi hanke jakautui sisällöllisesti kahteen kokonaisuuteen: työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen ja esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen. Kaikki kolme toimintavaihetta sekä molemmat sisältökokonaisuudet koostuivat useista eri toimenpiteistä, joihin osallistui yhteensä noin 100 esimiestä ja työntekijää.

Hankkeen toimintaa ja sen tuotoksia tarkastellaan tässä kappaleessa RE-AIM -arviointiviitekehysten (Glasgow, Vogt & Boles 1999) avulla sen viiden eri ulottuvuuden näkökulmista. Viitekehysten ulottuvuuksia ovat saavutettavuus, vaikutukset, omaksuminen, toimeenpano ja ylläpito. Tähän koottu yhteenveto ja arviointi on tehty hankkeen loppuvaiheessa, joten hankkeen vaikutuksia sen päättymisen jälkeisenä aikana ei voida vielä arvioida. Yhteenvettoa voidaan pitää hankkeen alustavana arviointina.

RE-AIM-viitekehys valittiin jäsentämään Take Care 24/7 -hankkeen arviointia, koska sitä on käytetty myös aiemmin vastaavanlaisissa toteutuksissa. RE-AIM-viitekehystä on hyödynnetty tutkimuksissa, joissa aineistoa on kerätty mobiililaitteilla (Blackman, Zoellner, Berrey, Alexander, Fanning, Hill & Estabrooks 2013) ja hankkeissa, joissa osapuolina on ollut useita eri organisaatioita (Sweet, Martin Ginis, Estabrooks & Latimer-Cheung 2014). Kuten myös Sweet ym. (2014) ovat tehneet, Take Care 24/7 -hankkeen toteutusta ja tuotoksia tarkastellaan tässä RE-AIMin avulla sekä työntekijöiden näkökulmasta, esimiesten näkökulmasta että yhteistyöorganisaatioiden eli SOK:n ja kolmen osuuskaupan näkökulmista. Hankkeen toteutusta ja tuotoksia tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena jokaisen viiden RE-AIM-arviointiulottuvuuden näkökulmista.

### SAAVUTETTAVUUS

Hankkeesta viestittiin yhteistyöorganisaatiossa sisäisen tiedotuksen avulla henkilöstölehdissä ja intranetissä. Hankkeen vaiheista tiedottaminen ja niistä sopiminen tapahtui pääasiassa projektipäällikön ja osuuskauppojen yhteyshenkilöiden välisessä viestinnässä. Osuuskauppojen yhteyshenkilöt tiedottivat hankkeesta omissa organisaatioissaan sekä kaikille yhteisesti että usein myös

rajatulle joukolla erikseen, kuten esim. esimiesten ryhmähaastatteluihin kutsuille esimiehille ja työntekijöille, joille tarjottiin hyvinvointiryhmiin osallistumista. Näillä menettelyillä saavutettiin osa henkilöstöstä, mutta voi kuitenkin olla mahdollista että osuuskaupoissa on työntekijöitä, joille hanke ja sen sisällöt jäivät vieraaksi hankkeen aikana. Projektipäällikkö ja projektin asiantuntijat olivat myös suoraan yhteydessä niin hyvinvointiryhmän osallistujiin kuin myös esimiestyön ryhmähaastatteluihin sekä työpajoihin osallistuneisiin esimiehiin ja johtajiin.

Kehittämistoimenpiteisiin kuuluneet hyvinvointiryhmät pyrittiin tarjoamaan vuoropäälliköille ja vuorovastaaville, sillä heidän ajateltiin olevan säännöllisesti tekemisissä niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kanssa. Samalla he voisivat keskustella työntekijöiden kanssa hyvinvoinnin edistämisestä ja jakaa myös heille hankkimaansa tietoa hyvinvoinnin edistämisestä epätyypillisissä työajoissa ja epäsäännöllisessä arkirytmisissä. Hyvinvointiryhmissä aloitti 15 työntekijää ja yhtä lukuun ottamatta he osallistuivat ryhmän toimenpiteisiin sen loppuun saakka.

Hankkeen alkukartoituksen tiedonkeruun ja kehittämistoimenpiteiden alussa kaikille osallistujille annettiin sekä suullinen että kirjallinen tiedonanto hankkeesta ja siitä toimenpiteestä (esim. mobiilipäiväkirjatutkimus, ryhmähaastattelut), johon henkilö oli osallistumassa. Kaikki hankkeen alkukartoituksiin ja kehittämistoimenpiteisiin osallistuneet ovat antaneet kirjallisen suostumuksen käyttää antamiaan tietoja aineiston analysoinnissa ja hankkeen raportoinnissa. Aineisto on raportoitu niin että ketään osallistujaa eikä hänen työyksikköään voida tunnistaa raportista.

Työntekijöiden rekrytoinnissa mobiilipäiväkirjatutkimukseen ja esimiesten rekrytoinnissa ryhmähaastatteluihin oli haasteita. Toimenpiteistä tiedotettiin tehostetusti, minkä jälkeen osallistujia ilmoittautui tavoiteltu määrä. Kaikista toimenpiteistä osallistujat antoivat positiivista palautetta rekrytoinnin haasteista huolimatta. Osallistujat kokivat hankkeen ilmapiirin positiiviseksi ja luottamukselliseksi sekä myös asiantuntevaksi. He kokivat usein, että tilaisuuksissa oli mahdollisuus keskustella hyvinvointiin tai johtamiseen liittyvistä asioista rakentavasti omien kollegoiden ja hankkeen asiantuntijoiden kanssa.

## VAIKUTUKSET

Hyvinvointiryhmiin osallistuneet työntekijät kohensivat omaa hyvinvointiaan ryhmäprosessin aikana. Osa ryhmiin osallistuneista työntekijöistä kertoikin keskustelleensa omalla työpaikallaan uneen ja palautumiseen sekä liikuntaan liittyvistä asioista. Osa työntekijöistä oli ryhtynyt aikaisempaa useammin otta-



maan töihin mukaan omia eväitä ja he olivat vähentäneet pikaruuan syömistä ruokatauoilla. Hyvinvoinnin kohentuminen näkyi mm. osallistujien kokemuksina onnistumisina hyvinvointiteoissa, muutoksina ravitsemus- ja liikuntatottumuksissa, unen laadun paranemisena sekä arjen jaksamisen kohentumisena. Henkilökohtaisen tason vaikutusten lisäksi työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen näkyi myös mm. työpaikoilla muuttuneina ruokailutottumuksina ja hyvinvointiaiheisina keskusteluina.

Esimiesten ryhmähaastatteluihin ja työpajoihin osallistuneet saivat mahdollisuuden keskustella työhön liittyvistä haasteista ja myös mahdollisuuksista. Työpajat tarjosivat tilaisuuden jäsentää epätyypillisiin työaikoihin ja monimuotoisen työyhteisön johtamiseen liittyviä kysymyksiä sekä lisätä ymmärrystä ko. työyhteisön johtamisesta.

Projektin resurssien pienennyttyä suunnitellusta määrästä, toteutettiin kehittämistoimenpiteiden vaihe vain yhdessä osuuskaupassa. Tästä menettelystä sovittiin jo hankkeen alkuvaiheessa yhdessä kaikkien osuuskauppojen edustajien kanssa. Todennäköistä on, että hankkeen vaikutuksesta tapahtunut työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen eteni ko. osuuskaupassa enemmän kuin kahdessa muussa. Suuri osa hankkeessa käytetyistä työmenetelmistä on hankkeen jälkeen myös muiden osuuskauppojen ja palvelualan toimipaikkojen hyödynnettävissä.

Hankkeen tuloksia esiteltiin sekä kansallisissa että kansainvälisissä aiheita käsittelevissä seminaareissa ja julkaisuissa. Hankkeen päättyessä osa julkaisuista on vielä käsikirjoitusvaiheessa. Hankkeen päätösseminaarissa (Liite 1) Jyväskylässä esitettiin tutkimustuloksia yhteistyökumppaneille ja työelämän edustajille.

## OMAKSUMINEN

Esimiestyön ja johtamisen käytäntöjen kehittäminen sekä hyvinvoinnin edistäminen osoittautuivat teemoiksi, joita sekä työntekijät että esimiehet pitivät tärkeinä teemoina työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kaikki osallistujat eivät nähneet niissä merkittäviä ongelmia, mutta niihin panostaminen nähtiin tarpeellisena.

Hyvinvointiryhmiin osallistuneet harjoittelivat tekemään pieniä hyvinvointitekoja omassa arjessaan. Liikunnan lisääminen, työn kuormituksesta palautuminen, riittävästä unesta huolehtiminen ja sokeripitoisten välipalojen vähentäminen olivat esimerkkejä, jotka kuvaavat osallistujien hyvinvointitiedon ja -tottumusten omaksumista. Seuranta-ajan lopussa 6 kk hyvinvointiryhmien päättymisestä omaksuminen ei enää näkynyt samalla tavalla kuin hyvinvointiryhmän lopussa ja 1 kk:n ja 3 kk:n seurantakyselyissä. Tämän aineiston pe-

rusteella voidaankin suositella vastaavan hyvinvointiryhmän pituudeksi yli 12 viikkoa, jolloin uusien tottumusten harjoittelua voi jatkaa pidempään yhdessä toisten ryhmäläisten kanssa. Hyvinvointiryhmät koettiin hyödyllisiksi menetelmiksi oman hyvinvoinnin edistämiseksi. Myös mobiilimenetelmän käyttö sujui hyvin sekä mobiilipäiväkirjatutkimuksessa että hyvinvointiryhmissä suullisen ja kirjallisen alkuperehdytyksen jälkeen.

Hankkeen alkukartoitukseen ja kehittämistoimenpiteisiin osallistui rajattu joukko osuuskauppojen henkilöstöstä, mikä täytyy huomioida tulosten tulkinnaissa. Osallistujat pyrittiin valitsemaan niin että ne edustivat mahdollisimman hyvin epätyypillistä työaikaa tekeviä. Mukana oli mm. eri-ikäisiä henkilöitä, opiskelijoita, pienten lasten vanhempia ja pitkän työuran tehneitä työntekijöitä.

Yhteistyö kaikkien hankkeessa mukana olevien organisaatioiden kanssa sujui hyvin. Tällä hetkellä kaupan ja palvelujen alalla tapahtuu suuria muutoksia ja niihin liittyä kehittämistyö sitoo organisaatioiden resursseja. Jotta päivittäiset toiminnot sujuvat, kuten esim. että työntekijöitä on riittävästi työvuoroissa, budjetointi ja taloudenseuranta hallinnassa, on toimipaikoissa keskitettävä henkilöstön resurssit ensisijaisesti niihin. Tällöin erillisissä hankkeissa tehtävä kehittämistyö saattaa joutua odottamaan sopivaa hetkeä, mikä on ymmärrettävää. Tämä näkyi myös Take Care 24/7 -hankkeessa. Kuitenkin osuuskauppojen ja henkilöstön kiinnostus kehittää työhyvinvointia oli vahvasti esillä koko hankkeen ajan.

## TOIMEENPANO

Hanke toteutettiin suurimmaksi osaksi hankesuunnitelman mukaan muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Työntekijöiden interventio oli suunniteltu toteutettavaksi kaikissa kolmessa osuuskaupassa, mutta se toteutettiin vain yhdessä hankkeen resurssien pienenemisen vuoksi. Esimiesten työpajojen toteutunut lukumäärä oli pienempi kuin mitä hankesuunnitelmaan oli kirjattu, mutta työpajojen sisältö ja niissä kerätty aineisto oli kuitenkin sisällöltään runsas. Osuuskaupoissa, joissa kehittämistoimenpiteitä toteutettiin, oltiin tyytyväisiä niiden sisältöön ja antiin.

Hankkeen tuloksista viestiminen osuuskauppoihin tulee toteuttaa niin, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä pääsee kuulemaan tuloksia ja osallistumaan keskusteluun. Pitkien välimatkojen ja työntekijöiden tavoitettavuuden haasteiden (epätyypilliset työajat) vuoksi palautetyöpajojen toteutus päätettiin tehdä sähköiseen muotoon verkkomateriaaleiksi. Hankkeen tuloksista tehtiin videomateriaali, joka on katsottavissa hankkeen www-sivuilla ja sen aiheista voi keskustella sosiaalisessa mediassa.

Hankkeessa kehitettiin ja pilotoitiin mobiilisovellus, jonka avulla epätyypillistä työaikaa tekevät voivat pyrkiä kohentamaan työn kuormituksesta palautumista sekä unen määrää ja laatua. Sovellus pohjautui hyvinvointiryhmien toteutukselle siten, että kaikki toiminnot oli rakennettu tapahtuvaksi älypuhelimien mobiilisovelluksen avulla. Sovelluksen kehittämisessä ja pilotoinnissa tehtiin tiivistä yhteistyötä ICT-asiantuntijoiden kanssa. Pilotoinnin jälkeen sovelluksen kehittämistä tulee jatkaa edelleen sekä teknisten ratkaisujen ja sisällön osalta: mm. käytettävyyttä tulee kehittää ja sisältöä tulee rakentaa enemmän vuorovaikutteiseksi.

## YLLÄPITO

Take Care 24/7 -hankkeessa on tuotu esille epätyypillisiin työaikoihin liittyviä haasteita, jotka myötäilevät aikaisempaa kirjallisuutta. Hankkeen keskeisin anti on se, että siinä on tutkittu ja kuvattu keinoja, joilla haasteisiin voidaan vastata. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ovat molemmat aihepiirejä, joihin yhteisiä kaikille sopivia ratkaisumalleja on lähes mahdotonta tarjota. Tässä julkaisussa kappaleessa 8 esitettyjen välineiden on tarkoitus auttaa jäsentämään ja löytämään ratkaisuja työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi sekä esimiestyön ja johtamisen tarpeiden jäsentämiseksi. Niitä voidaan soveltaa kaikissa palvelualan organisaatioissa, joissa tehdään epätyypillistä työaikaa.

Pidemmän aikavälin vaikutuksia ei hankkeen päättyessä voida vielä arvioida luotettavasti. Hankkeen aikana on syntynyt menetelmiä, joilla seuranta-mittauksia voidaan toteuttaa. Esim. mobiilimenetelmän avulla voidaan kartoittaa molempia hankkeen aihepiirejä ja työntekijöiden hyvinvoinnin seurannassa voidaan hyödyntää hankkeessa käytettyjä kyselyitä. Hankkeen päättyessä on tiedossa, että ainakin yhdessä osuuskaupassa kehittämistyötä halutaan jatkaa ja siellä on käynnistymässä jatkohanke epätyypillisiin työaikoihin liittyen. Uudessa hankkeessa tullaan hyödyntämään Take Care 24/7 -hankkeen tuloksia.

## LOPUKSI

Työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää lähteä organisaatioiden ja työntekijöiden määrittelemistä kehittämistarpeista. Toimialan ja työyksikön erityispiirteistä johtuen niistä voi nousta esiin tarpeita, jotka juuri kyseisessä työyksikössä koetaan tärkeiksi. Työyhteisöjen mahdollisuus vaikuttaa kehittämistyön sisältöön ja menetelmiin tukee henkilöstön ja organisaation sitoutumista kehittämistyöhön ja sen toimenpiteisiin. Joidenkin haasteiden

ratkaiseminen voi olla varsin haastavaa, kuten esim. työvuorosuunnittelun tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Tärkeää on tunnistaa haasteet ja keskustella niistä avoimesti toimipaikoissa. Kuten Take Care 24/7 -hankkeen tulokset osoittivat, sekä työntekijät että esimiehet näkevät 24/7 -työelämässä ja omissa työyksiköissään useita myönteisiä puolia ja mahdollisuuksia. Niiden vahvistaminen kannattaa kun halutaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ja kehittää esimiestyötä ja johtamiskäytäntöjä.

## LÄHDELUETTELO

Blackman, K. C. A., Zoellner, J., Berrey, L. M., Alexander, R., Fanning, J., Hill, J. L. & Estabrooks, P. A. 2013. Assessing the Internal and External Validity of Mobile Health Physical Activity Promotion Interventions: A Systematic Literature Review Using the RE-AIM Framework. *J Med Internet Res* 15, e224.

Glasgow, R. E., Vogt, T. M. & Boles, S. M. 1999. Evaluating the Public Health Impact of Health Promotion Interventions: The RE-AIM Framework. *American Journal of Health Promotion* 9, 1322–1327.

Sweet, S. N., Martin Ginis, K. A., Estabrooks, P. A. & Latimer-Cheung, A. E. 2014. Operationalizing the RE-AIM framework to evaluate the impact of multi-sector partnerships. *Implementation Science* 9, 74.

KIRJOITTAJAT

# KIRJOITTAJAT

## **Kaisa Aunola**

professori PsT  
Psykologian laitos  
Jyväskylän yliopisto

## **Marianne Ekonen**

projektiasiantuntija KTT  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Liiketoimintayksikkö

## **Krista Hofmann**

terveyden edistämisen YAMK-opiskelija  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Hyvinvointiyksikkö

## **Tapio Mäkelä**

asiantuntija HL  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Hyvinvointiyksikkö

## **Mari Punna**

lehtori TtM, Take Care 24/7 -hankkeen projektipäällikkö  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Hyvinvointiyksikkö

## **Anna Rönkä**

professori PsT, Take Care 24/7 -hankkeen vastuullinen johtaja  
Jyväskylän yliopisto  
Kasvatustieteen laitos

## **Sanna Sihvonen**

yliopettaja TtT, Take Care 24/7 -hankkeen vastuullinen johtaja  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Hyvinvointiyksikkö

**Mia Tammelin**

lehtori YTT

Jyväskylän yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

**Ulla Teppo**

asiantuntija TtM

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Hyvinvointiyksikkö









jamk.fi



## Työntekijänä ja esimiehenä 24h –taloudessa: näkökulmia johtamiseen ja ratkaisumalleja työhyvinvointiin

Työntekijänä ja esimiehenä 24-h taloudessa: ratkaisumalleja ja (itsensä)johtamisen välineitä – tutkimushankkeen päätösseminaari

Seminaarissa esitellään Take Care 24/7 -tutkimuksen keskeisiä tuloksia epätyyppillistä työaikaan tekevien työntekijöiden hyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Lisäksi seminaarissa tarkastellaan esimiesten kokemuksia 24/7 -työyhteisöjen johtamisesta. Tavoitteena on esitellä hankkeessa kehitettyjä ratkaisumalleja sekä virittää keskustelua uusista johtamismenetelmistä ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä 24/7-työyhteisöissä.

Seminaariin toivotetaan tervetulleeksi hankkeen yhteistyökumppanit, 24/7-työelämän ilmiöistä kiinnostuneet työntekijät, esimiehet, asiantuntijat, työterveyshuollon toimijat ja muut aiheesta kiinnostuneet. Seminaari on maksuton osallistujille.

Järjestäjä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK)

Ajankohta: 4.12.2014 klo. 8.00-12

Paikka: Hannikaissali, JAMK, Pitkäkatu 18-22, 40700 Jyväskylä.

**Ilmoittautuminen seminaariin on avoinna 27.11.2014 saakka.**

Linkki ilmoittautumiseen: <https://www.webropolsurveys.com/S/46648AADE57B22D8.par>

Keskustelu ja kommentointi Twitterissä **#24/7työyhteisö**

Ohjelma 4.12.2014. *”Työntekijänä ja esimiehenä 24h –taloudessa: näkökulmia johtamiseen ja ratkaisumalleja työhyvinvointiin”*

- 8.00-8.30 Ilmoittautuminen ja postereihin tutustuminen
- 8.30-8.50 Alkusanat ja Take Care 24/7 hankkeen esittely.  
\*Sanna Sihvonen TtT, yliopettaja, JAMK.
- 8.50-9.20 Epätavallista työaikaa tekevien mahdollisuudet ja haasteet oman hyvinvoinnin edistämiseksi.  
\*Sanna Sihvonen TtT, yliopettaja, JAMK ja Anna Rönkä PsT, professori, JY
- 9.20-9.50 Hyvinvointiryhmät epätavallista työaikaa tekeville  
\*Mari Punna TtM, lehtori, JAMK
- 9.50-10.00 Keskustelua ja kysymyksiä
- 10.00-10.30 Kahvitauko ja postereihin tutustuminen
- 10.30-11.15 Esimiehenä 24/7-työyhteisössä – Kokemuksia monimuotoisen henkilöstön johtamisesta  
\*Marianne Ekonen, KTT, projektiasiantuntija, JAMK ja Tapio Mäkelä, HL, asiantuntija, JAMK
- 11.15-11.25 Esimiehen puheenvuoro
- 11.25-11.45 Yhteenvetoa, keskustelua ja kysymyksiä

Tervetuloa!

Lisätietoja projektityöntekijä Ulla Teppo JAMK, p. 050 3722779, [ulla.teppo@jamk.fi](mailto:ulla.teppo@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/takecare](http://www.jamk.fi/takecare)



Työsuojelurahasto  
Arbeitsförhållanden  
The Finnish Work Environment Fund

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
JAMK University of Applied Sciences





# JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



**MYynti JA JAKELU**  
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 040 865 0801  
Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

**VERKKOKAUPPA**  
[www.tahtijulkaisut.net](http://www.tahtijulkaisut.net)

# jamk.fi

# jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 020 743 8100  
Faksi (014) 449 9700  
[www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



Epätyypilliset työajat, eli työskentely iltaisin, viikonloppuisin, öisin ja juhlapyhinä, asettavat haasteita sekä yksilölle että työyhteisölle. Toisaalta ne tarjoavat myös mahdollisuuksia, joita perinteisessä päivätyössä ei ole.

Take Care 24/7- hankkeessa tarkasteltiin epätyypillisinä työaikoina tapahtuvaa työtä työntekijöiden ja esimiesten sekä laajemmin koko työyhteisön näkökulmista. Hankkeessa kehitettiin ja pilotoitiin epätyypillistä työaikaa tekevien hyvinvoinnin edistämisenterventio, jossa hyödynnettiin mobiilipäiväkirjamenetelmää. Esiemiestyön ja johtamisen työvälineiden kehittäminen toteutettiin yhteistyössä osuuskaupan esimiesten kanssa haastatteluissa ja toiminnallisissa työpajoissa.

Julkaisussa tarjotaan näkökulmia ja menetelmiä 24/7-työyhteisöjen johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen. Julkaisu soveltuu aihepiiristä kiinnostuneille asiantuntijoille, kehittäjille, opiskelijoille sekä 24/7-työyhteisöjen jäsenille.

ISBN 978-951-830-366-7



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund