

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulu

Anu Hirvonen

**PUHEEKSI OTTAMISEN MALLI ESIMIEHILLE TYÖN JA MUUN  
ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEKSI TYÖURAN ERI VAIHEISSA**

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020

**OPINNÄYTETYÖ****Syyskuu 2020****Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**

Hirvonen Anu

**Nimeke****PUHEEKSI OTTAMISEN MALLI ESIMIEHILLE TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEKSI TYÖURAN ERI VAIHEISSA****Toimeksiantaja**

Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä

**Tiivistelmä**

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen työuran eri vaiheissa voi työnantajan näkökulmasta olla haasteellista. Hyvään johtamiseen kuuluu se, että esimies ymmärtää erilaisia elämäntilanteita ja työn ulkopuolisen elämän tarpeita. Esimiehen on hyvä ymmärtää työntekijöiden työuran siirtymät, jotka vaikuttavat työntekijöiden työtehtävien sujuvaan hoitamiseen ja tehokkuuden parantamiseen työyksikössä. Esimiehet ovat avainasemassa työn ja muun elämän joustojen huomioimisessa ja hyödyntämisessä niin, etteivät ne vaikeuta työyhteisön toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä tuotettiin tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävästä ja estävästä tekijöistä työuran eri vaiheissa. Tuotetun tiedon avulla kehitettiin esimiehille puheeksi ottamisen malli, jota esimiehet voivat hyödyntää ottaessaan puheeksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen erilaiset mahdollisuudet eri vaiheissa työuraa. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana. Osallistavina menetelminä käytettiin puolistrukturoitua ryhmähaastattelua ja aivorihtä.

Jatkokehittämistä tarvitaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen kirjattujen tavoitteiden ja toimintaohjeiden selkeyttämisessä ja yhtenäistämässä. Esimiehet tarvitsevat oman työnsä tueksi organisaation ylimmän johdon linjauksia ja tietoa niistä käytännöistä, joilla työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan.

Kieli  
SuomiSivuja 68  
Liitteet 6  
Liitesivumäärä 13**Asiasanat**

Työura, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, puheeksi otto



**THESIS**  
**September 2020**  
**Master's Programme in Active Ageing**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Anu Hirvonen

Title  
**A model of speaking for supervisors to reconcile work and other life at different stages of a career**

Commissioned by Siun sote - North Karelia social and health services

Reconciling work and other life at different stages of a career can be challenging from an employer's perspective. Good leadership involves having a supervisor understand different life situations and the needs of life outside of work. It is good for the supervisor to understand the career transitions of employees, which affect the smooth running of employees' work tasks and improve efficiency in the work unit. Supervisors play a key role in taking into account and utilizing the flexibility of work and other life so that they do not hinder the functioning of the work community.

This thesis produced information on the factors that promote and prevent the reconciliation of work and other life at different stages of a career. With the help of the information produced, a model for speaking to superiors was developed, which supervisors can utilize when speaking about the different possibilities of reconciling work and other life at different stages of their careers.

The thesis was carried out as a research and development activity. Semi-structured group interviews and brainstorming were used as participatory methods.

Further development is needed to clarify and harmonize the recorded goals and guidelines for reconciling work and other life. To support their own work, supervisors need policies from the organization's top management and knowledge of the practices that support the reconciliation of work and other life.

Language  
Finnish

Pages 68  
Appendices 6  
Pages of Appendices 13

Keywords  
career, job and life combining, bringing up a topic

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen.....	6
2.1	Yhteensovittaminen työuran eri vaiheissa.....	6
2.2	Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistäviä keinoja .....	9
3	Työn ja muun elämän yhteensovittamisen johtaminen .....	13
3.1	Ikämoninaisuuden johtaminen .....	13
3.2	Työurajohtaminen .....	17
3.3	Puheeksi ottaminen johtamisen työkaluna.....	20
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä .....	22
5	Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohdat .....	23
5.1	Tietoperustaa tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle.....	23
5.2	Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutus .....	26
6	Opinnäytetyön prosessi .....	28
6.1	Toimintaympäristö ja osallistujat .....	29
6.2	Työpajat työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistävästä ja estävistä tekijöistä.....	31
6.3	Työpajoissa tuotetun tiedon analyysi .....	34
6.4	Kehittämistehtävän toteutus työpajoissa.....	37
7	Opinnäytetyön tulokset ja tuotos .....	40
7.1	Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävät tekijät .....	40
7.2	Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävät tekijät.....	44
7.3	Työn ja muun elämän yhteensovittaminen työuran eri vaiheissa.....	48
7.4	Esimiesten tarpeet työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkaluksi .....	51
7.5	Puheeksi ottamisen malli ja sen sisältö.....	54
8	Pohdinta.....	57
8.1	Tulosten tarkastelua ja arviointia .....	57
8.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	60
8.3	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitys.....	62
	Lähteet.....	64

### Liitteet

Liite 1	Syksyn 2019 työpajojen saatekirje
Liite 2	Teemat puolistrukturoituun teemahaastatteluun
Liite 3	Kevään 2020 työpajojen saatekirje
Liite 4	Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien tekijöiden luokittelua
Liite 5	Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävien tekijöitä luokitte- lua
Liite 6	Esimiesten tarpeet työkaluksi

## 1 Johdanto

Työn ja muun elämän yhteensovittamisella on kaksisuuntainen vaikutus. Työn vaikutukset heijastuvat muuhun elämään ja muun elämän tilanteet ja tapahtumat vaikuttavat työhön. Parhaimmillaan työn ja muun elämän tasapaino edesauttaa työntekijää nauttimaan työstä. Näin työnantaja hyötyy työntekijän sitoutuneisuudesta tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla hyvin tehdystä työstä hyötyy eniten palveluja käyttävä asiakas tai potilas.

Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Siun sote on "Mitä kuuluu"- kyselyn avulla kerännyt tietoa johtamisesta organisaation eritasoilla sekä työtehtävien ja työn järjestämiseen liittyvistä voimavaroista. Kyselyssä kerätään tietoa myös työyhteisön vuorovaikutuksesta ja organisoitumisesta. (Työterveyslaitos 2020a).

Vuonna 2018 kyselyyn vastanneista Siun sotelaisista 48,3 % kokee, että työ vie liikaa aikaa tai energiaa muulta elämältä. Tämä osuus vastaajista on noussut vuoteen 2017 verrattuna, jolloin vastaajista 44,5 % kokee työn vievän liikaa aikaa ja energiaa muulta elämältä. Vuonna 2019 tehdyssä kyselyssä jo 50,4 % vastaajista kokee työn vievän liikaa aikaa ja energiaa muulta elämältä. (Siun sote 2020a). Näihin tuloksiin Siun sotessa haluttiin lisätietoa esimiehiltä siitä, mitkä tekijät edistävät ja estävät työn ja muun elämän yhteensovittamista esimiesten näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tehtävinä on tuottaa tietoa siitä, mitkä tekijät edistävät tai estävät esimiehiä yhteensovittamaan työntekijöiden työtä ja muuta elämää työuran eri vaiheissa sekä kehittää työn ja muun elämän yhteensovittamiseen työkalu, jonka avulla esimiehet tukevat ja muun elämän yhteensovittamista työuran eri vaiheissa. Tavoitteena on vahvistaa esimiesten valmiuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen työuran eri vaiheissa kehittämällä esimiehille työkalu, jonka avulla pyritään selkiyttämään, kehittämään ja lisäämään esimiesten valmiuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

## 2 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

### 2.1 Yhteensovittaminen työuran eri vaiheissa

Työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Yksilötasolla työn ja muun elämän yhteensovittamisella tarkoitetaan kykyä liittää työ ja muu elämä tasapainoisesti yhteen. Yhteiskunnan tasolla työn ja muun elämän yhteensovittamista tarkastellaan esimerkiksi julkisen talouden näkökulmasta. (Richert-Kazmierska & Stankiewicz 2016, 680–681.)

Organisaatiotasolla työn ja muun elämän yhteensovittamisella tarkoitetaan asianmukaisia johtamisjärjestelmiä ja henkilöstöpolitiikkaa, joka mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen. Tämä pitää sisällään myös organisaation käyttämät keinot, joilla on tarkoitus parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Richert-Kazmierska & Stankiewicz 2016, 681–682.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään edellä mainituista tasoista organisaatiotasoon.

Työuralla tarkoitetaan yksilön työkokemuksen jatkumoa tai järjestystä, joka rakentuu aikajärjestykseen. Työura pitää sisällään kaiken yksilön kartuttaman työkokemuksen. Uran on ajateltu olevan katkeamaton työtehtävien jatkumo organisaation sisällä. Urakäsite liitetään usein koulutettuun ja arvostetussa ammatissa toimivaan yksilöön, joka menestyy urallaan. Uralla menestymisen kriteereinä pidetään ylennystä tai palkan määrää. Edellä mainittu työuran määritelmä on muuttumassa ja laajenemassa työelämän lisääntyvän katkonaisuuden ja epävarmuuden takia. Työurista tulee yksilöllisempiä ja erilaiset urasiirtymät lisääntyvät. (Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012, 11–12.)

Ilmarinen (2006, 39–43) on liittänyt työelämäkulun siirtymiin myös määritelmän kronologisesta iästä. Työelämän kulkuun voidaan seuraavia vaiheita ja tapahtumia; opiskelusta työelämään siirrytään yleensä noin 25–35-vuotiaana ja samaan aikaan haasteita tuottaa perhe-elämän ja työelämän yhteensovittaminen. 35–45-

vuotiaana oman paikan ja työelämäroolin löytäminen korostuu. Tässä vaiheessa motivoituvat työuralla etenemisestä tai työpaikan vaihtamisesta. Yli 45-vuotiailla omilla (terveys, toimintakyky, osaaminen ja asenne) tapahtuvat muutokset alkavat vaikuttaa työelämään ja työssä jaksamiseen. Yli 50-vuotiaiden työn ja muun elämän yhteensovittamiseen vaikuttavat erilaiset perheessä tai lähiyhteisössä tapahtuvat muutokset. Viidenkymmenvuoden iässä ihmisellä on keskimäärin yksi krooninen sairaus, jolla on vaikutusta työssä jaksamiseen. Tämä vaikuttaa niin, että yli 55-vuotiaiden asenne työhön ja eläkkeelle lähtöön muuttuu. Yli 60-vuotiailla työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen on merkittävä tapahtuma yksilön elämänsäkulussa ja se vaatii valmistautumista. Suomessa tällainen valmistautuminen on vielä harvinaista.

Työntekijöiden elämä ja työura eivät kulje vakaasti suoraan ensimmäisestä työpaikasta ensimmäiseen eläkepäivään. Elämässä ja työuran eri vaiheissa tulee vastaan suunniteltuja ja vähemmän suunniteltuja tai jopa täysin yllättäviä tilanteita, jotka kaikki vaikuttavat työkykyyn eri tavoin. Työelämään kiinnittymisen ja eläköitymisen lisäksi merkittäviä siirtymävaiheita työuralla ovat esimerkiksi perheen perustaminen ja erilaiset työkyvyn haasteet. Tällaisia haasteita voi ilmetä missä tahansa työuran vaiheessa esimerkiksi mielenterveyden järkkyyssä tai muun kroonisen tai vakavan sairauden takia. (Työterveyslaitos 2019a).

Työuran näkökulmasta työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja sen haasteet ajatellaan kuuluvan vain pienten lasten vanhemmille. Tunne siitä, että vuorokauden tunnit eivät riitä kaikkeen siihen mitä haluaa tehdä, koskee kaikkia työuran eri vaiheissa olevia työntekijöitä katsomatta ikään tai perhetilanteeseen. Työyksikössä unohdetaan helposti ottaa huomioon ne työntekijät, jotka huolehtivat omista ikääntyneistä vanhemmistaan tai sairaista lähiomaisistaan, sekä ne työntekijät, joilla on esimerkiksi sosiaalisiiin suhteisiin tai harrastuksiin liittyviä vapaaajan velvoitteita. On tärkeää myös muistaa, että työn ulkopuolisen elämään kuuluu myös lepo ja palautumiseen tarvittava aika. (Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala 2016, 8–10; 14–15; Vaarama 2013, 46.)

Organisaatioiden on tärkeää korostaa sitä, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee eri-ikäisiä ja eri työuran vaiheissa olevia työntekijöitä sekä erilaisissa perhevaiheissa eläviä työntekijöitä. Kun työyksiköiden työntekijät ymmärtävät, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee heitä kaikkia jossakin elämänvaiheessa, on myös esimiesten helpompi ottaa käyttöön yhteensovittamista tukevia käytäntöjä. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ei ole vain pienelle ryhmälle kohdistuva etu, vaan siinä tulee huomioida tasapuolisesti kaikki työntekijät. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 14–15).

Valkosen (2004, 2173) mukaan Suomessa eliniän ennuste on noussut kahdeksankymmenellä vuodella sotien jälkeen. Tähän on vaikuttanut yleinen elintason nousu ja lääketieteessä tapahtunut kehitys. Ikääntyvien määrän kasvu lisää terveydenhuoltopalvelujen tarvetta ja sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä tarvitaan enemmän ja pidempään työelämässä. Myös kuntien taloudellisen kantokyvyn heikkeneminen tarkoittaa sitä, että vanhusten hoitopalvelujen kehitys saattaa taantua ja omaisilta tullaan odottamaan entistä enemmän osallistumista vanhusten auttamiseen ja hoitamiseen. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 15.) Vaikka suuri osa omaishoitajista ei enää ole itse työelämässä, Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan jo noin joka neljäs työssäkäyvä hoitaa joko ikääntyvää tai hoivaa tarvitsevaa omaistaan tai läheistään (Toivanen & Bergbom, 2013, 86).

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen lisääntyneitä tarvetta selittää myös perhekeskeisyyden lisääntyminen. Hyvän vanhemmuuden keskeisenä kriteerinä katsotaan olevan aika, joka lasten kanssa vietetään eli mitä enemmän vanhemmat viettävät aikaa lasten kanssa sen parempia vanhempia he ovat. (Tammelin & Mustosmäki 2017, 116–117.) Työn ja muun elämän yhteensovittamisen yhteydessä voidaan myös puhua perheystävällisestä työpaikasta. Perheystävällisessä työpaikassa otetaan huomioon niin perheen tilanne kuin muusta elämästä nousevat tarpeet. Perhe ei aina ole ainoastaan lapsiperhe, siihen saattaa liittyä useita sukupolvia, joihin kohdistuva hoitovastuu on esimerkiksi yksin elävällä työntekijällä. Lisäksi perheen määritelmään katsotaan kuuluvan erilaisia perhesiteitä ja perhemuotoja, esimerkiksi yhden vanhemman perheet ja uusioperheet. Perheystävällisellä työpaikalla työntekijät ovat joustavia. Joustavien työaika-avun avulla työn ja



muun elämän yhdistäminen on helpompaa. Työntekijä saattaa haluta tehdä työtä osa-aikaisesti, lyhennettyä työaika, etätyötä tai hyödyntää perhevapaita. Edellä mainituista asioista tulee olla yhteiset pelisäännöt, joita tiedotetaan aktiivisesti. Perheystävällisyydessä erilaiset elämäntilanteet otetaan huomioon osana työntekoa ja työpaikan käytäntöjä. (Kokko & Väestöliitto 2013, 3.)

Kauppinen ja Silver-Kuhlampi (2015) selvittivät tekemässään tutkimuksessa työssäkäynnin ja omais- ja läheishoivan yhteensovittamista erilaisissa hoivatilanteissa, kun hoidettavana oli omat tai puolison vanhemmat, erityishoivaa vaativa lapsi, oma puoliso tai muu huolenpitoa tarvitseva läheinen, sukulainen tai ystävä. Tutkimuksen mukaan erilaiset myönnytykset työn tekemisen liittyen olivat tavallisia. Tutkimukseen osallistujat olivat joutuneet kieltäytymään työmatkoista, heillä on ollut vaikeuksia osallistua työpaikan sosiaalisiin tilaisuuksiin ja saada työt tehtyä kunnolla. 45 prosenttia tutkimuksessa mukana olleista kertoi kokevansa työn tekemisen vaikeaksi omassa elämäntilanteessaan. Huomioitavaa on myös se, että kolme neljästä vastaajasta koki vaikeuksia työhön keskittymisessä, kun mielessä on omaisen hoitoon liittyvät asiat. (Kauppinen & Kuhlampi 2015, 42–45.)

## **2.2 Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistäviä keinoja**

Organisaatioilla ja työyksiköillä on mahdollisuuksia tukea työntekijöitä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa useilla erilaisilla keinoilla. Työterveyslaitos (2019b) on julkaissut 10 parasta keinoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi työpaikoilla. Nämä ovat joustavuus työajoissa, etätyö, toimivat sijaisjärjestelyt ja hyvät käytännöt työhön palaamiseen, kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet, sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus, työn ja muun elämän yhteensovittaminen osaksi henkilöstöprosesseja, yksityiselämän kysymykset osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa, tukea henkilöstölle työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, lastenhoito ja muut arkea helpottavat palvelut ja perheen huomiointi työpaikalla.

Työn ja muun elämän yhdistämistä voidaan helpottaa erilaisilla työaika- ja työjärjestelyillä, yksilöllisillä joustoilla sekä esimiehiä valmentamalla. Erilaisia keinoja

työaikajoustoihin voivat olla esimerkiksi saldokertymät, työaikapankki ja työaika-liukumat sekä lyhennetty työaika. Organisaatiossa työntekijät voivat vaikuttaa omaan työaikaansa ja tarvittaessa mahdollistaa joustot rajoitetuimmissakin työaikamuodoissa, kuten esimerkiksi vuorotyössä. (Richert-Kazmierska & Stankiewicz 2016, 680; Toppinen-Tanner ym. 2016, 22; Työterveyslaitos 2019b). Wadsworth & Facer (2016, 397–399) mukaan työaikajoustoista lyhennetyn työajan nelipäiväinen työviikko, vaikutukset työn ja muun elämän yhteensovittamiseen olivat sukupuoleen tai ikään nähden pienet. Tutkimuksessa merkitykselliseksi todettiin taas se, että työntekijä itse pääsee vaikuttamaan omaan työaikaansa.

Työajan joustoilla on vaikutusta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, joten on suositeltavaa huomioida varsinkin vuorotyötä tekevien työajoissa ennakoitavuus. Työvuorosuunnitelmat on julkaistava hyvissä ajoin ja vuorojen välissä on oltava mahdollisuus riittävään lepoaikaan. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 23–24). Uudistettu työaikalaki (872/2019) määrittää, että jokaisen työvuoron alkamista seuraavan 24 tunnin aikana on oltava vähintään 11 tunnin keskeytymätön lepoaika. Sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä, joissa ollaan jaksotyössä, vuorokausilepo voidaan kuitenkin työn järjestelyihin liittyvistä syistä lyhentää yhdeksään tuntiin. Myös viikkolevon ajasta työaikalaisissa sanotaan seuraavasti;

*Työaika on järjestettävä niin, että työntekijä saa kerran seitsemänpäivän aikana vähintään 35 tunnin pituisen keskeytymättömän lepoajan. Lepoaika on mahdollisuuksien mukaan annettava sunnuntain yhteydessä. Viikkolepo voidaan kuitenkin järjestää keskimäärin 35 tunniksi 14 vuorokauden ajanjakson aikana. Lepoajan tulee olla vähintään 24 yhdenjaksoista tuntia kunkin seitsemän päivän jakson aikana. (Työaikalaki 872/2019.)*

Vuorotyöläisten haasteet työn ja muun elämän yhteensovittamisessa poikkeavat yleistyöaikaa tekevien haasteista. Yleisesti ajatellaan, että vuorotyössä ei voida vaikuttaa työvuorosuunnitteluun, koska vuorojen alkamis- ja loppumisajankohdat ovat usein tarkkaan määriteltyjä ilman joustojen mahdollisuutta. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että työaikoihin ei olisi mahdollisuuksia vaikuttaa. Vuoro- ja periodityötä tekeviltä on kysytty tilastokeskuksen tekemissä työolotutkimuksessa vuonna 2008 ja 2013, missä määrin he voivat vaikuttaa työvuorolistan suunnitteluun. Tutkimuksiin osallistuneista naisista 23 prosenttia kertoo, että voivat vaikuttaa paljon työvuorolistoihin ja noin 26 prosenttia kokee voivansa vaikuttaa melko paljon omien työvuorojensa suunnitteluun. (Sutela & Lehto 2014,

146.) Agoistin, Anderssonin, Ejlertssonin & Janlövin (2014, 60–74) tekemässä tutkimuksessa vaihtelut ilta- ja aamuvuorojen välillä koetaan positiivisiksi, samoin kuin vuorotyön ja osa-aikatyön tarjoamat joustot on koettu vaikuttavan myönteisesti työn ja oman elämän yhteensovittamiseen. Myös Suomala & Laine (2007) ovat selvittäneet, miten työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan helpottaa kolmivuototyötä tekevien perus- ja sairaanhoitajilla. Tutkimuksessa vastaajat nostivat erityisesti työajan lyhentämisen, ruumiillisen työn keventämisen sekä työsuhteen jatkuvuuden tekijöiksi, jotka helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan niillä työntekijöillä, jotka työskentelevät epätyypillisinä työaikoina, sosiaaliset kontaktit voivat jäädä vähäisiksi työaikojen takia. Tämä työntekijäryhmä menettää yhteistä aikaa perheen kanssa ja mahdollisesti lepo ja palautuminenkin kärsivät. Toisaalta vaihtelevat työajat voivat tuoda etuja esimerkiksi lastenhoidon suhteen. Ylempien toimihenkilöiden perheet kärsivät työn korkeista vaatimuksista ja ajan puutteesta, mutta itse työ saattaa olla hyväpalkkaista ja henkisesti palkitsevaa. Vaikka ei ole näkyvässä ympärivuorokauden toimivan talouden yleistymistä on kuitenkin huomattava, että epätyypilliset työajat koskettavat edelleen varsin monia työntekijöitä. (Anttila & Oinas 2018, 112.)

Työvuorosuunnittelun lisäksi työn ja muun elämän yhteensovittamisessa voidaan käyttää työntekijän ja työntekijän yhdessä sopimia työaikajoustoja. Tällaisia joustoja ovat esimerkiksi osa-aikatyö, liukuva työaika, työaikapankki ja säästövapaa. lisäksi yhteiskunnan tukemia mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ovat vuorotteluvapaa, opintovapaa ja osasairauspäiväraha. (Toppinen-Tanner ym. 2016; Työterveyslaitos 2019b; Vaarama 2013; Ervasti 2018, 67–68.)

Työn ja muun elämän yhteensovittamista mahdollistaa myös etätyö. Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyö mahdollistaa työskentelyn kotona ja antaa myös ajallista joustoa työskentelyyn, työjärjestykseen ja aikatauluun. Etätyö antaa mahdollisuuden hallita työn ja muun elämän yhteensovittamista paremmin. Mahdollisuus tehdä etätyötä on monesti sidoksissa ammattiryhmään, työtehtävään tai käytössä oleviin tietoteknisiin

järjestelmiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla etätyö mahdollisuutta ei ole käytetty, vaikka osalla henkilöstöstä etätyön mahdollisuus olisi. Muutos tehdä etätyötä tarvitsee työyhteisön hyvän ilmapiirin. Etätyön mahdollisuus ja tavoitteet tulee olla selvästi sovittu henkilöstön kanssa. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 35–36.)

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen johtamista helpottavat organisaatiotasolla tehdyt linjaukset, ohjeet ja suunnitelmat, jotka mahdollistavat tasavertaisen kohtelun kaikille työntekijöille. Esimiehillä on oltava tieto käytössä olevista käytännöistä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Tällaisia suunnitelmia organisaatiossa voivat olla tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja henkilöstöstrategia, joissa huomioidaan eri-ikäisten johtaminen. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 48–50; Työterveyslaitos 2019b.)

Organisaatioissa, joissa on vähintään 30 työntekijää, on oltava organisaation sisäinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Henkilöstöstrategia on organisaation muodostama kuva siitä, miten henkilöstöön liittyviä asioita tulee johtaa saavuttaen asetetut tavoitteet samalla vahvistaen henkilöstön työhyvinvointia (Luoma 2009, 57-58). Henkilöstöasioiden asiantuntijoiden on kehitettävä erilaisiahenkilöstöjohtamisen hyviä käytäntöjä yhteistyössä esimiesten ja johdon kanssa. (Pahkin, Kurki, Mäki & Lindström 2014, 7.)

Seong (2016, 911–918) toteaa tutkimuksessaan, että työntekijöiden yksilöllinen tuloksellisuus ja tehokkuus lisääntyvät organisaatiossa käytössä olevien henkilöstöhallinnon käytäntöjen, kuten perhe-elämää tukevien käytäntöjen avulla. Perhekeskeiset käytännöt helpottavat ja vahvistavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja sillä on vaikutusta työn ja muun elämän tasapainoon.

Organisaation sisällä olevat työyksiköt voivat olla tehtäviltään hyvin erilaisia, siksi esimiesten on luotava omaan yksikköönsä sopivat käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. On tärkeää, että koko organisaation johto on laatinut työn ja muun elämään yhteensovittamisen käytännöt ja tiedottaa niistä riittävästi johtoa ja esimiehiä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 58–59.)

Edellä mainittujen koko organisaatiota koskevien käytäntöjen lisäksi esimiesten tulee laatia yhdessä työntekijöiden kanssa yhteiset pelisäännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen omassa työyksikössä. Yhteisillä pelisäännöillä saadaan luotua myönteistä suhtautumista työn ja muun elämän yhdistämisen mahdollistamiseen. Myönteinen ilmapiiri mahdollistaa työntekijöiden avautumisen omista haasteellisista tilanteista omassa elämässä ja antaa pohjaa yhteisten arvojen ja asenteiden rakentamisella perhemyönteisyyden näkökulmasta. (Toppinen-Tanner 2016, 62–63; Työterveyslaitos 2019b.)

Organisaatioiden on mahdollista järjestää työntekijöilleen työn ja perheen yhteensovittamisen palveluja. Organisaatioissa tulee käydä keskusteluja mahdollisuudesta tukea työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista järjestämällä esimerkiksi lastenhoitopalveluja lapsen sairastuessa. Työntekijöiden yksityiselämän haasteet voidaan ottaa osaksi työterveyshuollon palveluja, koska perhetilanteet ja yksityiselämän kysymykset vaikuttavat työntekijöiden työssä jaksamiseen ja selviytymiseen. (Toppinen-Tanner 2016, 84–86; Työterveyslaitos 2019b.)

### **3 Työn ja muun elämän yhteensovittamisen johtaminen**

#### **3.1 Ikämoninaisuuden johtaminen**

Ikämoninaisuuden huomioiminen organisaatioissa perustuu yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014). Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuolen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Yhdenvertaisuuslain perusteella organisaatioiden on huomioitava moninaisuuden johtaminen. Monimuotoisuuden johtamista voidaan ajatella johtamistyylinä, jossa kaikkien työntekijöiden yksilölliset tiedot ja taidot huomioidaan. Silloin

henkilöstön monimuotoisuuden vaikutukset tiedostetaan ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin etsitään ratkaisuja. (Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2010, 5,7.) Organisaatioiden monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeää huomioida ikämoninaisuuden näkyminen organisaation strategiassa. Ennen kaikkea kysymys on siis siitä, millaisia toimenpiteitä tarvitaan, jotta organisaatio voi tehokkaasti toteuttaa strategiaa, joka integroi monimuotoisuuden organisaation voimavaraksi. (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Lüthi, Matoba, Plett & von Unruh 2007, 6; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 7–8.)

Organisaatioiden ja yksiköiden esimiesten on ymmärrettävä moninaisuus ja sen käytettävyys yksiköissä. Kun esimiehet ovat tämän ymmärtäneet he voivat hyödyntää moninaisuutta päivittäisessä johtamisessa ja saada näin aikaan toimiva työyksikkö, jossa kaikki tuntevat olevansa osa tiimiä. (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Lüthi, Matoba, Plett & von Unruh 2007, 6.)

Ikämoninaisuuden johtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioimista johtamisessa ja iän ja erilaisten elämäntilanteiden vaikutusta työhön ja siitä selviytymiseen. Ikäjohtamisen tarpeet ovat kiinteästi sidoksissa työntekijöiden ikärakenteeseen ja työelämän muutoksiin sekä koulutustaustojen ja työelämään kohdistuvien asenteiden muuttumiseen eri ikäryhmien välillä. (Rauramo 2019, 3; Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarinen-Thiel & Ilmarinen 2011, 290–292.)

Hyvää ikämoninaisuuden johtamista on huomiota työntekijöiden ikä ja erilaiset elämänvaiheet sekä niihin liittyvät erityispiirteet. Tavoitteena tulee olla työkyvyttömyyden ja työstä syrjäytymisen ehkäiseminen. Myös eri-ikäisten työntekijöiden tulee kokea työnsä mielekkääksi työyhteisössä. Ikämoninaisuuden johtamisessa tulee huomioida eri-ikäisten erot tapa- ja viestintäkulttuureissa, työn merkityksen kokeminen ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä sekä työyhteisön välinen yhteistyö (Andersson, Haggrén, Haring, Lantto, Marttila, Schugk & Työlä-järvi. 2013, 5–7.)

Johtamisen kannalta on tärkeää huomioida yksikön työntekijöiden ikärakenne. Ikärakenteen huomioiminen on osa suunnitelmallisuutta ja ennakkointia, joilla

voidaan mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen joustoja työuran eri vaiheissa oleville työntekijöille. Eri-ikäisten johtaminen on esimiesten arkipäivää. Esimiestyössä kohdataan ikään, kokemukseen, osaamiseen, asenteisiin ja terveydentilaan sekä työuran odotuksiin liittyviä erilaisuuksia. (Andesson ym. 2013, 6; Sosiaalialan työnantajat 2015, 5–6.)

Työterveyslaitoksen (2019a) mukaan ikämoninaisuuden johtaminen ei ole pelkästään biologisen iän huomioimista, kyseessä on eri elämäntilanteisiin ja työuran vaiheisiin liittyvien asioiden huomioimista. Ikämoninaisuuden johtamiseen kuuluu esimiesten kyky sovittaa yhteen eri-ikäisten osaamista. Nuorilla on kykyä oppia uutta nopeasti, heillä on vahva teknologiaosaaminen ja myös uskallusta kyseenalaistaa rutiineja. Nuorten työntekijöiden elämäntilanne on erilainen kuin vanhempien työntekijöiden, ja heidän työhönsä kohdistuva arvostuksensa poikkeaa vanhempien arvostuksesta. Vanhemmat työntekijät ovat substanssiosaajia, he hallitsevat paremmin kokonaisuuksia ja heillä on voimakas työhön sitoutuminen ja vastuuntunto. Nämä osaamisen vahvuudet voivat aiheuttaa ristiriitoja, joita esimies joutuu selvittämään. Esimiesten haasteeksi nousee myös eri-ikäisten tarpeiden huomioiminen sekä erilaisten joustojen mahdollistaminen siten, että henkilöstö kokee esimiestyö oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. (Bergbom, Toivonen, Airila & Väänänen 2016, 20–22.)

Ikämoninaisuuden johtamisena pidetään kaikkia niitä organisaation johdon ja lähiesimiesten tekemiä päätöksiä ja toimenpiteitä, joissa otetaan huomioon työntekijöiden ikä, työuran vaiheet ja työkokemus tai muut yksilölliset tekijät. Kun nämä asiat vielä huomioidaan organisaation henkilöstrategiassa, niin ikämoninaisuuden johtaminen kytkeytyy luontevasti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Lundell ym. 2011, 296–297.)

Ervasti (2018) on väitöstutkimuksessaan luonut elämäntietoisuuden ikäjohtamisen toimintamallin terveysalalle. Tämä toimintamalli pitää sisällään seuraavat osa-alueet; a) ikäneutraali rekrytointi, tutkimukseen osallistuneet kokivat tärkeiksi tekijöiksi eri-ikäisten työntekijöiden työkokemuksen, osaamisen ja ammattitaidon arvostamisen. He myös toivoivat työnantajien arvostavan työntekijöiden eri-ikäisyyttä. b) Osaamisen johtamisen alueella esiin nousivat työntekijöiden

osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, joita kouluttamisen lisäksi ovat perehdytys, mentorointi, työnkierto ja kehityskeskustelut. Tutkimukseen osallistujat kokivat tärkeänä myös sen, että työn asettamat vaatimukset vastaavat työntekijän osaamista ja työkykyä. c) työntekijän tarvitsema tuki osa-alueessa esiin nousi tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaan. Avoin tiedottaminen ja tunne että asioihin voi vaikuttaa kuulluksi tulemisella olivat vastaajien mielestä tärkeitä keinoja. d) terveyden edistäminen esiin nousi työkykyyn liittyvien työjärjestelyiden merkitys ja työntekijän jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen. e) joustavilla työajoilla vastataan työntekijöiden työn ja muun elämän yhdistämisen haasteeseen. Vastaajat kokivat tärkeänä myös hyvän työvuoro-suunnittelun. f) uudelleen sijoittuminen, työn räätälöinnin mahdollisuus koettiin ikääntyvien ja työkykyhaasteiden kohdalla tärkeänä keinona. Viimeisenä osa-alueena mallissa on g) eläkesiirtymä tai työuran jatkaminen. (Ervasti 2018, 47-50.) Malli on samantyylinen kuin Anderssonin ja kumppaneiden (2012) työmarkkinajärjestöille laatimassa oppaassa, joka opastaa organisaatioita omien ikäohjelmien rakentamiseen.

Eri-ikäisten työntekijöiden odotukset johtamisesta ja työstä ovat erilaiset. Esi- miesten ja organisaatioiden toivotaan arvostavan osaamista ja työkokemuksen tuomaa ammattitaitoa. Eri-ikäisyys ja erilaiset työkokemukset ovat työyksiköille positiivinen asia. Työyksikön kuitenkin toivotaan olevan joustava ja toimivan hyvin yhteen. Esimieheltä odotetaan joustavuutta ja kykyä huomioida eri-ikäisten tai eri elämäntilanteessa olevien työntekijöiden yksilölliset tarpeet, tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua ja kannustavan ja avoimen ilmapiirin luomista ajankoh- taisella tiedottamisella. (Ervasti 2018, 66–67.)

Tuki, jota esimiehiltä odotetaan, vaihtelee elämäntilanteiden mukaan. Tuen tarve on työkykyyn liittyvissä asioissa erilainen kuin muussa elämäntilanteessa. Työ- kykyyn liittyvissä asioissa esimiehiltä toivotaan toimia työkyvyn tukemiseen niin että fyysiset rajoitteet otetaan huomioon työjärjestelyissä. Osaamisen tukeminen on osa työkykyprosessia. Työnkuvan muokkaamisen tai työtehtävien järjestelyjen yhteydessä on turvattava riittävä osaaminen, jotta työskentely uusissa tehtävissä tuntuu mielekkäältä. Toisaalta tukea odotetaan osaamisen vahvistamisessa niin, että työntekijällä on mahdollisuus edetä uralla. Työntekijät toivovat, että esimies



kuuntelee heitä, että heille tulee tunne, että heitä on kuultu heidän työhönsä liittyvissä asioissa. (Ervasti 2018, 65–66; 85–86.)

Stuer, De Vos, Van der Heijden ja Akkermans (2019) ovat tutkineet työntekijöiden käsityksiä työkyvystään pitkän työuran näkökulmasta. he tarkastelivat työn tarkoituksenmukaisuuden, autonomian ja työntekijän omien vahvuuksien vaikutuksia työntekijän työkykyyn hänen työuransa aikana. Tutkimuksen tuloksen mukaan nämä ominaisuudet, joita aikaisemmin on pidetty työssä jaksamista tukevin tekijöinä, todettiin lyhentävän työuraa aiheuttaen kokemusta työkyvyn laskusta. Näiden tulosten pohjalta tutkijat ovat ehdottaneet iän laajempaa käsitettä tutkittaessa sen merkitystä koettuun työkykyyn. (Stuer ym. 2019, 2584-2587.)

### 3.2 Työrajohtaminen

Ikäjohtamisen käsitteen tilalle on viime vuosina nousut työrajohtaminen. Tätä muutosta vei eteenpäin vuonna 2017 voimaan astunut uudistettu Julkisten alojen eläkelaki (81/2016). Tässä muutoksessa otettiin käyttöön uusi työuraeläke. Työuraeläkkeelle on mahdollisuus päästä 63 vuoden iässä, mikäli työntekijällä on todettu lääketieteellinen työkyvyn heikentyminen ja hänellä on vähintään 38 vuoden työhistoria raskaassa ja kuluttavassa työssä.

Saarelma-Thielin (2009, 18–19) mukaan työura voidaan jakaa viiteen kriittiseen siirtymään, jotka ovat työelämään kiinnittyminen, työuralla siirtyminen ja kehittyminen, työkyvyn muutokset, työuran haarat sekä eläkkeelle siirtyminen. Työterveyslaitoksen mukaan (2019a) työurassa voidaan erottaa kuusi eri vaihetta, jotka ovat työelämään kiinnittyminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työkyvyn muutokset, työuran tienhaarat, konkarina työyhteisössä ja eläkkeelle siirtyminen. Työpaikkojen tulee jatkossa kiinnittää huomiota työurien pituuteen. Niitä tulee jatkossa pidentää ja eheyttää kaikissa työuran vaiheissa. (Husman 2013, 17–18.)

Työuran kriittiset siirtymät ovat niitä vaiheita, joihin työnantajan tulee panostaa. Ne ovat elämän normaalivaiheita ja ne koskevat meitä kaikkia yksilö- ja

työyhteisötasolla ikään katsomatta. Siirtymät ovat tärkeitä valintatilanteita, jotka avaavat uusia mahdollisuuksia ja oppimistilanteita. Niissä työnantajan antama tuki voi helpottaa siirtymästä selviämistä ja auttaa onnistumaan eikä työntekijä joudu negatiiviseen kierteseen, jonka seurauksena on mahdollisuus työtehon alenemiseen. (Saarelma-Thiel 2013, 16–17.)

Työurajohtaminen tarkoittaa henkilöstön työuran eri vaiheiden ja yksilöllisten elämäntilanteiden huomioimista työssä. Suhde työhön työtä koskevat odotukset muuttuvat työuran ja erilaisten elämäntilanteiden takia. Kokemuksen lisääntyessä työntekijän ammatti-identiteetti kehittyy. Työkyky ja terveys vaihtelevat vuosien kuluessa. Jokaisen yksilöllinen elämäntilanne vaikuttaa siihen, kuinka paljon työhön on käytettävissä voimavaroja. (Ervasti 2018, 65; Työterveyslaitos 2019c.) Työurajohtamisen tavoitteena on tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja työuran hallintaa niin, että työntekijän omia tavoitteita pyritään yhteensovittamaan työpaikan tavoitteisiin (Työterveyslaitos 2019c).

Väestöliiton (2020) mukaan työurien tukeminen edellyttää organisaatiolta muun muassa toimivia perhevapaajärjestelyjä, työelämän joustomahdollisuuksia ikään-tyviä omaisiaan hoitaville työntekijöille sekä eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja yksityiselämän vastuut huomioon ottavaa henkilöstöpolitiikkaa. Väestöliiton mukaan myös nuorten naisten määräaikaisten työsuhteiden vähentäminen tukee työntekijöiden työuria. Organisaatioilla on oltava ohjeistus, johon on kirjattu pois- saolojen ja joustojen ehdot. Ohjeissa on hyvä olla myös maininta siitä, mitkä joustot ovat palkallisia ja mitkä palkattomia sekä onko organisaatiolla mahdollisesti käytettävissä muita etuuksia työuran tukemiseen. (Väestöliitto 2020.)

Työkyvyn muutosten huomioimisessa työuran aikana on perinteisesti keskittynyt työuran loppupäähän. Tästä ikäjohtaminen on laajentunut käsittämään myös muut työuran vaiheet, kuten työuran alun ja keskivaiheen. Laajentunutta näkökulmaa paremmin kuvastava työurajohtaminen tavoittelee työntekijän vahvistunutta työuran hallintaa, itseohjautuvuutta ja omaan työhön liittyvää sisäistä motivaatiota. Valmistautuminen oma työuran hallintaan auttaa selviytymään onnistuneesti työuran muutoksissa. (Työterveyslaitos 2019c.)

Eri sukupolvien työhön ja organisaatioon sitoutumisen ydintekijöitä on tutkittu heidän työuransa ja -elämän eri vaiheissa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat lääkärit, sairaanhoitajat ja edellisten alojen opiskelijat. Tutkimuksessa on sukupolvet jaettu kolmeen; Y-sukupolveen, X-sukupolveen ja Baby Boomereihin. (Hietämäki 2013, 80–81.) Tutkimuksen mukaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen oli tärkeää Y-sukupolvea edustavien lääkäri- ja sairaanhoitajaopiskelijoiden sekä 2000-luvulla valmistuneiden ammattilaisten mielestä. Lähijohdon odotettiin keskustelevan ja sopivan yhdessä työntekijän kanssa työvuoroista, -ajoista, päivystyksistä, työn sisällöstä ja aikatauluista sekä lomien ajankohdista. Varsinkin valmistuvat sairaanhoitajat näkivät edellä mainittujen asioiden olevat oleellisia tekijöitä mahdollisuutena vaikuttaa työn ja oman elämän yhteensovittamiseksi. Samaa tulokseen kuin Hietämäki ovat tulleet Pyöriä, Ojala, Siponen & Saari (2013) tutkimuksessa, jossa tutkittiin Y-sukupolven työorientaatiota.

Toisena työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävänä tekijänä sairaanhoitajaopiskelijat nostivat esiin henkilöstövoimavarojen määrän ja laadun. He kokivat, että työpaikkaan, jossa oli riittämätön henkilöstömitoitus ja vajetta sijaisista, ei haluttu hakeutua töihin. Niissä työpaikoissa, joissa ei ole riittävä henkilöstömitoitus, työntekijä joutuu vaihtamaan työvuoroja ja vapaita poissaolojen paikkaamiseksi, jolloin työn ja muun elämän yhteensovittaminen kärsii. Organisaatioon sitoutumista edesauttoi työyksikkö, jossa fyysisesti raskasta työtä oli tekemässä riittävä määrä moniammatillista henkilökuntaa. (Hietämäki 2013, 84.)

X-sukupolvilla eli 1990-luvulla valmistuneilla lääkäreillä ja sairaanhoitajilla perheen ja suvun läheisyys nousi ydintekijäksi työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. He kokivat suvun mahdollisuudet auttaa lasten hoidossa ja lasten koulun olevan syy pysyä nykyisessä työssään. Tutkimuksessa Baby Boomereiden sukupolven (joka koostui 1970–80-luvuilla valmistuneista lääkäreistä ja sairaanhoitajista) kohdalla esiin ei noussut yhtä selkeää työn ja muun elämän yhteensovittamisen tekijää. He kokevat, että lasten koulu ja harrastusmahdollisuudet vaikuttavat heidän sitoutumiseensa työpaikkaan. (Hietämäki 2013, 95–98.)

### 3.3 Puheeksi ottaminen johtamisen työkaluna

Puheeksi ottaminen ja varhainen puuttuminen ovat termejä, jotka kuvaavat tilannetta, jossa esimies havaitsee tilanteen omassa työyksikössään muuttuvan huomponaan. Muuttumassa oleva asia voi koskea yksittäistä työntekijää, työyksikköä tai työyksiköiden välistä toimintaa. Puheeksi ottaminen tulee tehdä mahdollisimman pikaisesti havainnon jälkeen. Tilanteeseen tulee puuttua ennen kuin tilanne vaikeutuu ja ratkaisun löytymisen mahdollisuudet pienenevät. (Valtionkonttori 2007, 8.)

Huolen puheeksi ottaminen kertoo esimiehen välittämisestä työyhteisöstään ja työntekijöistä. Se osoittaa aitoa huolenpitoa ja välittämisen kulttuuria työyhteisössä. Oikein ajoitetulla ja toteutetulla varhaisen vaiheen puheeksi otolla esimies tukee omia työntekijöitään ja koko työyhteisöä. Varhainen puuttuminen näkyy työntekijöiden motivaatiossa tehdä työtään hyvin ja laadukkaasti. Hyvin tehdystä työstä asiakkaat ja potilaat hyötyvät ja se näkyy asiakaspalautteissa. Varhainen puuttuminen on myös taloudellisesti kannattavaa. Kun esimies puuttuu esiin nousseeseen huoleen ajoissa, se saattaa olla ratkaistavissa kohtuullisin keinoin. Ratkaisuilla voidaan vähentää sairaspouissaoloja ja ennenaikaisia sairaseläkkeelle siirtymisiä, jotka ovat organisaatioille erittäin kalliita. (Valtionkonttori 2007, 10.)

Esimiehillä on velvollisuus ja oikeus puuttua työntekijöiden työssä selviytymisen ja jaksamisen ongelmiin. Ongelmiin on puututtava heti kun ne haittaavat työn tekemistä tai muiden työntekijöiden hyvinvointia. Ongelmat voivat näkyä työntekijän käyttäytymisen muutoksena tai toiminnoista selviytymättömyytenä. Myös lisääntyneet pouissaolot viestivät ongelmista. Näiden merkkien ilmaantuessa tulee esimiehen reagoida tilanteeseen. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2013, 51; Työterveyslaitos 2020b.)

Jotta esimiehet huomaavat muutoksen työntekijässä heidän on oltava läsnä ja osoitettava välittävänsä työyhteisön kaikista jäsenistä tasapuolisesti. Heidän on tiedettävä työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden haasteista, jotta he voivat puuttua ongelmiin ajoissa. Ongelmiin puuttumisessa auttaa organisaatioissa

sovitut varhaisen tuen mallit, jotka helpottavat esimiehiä ongelmien puheeksi ottamisessa. Puheeksi ottamisella esimies osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja on osa varhaista puuttumista asioihin. Kaikkiin tilanteisiin puuttumisen tai niiden puheeksi ottaminen ei ole aina helppoa. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta tulee eteen myös tilanteista, joissa työstä selviytymisen haasteen aiheuttaa työntekijän vapaa-ajan toiminta. Näiden tilanteiden puheeksi otto vaatii hienotunteisuutta ja tahdikkuutta. (Työterveyslaitos 2018; Vartia ym. 2013, 53–59.)

Keskustelussa, jossa otetaan havaittu ongelma puheeksi, tulee pyrkiä ratkaisukeskeiseen dialogiin esimiehen ja työntekijän välillä. Ratkaisukeskeisyydellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tilanteessa ei etsitä syyllistä vaan pyritään suuntautumaan aktiivisesti tulevaisuuteen myönteisiä ratkaisuvaihtoehtoja etsien. Dialogissa taas pyritään siihen, että keskustelun osapuolet ovat halukkaita keskustelemaan keskenään ja keskustelun tuloksena on yhteinen tavoite ja suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 16–19.)

Burman & Aholan (2010) mukaan ratkaisukeskeisessä dialogissa esiin nousseita ongelmia tulee tarkastella uusista näkökulmista ja kääntää ongelmat myönteisiksi ilmiöiksi. Tämän jälkeen ongelmat muunnetaan tavoitteiksi tutkien ja muistellen tilannetta ennen ongelmia. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja yksityiskohtaisia. Niiden tulee olla saavutettavissa ja mitattavissa sovitulla aikataululla. Tavoitteeseen edetään pienin askelien ja huomioidaan pienetkin muutokset ja edistysaskeleet.

Puheeksi ottamisen tarkoituksena on selvittää, onko esimiehen havaitsema tai hänelle tietoon tullut huoli esimerkiksi työntekijöiden työssä selviytymisestä tai jaksamisesta aiheellinen. Tarkoituksena on myös kartoittaa tarvittavat keinot ja toimenpiteet työntekijän työssä selviytymisen tukemiseksi. Puheeksi ottokeskustelun tuloksen tulee olla konkreettinen suunnitelma siitä, miten asetettuun tavoitteeseen päästään, miten tilanteessa edetään ja mitkä ovat osallistujien vastuut tavoitteeseen pääsemiseksi. (Työterveyslaitos 2018.)

Esimiehen on valmistauduttava hyvin puheeksi ottotilanteeseen. Puheeksi ottamiseen on oltava perusteet ja esimiehen on kerättävä puheeksi otettavasta asiasta konkreettista tietoa tai hänen on varmistettava, että hänelle kerrotut asiat pitävät paikkansa. Esimiehen tulee selvittää, onko asia, josta huoli on herännyt yksittäinen tapahtuma vai onko se ollut toistuvaa ja miten pitkään tilanne on sellaisenaan kestänyt. Esimiesten on hyvä etukäteen miettiä miten työntekijä vastaanottaa puheeksi otettavan asian ottaa vastaan: kieltäytyykö työntekijä keskustelemasta asiasta koska hän pitää sitä esimiehen puuttumisena asiaan joka hänelle ei kuulu vai näkeekö hän puheeksi oton mahdollisuutena ratkaista ongelmia yhdessä. Tämä valmistuminen mahdollistaa esimiehen vaihtamaan puheeksi oton strategiaa ja antaa esimiehelle mahdollisuuden määrätietoisesti saattaa keskustelu tavoitteeseen. (Vartia ym. 2013, 81–82.)

Puheeksi ottokeskustelun alussa tulee työntekijälle kertoa vielä kerran perustelut, miksi keskustelu pidetään ja mikä keskustelun tavoite on. Työntekijälle annetaan mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä tilanteeseen ja omat tavoitteet keskustelun lopputulokseksi. Keskustelun etenemisestä ja sovitusta tavoitteista ja määräajasta, jolloin sovittuihin tavoitteisiin päästään tulee tehdä kirjallinen dokumentti. Dokumentti on keskustelun molemmille osapuolille tukena ja muistutuksena tavoitteista, jotka puheeksi otossa sovittiin, ja mitkä ovat osapuolten tehtävät tavoitteeseen pääsemiseksi. Puheeksi ottokeskustelun yhteydessä on hyvä sopia seurantakeskustelun ajankohta. Seurantakeskustelussa tehdään yhteenveto siitä, onko tavoitteisiin päästy ja annetaan palautetta työntekijälle. (Sinisaari-Eskelinen ym. 2016, 289; Vartia ym. 2013, 83.)

#### **4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistumisen kokemusta. Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa esimiesten valmiuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen työuran eri vaiheissa kehittämällä esimiehille malli, jonka avulla pyritään

selkiyttämään, kehittämään ja lisäämään esimiesten valmiuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.

Opinnäytetyön tehtävä on tuottaa tietoa siitä, mitkä tekijät edistävät tai estävät esimiehiä yhteensovittamaan työntekijöiden työtä ja muuta elämää työuran eri vaiheissa. Toisena tehtävänä on työpajoissa saadun tiedon perusteella kehittää malli, jonka avulla esimiehet valmistautuvat yhteensovittamaan työtä ja muuta elämää.

## **5 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohdat**

### **5.1 Tietoperustaa tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle**

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää konkreettista kehittämistoimintaa ja tutkimusta, jossa tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä tutkimuksellisia periaatteita hyödyntäen. Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tehtävät nousevatkin konkreettisista toimintaympäristöistä tai organisaation rakenteista. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on konkreettinen muutos perusteltua tietoa tuottamalla. (Toikko & Rantanen 2009, 19–23.)

Toikon & Rantasen (2014, 22–48) mukaan tutkimuksellinen kehittämisprosessi jaetaan viiteen eri vaiheeseen: perusteluun, organisointiin, toteutukseen, levittämiseen ja arviointiin. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa eli perusteltaessa kehittämistoiminnan tarvetta lähtökohtana on joko ongelma- tai uudistamisperusteinen kehittämisen tarve. Kun kehittämisen lähtökohta on selvillä, seuraavaksi määritellään kehittämisen tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla määritelty mahdollisimman konkreettisesti. Kehittämisen yleistä merkittävyyttä ja ajankohtaisuutta on hyvä pohtia. Kehittämisen merkittävyyttä voi lisätä esimerkiksi tieto siitä, että organisaation työntekijät hyötyvät kehittämisestä esimerkiksi parempien työolojen muodossa. Kun työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy kehittämistoiminnan tuloksena, asiakkaat ja potilaat saavat parempilaatuista hoitoa ja palvelua. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.)

Kehittämistoiminnan organisointivaiheessa kehittämistoiminnan tavoitteet hyväksytään ja virallistetaan organisaation johdon taholta, näin kehittäminen saa virallisen luonteen. Tässä vaiheessa yhteistyötahoja informoidaan/tiedotetaan kehittämistoiminnasta ja tarvittaessa kehittämistoimintaa käsitellään työyhteisöissä. Organisointi on siis käytännön toteutuksen suunnittelua ja toteutukseen valmistautumista sekä siihen osallistuvien toimijoiden ja toimintaympäristön määrittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 58–59; 77–78.) Arolan ja Suhosen (2014, 18) mukaan organisointivaiheessa hahmotetaan myös kehittämistoiminnan suunnitelma, tavoitteet, toimijat ja resurssit sekä määritetään tutkimuskysymykset ja tiedontuotannon tavoitteet.

Toteutusvaiheessa kehittämistoimintaa ideoidaan ja kehittämisideat asetetaan tärkeysjärjestykseen. On tärkeää rajata ja kohdentaa kehittäminen aina yhteen kehittämisen kohteeseen kerrallaan. Tämä takaa kehittämiseen käytettävien resurssien riittävyyden. Seuraavaksi päästään aloittamaan konkreettinen toiminta tai testaaminen, jonka tarkoituksena on tuottaa kehitystulosten kuvaamiseen tarvittavaa aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 59–60.) Toteutusvaiheessa tehdään erilaisia kokeiluja ja käytetään osallistavia kehittämismenetelmiä sekä kerätään tutkimusaineistoa (Arola & Suhonen 2014,18).

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta edellyttää aina jokaisen vaiheen ja tehtävän dokumentointia. Kerätyn aineiston avulla kehittämisprosessia voidaan suunnata ja arvioida. Arvioinnilla voidaan kohdentaa, täsmentää tai muuttaa kehittämisprosessin kulkua. Kehittämistoiminnan arviointi ohjaa prosessin etenemistä. Erityisesti arvioinnissa kiinnitetään huomiota kehittämistyön perustelun, organisoinnin ja toteutuksen onnistumiseen ja kriittiseen analysointiin. Arviointi kulkee koko kehittämisprosessin ajan sen rinnalla. Kehittämistoiminnassa arvioidaan myös tiedon tuottamisen näkökulmaa, toimijoiden osallistumista ja osallistamista. (Toikko & Rantanen 2009, 81–83; Arola & Suhonen 2014, 18).

Kehittämisprosessissa saatujen tulosten juurruttamiseen ja levittämiseen tarvitaan usein uusi suunnitelmallinen prosessi. Levittämisessä voidaan käyttää avuksi tuotteistamista. Tuotteistaminen pitää sisällään kehitetyn tuotteen tai palvelun hinnan, sisällön ja kohderyhmän. Tulosten levittämistä ja juurruttamista



voidaan tukea koulutusten, sitouttamisen, osallistamisen ja työnohjauksen avulla. (Toikko & Rantanen 2009 62–63, 85–86.) Arolan ja Suhosen (2014, 18) mukaan kehittämistoiminnan näkökulmasta juurruttamista ja levittämistä ovat hyvät käytännöt, tuotteet, koulutus ja markkinointi.

Kehittämistoiminta rakentuu useiden eri toimijoiden sitoutumisen ja osallistumisen varaan. Kehittämisessä sovitellaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Osallistuminen tarkoittaa myös sitä, että kehittäjä voi osallistua konkreettiseen toimintaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään toimijoiden väliseen aitoon dialogiin, jonka tavoitteena on selkeä muutos kehitettävässä asiassa, toimintamallissa tai käytännössä. (Toikko & Rantanen 2009, 90–93.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkimuksellisen kehittämistyön osallistavaa näkökulmaa.

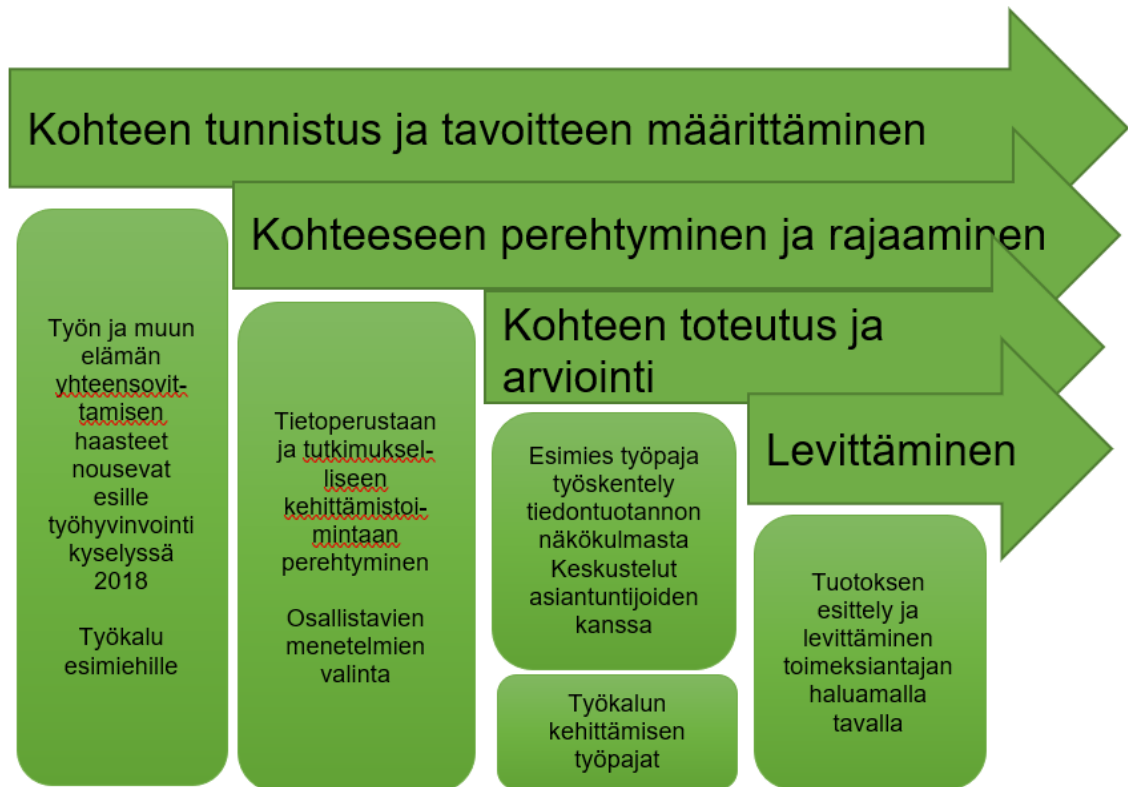
Osallistamisella tarkoitetaan käytännön toimijoiden osallistumista kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämisen lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa. Tietoa haetaan käytännöstä sekä perehtymällä tutkittuihin teorioihin ja muuhun asiasta kirjoitettuun tietoon. Keskeistä on löytää näkökulma, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. (Toikko & Rantanen 2009, 94–98.)

Toikko ja Rantanen (2009, 94–99) esittelevät neljä eri lähestymistapaa osallistamiseen. Johtamistavassa kiinnitetään huomiota toimijoiden tasavertaisuuteen eli pyritään matalaan hierarkiaan, hyvään viestintään ja tiimien sekä johdon vuorovaikutukseen. Erilaisilla organisointitavoilla voidaan edistää kaikkien kehittämisprosessissa mukana olevien toimijoiden osallistumista. Heidän oppimistaan voidaan tukea koulutuksen ja työnohjauksen avulla. Tärkeintä osallistamisessa on kuitenkin käyttäjien ja toimijoiden osallistumisen mahdollistaminen itse kehittämiseen ja sen eri vaiheisiin. Kehittämistoiminnan käyttäjä- ja toimijalähtöisyyttä voidaan tukea keräämällä tietoa käyttäjiltä ja toimijoilta. Kehittämisprosessissa käytettävien menetelmien tulisikin olla valittu niin, että ne edistävät dialogia ja emotionaalisuutta sekä erilaisten intressien avaamista. (Toikko & Rantanen 2009, 94–99.)

Kehittämispöressissa käytetään monenlaisia menetelmiä. Menetelmät ovat kehittämispöressin tiedon tuottamisen välineitä, jotka auttavat määritellyn tarkoituksen ja tavoitteiden saavuttamisessa sekä eri toimijoiden näkökulmien esiin nostamisessa. Käytettävät menetelmät tulee valita kehittämistöiminnan teorian ja tavoitteiden mukaan, ja niitä tulee käyttää useita rinnakkain. Tällöin ne täydentävät toisiaan ja kehittämistöön päätöksen tekoon saadaan lisää varmuutta. Oikein valitut kehittämismenetelmät lisäävät osallistujien osallisuutta ja sitoutumista sekä edistävät yhteistä toimintaa. Ne edistävät myös luovuutta ja innovatiivisuutta. (Arola & Suhonen 2014, 19; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

## **5.2 Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistöiminnan toteutus**

Kehittämistöön toteutus on kuvattu kuviossa 1. Kehittämistöiminnan vaiheet menevät päällekkäin kuten monesti kehittämistöiminnan käytännön toteutuksessa käy. Tässä opinnäytetyössä on mukailtu Toikko & Rantasen (2014, 64–56) esittelemää lineaarista mallia, jonka mukaan voidaan kuvata kehittämistöön etenemistä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön etenemisprosessi Toikko & Rantasen (2014, 64) mallia mukailten.

Opinnäytetyön kohteen valinta aloitettiin marraskuussa 2018, jolloin opinnäytetyöntekijä oli yhteydessä Siun soten työhyvinvointipäällikköön mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö Siun soten toimeksiannosta. Keskustelujen lopputuloksena kohteeksi tuli työn ja muun elämän yhteensovittaminen työuran erivaiheissa Siun soten esimiesten näkökulmasta. Perusteluna kohteen valinnalle oli sen ajankohittaisuus. Siun sotessa oli saatu vuoden 2018 Mitä sinulle kuuluu -kyselyn tulokset. Tuloksien mukaan melkein puolet (48,3 %) vastanneista koki, että työ vie liikaa aikaa muulta elämältä. Tähän tulokseen perustuen toimeksiantaja halusi lisää tietoa esimiesten näkemyksistä mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamista Siun soten eri yksiköissä.

Kehittämiskohteen tavoitteen määrittelyvaiheessa käytiin toimeksiantajan kanssa keskusteluja, joissa mietittiin ja suunniteltiin kehittämistoiminnan tavoitetta ja toteutusta tarkemmin. Tässä vaiheessa sovittiin, että tiedonhankinnassa ja kehittämisessä hyödynnetään työpajoja, jotka pidetään syksyllä 2019. Ne ovat osa esimiehille järjestettyä Sujuva esimiestyö-työpajat -sarjaa, joita Siun soten HR-yksikkö on jo aikaisemmin järjestänyt. Suunnitelmana oli pitää yhteensä seitsemän

työpajaa eripuolilla Siun sotea. Työpajojen tavoitteena oli kerätä tietoa esimiehiltä työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävästä ja estävästä tekijöistä työuran eri vaiheissa ja yhdessä kehittää esimiehille työkalu työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Kohteeseen perehtyminen ja rajaaminen aloitettiin kevään 2019 ja kesän 2019 aikana, jolloin koottiin tietoperustaa perehtymällä työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoihin kirjallisuuden ja tutkimusten kautta. Samalla alkoi myös työpajojen suunnittelu ja menetelmien valinta. Syksyn 2019 työpajojen osallistavaksi menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu.

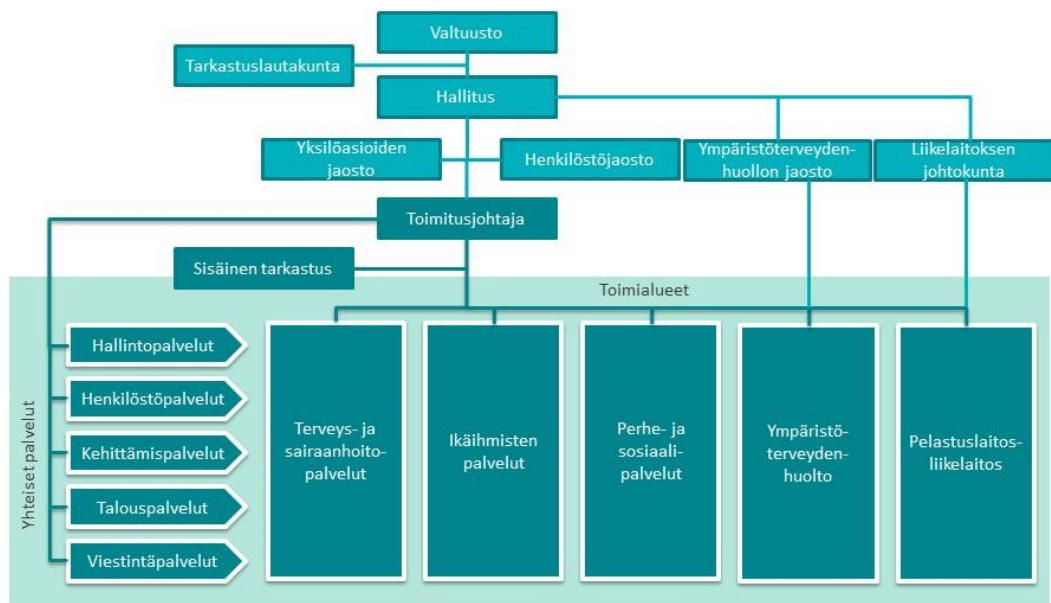
Opinnäytetyön toteutusvaiheeseen eli toiminnalliseen osioon osallistuivat Siun soten lähiesimiehet ja henkilöstön edustajat eri palvelualueilta sekä henkilöstöresurssiasiantuntijat. Syksyllä 2019 työpajoja pidettiin yhteensä viisi kappaletta, joihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja ilmoittautuminen tapahtui Siun sotessa käytössä olevan Onni-koulutusjärjestelmän välityksellä. Työpajat pidettiin Liperissä, Outokummussa, Lieksassa, Kiteellä, Ilomantsissa ja Joensuussa. Kaksi suunniteltua työpajaa peruttiin vähäisen osallistujamäärän takia. Eri puolilla maakuntaa pidetyt työpajat mahdollistivat sen, että esimiehet pystyivät osallistumaan niihin.

Työpajoihin ilmoittautumisen yhteydessä esimiehille kerrottiin työpajojen olevan osa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja tarkoituksena on työpajojen tuottaman tiedon perusteella kehittää työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkalupakki esimiehille (liite 1). Työpajoissa saatu aineisto analysoitiin keväällä 2020. Aineiston analyysin tulosten perusteella valittiin tarkempi kehittämisen kohde. Tulosten ja kehitetyn puheeksi ottamisen mallin levittäminen ja jalkauttaminen esimiehien työkaluksi alkaa syksyllä 2020.

## **6 Opinnäytetyön prosessi**

## 6.1 Toimintaympäristö ja osallistujat

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Siun sote eli Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän työhyvinvointiyksikkö. Siun soten maantieteellinen alue käsittää Pohjois-Karjalan kuntien lisäksi Heinäveden kunnan. Organisaationa Siun sote koostuu eri toimialueista ja yhteisistä palveluista. (Siun sote 2019a). Kuviossa 2 kuvataan Siun soten organisaatio.



Kuvio 2. Siun soten organisaatio (Siun soten www-sivut 2020).

Työhyvinvointiyksikkö on osa Siun soten henkilöstöpalveluja. Siun soten henkilöstöstrategian mukaan henkilöstöpalveluiden palvelulupaus organisaatiolle ja kaikille sen toimijoille on se, että he auttavat kaikkia onnistumaan vahvistamalla osaamista, tarjoamalla henkilöstöpalveluiden asiantuntemusta henkilöstön ja esimiesten käyttöön sekä ennakoimalla tulevaa. Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamiseen suunniteltu työväline, jonka avulla henkilöstöjohtamista suunnataan kuntayhtymän yhteisen päämäärän toteuttamiseen. Sen lähtökohtana on hyvinvoiva henkilöstö tuloksellisuuden, tuottavuuden ja laadun aikaansaajan. Henkilöstöstrategian ohjaavana visiona on olla Itä-Suomen vetovoimaisin sote-työpaikka. (Siun sote 2019b.) Kuviossa 3 on esitetty Siun soten henkilöstöstrategian ohjaava visio ja toiminnalliset tavoitteet.



Kuvio 3. Siun soten henkilöstöstrategian visio ja toiminnalliset tavoitteet vuosille 2019–2020 (Siun sote 2019b).

Opinnäytetyön varsinaisena kohderyhmänä oli lähiesimiehet, joita Siun soten organisaatiossa on 356 henkilöä. Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehiin katsotaan kuuluvan niin organisaation ylintä-, keski- kuin lähijohtoa edustavat esimiehet. Jokaiselle tasolle kuuluvalla esimiehelle kuuluu lähiesimiehen työnjohdolliset tehtävät. (Siun sote 2020b). Taulukossa 1 on kuvattu Siun soten henkilöstörakenne vuoden 2019 lopussa.

Taulukko 1. Siun soten henkilöstörakenne 31.1.2019 (pois lukien pelastuslaitos) mukailten Siun sote 2020.

	Henkilöstön määrä LKM	Henkilöstön määrä %
Ylin johto	27	0,4 %
Keskijohto	68	0,9 %
Lähijohto	261	3,2 %
Työntekijä	7 079	92,2 %
Kaikki yhteensä	7 435	100 %

Tähän opinnäytetyöprosessiin osallistui esimiehiä, jotka edustivat organisaationkeski- ja lähijohtoa. Esimiesten lisäksi prosessiin osallistui työntekijöiden edustajia.

## **6.2 Työpajat työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistävistä ja estävistä tekijöistä**

Haastattelu on tiedonhankinnan perusmuoto, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sitä voidaan käyttää useissa erilaisissa tilanteissa. Haastattelun avulla saadaan tietoa valitun kohderyhmän osaamisesta, käsityksistä ja toimintamalleista. Haastattelun yhteydessä voi myös havainnoida osallistujien suhtautumista käsiteltäviin asioihin ja heidän tapaansa arvottaa ja ymmärtää kokonaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11–12; Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2009, 204–210; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–90.) Osallistuneiden esimiesten käsitykset tekijöistä, jotka edistävät tai estävät työn ja muun elämän yhteensovittamista kerättiin osallistavan ryhmähaastattelun ja havainnoinnin keinoin.

Ryhmähaastattelun etuna on se, että samalla kertaa saadaan tietoa usealta henkilöltä. Tällä haastattelumuodolla on niin myönteisiä kuin kielteisiäkin puolia. Ryhmässä tapahtuva haastattelu vahvistaa osallistujien yhteistä näkemystä ja tarvittaessa korjaa asioiden väärinymmärryksiä. Haasteena ryhmähaastattelussa saattaa olla osallistujien pelko käsitellä negatiivisia asioita, tai ryhmään osallistuu dominoivasti käyttäytyvä henkilö, joka pyrkii määräämään keskustelun suuntaa (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2009, 210–212.)

Ryhmähaastattelun pohjaksi valittiin mukautettu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset kohdennetaan tiettyihin teemoihin, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Eteneminen tapahtuu tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja näin saadaan osallistujien mielipiteet kuuluviin. Tälle menetelmälle on tyypillistä, että haastattelun näkökulma on kaikille sama, mutta muuten menetelmä antaa toteutukselle vapauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46–47.)

Teemahaastattelun toteutusta ei voi tehdä ilman selkeää suuntaa ja tavoitetta. Haastattelu esitetyillä kysymyksillä on saatava merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Etukäteen suunniteltujen teemat on pohjautettava tutkimuksen viitekehukseen tai siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta jo etukäteen tiedetään. Puolistrukturoidun teemahaastattelun hyvänä puoleena on se, että siinä voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastatteluun osallistuvien vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Havainnointi aineiston keruumenetelmänä on yksi tutkimuksellinen perusmenetelmä. Sillä tarkoitetaan systemaattista tietojen keräämistä ja tieteelliseen toimintaan suuntautuvaa toimintaa, jossa keskitytään käsiteltävään aiheeseen tarkemmin kuin normaalitilanteessa. Havainnointi on hyvä tapa saada tietoa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Havainnoissa kiinnitetään huomiota esimerkiksi henkilöiden väliseen viestintään ja siihen reagointiin ilmeillä, eleillä tai asennoilla. Aineiston kerääminen havainnoimalla on oltava suunnitelmallista. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan sitä, että on etukäteen mietitty mitä havainnoidaan, miten havainnoidaan ja mihin kiinnitetään huomiota. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131–134.)

Havainnointi työpajoissa perustui Työterveyslaitoksen (2019b) julkaisemaan 10 parasta keinoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi työpajoilla materiaaliin. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, mitkä olivat esimiesten esille tuomat keinot, jotka esimiesten mielestä edistivät ja tai estivät työn ja muun elämän yhteensovittamista ja kuinka usein kyseiset keinot mainittiin haastattelun yhteydessä. Työuran havainnoinnissa käytettiin Saarelma-Thielin (2009) kriittisten siirtymien ja Työterveyslaitoksen (2019a) työuramallin pohjalta mukailtua mallia. Havainnointi perustui määriin, eli mitä erilaisia siirtymiä tai työuranvaiheita esimiehet toivat keskustelussa esiin ja kuinka usein ne esiintyivät. Tätä tietoa hyödynnettiin aineiston tulkinnassa ja johtopäätöksissä siinä, mitä aineiston analyysin jälkeen lähdetään kehittämään.

Keskusteluja ei nauhoitettu, mutta aineiston kokoon saamisessa erittäin suurena apuna oli tradenomiharjoittelija, joka toimi työpajoissa dokumentoijana. Pelkillä



opinnäytetyöntekijän muistiinpanoilla ja havainnoilla näin laajan aineiston kokoaminen olisi ollut mahdotonta.

Työpajalla (Workshop) tarkoitetaan tapaamista, seminaaria tai tapahtumaa, jossa osallistujat saatetaan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin ja välinein. Pääpaino on mielipiteiden, tietojen, ajatusten, ideoiden ja näkemysten vaihdossa toimien ja keskustellen. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu ja havainnointi toteutettiin Siun sotien esimiehille suunnatuissa työpajoissa.

Sujuva esimiestyö -pajoihin ilmoittautuneet esimiehet saivat noin kolme päivää ennen työpajan ajankohtaa teemahaastattelussa käytettävät teemat etukäteen pohdittavavaksi. Teemat toimitettiin osallistujille sähköpostitse saatekirjeen kera (liite 2). Työpajojen alussa opinnäytetyön työntekijä esitteli työn tarkoituksen ja tavoitteen sekä kävi läpi luottamuksellisuuden näkökulman opinnäytetyössä. Tämän jälkeen pidettiin lyhyt kuulumiskierros ja samalla esittäydettiin.

Seuraavaksi pidettiin lyhyt alustus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sen haasteista ja hyödyistä sekä avattiin käsitettä työura. Työpajojen alussa esimiehiltä haluttiin saada tietoa, miten hyvin he tuntevat Siun sotessa käytössä olevat toimintatavat ja käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Tässä apuna käytettiin onnistumisen janaa. Janan asteikko on 1–10, jossa arvo 1 tarkoittaa, ettei esimies tunne ollenkaan Siun sotien toimintatapoja ja käytäntöjä ja arvo 10 tarkoittaa, että toimintatavat ja käytännöt ovat täysin tuttuja. Työpajoissa mukana olleiden esimiesten vastausten keskiarvo oli jana-asteikolla 2–3, eli esimiehet kokivat tuntevansa käytössä olevia toimintatapoja ja käytäntöjä erittäin huonosti. Janatehtävän jälkeen käytiin läpi tutkitun tiedon kautta saatuja työn ja muun elämän yhteensovittamisen toimintamalleja ja käytäntöjä.

Seuraavaksi työpajoissa käytiin teemahaastattelun avulla läpi valittuja teemoja. Jokaisessa työpajassa opinnäytetyön tekijä piti huolen siitä, kaikki osallistujat vastasivat haastattelun teemoihin, vaikka puhumisjärjestys oli vapaa. Välillä keskustelu jouduttiin palauttamaan takaisin aiheeseen sen syrjäydyttä sivuun. Keskustelun aikana huomioita tuli muihinkin aiheen teemoihin kuin juuri sillä hetkellä

käsittelyssä olevaan teemaan. Kaikissa työpajoissa esitettiin samat kysymykset melkein samassa järjestyksessä, lisäksi tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä aiheisiin liittyen. Kaikissa työpajoissa syntyi runsaasti keskustelua, joten tarkentavia selityksiä tai lisäkysymyksiä tarvittiin harvoin. Näiden keskustelujen pohjalta keskustelumuiistiinpanoista syntyi runsaasti materiaalia ja kun tähän aineistoon vielä lisättiin havainnoimalla tehty määrällinen aineisto, niin analysoitavaa aineistoa oli paljon.

Haastattelun lopuksi esimiehiltä haluttiin saada tietoa, kuinka hyvin he ovat onnistuneet yhteensovittamaan työntekijöiden työtä ja muuta elämään omassa yksikössään. Tässä apuna käytettiin jo aikaisemmin käytettyä onnistumisen janaa. Nyt janan asteikolla 1 tarkoittaa, ettei esimies ole onnistunut työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamisessa yksikössään ja arvo 10 tarkoittaa, että esimiehet ovat onnistuneet työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Tällä kertaa esimiehet asettuivat janalla kohtaan 8–9, eli he kokivat onnistuneensa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa omissa yksiköissään hyvin. Työpajojen lopuksi käytiin vielä arviointikeskustelu työpajan onnistumisesta ja sisällöstä sekä vastaavienlaisten työpajojen tarpeellisuudesta jatkossa.

Työpajat kestivät ajallisesti kolme tuntia, josta suurin osa käytettiin teemahaastatteluun. Kaikkiin kuuteen työpajaan osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi aiemmin mainittu tradenomiharjoittelija, joka toimi ryhmähaastatteluiden kirjaajana opinnäytetyöntekijän lisäksi. Lisäksi kolmeen työpajaan osallistui työhyvinvointipäällikkö. Esimiehiä työpajatyöskentelyyn osallistui kolmekymmentä.

### **6.3 Työpajoissa tuotetun tiedon analyysi**

Työpajoissa kerätyn aineiston analysointiin käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Tällä menetelmällä saatu aineisto dokumentoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti siihen muotoon, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Analyysin tarkoituksena on tutkittavan asian tai

ilmiön informaatioarvon lisääminen kuvailemalla, tulkitsemalla ja ymmärtämällä sitä. (Juuti & Puusa 2020, 143; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 121–122.)

Sisällönanalyysissä tutkijan on tehtävä vahva päätös siitä, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Päätöksen jälkeen aineisto käydään huolellisesti läpi ja siihen merkitään ne kohdat, jotka sisältyvät kiinnostavaksi luokiteltavaa aineistoa aiheeseen liittyen. Aineistosta poistetaan kaikki muu ja jäljelle jää ainoastaan kiinnostaviksi päätetyt asiat. Kiinnostavat asiat luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Luokittelussa yhdistyy tutkijan tutkittavaan tai kehitettävään asiaan liittyvä kirjallisuuteen perehtyminen. Aikaisemmin tutkittu tieto ja kirjallisuus ohjaavat toisin sanoen saadun aineiston luokittelua kategorioihin. (Juuti & Puusa 2020, 143; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–106.)

Aineisto, joka on saatu havainnoimalla ja haastattelemalla, käsitellään usein luokittelemalla eli teemoittelemalla. Tämä tarkoittaa aineiston ryhmittelemistä kategorioihin samankaltaisuuden mukaan. Yhdistelyn tarkoituksena on löytää luokien välillä olevia säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Samaa tarkoittavat tai samanlaiset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja ne nimetään esimerkiksi tutkittavan tai kehitettävän ilmiön ominaisuuden mukaan. Tätä yhdistelyä jatketaan niin kauan kuin se on aineiston puolesta mahdollista. Lopuksi aineisto yhdistetään kaikkia ilmaisuja kuvaaviksi luokiksi, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen analyysistä kirjoitetaan yhteenveto, jossa pyritään tulkitsemaan ja selittämään esiin nousseita merkityksiä, joiden avulla pystytään vastamaan asetettuihin tavoitteisiin. (Juuti & Puusa 2020, 152–155.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto saatiin puolistrukturoidun teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Tämän menetelmän valinnalla pyrittiin siihen, että jo työpajoissa saataisiin rajattua saatavaa aineistoa. Kaikkea ei voi kuitenkaan tutkia ja opinnäytetyön työntekijän on rajattava tarkkaan se mitä opinnäytetyössä halutaan. Rajaamisella saadaan näkyviin ne kiinnostavat asiat, jotka näkyvät opinnäytetyön tarkoituksessa ja tehtävässä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 116). Tässä opinnäytetyössä aineistojen kiinnostaviksi asioiksi päätettiin ne asiat, jotka edesauttoivat työkalun rakentamista. Opinnäytetyön aineisto muodostui kahdella eri

aineistonkeruumenetelmällä. Aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja havainnoimalla. Haastattelut ja havainnot dokumentoitiin.

Aineiston analysointi aloitettiin tutustumalla tradenomiopiskelijan tekemiin muistiinpanoihin yksittäisistä työpajoista lukemalla ne läpi useampaan kertaan. Tämän jälkeen kaikkien työpajojen muistiinpanot yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi Word-asiakirjaan. Tästä kokonaisuudesta alettiin merkitä väreillä teemojen sisällä aihealueita, jotka esiintyivät toistuvasti muistiinpanoissa. Tässä vaiheessa myös karsittiin pois se aineisto, joka ei vastannut opinnäytetyön tehtävään.

Seuraavaksi aloitettiin aineiston ryhmittely samankaltaisiin asiakokonaisuuksiin. Tässä vaiheessa värikoodatut ilmaukset siirrettiin taulukkomuotoon Word-dokumenttiin. Näin saatiin luokiteltua alakategoriat. Tätä samaa tarkoittavien alakategorioiden yhdistämistä jatkettiin niin pitkään, että saatiin aikaan selkeät yläkategoriat. Lopuksi ne yhdistettiin kaikkia ilmaisuja kuvaaviksi pääluokiksi. Taulukossa 2 on esimerkki työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien tekijöiden luokittelusta analyysivaiheessa.

Taulukko 2. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistävien tekijöiden luokittelua

Selite/ilmaisu	Alakategoria	Yläkategoria	Pääluokka
- esimiehet tuntevat työntekijänsä ja perhe tilanteen	Esimies suunnittelee listat	Työvuorosuunnittelu	Resurssisuunnittelu
- yksilöllinen huomiointi			
- harrastukset ja muu elämä tärkeämpi kuin työ, työn tulee joustaa			
-ergonominen työvuorosuunnittelu joillekin hyvä, joillekin ei			
- yksikön työntekijät suunnittelevat yhdessä vuoronsa on toimiva systeemi	Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu		
- pitempiä kerralla ja harvemmin tai pienemmissä pätkissä useammin, kuka työntekijä mitenkin haluaa	Yhteiset pelisäännöt lomien kiertämisestä	Vuosiloma suunnittelu	
- työkyky ja perheystistä <u>osa-aikaista</u> kun on pakko	Osa-aikatyö	Työaikajoustot	
- ratkaisut tehdään määrääjäksi	Harkinnanvaraiset työajan joustot		
- annetaan jos uhkana sairausloma			
- jos suunnitteluvaiheessa mahdollistuu palkattomien ja saldojen antaminen	Palkattomat vapaat / saldovapaat		
- ohjataan ottamaan opintovapaata, jos opiskelee	Opintovapaat		
- sisutyö on huippujuttu	Sisu-työ		

Aineisto käsiteltiin teemoittain samalla tavalla kuin aikaisemmin on kuvattu. Samalaiset taulukot luotiin kaikista teemoista. Luokiteltu aineisto käytiin läpi toimeksiantajan edustajan kanssa ja keskustelun perusteella joitakin pääluokkien käsitteitä muutettiin kuvaavimmiksi.

#### 6.4 Kehittämistehtävän toteutus työpajoissa

Kehittämistoimintaa jatkettiin työpajojen tulosten analysoinnin jälkeen. Tulokset esiteltiin toimeksiantajan edustajalle kahteen otteeseen maaliskuussa 2020. Näissä tapaamisissa mietittiin yhdessä, miten kehittämistä jatketaan saatujen

tulosten perusteella. Opinnäytetyön toisena tavoitteena on saadun tiedon perusteella kehittää työn ja muun elämän yhteensovittamiseen työkalu, jonka avulla esimiehet mahdollistavat työn ja muun elämän yhteensovittamista työuran erivaiheissa.

Näiden tapaamisten pohdintojen perusteella päätettiin lähteä kehittämään lähijohtamisen käyttöön puheeksi ottamisen työkalua. Lähtökohtana kehittämislle oli, että ei pyritä kokonaan uuteen puheeksi ottamisen malliin, vaan pyritään löytämään jo valmis puheeksi ottamisen malli, jonka kehitetään ja muokataan työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottamiseen.

Kehittäminen alkoi perehtymällä erilaisiin puheeksi ottamisen malleihin teorian perusteella. Tiedonhaku puheeksi ottamisen malleista tehtiin sekä suomalaisista että kansainvälisistä tietokannoista. Erilaisiin malleihin tutustumisen jälkeen päätettiin muokata sisällöltään Better-mallia, jonka on kehittänyt Mick (2007). Kyseinen malli on kehitetty työkaluksi seksuaalisuuden puheeksi ottamiseen. (Sinisaari-Eskelinen, Jouhki, Tervo & Väisälä 2016, 288; Mick 2007, 673; Mick, Hughes & Cohen 2004, 85–86.)

Mickin malli muodostuu kuudesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa (Bring up to topic) eli asian puheeksi ottamisessa luodaan otollinen ilmapiiri asian esille ottamiseen. Toisessa vaiheessa (Explain) kerrotaan, miksi asiaa pidetään tärkeänä ja annetaan asianosaiselle mahdollisuus kertoa oma näkemys asiasta. Kolmannessa vaiheessa (Tell) käsitellään asianosaisten esille tuomia asioita ja mietitään niihin ratkaisumalleja. Tässä vaiheessa asianosaiselle kerrotaan ne asiat, jotka halutaan selvittää ja joihin tarvitaan apua muilta. Neljännessä vaiheessa (Timing) suunnitellaan molempien asianosaisten näkökulmat huomioiva asian käsittelyn aikajana. Viidennessä vaiheessa (Educate) käydään läpi jatko-työskentelyn vaihtoehdot ja viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa (Record) kirjataan puheeksi otto ja siinä esille tulleet asiat. (Sinisaari-Eskelinen ym. 2016, 288; Mick 2007, 673; Mick ym. 2004, 85–86.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnassa haluttiin muokata oma sovellus Mickin (2007) kehittämästä puheeksi ottamisen mallista. Ensimmäisenä

kehittämistehtävänä uudelleen nimettiin Mickin mallin kuusi vaihetta helpottamaan esimiehen valmistautumista työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottamiseen.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottamisen mallin vaiheet nimettiin seuraavasti;

1. Asian esille ottamisen valmistelu
2. Puheeksi ottaminen
3. Ratkaisukeskeinen dialogi
4. Työnantajan vaihtoehdot
5. Ratkaisujen aikataulutus
6. Muistion kirjaaminen.

Puheeksi ottamisen vaiheita ja sisältöä kehitettiin yhdessä kahdessa erillisessä työpajassa, jotka pidettiin huhtikuussa. Huhtikuussa 2020 vallinneen poikkeustilan takia työpajat pidettiin Teamsin välityksellä valikoidulle osallistujaryhmälle. Kutsuja (liite 3) työpajatyöskentelyyn lähetettiin yhteensä 20 kappaletta ja ne osoitettiin henkilöstöresurssiyksikön edustajille, lähiesimiehille ja työntekijöiden edustajille.

Kahteen työpajaan osallistui yhteensä 20 henkilöä ja työpajat kestivät puolitoista tuntia kerrallaan. Työpajan alussa esiteltiin syksyllä 2019 pidettyjen työpajojen tiedontuotannon analyysi, jonka jälkeen lähdettiin käymään läpi puheeksi ottamisen mallia. Tähän yhteiseen kehittämiseen oli varattu aikaa 45 minuuttia. Tässä ajassa työpajaan osallistuvat työstivät puheeksi ottamisen eri vaiheiden sisältöä. esille nousi useita asioita, jotka eivät suoraan liittyneet puheeksi ottamisen vaiheisiin vaan olivat yleisiä huomioita tällaisen tilanteen läpikäyntiin. Myös niitä asioista tärkeimpiä on kirjattu myöhemmin esiteltyyn mallin (liite 9).

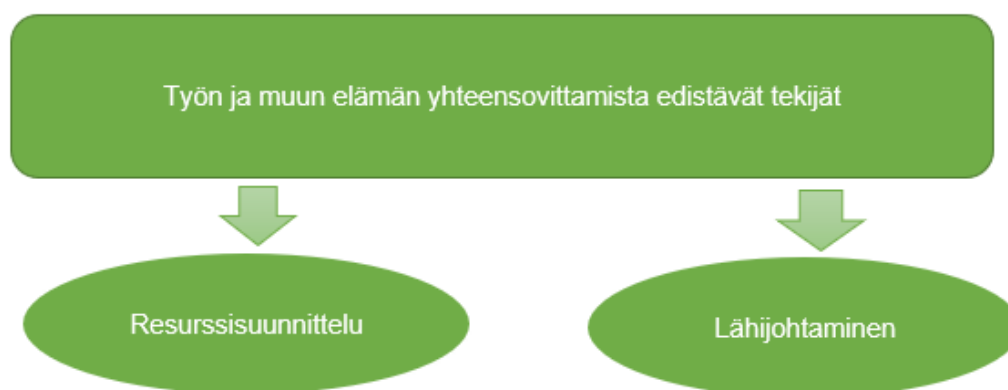
Toimintamallin kehittämiseen käytettiin työpajoissa sovellettua aivoriihityöskentelyä. Aivoriihi on ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on kehittää suuri määrä luovia ideoita huomioiden kaikkien ryhmän jäsenten osallistuminen (Innokylä 2019).

Työpajoissa nousi esiin erilaiset tilanteet työn ja muun elämän haasteiden puheeksi ottamisessa. Nämä tilanteet voivat tulla yllätyksenä, eikä esimiehillä ole mahdollisuutta valmistautua tilanteeseen etukäteen. Näihin tilanteisiin voi törmätä myös arkeen liittyvässä, toistuvassa vuorovaikutustilanteessa esimiehen ja työntekijän välillä.

## 7 Opinnäytetyön tulokset ja tuotos

### 7.1 Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävät tekijät

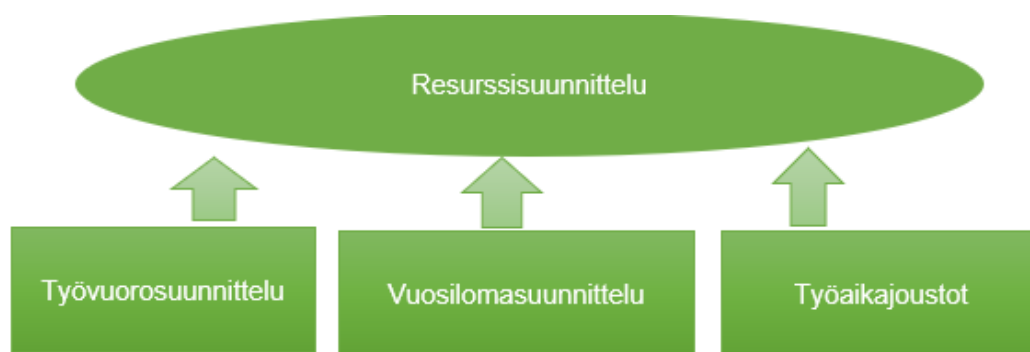
Työpajoista saadun tiedon analysointi tuotti työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävissä tekijöissä kaksi pääluokkaa. Nämä pääluokat olivat resurssisuunnittelu ja lähijohtaminen (kuvio 4).



Kuvio 4. Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien tekijöiden yläluokat.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien tekijöiden luokittelu on liitteessä 4. Analyysin tulokset resurssisuunnittelun osalta koostuivat kolmesta yläluokasta, jotka olivat työvuorosuunnittelu, lomasuunnittelu ja työaikajoustot (kuvio 5). Alakategorioita oli yhteensä 8 (liite 4).





Kuvio 5. Resurssisuunnittelun yläkategoriat.

Työvuorosuunnittelu oli työpajoihin osallistuneiden esimiesten mielestä suurin työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävä tekijä. Työvuorosuunnittelussa edistävänä tekijänä työpajoihin osallistuneet esimiehet näkevät Siun sotessa edelleen osittain käytössä olevan yhteisöllisen työvuorosuunnittelun. Yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihin. Tutkimuksessa on todettu, jos pystyy vaikuttamaan omien työvuorojensa suunnitteluun, on työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpompaa. Yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla voidaan myös vähentää lyhyitä poissaoloja työstä. (Härmä, Karhula, Ropponen, Koskinen, Turunen, Ojajarvi, Vanttola, Puttonen, Hakola, Oksanen & Kivimäki 2016, 67–68.)

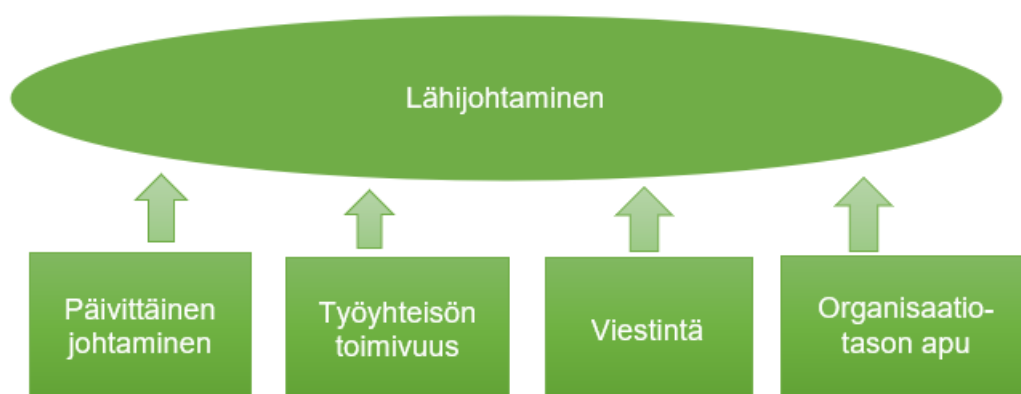
Vuorotyötä tekevissä yksiköissä esimiehet kokivat, että kun he tuntevat työntekijänsä, niin vuorosuunnittelulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssäjaksamiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työvuorosuunnittelulla esimiesten on mahdollista helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista myös äkillisesti ilmenevissä, lyhyissä muutostilanteissa. Mikäli perheen molemmat vanhemmat tekevät vuorotyötä, vuorojen suunnittelun merkitys korostuu.

Kiinteänä osana työvuorosuunnittelua esimiehet pitää myös yksikön lomien suunnittelua. Kun lomien pitäminen mahdollistetaan yksilöllisesti, lisätään myös työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamisen kokemusta. Työvuorosuunnittelulla koettiin olevan merkitystä myös työntekijöiden työssä pysymiseen ja saatavuuteen varsinkin niillä alueilla, joilla työntekijöistä on pula.

Työaikajoustoista esimiehet käyttävät osa-aikatyötä ja harkinnan varaisia mahdollisuuksia joustaa työajoissa ja vapaapäivissä. Mahdollisuutta osa-aikatyöhön

käytetään erilaisissa työntekijän työkykyyn ja sen rajoitteisiin liittyvissä tilanteissa tai perhesyiden vaatiessa sitä. Esimiehet toivat esille osa-aikatyön antamisen eräänlaisena pakkona, jos uhkana on työntekijän jääminen esimerkiksi sairauslomalle. Palkattomilla vapaapäivillä ja saldovapailla mahdollistetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista, kun niistä sovitaan työvuolistojen suunnitteluvaiheessa. Esimiehet myös ohjaavat opiskelevia työntekijöitä ottamaan opintopaata ja näin mahdollistamaan muun elämän ja opiskelun yhdistämisen ilman työssäkäynnin velvoitetta.

Toiseksi pääluokaksi työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävissä teki-  
jöissä nousee lähijohtaminen. Lähijohtamisen yläkategorioita ovat päivittäinen johtaminen, työyhteisön toimivuus, viestintä ja organisaatiotason tarjoama apu (kuvio 6). Alakategorioita lähijohtamisen alle muodostui 10 (liite 4).



Kuvio 6. Lähijohtamisen yläkategoriat.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi lähijohtamisella tarkoitetaan sitä, miten esimiehet ovat saaneet luotua työyhteisön luottamuksellisen ilmapiirin omalla johtamisellaan sekä viestinnän ja oman esimerkin avulla. Hyvässä lähijohtamisessa esimies tuntee oman työyksikön mahdollisuudet ja rajoitteet. Näin hän pystyy esimerkiksi suunnittelemaan ja mahdollistamaan työn räätälöimistä työntekijöiden tarpeen mukaan vaarantamatta kuitenkaan työyksikön osaamisen tasoa.

Esimiesten mielestä myös työyhteisön toimivuudella on iso merkitys työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työyhteisön toimivuuden lähtökohtana on

työntekijöiden yhteinen ymmärrys siitä, miten yksikkö toimii ja mitkä ovat toiminnan perusedellytykset. Tämä mahdollistaa myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen esimerkiksi työkykyasioissa, kun pystytään avoimesti tuomaan esille se, miksi joku työntekijöistä tekee osa-aikatyötä tai lyhennettyä työaikaa. Yhteinen päämäärä ja toisten tukeminen työssä mahdollistavat kaikkien työssä jaksamisen.

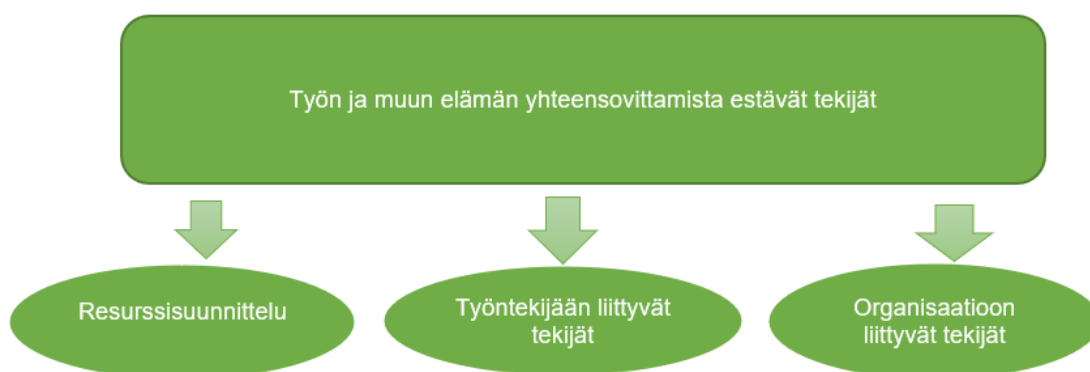
Osaaminen nostetaan yhdeksi tekijäksi työyhteisön toimivuuden näkökulmasta. Osaaminen tulee olla riittävän laaja kaikilla työntekijöillä ja kun osaaminen on hyvällä tasolla, se mahdollistaa yksikköjen välisen yhteistyön tekemisen. Esimiehillä on mahdollisuus lainata työntekijöitä toiseen yksikköön yksikön tilanteen niin salliessa. Tällä niin kutsutulla lainavuorosysteemillä voidaan helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista äkillisissä tilanteissa.

Edellä mainitut asiat vaativat avointa ja rehellistä viestintää koko työyhteisön kanssa. Esimiehet tuovat esille viestinnän tärkeimmäksi tekijäksi avoimuuden ja ennakkoluulottomuuden. Tällä he tarkoittavat, että työyhteisössä tulee keskustella avoimesti vaikeatkin asiat. Yksikön taloudellisen tilanteen haasteet ovat yksi tekijä, josta yksikössä tulee viestiä ja keskustella avoimesti. Kun kaikilla on taloudellinen tilanne tiedossa, on työntekijöiden helpompi hyväksyä ne tilanteet, joissa työtä tehdään vajaalla miehityksellä, potilaiden määrän sen salliessa.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistää esimiesten mielestä mahdollisuus työnkiertoon. Siun sotessa on mahdollistettu omaehtoinen työnkierto, joka on tarkoitettu kuntayhtymän vakinaisille työntekijöille. Se ei kuitenkaan ole subjektiivinen oikeus, siitä on aina keskusteltava esimiehen kanssa. (Siun sote 2017). Myös mahdollisuus tehdä lyhytaikaisesti esimerkiksi pelkästään aamuvuoroa kolmivuorotyön sijaan mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamista Siun sotessa.

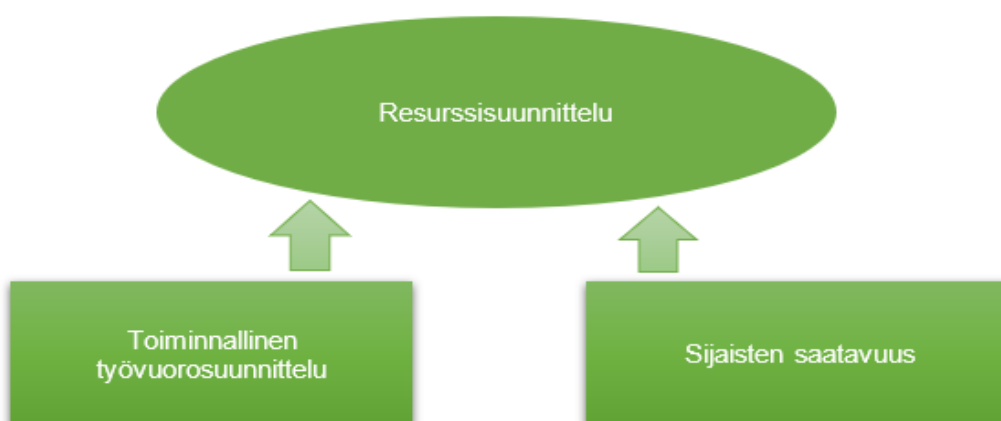
## 7.2 Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävät tekijät

Työpajoista saadun tiedon analysointi työn ja muun elämän yhteensovittamista estävistä tekijöistä nostaa esiin kolme pääluokkaa. Nämä pääluokat ovat resurssisuunnittelu, työntekijään liittyvät tekijät ja organisaatioon liittyvät tekijät (kuvio 7).



Kuvio 7. Estävien tekijöiden pääluokat.

Aineiston analyysin perusteella suurimpana estävänä tekijänä esimiesten mielestä ja on resurssisuunnittelu (liite 5). Resurssisuunnittelun yläkategorioiksi nousevat toiminnallinen työvuorosuunnittelu ja sijaisten saatavuus (kuvio 8). Alakategorioita näillä kahdella yläkategorialla on yhteensä yksitoista kappaletta (liite 5).



Kuvio 8. Resurssisuunnittelun yläluokat.

Resurssisuunnittelussa työn ja muun elämän yhteensovittamista estävissä tekijöissä esimiehet toivat esiin toimintalähtöisen työvuorosuunnittelun.

Toiminnallisessa työvuorosuunnittelussa yksiköiden työvuorosuunnittelu on siirtynyt tai on siirtymässä esimiehiltä erillisille resurssisuunnittelijoille, jotka ovat henkilöstöresurssiyksikön työntekijöitä. Työpajojen ajankohtana toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu on osassa osallistujien yksiköistä jo käytössä, ja osalla se on vielä suunnitteluvaiheessa. Toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu on tulossa koko Siun soten ympärivuorokautisten yksiköiden käyttöön vuoden 2020 aikana. (Siun sote 2019b, 6.)

Esimiehet kokevat tämän uuden työvuorojen suunnittelumallin heikentävän heidän mahdollisuuttaan vaikuttaa työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Esimiehet kokevat, että työvuorosuunnitelman muuttaminen äkillisesti muuttuvissa tilanteissa on vaikeaa. Vaikeuksia aiheuttaa erityisesti työvuorosuunnitteluohjelman kankeus erilaisten työkykyyn liittyvien rajoitusten huomioimiseen. työvuorotoiveiden rajoitettu määrä ei myöskään mahdollista yksilöllisiä vaihtoehtoja.

Esimiehet toivat esille kokemuksen siitä, että toiminnallinen työvuorosuunnittelu on ylhäältä päin käskemistä. Tämä kokemus nousee siitä, että jo ennen toiminnallista työvuorosuunnittelua on tehty yhteistyötä eri yksiköiden välillä ja mietitty, kuinka haastavista tilanteista selvitään yhdessä osaavia työntekijöitä kierrättämällä. Uudessa toimintamallissa tämän yhteistyön suunnittelee resurssisuunnittelija. Lisäksi esimiehet nostavat esiin uuden työvuorosuunnittelun toimintamallin vastuukysymykset. Heidän kokemuksensa on, että vastuu työvuorojen suunnittelusta kuuluu edelleen esimiehille, mutta vuorot suunnittelee resurssisuunnittelija. Jos jotakin tapahtuu yksikössä ja selvittelyssä esiin nousee kipupisteeksi väärin suunnitellut työvuorot, vastuukysymykset näissä tilanteissa mietittyvät.

Toiseksi yläkategoriaksi tiedon analysointivaiheessa nousee sijaisten saatavuus Siun soten alueella. Siun soten tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa (2018) yhtenä toimenpiteenä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemiseksi mainitaan osa-aikatyö tai muut työaikaan liittyvät joustot, etätyö tai palkattomat vapaapäivät. Näistä voidaan sopia yhdessä työntekijän kanssa ja järjestää joustot tilanteeseen ja työhön sopivalla tavalla.

Esimiehet kokivat, että työaikajoustojen antaminen on haasteellista sijaisten saatavuuden ja saatujen sijaisten osaamisen haasteiden takia. Vain lakisääteiset työaikajoustit pystytään mahdollistamaan. Sijaisten saatavuudessa on haasteita myös maakunnallisesta näkökulmasta katsoen. Joensuun alueella ja erikoissairaanhoidossa koetaan, että sijaisia saadaan kohtalaisen hyvin, kun taas maakunnan muilla alueilla osaavia sijaisia ei saada. Sijaisten saatavuudessa haasteena on myös eri ammattiryhmät. Siun soten alueella esimerkiksi sosiaalityöntekijöistä ja hammashoitajista on pula. Heitä ei ole riittävästi edes vakinaisiin tehtäviin puhumattakaan lyhytaikaisiin sijaisuuksiin.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen estävissä tekijöissä toiseksi pääluokaksi nousee työntekijään liittyvät tekijät. Yläkategorioita tässä pääluokassa ovat työkyky, haasteelliset elämäntilanteet, motivaatio tehdä työtä ja osaaminen (kuvio 9). Alakategorioita on kaiken kaikkiaan neljä (liite 5).



Kuvio 9. Työntekijään liittyvien tekijöiden yläkategoriat.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävänä tekijänä mainitaan usein erilaiset haasteet työntekijöiden työkyvyssä. Työkyvyinhaasteet ovat esimiesten mielestä lisääntyneet työn vaatimusten kasvaessa ja toisaalta työntekijöiden motivaation laskemisen takia. Sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät vaativat lisääntyvässä määrin työntekijöiltä niin fyysistä kuin psyykkistä jaksamista. Tämä luo yksilön työstä selviytymiselle haasteita ja kun rajoitteita työkykyyn tulee, esimiehillä on rajoitetut keinot tukea työssäkäyntiä.

Yksikön perustehtävästä selviytymiseen tarvitaan jokaiseen vuoroon määrätty määrä täysin työkykyisiä työntekijöitä. Jos työyksikössä on useampi vajaakuntoinen työntekijä, yksikön kantokantokyky heikkenee siinä määrin, että työstä ei

selviydytä. Esimiesten huoli koko yksikön työntekijöiden selviytymisestä nousee erityisesti esiin niissä tilanteissa, joissa työntekijät eivät ole kertoneet esimiehille omista työkyvyn rajoitteistaan tai yksityiselämänsä haasteista, joilla on kuitenkin vaikutusta työn tekemiseen.

Työntekijät, jotka salaavat työkykynsä rajoitteet esimieheltään, käyttävät työn ulkopuolisen ajan palautumiseen ja näin ollen muu elämä mahdollisesti kärsii. Palautumiseen voidaan kuitenkin tuoda helpotusta mahdollistamalla esimerkiksi osa-aikatyön tekeminen tai räätälöimällä työntekijän tehtäviä yksikössä. Työntekijöille, joilla on omassa siviilielämässään vaikea tilanne, määräaika- ja työtuntijoustoilla voitaisiin saada aikaan mahdollisuus jatkaa työssä ja samaan aikaan tukea jaksamista.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävistä tekijöistä esimiehet nostavat esiin motivaatio-ongelmaiset työntekijät. Varsinkin vuorotyötä tekevissä yksiköissä haasteena on työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottaminen juuri kyseisen työntekijäjoukon kanssa. Joustoa vaaditaan ja odotetaan työnantajalta, mutta itse työntekijät eivät ole valmiita joustamaan työnantajan suuntaan silloinkaan, kun joustamista tarvitaan oman tai työtovereiden työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamiseksi edes hetkellisesti.

Kolmannessa pääluokassa eli organisaatioon liittyvissä tekijöissä yläkategorioiksi nousivat ohjeiden epäselvyys, henkilöstömitoitus ja viestintä (kuvio 10). Alakategorioita on yhteensä kahdeksan kappaletta (liite 5).



Kuvio 10. Organisaatioon liittyvien tekijöiden yläkategoriat.

Työajanjoustoja käsittelevien ohjeiden epäselvyys työn ja muun elämän yhteensovittamista estävänä tekijänä nousee esille kaikkien työpajojen muistiinpanoissa. Ohjeiden epäselvyydet liittyvät osaltaan sisäisen intranetin epäselvyyteen, mutta myös siihen, että ohjeita tai tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkaluista ei ole. Myös olemassa olevien ohjeiden tulkinta jää jokaisen esimiehen tai keskijohdon omalle vastuulle. Tämä aiheuttaa ristiriitaisuuksia niiden tulkinnassa niin palvelualueiden kuin esimiesten välille.

Esimiesten mielestä yksi työn ja muun elämän yhteensovittamista estävistä tekijöistä on tiukat henkilöstömitoitukset. Esimiehet kokevat, että nykyisillä mitoituksilla esimerkiksi työkykyrajoitteisten työntekijöiden työnkuvan räätälöinti työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi ei ole mahdollista. Samalla yksiköiden asiakkaat ja potilaat tarvitsevat entistä vaativamman tasoista hoitoa, jolloin kaikkien työntekijöiden kokonaisvaltaista työpanosta vaaditaan aiempaa enemmän.

Viestintä työn ja muun elämän yhteensovittamisen estävänä tekijänä tarkoittaa jo edellä mainittua sisäisen intranetin haasteellisen käytettävyyden lisäksi linjaorganisaation viestinnän haasteita ja linjajohdon välisen kommunikoinnin ongelmia. Linjaorganisaation viestinnän haasteista esimiehet tuovat esille tiedon suuren määrän ja eri suunnista tulevan tiedon ristiriitaisuudet. Tähän vaikuttaa myös kirjoitettujen ohjeiden puutteet tai tulkinnan epäselvyydet. Esimiehillä ei ole riittävästi kirjallisia toimintaohjeita, joiden avulla päätöksiä voi perustella työntekijöille.

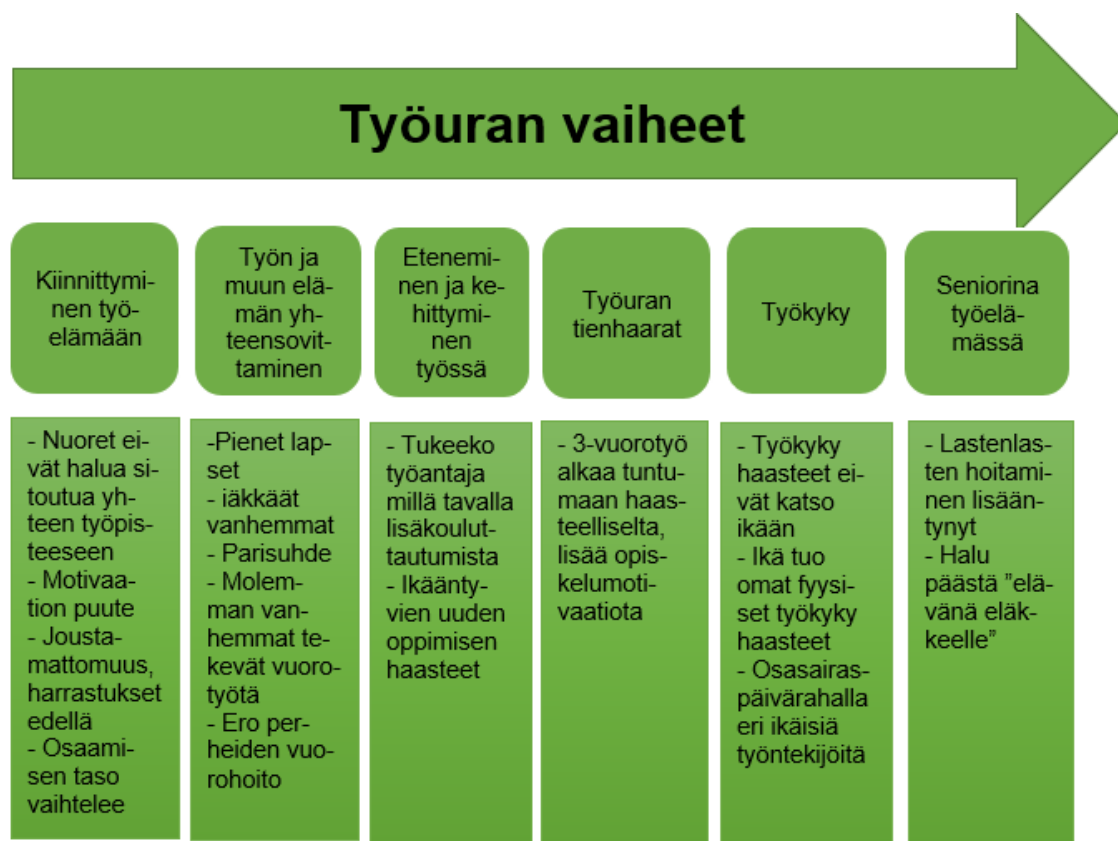
Työpajoissa ilmeni, että linjajohdon välisen kommunikoinnin ongelmaksi nousee työntekijöiden asioiminen suoraan lähiesimiehen esimiehen kanssa. Ylemmän johdon edustajat voivat luvata esimerkiksi palkattomia vapaita keskustelematta yksikön tilanteesta sen lähiesimiehen kanssa. Tämä aiheuttaa epätasa-arvon tunnetta yksiköiden työntekijöiden välillä.

### **7.3 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen työuran eri vaiheissa**

Esimiehiltä kysyttiin työpajoissa, onko työuran eri vaiheissa olevilla työntekijöillä erilaisia tarpeita työn ja muun elämän yhteensovittamisen suhteen. Tätä



kysymystä peilataan Työterveyslaitoksen määritelmään työuran eri vaiheista. Vastausten analyysin perusteella vastaukset painottuvat nuoriin ja iäkkäisiin työntekijöihin. Kolmantena tekijänä esiin nousee perheentilanne ja sen vaikutukset työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeisiin. Kuviossa 11 kuvataan analyysissa saadut tulokset työuran eri vaiheiden haasteista.



Kuvio 11. Työuran vaiheiden haasteet (mukaillen Saarelma-Thiel 2019, 15–17 ja Työterveyslaitos 2019b).

Työelämään kiinnittymisen vaiheessa esimiehet kokivat, että nuoret eivät ole valmiita sitoutumaan yhteen yksikköön, vaan haluavat laajentaa osaamistaan ja etsivät sellaista yksikköä, jossa heidän tarpeensa mahdollistuvat parhaiten. Myös motivaation puute näkyy työhön sitoutumisessa ja joustamattomuutena työyhteisössä. Työyksikköön kiinnittymistä ja sitoutumista heikentää myös valmistuneiden osaamisen taso. Esimiesten mielestä paremmalla osaamisen tasolla työelämään tulevat kiinnittyvät paremmin yksiköihin.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaiheessa pienten lasten vanhemmat vaativat työn ja muun elämän yhteensovittamiselta enemmän kuin esimerkiksi

iäkkäitä vanhempiaan hoitavat työntekijät. Parisuhteen haasteet ja yksinhuoltajan lasten vuorohoitoviikot haastavat työvuorojen suunnittelua kolmivuorotyötä tekevissä yksiköissä. Varsinkin niillä viikoilla, kun on lapset ovat hoidossa, pystytään tekemään pelkästään päivävuoroa ja tätä ei yksiköissä ole aina mahdollista järjestää.

Eteneminen ja kehittyminen työssä sekä työuran tienhaarat näkyvät esimiesten mielestä erittäin vähän työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvänä asiana. Työntekijät toivovat työnantajan tukevan lisäkouluttautumista enemmän, kuin mahdollisuuksia lisäkouluttautumiseen on tällä hetkellä tarjolla. Esimiehet kuitenkin kokevat, että helposti noudatettavia ohjeistuksia lisäkouluttautumisen tukemiseen on olemassa.

Tulosten analyysissä nousee selkeästi työkyvyn haasteet esille. Työkyky ei ole enää ikäsidonainen haaste. Aikaisemmin on ajateltu työkykyhaasteiden, varsinkin fyysisen työkyvyn heikkenemisen, koskevan ikääntyviä työntekijöitä, mutta tällä hetkellä työkyvyn haasteet ovat lisääntyneet kaikissa työuran vaiheissa olevilla työntekijöillä. Muutos fyysisistä työkyvyn haasteista psykososiaalisen jaksamisen puolelle on ollut selkeä.

Seniorina työelämässä -vaiheessa isovanhempana olemisen rooli on lisääntynyt ja siksi työelämän halutaan joustavan tarpeiden mukaan. Seniorityöntekijät haluavat auttaa omia lapsiaan selviytymään työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteista hoitamalla lapsenlapsiaan. Toinen esille noussut asia ilmaistiin lauseella "elävänä eläkkeelle". ällä ilmaisulla tarkoitetaan sitä, että työelämän joustoja halutaan käyttää ja niiden mahdollistamista toivotaan. Eläkeikää lähes tyvät työntekijät toivovat voivansa viettää eläkeikää terveenä ja toimintakykyisenä, eikä niin että työelämä on vienyt kaiken jaksamisen.

Työvuoroista keskusteltaessa esimiehet tuovat esille eri-ikäisten erilaiset odotukset vapaapäivistä ja niiden merkityksestä. Nuoret haluavat vapaapäivänsä, niin että ne mahdollistavat aktiivisen harrastamisen, kun taas vanhemmat työntekijät käyttävät vapaapäivänsä palautumiseen työn kuormittavuudesta. Varsinkin

pienen lasten vanhemmat ja iäkkäitä vanhempiaan hoitavat työntekijät käyttävät vapaansa heidän kanssaan.

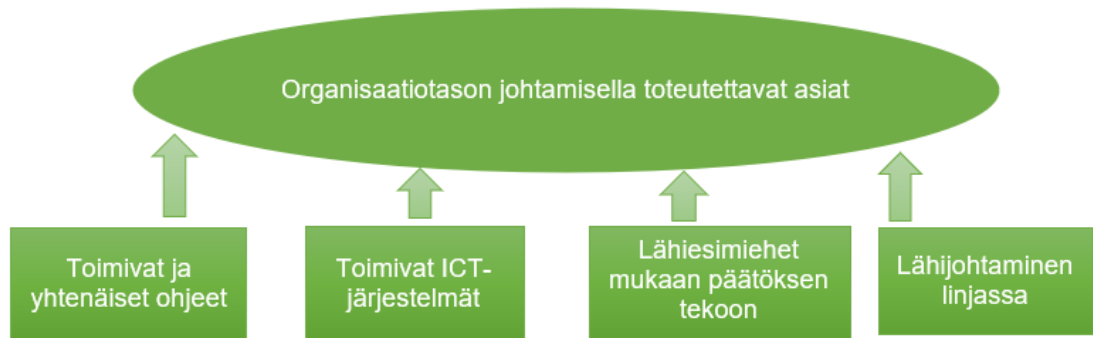
#### 7.4 Esimiesten tarpeet työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkaluksi

Työpajoista saadun tiedon analysoinnin perusteella esimiesten tarpeet työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkaluiksi voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, jotka ovat organisaatiotason johtamisella toteutettavat asiat ja lähijohtamisella toteutettavat asiat (kuvio 12). Liitteessä 6 on luettavissa tarkempi luokittelu esimiesten vastauksista.



Kuvio 12. Esimesten tarpeet työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkaluksi.

Organisaatiotason johtamisella toteutettavat asia voidaan jakaa neljään yläkategoriaan, jotka ovat organisaatiotason toimivat ja yhtenäiset ohjeet, ICT-järjestelmät kuntoon, lähiesimiehet mukaan päätöksen tekoon ja lähijohtaminen linjassa (kuvio 13). Alakategorioita oli yhteensä viisi kappaletta (liite 6).



Kuvio 13. Organisaatiotason johtamisella toteutettavien asioiden yläkategoriat.

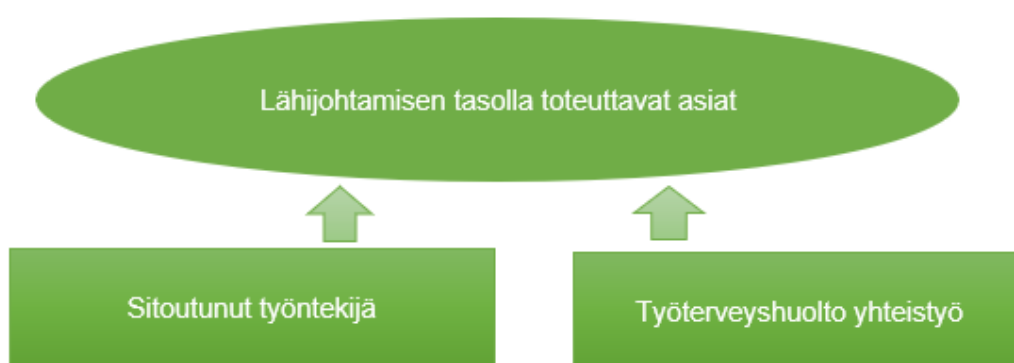
Esimiesten mielestä ohjeet työn ja muun elämän yhteensovittamisesta ovat epäselvät tai niitä ei ole olemassa. Ohjeet ovat epäselvät tai niitä ei ole ollenkaan. Heidän mielestään Siun soteen tarvitaan yleinen ohje kaikista käytössä olevista työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä tehdyt ohjeet jokainen esimies jalkauttaa oman yksikkönsä. Esimiehillä on epäselvyyttä, kuinka paljon voidaan joustaa ja min-kälaisia oikeuksia heillä on työaikojen järjestelyn suhteen. Ohjeita työajanjous-toista tarvitaan myös uuden esimiehen perehdytykseen. Ohjeiden ei kuitenkaan toivota olevan liian tiukkoja, vaan esimiesten on annettava käyttää omaa harkin-taansa työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamisesta omassa yk-sikössään.

Ohjeiden selkeyteen oleellisesti liittyy myös esimiesten tarve linjajohtamisen toi-mivuuteen. He toivovat omilta esimiehiltään tukea ja ohjeita oman yksikön johta-miseen ja yksilöllisten ratkaisujen tekemiseen työn ja muun elämän yhteensovit-tamiseen liittyvissä asioissa. Heillä on myös toive saada positiivista palautetta, monesta suunnasta tulevan negatiivisen palautteen lisäksi.

Toimivien ja yhtenäisten ohjeiden sekä linjajohdon toimivuuden lisäksi työpa-joissa nostettiin esille esimiesten ottaminen mukaan päätöksentekoon. Esimies-ten mielestä heitä pitäisi kuunnella enemmän omaan yksikköön liittyvissä asi-oissa tai ainakin tarkistaa asioita heiltä ennen kuin tehdään yksikköä koskevia päätöksiä.

Neljäntenä yläkategoriana nousi esiin järjestelmien kuntoon laittaminen. Siun sotessa on käytössä useita erilaisia tietojärjestelmiä, joilla mahdollistetaan tai seurataan työn ja muun elämän yhteensovittamista niin yksikkö- kuin yksilötasolla. Yksilötason järjestelmistä esiin nousi käytössä olevat varhaisen välittämisen mallin eHaVaHu järjestelmä sekä Populuksen sairaspöissaolojen ilmoitus ja kuittaaminen. Molempiin järjestelmiin toivottiin mahdollisuutta velvoittaa työntekijää ottamaan kantaa omaan tilanteeseensa.

Lähijohtamisen yläkategorioiksi nousee sitoutunut työntekijä ja työterveysyhteistyö (kuvio 14).



Kuvio 14. Lähijohtamisen yläkategoria.

Esimiehet toivovat työkalua, jolla henkilöstöä voidaan sitouttaa ottamaan itse vastuuta omasta työkyvystä ja työhyvinvoinnista. Kiinteänä osana sitoutuneeseen työntekijään liitettiin työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö. Työterveyshuollon toivotaan kannustavan työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työkyvystä ja jaksamisesta, ei vain niin, että työnantajan on joustettava ja etsittävä korvaavia tehtäviä. Lähiesimiehen ja työterveyshuollon tulee yhteistyössä sitouttaa työntekijöitä itse parantamaan ja ylläpitämään omaa hyvinvointiaan. Työntekijöille tulee kertoa suoraan kuitenkin kannustavasti, tulevaan työkykyyn liittyvästä ennusteesta ilman vastuunottoa omasta hyvinvoinnista. Näin työntekijä saadaan mahdollisesti ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan.

Aineiston analyysivaiheessa esiin nousi haasteet työntekijöiden sitoutumisessa ja oma-aloitteisessa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Analyysin

tulosten perusteella päätettiin lähteä kehittämään esimiehille työkaluksi puheeksi ottamisen mallia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

## **7.5 Puheeksi ottamisen malli ja sen sisältö**

Opinnäytetyön toisena tehtävänä oli kehittää työkalu, jonka avulla esimiehet mahdollistavat työn ja muun elämän yhteensovittamisen työuran eri vaiheissa. Kehittämisen kohteeksi valittiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottaminen. Tämän kehittämisen tavoitteena ei ollut rakentaa uutta mallia puheeksi ottamiseen, vaan valittiin jo kehitetyistä malleista sopivin, jonka vaiheiden sisältö muokataan työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottamiseen sopivaksi.

Puheeksi ottamisen vaiheiden sisällön muokkaamisen tarkoituksena on auttaa esimiehiä aktivoitumaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottamiseen. Mallin sisältö auttaa esimiehiä valmistautumaan puheeksi ottamiseen, toteutukseen ja kirjaamiseenkin. Mallin vaiheita voidaan käyttää myös muissa tilanteissa, joissa puheeksi otto on tarpeellinen.

Puheeksi ottamisen mallin pohjana on käytetty Mickin kehittämää seksuaalisuuden puheeksi ottamisen BETTER-mallia. Tässä työssä Mickin kehittämään kuusivaiheiseen mallin kaikki vaiheet on nimetty uudelleen ja kyseisten vaiheiden sisältö on työpajoissa kehitetty työn ja muun elämän yhteensovittamisen puheeksi ottamiseen. Työpajoissa on mainittu, että pohjana työskentelylle on Mickin kehittämä malli, mutta muuten sen vaiheiden sisältö ei ole millään tavalla käsitelty. Seuraavassa taulukossa 3 on esitelty työpajoissa kehitetyt sisällöt puheeksi ottamisen malliin. Lisäksi taulukon loppuun on kerätty joitakin huomioita, jotka nousivat esiin työpajoissa ja on hyvä olla muistutuksena esimiehille.

Taulukko 3. Puheeksi ottamisen malli Siun soten esimiehille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi työuran erivaiheissa.

<b>Puheeksi ottamisen vaiheet</b>	<b>Vaiheiden sisältöalueet</b>
Asian esille ottamiseen valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kirjaa tekemäsi havainnot työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteista itsellesi ylös</li> <li>- mitä vaikutusta työn ja muun elämän yhteensovittamisella on ollut työntekijän työhön / työyhteisölle / asiakkaille / kenelle tahansa</li> <li>- suunnittele milloin ja missä asian otat esille ja mieti perustelut miksi asia keskustellaan kahden kesken</li> <li>- mieti valmiiksi erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja mitä joustoja sinun on mahdollista tehdä ja mitä ei sekä perustelut miksi näin</li> </ul>
Puheeksi otto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kerro mistä olet huolissasi ja miksi pidät asian nostamista keskusteluun tärkeänä</li> <li>- miten se vaikuttaa asianosaisen työhön ja työyhteisöön</li> <li>- anna asianosaiselle mahdollisuus kertoa oma näkemys ja taustat</li> <li>- kuuntele asianosaista</li> </ul>
Ratkaisukeskeinen dialogi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pyydä asianosaista perustelemaan omat näkemyksensä</li> <li>- pyydä asianosaista tuomaan omia ratkaisuehdotuksia esille</li> <li>- kysy mitä asianosainen on itse valmis tekemään asian eteen</li> </ul>
Työnantajan vaihtoehdot asiaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työaikajoustot</li> <li>- työn räätälöinti / työnkuvan muokkaaminen</li> <li>- työkykyprosessi</li> <li>- muu mahdollinen ratkaisu</li> </ul>
Ratkaisujen aikataulutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sopikaa yhdessä missä aikataulussa sovittujen tavoitteiden kanssa edetään eli muutoksen aikataulu</li> <li>- milloin seurantapaaminen pidetään, kuka lähettää kutsut ja ketkä siihen osallistuvat</li> <li>- miten toimitaan, jos sovittu tavoite ei toteudu</li> </ul>
Muistion kirjaaminen eHaVaHu-järjestelmään kahdenkeskinen keskustelu kohtaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjaa muistioon seuraavat asia;</li> <li>- esiin nousseet ongelmat yksityiskohtaisesti eli miksi tämä puheeksi otto pidettiin</li> <li>- milloin keskustelu pidettiin ja missä sekä ketkä keskustelussa olivat mukana</li> <li>- asianosaisen näkemys esille nousseesta asiasta</li> <li>- mitä sovittiin; toivotun toteutuksen kuvaus ja aikataulu sekä milloin asiaan palataan</li> <li>- tarvittaessa tulosta muistio työntekijälle</li> </ul>

Puheeksi otossa on asioita, joita esimiehen on hyvä huomioida:

- valmistaudu muuttamaan omaa käsitystäsi asiasta
- kuuntele aidosti, tue dialogin onnistumista
- muista säilyttää esimiesrooli
- älä lähde diagnosoimaan
- anna selkeä palaute ja suunta jatkolle
- muista antaa palaute vain asiasta, ei henkilökohtaisista ominaisuuksista
- hae rohkeasti ratkaisuja tilanteeseen.

Valmistautuessa esimiehen tulee tehdä puheeksi ottamisen pohjatyö hyvin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehellä tulee itsellään olla selkeä näkemys siitä, miksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen haaste on otettu esille ja mitkä ovat esimiehen tavoitteet keskustelun lopputuloksesta. Tärkeää on kuitenkin se, että esimies ei lähde tekemään oletuksia mistään asiasta etukäteen vaan lähtee tilanteeseen avoimin mielin ja valmiina muuttamaan omaa käsitystään tilanteesta.

Puheeksi ottamisen vaiheeseen ja ratkaisukeskeiseen dialogiin työpajoissa esille nousi kuuntelemisen tärkeys. On tärkeää kuulla ja kuunnella työntekijän näkemykset asiasta ja olla valmiina ottamaan vastaan myös itselle tulevaa kritiikkiä. Burman & Aholan mukaan (2010, 58) kriittinen palaute tulee kuunnella asiallisesti ja osoittaen kiinnostusta sanottuun. Tilanteessa ei pidä lähteä puolustautumaan, vaikka mieli niin tekisi. Annetusta palautteesta kiitetään, ja osoitetaan palautteen antajalle, että palaute on ymmärretty. Tapahtuneesta otetaan osavastuu, ja pahoitellaan tilannetta, vaikka tuntuisi siltä, ettei mitään väärää ole tapahtunut. On hyvä yrittää kääntää moite toiveeksi siitä, mitä kritiikin esittäjä toivoo ja sopia aina jonkinlainen lopputulos.

Edellä mainittuun ratkaisukeskeiseen dialogiin kuuluu oleellisena osana yhteiseen tavoitteeseen pääseminen. Puheeksi ottamisessa pääsee parhaaseen tulokseen, kun molemmat keskustelun osapuolet kokevat asetetun tavoitteen omakseen. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista ja tällöin esimiehen tulee omalla toiminnallaan edesauttaa työntekijää hyväksymään tavoite ja sitoutumaan sen saavuttamiseen. Näissä tilanteissa on tärkeää suhtautua ymmärtäväisesti mahdollisiin huoliin ja pelkoihin ja miettiä miten mahdollisista hankaluuksista voidaan selvitä. Kuitenkin usko siihen, että työntekijä itse pystyy saavuttamaan tavoitteen ja kokee onnistuvansa siinä auttaa ratkaisun saavuttamisessa. (Burman & Ahola 2010, 18–20).

Työnantajan ratkaisut tarkoittavat sitä, että esimiehellä on mietittynä valmiit vaihtoehdot sille, miten ratkaistaan työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Esimiehen tulee tuntea Siun sotessa käytettävissä olevat mahdollisuudet yhteensovittamiseen. Ennen kaikkea hänellä on oltava näkemys siitä mikä omassa



työyksikössä on mahdollista siten, että perustehtävän tekeminen ei vaarannu. tavoitteena on aina löytää työnantajan ehdotusten ja työntekijän omien näkemysten perusteella yhteinen ratkaisu.

Ratkaisujen aikataulun laatiminen on puheeksi ottamisen molempien osapuolien vahva etu. Näin molemmilla osapuolilla on selkeä aikataulu suunnitelma siitä, miten tilanteessa jatketaan eteenpäin. Muistion kirjaaminen tehdään Siun sotella käytössä olemaan eHaVaHu -ohjelmaan.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Tulosten tarkastelua ja arviointia**

Työpajoissa saadun tiedon analysointi oli erittäin mielenkiintoista. Analyysin tulokset kuitenkin tukevat vahvasti Mitä sinulle kuuluu -kyselyn tuloksia ja jo tiedossa olevia haasteita työn ja muun elämän yhteensovittamisen osalta. Lisäksi tulokset olivat samansuuntaisia kuin työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät tutkimukset, joihin opinnäytetyön tekemisen aikana tutustuttiin.

Kun opinnäytetyössä saatuja tuloksia tarkastellaan ja vertaillaan esimerkiksi työterveyslaitoksen (2019a) julkaisemaan kymmenen parasta keinoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi työpaikoilla, osa keinoista tuli esille myös aineiston analyysissä. Syksyllä 2019 pidetyissä työpajoissa jokinen mukana ollut esimies koki, että pystyy yhteensovittamaan työntekijöiden työtä ja muuta elämää hyvin. Työpajassa käytetyllä onnistumisen janalla he antoivat itselleen arvosanan 8–9.

Toimivien sijaisjärjestelyjen ja työhön palaamisen käytäntöjen kehittämiseen tarvitaan parannusta. Sijaisten saatavuuden haasteeseen Siun sotien johto miettii ratkaisuja yhdessä terveydenhuollon koulutusorganisaatioiden ja kuntien kanssa. Esimerkkinä toimista, jolla tätä haastetta on pyritty vähentämään, on Juuan kunnan, Riverian, Siun sotien ja TE-toimiston yhteistyössä suunnittelema

tarveperustainen työvoimakoulutus lähihoitajaksi (Riveria 2020). Esimiehet, jotka edustivat työpajoissa maakunnan pohjoisia alueita, nostivat osaavien sijaisten saatavuuden suurimmaksi haasteeksi työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Etätyön mahdollisuus Siun sotessa on ristiriitainen. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla suurin osa tehtävistä sisältää läheisiä asiakaskontakteja. Tämä ei ole mahdollista etätyössä kotona. Siun sote on antanut ohjeet etätyöskentelystä jo organisaation perustamisvaiheessa, mutta niiden soveltaminen ja mahdollistaminen on ollut pienen esimiesjoukon käsissä. Tämän vahvisti myös työpajoissa kerätyn aineiston analysointi. Etäyhteyksien hankkiminen on ollut osittainen este etätyön tekemiselle, mutta onko suurin este ollut kuitenkin esimiesten epäluulo etätyöntekemisen tuloksista, työpajoista nousseessa aineistossa tämä ei noussut esille, mutta herättää kuitenkin kysymyksiä. Kuitenkin poikkeustilanne Covid-19-pandemian takia loppukeväältä 2020 muutti etätyökäytäntöjä Siun soten alueella sallivammiksi ja myös asiakastyö siirtyi osittain digipalvelujen varaan.

Jokainen yksikkö on henkilöstörakenteeltaan erilainen ja esimiesten johtamisote on erilainen. Työpajoissa käydyissä esimiesten välissä keskusteluissa oli tunnistettavissa ikämonimuotoisuuden ja perheen määritelmän laajenemisen tuomat haasteet. Yhteensovittamista tarvitsevat lapsiperheiden vanhemmat samoin kuin ikääntyviä omaisiaan hoitavat keski-ikäiset työntekijät.

Jokaisen esimiehen tulee kiinnittää vielä enemmän huomioita työyksikön pelisääntöihin ja siihen, kuinka tasapuolisesti hän niitä soveltaa omassa yksikössään. Tasapuolisuus tulee kuitenkin huomioida Syrjimätön Siun sote 2018–2019-ohjelman mukaisesti. Myös Työterveyslaitos (2019a) korostaa sitä, että tasapuolisuus ei tarkoita kaikille samoja oikeuksia ja velvollisuuksia, vaan elämän erityis-tilanteet tulee ottaa huomioon.

Tulosten mukaan myös yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tulee jatkossakin kehittää. Yksityiselämän kysymykset tulee nostaa osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa. Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat perhetilanteet ja yksityiselämän kysymykset tulee ottaa jatkossa osaksi työterveyshuollon toimintaa

ja selvityksiä (Työterveyslaitos 2019a.) Esimiesten ja työterveyshuollon yhteydenpitoa tulee lisätä ja sen merkitystä on korostettava entistä enemmän. Esimiehet toivovat, että työterveyshuolto vastuutta myös työntekijöitä pitämään huolta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta tarkastelemalla yksityiselämän kuorimitustekijöitä ja käyttämällä työaikajoustoja hyväksi.

Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat Siun sotessa (2020c) aikaisemmin kehitetyn varhaisen välittämisen mallin rakennetta. Tämän mallin avulla esimiehet ottavat esille työkykyyn ja jaksamiseen liittyviä huomioita ja yhdessä työntekijän kanssa miettivät jatkosuunnitelmia. Kehitetyn puheeksi ottamisen mallin vaiheita ja niiden sisältöä voidaan käyttää myös osana varhaisen välittämisen mallia.

Opinnäytetyön arviointia suoritettiin koko prosessin ajan. Työpajojen toteutusta arvioitiin osallistujien kanssa jokaisen työpajan päätteeksi. Tärkeimpänä esiin nousi esimiesten yhteisten tapaamisten tarpeellisuus yli palvelualueiden. Heidän mielestään työpajoissa päästään keskustelemaan yhdessä jonkin sovitun teeman ympärillä ja pystytään vaihtamaan hyviä kokemuksia ja käytäntöjä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen työpajoissa jo yhteensovittamisen työkalut -käsitteen avaaminen oli esimiehille tarpeellista. Yhdessä todettiin, että yhteinen puhuminen auttaa jokaista esimiestä hahmottamaan ja kuvaamaan sitä mitä kaikkea esimiehen tehtävävään kuuluu. Tämäkin työn ja muun elämän yhteensovittaminen oli jokaisella arkipäivää ja sitä tehdään koko ajan. Totuttujen yhteensovittamiskäytäntöjen sanoittaminen on kuitenkin harvinaista. Lisäksi työpajat koettiin antavan hyvää. Vertaistukea esimiesten kesken vertaistuen avulla on helppo havaita, että kaikilla esimiehillä on samanlaisia haasteita riippumatta palvelualueesta tai maantieteellisestä näkökulmasta.

Lisäksi työpajatyöskentelystä tehtiin välitöntä reflektiota pajojen päätyttyä yhdessä henkilöstöresurssiyksikön henkilöstön kanssa. Ensimmäisen työpajan jälkeen arvioitiin, onko puolistrukturoitu teemahaastattelu toimiva menetelmä tavoitteen saavuttamiseen ja osallistujien osallistamiseen työpajoissa. Oma arviointi tehtävässä onnistumiselle tehtiin Max Perberdyn kolmen universaalien kysymyksen kautta. Kysymykset joihin arvioinnissa vastattiin, olivat; 1) Teimmeko mitä lupasimme? 2) Saimmeko aikaan muutosta? ja 3) Teimmeko oikeita asioita?

(Rekola, Contell, Hitikainen, Joro & Simonen 2010, 51.) Opinnäytetyössä saavutettiin asetettu tarkoitus ja tehtävä sekä tuotoksena syntyi työkalu työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työkalu on puheeksi ottamisen malli. Käytetyt menetelmät osoittautuivat toimiviksi, koska niiden avulla saatiin kerättyä tietoa ja kehitettyä työkalu. Työkalu on kaikkien esimiesten hyödynnettävissä.

## 8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että otetaan huomioon niin tieteen tekemisen kuin toimeksiantajan eettiset säännöt. Kehittämistyön eettisyys tulee olla samanlaista kuin muukin tieteellinen tutkimus. Se on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset ovat uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 6; Ojasalo ym. 2014, 48–49.)

Kehittämistyön eettisyydessä tulee huomioida rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus niin tulosten tallennuksessa, arvioinnissa kuin esittämisessä. Tutkijan on oltava avoin ja rehellinen kehittämistoiminnan kaikissa vaiheissa. Toimeksiantajaa kuin osallistujia koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistoja koskevissa kysymyksissä on toimittava kaikkien osapuolien hyväksymällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 6–7; Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Tässä opinnäytetyössä eettisyys otettiin huomioon pitämällä huolellisesti päiväkirjaa opinnäytetyön vaiheista. Lisäksi saatuja tuloksia käsiteltiin huolellisesti ja rehellisesti.

Opinnäytetyö toteutetaan ja kirjoitetaan noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Työssä huomioidaan lähdeviittaukset, kun lainataan toisten julkaisuja ja samalla annetaan toisten tuotoksille oikea arvo. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Opinnäytetyön raporttia kirjoittaessa on huolehdittu asiallisista lähdeviittauksista ja käytetty luotettavia lähteitä.

Kehittäminen tapahtuu tutkimuksessa ilmenneiden tilanteiden mukaan, jolloin tutkimuksen aikana ei ehditä syventyä perusteellisesti aineiston analyysiin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä aineistoja tarkastellaan usein myös kapeammasta

näkökulmasta katsottuna. Aineiston kokoamiselta ja analyysiltä odotetaan nopeita vastauksia, ja tämä nostetaan tärkeämmäksi asiaksi kehittämisessä kuin analyysin tutkimuksellinen luotettavuus. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Opin­näytetyöhön koottavat tiedot ja päätelmät tulevat kuitenkin olemaan avoimia, mutta otetaan samalla huomioon henkilöiden tietosuoja. Työssä käytetään tutki­mus- ja tiedonhankintamenetelmiä, jotka ovat eettisesti sopivia ja tieteellisen tut­kimuksen mukaisia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tässä opinnäy­työssä on käytetty saadusta aineistosta vain se osa, joka on merkityksellinen opinnäytetyön. Saatua materiaalia on käsitelty luottamuksellisesti ja huolella. Li­säksi opinnäytetyön tekijä toimi työpajoissa niin, ettei vaikuttanut tai osallistunut aineiston tuottamiseen.

Kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden on tiedettävä, mihin he ovat osallistu­massa ja mitä ollaan kehittämässä. Lisäksi heille on ilmaistava selkeästi, mitkä ovat kehittämistyön tavoitteet, ja mikä on osallistujien rooli kehittämishank­keessa. Kun vastaajien nimettömyys taataan, saadaan rehellisiä vastauksia koh­deryhmältä. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Opinnäytetyöpajoihin osallistuneita on informoitu opinnäytetyön tavoitteista ja tehtävästä sekä saadun aineiston käy­töstä etukäteen sähköpostitse (liite 2). Opinnäytetyön tekijä kertoi osallistujille työpajojen alussa sen, mitä kehitetään, mitä tavoitellaan ja mikä rooli työpajojen osallistujilla on tässä kehittämistyössä.

Eettiset näkökulmat otettiin huomioon opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa. Ai­heen valinnasta ja opinnäytetyön toteuttamistavasta keskusteltiin toimeksianta­jan kanssa. Opinnäytetyön tekemiseen haettiin asiaankuuluva tutkimuslupa. Tie­donhankinta tehtiin tieteellisesti hyväksytyjen periaatteiden mukaisesti ja tutki­mustuloksien julkaisemisessa pyrittiin avoimuuteen ja totuudenmukaisuuteen. Opinnäytetyön tekijä ei työskennellyt opinnäytetyön toteuttamisen aikana kehit­ämistyön kohteena olevassa tehtävässä, joten esteellisyyden näkökulma tuli myös huomioiduksi.

Tarkka selvitys tutkimuksen eri vaiheista lisää luotettavuutta. Olosuhteet, joissa aineistoa on kerätty, on kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Luokittelujen tekeminen on keskeistä laadullisen aineiston analyysissä. Luokittelun

perusteiden on tultava ilmi tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Opin­näytetyön eri vaiheet ovat todenmukaisia ja ne dokumentoitiin tarkasti työn ede­dessä. Työn etenemistä pohdittiin aktiivisesti ja kriittisesti toimeksiantajan kanssa työn etenemisen kaikissa vaiheissa.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, että saatu aineisto analysoi­tiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Opinnäytetyöstä saadut tulokset vah­vistavat jo tiedossa olevat haasteet työn ja muun elämän yhteensovittamisen nä­kökulmasta. Työpajan edetessä huomattiin, että jokaisella esimiehellä oli tunte­mus työkaluista ja ne olivat kaikilla käytössä yksikön mahdollisuuksien mukaan. Tämä alkuhämmennys toi kuitenkin hyvää tietoa työkalujen käytöstä ja käsittei­den erilaisesta ymmärtämisestä. Samalla saatiin hyvää materiaalia kehittämis­prosessin arviointia varten. Työpajojen lopussa käytettiin aikaa myös prosessin arviointiin, joka kuuluu oleellisena osana kehittämisprosessiin.

### **8.3 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehitys**

Opinnäytetyössä saatujen tulosten käyttökelpoisuutta lisää Toikon ja Rantasen (2009, 125) mukaan tulosten hyödynnettävyys. Tämä koskee sellaisia tuloksia, jotka ovat tulleet esille kehittämistyön aikana. Työn lopuksi olisikin tarkoitus tehdä tulosten pohjalta toimintasuunnitelma. Tulosten siirrettävyys toiseen ainutlaatui­seen toimintaympäristöön voi olla haasteellista kehittämistyön ainutkertaisuuden vuoksi. (Toikko & Rantanen 2009, 126). Tässä opinnäytetyössä tulosten käyttö­kelpoisuutta lisää se, että tuloksilla saatiin vahvistus jo tiedossa olleisiin. Saatujen tulosten avulla voidaan lisätä tietoa esimerkiksi toimintalähtöisestä työvuorosuun­nittelusta avuksi esimiesten kohtaamiin haasteisiin.

Esimiehen johtamisen yksi keskeisimmistä tehtävistä on työntekijöiden valmen­taminen, ohjaaminen ja motivoiminen. Usein tämä tapahtuu tukemalla, neuvo­malla ja kannustamalla työntekijöitä niin yksilöllisesti kuin ryhmässä. Jotta työn­tekijöiden valmentaminen onnistuisi tulee esimiesten selvittää työntekijöitä moti­voivia tekijöitä ja myös ymmärtää niitä (Burman & Ahola 2010, 18–19). Juuri näi­hin tilanteisiin opinnäytetyön tuloksena kehitetty puheeksi ottamisen mallia

tarjoaa esimiehille työkalun, jota voi hyödyntää monessa tilanteessa ja monien erilaisten asioiden esiin ottamisessa.

Jatkokehittämistä tarvitaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen kirjattujen tavoitteiden ja toimintaohjeiden selkeyttämisessä ja yhtenäistämässä. Esimiehet tarvitsevat oman työnsä tueksi ylimmän johdon linjauksia ja tietoa niistä käytännöistä, joilla työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan.

## Lähteet

- Agoisti, M., Andersson, I., Ejlertsson, G. & Janlöv, A-C. 2014. Shift work to balance everyday life - a salutogenic nursing perspective in home help service in Sweden. *BMC Nursing* 14 (1), 55–77. 13.4.2020
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjärvä, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. STTK. <https://www.sttk.fi/files/opas-ikaohjelman-laatimiseen-tyokaarimalli/>. 1.1.2020.
- Arene 2018. Opinnäytetyöprosessin eettiset suositukset – muistilista opiskelijalle ja ohjaajalle. Ammattikorkeakoulujen rehtori neuvosto Arene ry. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6prosessin%20eettiset%20suositukset%20muistilistat%20opiskelijalle%20ja%20ohjaajalle.pdf>. 7.3.2020.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen, A-I. (toim.): YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveystieteiden näkökulmia työhyvinvointiin. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:25. Joensuu: Karelia Ammattikorkeakoulu, 14–22.
- Anttila, T. & Oinas, T. 2018. Kohti 24/7 yhteiskuntaa. Teoksessa Pyöriä P. (toim.): Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Gaudeamus.100-113.
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila A. & Väänänen A. 2016. Moninaisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-686-9> (PDF) 2.5.2020.
- Burman, B. & Ahola, T. 2010. Ratkaisukeskeinen työyhteisö ja kuinka se tehdään. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Ejlertsson, L., Heijbel, B., Ejlertsson, G. & Andersson, I. 2018. Recovery, work-life balance and workexperiences important to self-rated health: A questionnaire study on salutogenic work factors among Swedish primary health care employees. *Work* 59 (1), 155–163. 4.3.2020.
- Ervasti, T-M. 2017. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveystieteiden eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526220925>. 21.3.2020.
- Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. No 63. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>. 9.5.2020.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saravaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Husman, P. 2013. Työurien pituus ja kestävyys. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomi-vaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja Terveys Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos, 16-21. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-302-8> (pdf) 10.3.2020.
- Härmä, M., Karhula, K., Ropponen, A., Koskinen, A., Turunen, J., Ojajärvi, A., Vantto, P., Puttonen, S., Hakola, T., Oksanen, T. & Kivimäki, M.



2019. Työaikojen muutosten ja kehittämisinterventtioiden vaikutukset hyvinvointiin, työturvallisuuteen ja työhön sitoutumiseen. Tutkimushankkeen loppuraportti n:o 114317 työsuojelurahastolle. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522618368>. 12.3.2020.
- Ilmarinen J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus.
- Innokylä. 2019. Aivoriihi. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>. 5.4.2020.
- Julkisten alojen eläkelaki 81/2017
- Juuti, P. & Puusa A. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. Juuti P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 141–156.
- Järvinen & Luhtaniemi 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:9789522610683>. 14.7.2020.
- Kauppinen, K. & Silfver-Kuhalaampi, M. 2015. Työssäkäynnin ja läheishoivan yhteensovittaminen - kyselytutkimuksen tuloksia. Teoksessa Kauppinen, Kaisa & Silfver-Kuhalaampi, Mia (toim.). Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 12. Helsingin yliopisto, 21–76. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158257/Omaishoiva\\_kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158257/Omaishoiva_kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 21.4.2019.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett A. & von Unruh K. 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. European Community Action Programme to Combat Discrimination. <https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf>. 2.5.2020.
- Koivunen, M., Lämsä A-M. Heikkinen S. 2012. Uraisiirtymät muuttuvassa työelämässä -analyysi urasiirtymän käsitteestä. Työpäpaperi N:o 371/2012. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4663-0>. 5.6.2020.
- Kokko, A. & Väestöliitto. 2013. Perheystävällinen työpaikka. Hankkeen loppuraportti 2013. Väestöliitto. <http://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/6e9e0911b55870dc4ed553cc07dc6113/1551694054/application/pdf/2891987/Perheyst%C3%A4v%C3%A4llisten%20ty%C3%B6paikka%20loppuraportti%202013.pdf>. 4.3.2020.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T. & Ilmarinen J. 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Työterveyslaitos.
- Luoma M. 2009. Henkilöstöstrategia. Teoksessa Helsilä M, Salojärvi S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 35–71.
- Mick, J., Hughes, M. & Gohen, M. 2004. Using the BETTER model to Assess Sexuality. *Clinical Journal of Oncology Nursing*. 8 (1), 84–86. 30.3.2020.
- Mick, J. 2007. Sexuality Assessment - 10 strategies for Improvement. *Clinical Journal of Oncology Nursing*. 11 (5), 671–675. 30.3.2020.
- Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Paalumäki, A. & Vähämäki M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. Juuti P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy, 131–140.

- Pahkin, K., Kurki, A-L., Mäki, E. & Lindström S. 2014. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä: Opas johtamiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi turvallisuus kriittisessä organisaatiossa. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-381-3>. 4.7.2020
- Pyöriä, P. & Ojala, S. 2016. Nuorten työasenteet puntarissa – eroaako Y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka* 81 (1), 31–42. 1.10.2019.
- Rauramo, P. 2019. Moninaisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Rekola, S., Contell, M., Hintikainen, K., Joro, A-S. & Simonen S. 2010. Maailmaa muuttamaan Globaalikasvatuksen työkirja järjestöille. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. <https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/maailmaa-muuttamaan-gloaalikasvatuksen-tyokirja-jarjestoille.pdf>. 18.4.2020.
- Richert-Kázmierska, A. & Stankiewicz, K. 2016. Work–life balance: Does age matter? *Work* 55 (3), 679–688. 4.3.2020.
- Riveria. 2020. Koulutusta paikallisesti Juuassa. <https://www.riveria.fi/ajankoh-taista/koulutusta-paikallisesti-juuassa/>. 20.4.2020.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. 3.4.2019.
- Seong, J. 2016. Person-Organization fit, Family-Supportive Organization perceptions, and Self-efficacy affect work-life balance. *Social Behavior & Personality: an international journal*. 44 (6), 911–922.
- Sinisaari-Eskelinen, J., Jouhki, M-R., Tervo, P. & Väisälä, L. 2016. Työkaluja seksuaalisuuden puheeksiottamiseen: Plissitistä Betteriin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 53 (4), 286–293. 30.3.2020.
- Siun sote 2017. Omaehtoinen työnkierto. <http://intra.siunsote.fi/hallinto/henkilöstöpalvelut/Työnkierto.pdf>. 16.3.2020.
- Siun sote 2018. Syrjimätön Siun sote 2018–2019. <http://intra.siunsote.fi/hallinto/henkilöstöpalvelut/henkilöstöstrategia/Documents/Syrjimätön%20Siun%20sote%202018-2019.pdf#search=tasa%20Darvo>. 18.3.2020.
- Siun sote 2019a. <https://www.siunsote.fi/organisaatio>. 2.3.2020.
- Siun sote 2019b. Henkilöstöstrategia. <https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siun+sote+henkil%C3%B6st%C3%B6strategia+2019-2020.pdf/42077983-8945-4060-911c-ee6f04db3b1e>. 2.3.2020.
- Siun sote 2020a. Mitä sinulle kuuluu? <https://mitakuuluu.ttl.fi/fi/results/59069>. 29.3.2019. 8.5.2020.
- Siun sote 2020b. Henkilöstötilinpäätös 2019 luonnos. <http://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/siunsote/kokous/202050-4-4815.PDF>. 11.5.2020
- Siun sote 2020c. Varhaisen välittämisen toimintaperiaate HAVAHU – Havaitse varhain ja pidä huolta. [http://intra.siunsote.fi/hallinto/henkilöstöpalvelut/Ohjeet/Työkyky, HAVAHU, tehtävien uudelleen järjestely/HAVAHU Varhaisen välittämisen toimintaperiaate\\_Siunsote.docx](http://intra.siunsote.fi/hallinto/henkilöstöpalvelut/Ohjeet/Työkyky, HAVAHU, tehtävien uudelleen järjestely/HAVAHU Varhaisen välittämisen toimintaperiaate_Siunsote.docx). 11.5.2020.

- Sosiaalialan työnantajat. 2014. Pidempiä työuria ja tuottavuutta eri-ikäisten johtamisella. [https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/05/y-sos\\_sosiaalialan\\_tyouraopas2015.pdf](https://www.jhl.fi/wp-content/uploads/2017/05/y-sos_sosiaalialan_tyouraopas2015.pdf). 3.5.2020.
- Suomala, T. & Laine, M. 2007. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kolmi-vuorotyötä tekevilla hoitajilla. Teoksessa Leppänen, A. & Takala, E-P. (toim.) Työ ja ihminen 2/2007 Kuormittuneisuus II. Helsinki: Työterveyslaitos. 107–115. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134580/Tyojaihminen\\_2\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134580/Tyojaihminen_2_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 2.10.2019
- Sutela, H. & Lehto, A. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytmv_197713_2014_12309_net.pdf). 10.3.2020.
- Stuer, D., De Vos, A., Van Der Heijden B. & Akkermans J. 2019. A Sustainable Career Perspective of Work Ability: The Importance of Resources across the Lifespan. *Environmental Research and Public Health* 16 (14) 2572-2591. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142572>. 5.6.2020.
- Tammelin, M & Mustosmäki, A. 2017. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työelämän Myytit ja todellisuus. Tallinna: Gaudeamus 113–129.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>. 20.11.2019.
- Toivanen, M. & Bergbom, B. 2013 Työyhteisöjen monimuotoisuus. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja Terveys Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos, 83–90. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>. 10.3.2020.
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ elämä. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-701-9> (pdf). 20.3.2020.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 14.4.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työaikalaki 872/2019.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>. 5.3.2020.
- Työterveyslaitos. 2018. Muistilista työpaikan toimijoille. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/masennus-ja-tyo/muistilistat-tyopaikan-toimijoille/>. 20.7.2020
- Työterveyslaitos. 2019a. Ikäjohtaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. 10.3.2020
- Työterveyslaitos. 2019b. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>. 10.3.2020.

- Työterveyslaitos. 2019c. Johdatus työurajohtamiseen – tietoa ja harjoituksia. Työterveyslaitos. [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipa-ketti/?key=yYsuTDJp.yw\\_imBY0QXXv25RY2P.U\\_C2dNqjDSVWV1E-&utm\\_campaign=Digioppaat&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=66454382&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_CkfOwim-zFMwfsduegeV\\_7SZ5C4O3y0CZcH27Lwha93Pt5x1-83z1Xtvn894KooNzJjfG1RL-\\_ZQNvSWq0t7ABP3k-Xm4DLRYo5xptRUPAhYkbM\\_I&\\_hsmi=66454382](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tilaa-opas/tyourajohtamisen-materiaalipa-ketti/?key=yYsuTDJp.yw_imBY0QXXv25RY2P.U_C2dNqjDSVWV1E-&utm_campaign=Digioppaat&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=66454382&_hsenc=p2ANqtz-_CkfOwim-zFMwfsduegeV_7SZ5C4O3y0CZcH27Lwha93Pt5x1-83z1Xtvn894KooNzJjfG1RL-_ZQNvSWq0t7ABP3k-Xm4DLRYo5xptRUPAhYkbM_I&_hsmi=66454382). 29.3.2020.
- Työterveyslaitos 2020a. Mitä kuuluu – hyvinvointi kysely sotea-alan henkilöstölle. <https://www.ttl.fi/palvelu/mita-kuuluu-hyvinvointikysely-sotealan-henkilostolle/>. 5.5.2020.
- Työterveyslaitos 2020b. Työkyvyn varhainen tuki. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>. 14.7.2020
- Vaarama U. 2013. Kaikenikäisille Hyvä Suomi. Sukupolvipolitiikalla sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävään hyvinvointiyhteiskuntaan. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-929-9>. 24.4.2020.
- Valkonen, T. 2004. Eliniänodotteen kehitys, väestön vanheneminen ja tulevaisuuden terveysongelmat maailmassa ja meillä. *Duodecim* 120 (18), 2173–2179.
- Valtionkonttori. 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. [https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/01/Avoimuutta\\_arkeen\\_kirja.pdf](https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/01/Avoimuutta_arkeen_kirja.pdf). 14.7.2020.15.7.2020
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini S. 2013. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Tammerprint Oy.
- Väestöliitto 2020. Työurien tukeminen. <https://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/eri-elamanvaiheet-ja-tilanteet/tyourien-tukeminen/tyourien-tukeminen/>. 3.5.2020.
- Wadsworth, L. & Facer, R. 2016. Work-Family Balance and Alternative the Impact of 4-day Workweeks on State Employees. *Public Personal Management* 45 (4), 382–404.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

**Syksyn 2019 työpajojen saatekirje**

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni työhyvinvointiyksikön toimeksiannosta ja aiheena on työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkalujen käyttäminen työuran erivaiheissa Siun sotessa. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkaluilla tarkoitetaan niitä työkaluja, joilla pystytään vaikuttamaan henkilöstön työuran eri vaiheiden ja yksilöllisten elämäntilanteiden huomioimista työssä. Jokaisen yksilöllinen elämäntilanne vaikuttaa siihen, kuinka paljon he pystyvät satsaamaan työhön. Työurajohtamisen tavoitteena on tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja työuran hallintaa niin, että pyritään sovittamaan työntekijän omia tavoitteita ja työpaikan tavoitteita yhteen.

Työpajassa on tarkoitus käydä läpi esimiesten kokemuksia työn ja muun elämän yhteen sovittamisen mahdollisuuksista ja haasteista. Työpajojen tuottaman tiedon pohjalta tullaan kehittämään työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkalupakki esimiehille.

Työpajaan ilmoittautuneille tulen lähettämään etukäteen muutamia teemoja etukäteen pohdittavaksi.

Tervetuloa työpajaan yhdessä pohtimaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia Siun sotessa!

Jos haluat kysyä lisää opinnäytetyöstä tai työpajoista ota yhteyttä [anu.r.hirvonen@siunsote.fi](mailto:anu.r.hirvonen@siunsote.fi)

Ystävällisin terveisin

Anu Hirvonen

## Teemat puolistrukturoituun teemahaastatteluun

### Tervetuloa Sujuva Työ – Esimiestyöpajaan!

Syksyn 2019 aiheena on työn ja muun elämän yhteensovittaminen Siun Sotessa. Työpajat ovat osa opinnäytetyötäni, jota teen Karelia ammattikoulun Ikäosaamisen kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmaan.

Ilmoittautumisen yhteydessä näkyvässä saatekirjeessä, olen tuonut ilmi laittavani teille etukäteen pohdittavaksi muutamia aiheeseen liittyviä teemoja.

#### Joten tässä teille nämä pohdittavat teemat ovat:

1. Miten hyvin tunnet Siun sotessa käytössä olevat työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkalut ja löydätkö niihin liittyvät ohjeet hyvin?
2. Mitkä tekijät edistävät työn ja muun elämän yhteensovittamista omassa yksikössäsi?
3. Mitkä tekijät taas estävät työn ja muun elämän yhteensovittamista omassa yksikössäsi?
4. Onko työuran erivaiheissa olevilla työntekijöillä erilaisia tarpeita työn ja muun elämän yhteensovittamisen suhteen?
5. Miten mielestäsi pystyt vastaamaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeisiin omassa yksikössäsi?

Ystävällisin terveisin

Anu Hirvonen

Työsuojeluvaltuutettu

p. 013-330 7739

## Syksyn 2019 työpajojen alustus

Hei kaikille,

tervetuloa vielä yhteen esimiestyöpajaan, jonka aiheena on työn ja muun elämän yhteensovittaminen Siun sotessa. Työpaja on osa minun ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni lopputyötä. Toivon teiltä mahdollisuutta osallistua tähän työpajaan vaikka elämme tällä hetkellä poikkeusoloissa.

Tässä työpajassa tulen käymään läpi syksyllä 2019 pidettyjen työpajoista saadun aineiston analyysin tulokset ja jatketaan yhdessä työn ja muun elämän yhteensovittamisen työkalun rakentamista esimiehille.

Aineiston analyysin tuloksena työkaluksi rakennetaan puheeksi ottamisen mallia esimiesten käyttöön. Tämän mallin sisällön kehittämiseen tarvitsen teidän osallistumistanne.

Työpajassa saatu aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja työpajaan osallistujien henkilöllisyys ei raportissa tule esille.

Kiitos osallistumisesta jo etukäteen!

Anu Hirvonen

YAMK-opiskelija

## Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien tekijöiden luokittelua

Pääluokka	Yläkategoria	Alakategoria	Ilmaisu/selitys
Resurssisuunnittelu	Työvuorosuunnittelu	Esimies suunnittelee listat	- esimiehet tuntevat työntekijänsä ja perhe tilanteen
			- yksilöllinen huomioiminen
			- harrastukset ja muu elämä tärkeämpi kuin työ, työn tulee joustaa
			-ergonominen työvuorosuunnittelu joillekin hyvä, joillekin ei
		Yhteisöllinen työvuorosuunnittelu	- yksikön työntekijät suunnittelevat yhdessä vuoronsa on toimiva systeemi
	Vuosiloma suunnittelu	Yhteiset pelisäännöt lomien kiertämisestä	- pitempiä kerralla ja harvemmin tai pienemmissä pätkissä useammin, kuka työntekijä mitenkään haluaa
Työaikajoustot		Osa-aikatyö	- työkyky ja perhesyistä osa-aikaista kun on pakko
		Harkinnanvaraiset työajan joustot	- ratkaisut tehdään määräajaksi
			- annetaan jos uhkana sairasloma



## Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien tekijöiden luokittelua

		Palkattomat vapaat / saldo-vapaat	- jos suunnitteluvaiheessa mahdollistuu palkattomien ja saldojen antaminen
		Opintovapaat	- ohjataan ottamaan opinto-vapaata, jos opiskelee
		Sisu-työ	- sisutyö on huippujuttu
Lähijohtaminen	Työyhteisön toimivuus	Työtehtävien räätälöinti	- kaikkien ei ole pakko tehdä kolmivuorotyötä, kuka tekee mitäkin
		Riittävä osaaminen	- hyvä perehdytys
		Työyksikön yhteinen ymmärrys	- jos joku työkyky perusteella tekee lyhennettyä työ-aikaa
			- saadaan pyöriteltyä yksiköiden välillä henkilökuntaa
			- avoin viestintä
			- tsempattu yhdessä pärjäämään
		Yksiköiden välinen yhteistyö	- työntekijöitä lainataan toisiin yksiköihin

## Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien tekijöiden luokittelua

	Viestintä	Ennakkoluulottomuus ja avoimuus esimieheltä	- avointa keskustelua esim. taloustilanteesta, henkilöstö joustaa
		Taloudellinen tilanne tiedossa kaikilla	- ei siis oteta sijaisia vaan joustetaan yksiköiden kesken
	Päivittäinen johtaminen	Esimiehen johtamisote	- esimiehellä suuri vaikutus miten työyhteisö toimii, miten annetaan "lainaan" toiselle osastolle/yksikköön
		Esimiehen yksikön tuntemus	- etätyön mahdollistaminen niissä yksiköissä joissa pysyy
			- etätyötä varten tekniikka kuntoon
	Työkierto ja päivävuorot	- työntekijän on myös itse mukauduttava tilanteeseensa, ei voi odottaa että työnantaja mahdollistaa-> voi lähteä työnkiertoon	
	Organisaation tarjoamat avut	-Sairaalan lapsen hoito	- tasapuolisuus esim. lapsen hoito palveluita tarvittaisiin myös kauemmilla paikkakunnilla.

## Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävien tekijöiden luokittelua

Pääluokka	Yläkategoria	Alakategoria	Selitys/ilmaus
Resurssisuunnittelu	Toiminnallinen työvuoro-suunnittelu	- ohjelman tarvitsemat koodaukset ovat haasteellisia tehdä	- työkyky rajoitusten huomioiminen haasteellista
		- vuorosuunnitteluun liittyvät rajaukset rajoittaa	- vuorot pitää tietää niin hyvissä ajoin, koska ne lukkiutuvat niin aikaisin
		- toiveiden määrä	- harrastaminen vaikeaa
			- matkan suunnittelu ei onnistu, jos toiveet ei mene läpi
		- työvuorosuunnittelun siirtäminen resurssisuunnittelijoille	- esimies voi tietää miten tukea työntekijöiden työkykyä
		- toiminnallisen myötä menee ylhäältä käskemiseksi.	- työvuorot osattu suunnitella, ja järjestellä keskenään yksiköiden kesken ja tämä perustunut suhteelliseen vapaaehtoisuuteen
		- elämän suunnittelu koetaan toiminnallisen suunnittelun kautta vaikeaksi	- osa työntekijöistä kokee ergonomisen työvuorosuunnittelun kuormittavaksi
		- toiminnallinen suunnittelu työvuoroissa estää työntekijöiden tilapäisten elämäntilanteiden huomioimisen	-esimiehenä tuntee alaisensa, ja miten kukin haluaa tehdä töitä
- kuinkas yksinhuoltajat ja vuorotyötä tekevät vanhemmat huomioitaan			

## Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävien tekijöiden luokittelua

		- esimiesten kokemus vaikuttamisesta vähentynyt	
		- vastuu epäselvä, kun resurssisuunnittelija tekee listan	- Kuka vastaa mistä vastaa. Kuka viestii ja kuka päättää? Mistä esimies päättää uudessa mallissa ja mistä ei. Toivotaan selkeämpää roolitusta ja vastuita. Onko kaikki oleelliset tahot mukana suunnittelussa. Esimiehellä on kuitenkin lopullinen vastuu listan julkaisemisesta
	Sijaisten saatavuus	- ei saada sijaisia	- kunnan aikaan jo luotu sissi verkosto, ja pystyttiin pyytämään vaihtamaan vuoroja omien työntekijöiden kanssa, että sissi tulee tekemään työntekijän "oman" vuoron.
			- saldo ja palkattomien antaminen haasteellista, kun ei saada sijaisia
			- sijaisten kapea-alainen osaaminen tuo haasteita
			- työntekijöille kirjoitetaan todella lyhyitä sairaslomia, ja ei saada / ei voida ottaa sijaista
			- maantieteellinen näkökulma-> ympäristökuntiin saadaan vielä huonommin sijaisia kuin Joensuuhun
			- harkinnanvaraisten joustojen antamien ei onnistu, kun ei ole sijaisia
Työntekijään liittyvät tekijät	Työkyky	- työkyvyn haasteita ei tuoda esimiehille tietoon	- Joskus tulee yllätyksenä työntekijän työkyky ongelmat, koetaan riittämättömyyttä siitä miksi ei huomattu. Toisaalta myös pettymystä siitä, etteivät työntekijät ole tulleet kertomaan esimiehelle vaan menneet

## Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävien tekijöiden luokittelua

			työterveyshuoltoon, koetaanko esimies pelottavana. Esimiehet kokevat tietynlaisena loukkauksena tämän.
			- käytetään enemmän sairauslomat kuin käytetään mahdollisuutta osa-aikaratkaisuihin
		- työn vaatimukset	- työkyky haasteiden yhdistäminen työhön hankalaa, kun työssä tarvitaan käsi ja jalat - yksiköllä on tietty kantokyky työkykyrajoitteisten työntekijöiden kanssa
	Haasteelliset elämän tilanteet	- työntekijä ei kerro vaikeasta elämän tilanteestaan esimiehille	- esimerkiksi erotilanteista ei kerrota työyhteisölle, jolloin joustot aiheuttavat epätasavaraa tunnetta
	Motivaatio tehdä töitä	- töiden tulee joustaa muun elämän edellä	- työntekijöiden joustamattomuus - toisille mahdollistettu liikaa joustoja - muut menot ennen työtä
	Osaaminen		- kouluksiin ei osallistuta, että osaaminen lisääntyisi -> ei tarvitse tehdä "lainavuoroja"
Organisaatioon liittyvät tekijät	Ohjeet epäselvät	- ohjeiden tulkinta	- ohjeistuksia on paljon, mutta niitä ei ole kirjoitettu mihinkään eli "piilo-ohjeistusta, joten esimiehillä ei mitään konkreettista mihin vedota joustojen eväämisessä - yksiköitä "tasapäistetty" liikaa ohjeilla, jotka eivät anna jouston mahdollisuutta esimiehille - annetaanko vuoron vaihtojen yhteydessä vapaat samalla listalla vain siirretäänkö seuraavalle listalle?

**Työn ja muun elämän yhteensovittamista estävien tekijöiden luokittelua**

		- saldovapaiden myöntämisestä epäselvät ohjeet	- annetaanko kokonaisia päiviä vain puolikkaita?
		Osa-aikatyö	- annetaanko osa-aikaisuudet kokonaisina päivinä vain lyhennettynä työaikana?
	Henkilöstö mitoitus	- työtehtävien räätälöinti mahdotonta	- henkilöstömitoitus vedetty niin pieneksi, että joustaminen mahdotonta
		- työn vaatimukset kasvaneet	
	Viestintä	- intran toimimattomuus	-tieto ei löydy hakemalla intrasta, aikaa kuluu turhaan etsimiseen
		- viestintä linjassa ei toimi	- tietoa tulee paljon joka suunnasta ja kaikkea tietoa ei tavoita kaikkia toimijoita
		- linjajohdon välinen kommunikointi	- jos esimies ei myönnä jotain etuutta, niin mennään linjassa niin pitkälle kunnes etuus saadaan

## Esimiesten tarpeet työkaluksi

Pääluokka	Yläkategoria	alakategoria	Ilmaisu/selite
Organisaatiotason johtaminen	Ajantasaiset ja yhtenäiset ohjeet	Toimialat/HR/Tukipalvelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjeita työaika joustoista ja harkinnanvaraisista</li> <li>- Toivotaan Siun soten yleistä ohjetta kaikista yhteensovittamisen käytännöistä. Jotka jalkautetaan ohjeet oman yksikön tarpeeseen sopivaksi.</li> <li>- Miten pitkään/paljon voidaan joustaa, haluttaisiin selkeät ohjeet.</li> <li>- Esimiehille selkeät ohjeet mitä oikeuksia on työajan järjestelyn suhteen mitä voit myöntää mitä se tarkoittaa.</li> <li>- Suuntaa antava ohje, minkä verran pelivaraa myöntää/käyttää harkinnanvaraisia. esim. jos tulee uusi esimies niin mitkä reunaehdot.</li> </ul>
	Toimivat ICT-järjestelmät	Havahu/populus/Intra/työvuorosunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Havahua voisi kirjoittaa, niin että siitä ilmenisi myös työntekijän vastuu.</li> <li>- Populus hälytystä sairauslomista toivottaisiin myös työntekijälle itselleen, näin heräteltäisiin työntekijääkin huomaamaan, miten paljon sairauslomaa on ja miksi esimies haluaa keskustella ja on huolissaan</li> <li>- Ohjeet helposti löydettävissä</li> <li>- Intran hakusana toimisi. Ajantasaiset ohjeet löytyisivät. Intrassa ohjeet, jotka olisivat ajan tasalla. Ajan tasalla ole-mattomat ohjeet pois</li> </ul>

## Esimiesten tarpeet työkaluksi

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intrasta löytyisi kaikki tärkeä tieto, ilman turhaa etsimistä.</li> <li>- Pelisäännöt työvuorosunnittelussa ei tasapuoliset, ymmärrettävä että ihmiset ovat eri tilanteissa. Vuorosunnittelu saatava toimivaksi.</li> </ul>
	Lähiesimiehet mukaan päätöksen tekoon	Esimiesten kuulluksi tuleminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toivotaan että tulla kuulluksi, ja että esimieheltä kysyttäisiin oman yksikön asioista.</li> <li>- Toivotaan että tarkistetaan asiat ennen kuin julkaistaan joku raportti, koska raportit ei ole välttämättä paikkaansa pitäviä</li> <li>- Contorollerit jalkautettava, esimies otettava mukaan ennen kuin raportti lähtee eteenpäin, jotta sekaannuksilta vältyttäisiin ja sen pohjalta tehdään väärä tulkintoja</li> <li>- Esimiehelle harkinta valtaa päätöksiin. Mitä voi tehdä ja mitä ei tehdä</li> <li>- Kokemus vaikuttaa on vähentynyt, riittämättömyyden tunne</li> </ul>
	Lähijohtaminen linjassa	Oman lähiesimiehen tuki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oman esimiehen tuki tärkeää</li> <li>- Sijaisasiat kuntoon, kun esimies lomalla</li> </ul>
		Palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toivotaan hyväkin palautetta</li> <li>- Arvostusta ja myös hyväkin palautetta, sitä esimiehet toivovat. Huonoa palautetta tulee joka suunnasta</li> </ul>
Lähijohtaminen	Sitoutunut työntekijä	Työntekijän omavastuu työkyvystä ja hyvinvoinnista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijän oma ymmärrys työkyvyn ja työhyvinvoinnin tärkeydestä auttaisi</li> </ul>



## Esimiesten tarpeet työkaluksi

			<p>- Tämä pitäisi kääntää ajatteluun mitä työntekijä tekee, että tulee työkykyiseksi. Uniongelmaiset-&gt; auttaako sairaslomaloma &gt; työntekijän vastuu miten saa uniongelman haltuun ja itsensä työkykyiseksi.</p>
			<p>- Työntekijöitä sitoutetaan itse tekemään, jotain hyvinvointinsa eteen. Kerrotaan suoraan mikä tilanne esim. vuoden päästä, kannustavalla otteella, että työntekijä rupeasi miettimään myös itse mitä tekee asian parantamiseksi/kohentamiseksi.</p>
			<p>- Toivotaan, että työntekijä miettisi myös itse mitä voisi asialle tehdä, kun sairaslomaa kertyy paljon.</p>
			<p>- työntekijän pitäisi vaikka vastata hälytykseen, miten tähän on päädytty/mistä tämä johtuu, eli työntekijän pitäisi itse miettiä asiaa ennen kuin esimies kuittaa hälytyksen</p>
		Työterveysyhteistyö	<p>- työterveyshuolto kannustaa työntekijöitä myös oma-aloitteeseen kunnossa pysymiseen  - esimiehen tulisi saada yhteys työterveyshuoltoon  - työterveyshuollon pitää kuulla myös esimiestä eikä vain työntekijää  - työterveyshuollon tulee olla puolueeton</p>