

Hanna Jaako

**ELÄMÄNTILANTEET HUOMIOIVA TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMI-
SEN MALLI**

Perheystävälliset käytännöt erilaisissa elämäntilanteissa

ELÄMÄNTILANTEET HUOMIOIVA TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN MALLI

Perheystävälliset käytännöt erilaisissa elämäntilanteissa

Hanna Jaako
YAMK Opinnäytetyö
Kevät 2020
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä: Hanna Jaako

Opinnäytetyön nimi: Elämäntilanteen huomioivat työn ja perheen yhteensovittamisen malli

Työn ohjaajat: Kati Päätaalo, Kirsi Koivunen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 71+15 liitesivua

Työn ja perheen yhteensovittamisen tutkimus on saanut paljon jalansijaa 2000-luvun taitteessa. Työelämä muuttuu ja teknologian kehitys on tuonut uusia haasteita työn ja perheen yhteensovittamiseen. Vapaa-ajan arvostus on lisääntynyt mutta toisaalta myös työ nähdään yksilön elämässä tärkeänä voimavarana. Parhaimmillaan työ ja perhe tukevatkin toisiaan ja lisäävät positiivisia taitoja elämänilueilta toiselle. Työelämässä on herätty työn ja perheen yhteensovittamisen tärkeyteen ja toimivia keinoja tasapainoisen arjen tukemiseen pyritään kehittämään myös organisaatiossa. Tasapainoinen arki ei ole vain työntekijän käsissä, vaan myös organisaatiot voivat omilla toimillaan parantaa yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Tutkimukset osoittavat, että tästä hyötyvät molemmat osapuolet.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla erilaisista elämäntilanteista johtuvaa työn ja perheen yhteensovittamisen tarvetta sekä selvittää, miten johtamisella ja työn organisoimisella voidaan tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi niitä elämäntilanteita, joissa yhteensovittamisen tarvetta esiintyy sekä nostaa esille toimivia käytäntöjä, jotka edistävät työn ja perheen tasapainoa. Opinnäytetyön laadullinen aineisto kerättiin yhteistyö organisaation työntekijöiltä sähköisen tiedonkeruulomakkeen ja teemahaastatteluiden avulla. Tiedonkeruulomakkeeseen vastasi 51 työntekijää ja teemahaastatteluihin osallistui 3 organisaation esimiestä. Analyysi toteutettiin aineistolähtöistä sisälönanalyysiä käyttäen.

Tutkimustulokset osoittivat, että syyt työn ja perheen yhteensovittamiselle voivat vaihdella elämänskaaren eri vaiheissa mutta tarpeet ovat hyvin samantyyppisiä. Tuloksista kävi esille, että työn ja perheen yhteensovittamista on mahdollista järjestää ja organisaatiossa on käytettävissä monipuolisesti erilaisia käytäntöjä, jotka hyödyttävät työn ja perheen tasapainon saavuttamista. Näitä olivat työn organisoimisen keinoista erityisesti joustavat työajat ja etätyön mahdollisuus sekä esimiesten kyky toimia empaattisesti ja ymmärtäväisesti.

Tutkimuksen kehittämistyön tuloksena syntyi elämäntilanteen huomioiva työn ja perheen yhteensovittamisen malli. Siihen on kirjattu yleisellä tasolla toimivia käytäntöjä, jotka ovat kirjattu teorian teorian ja tutkimuksen tuloksiin peilaten. Mallia on mahdollista hyödyntää kohde organisaatiossa mutta myös laajemmin työelämässä.

Asiasanat: perhe, työelämä, työn ja perheen yhteensovittaminen, tasapaino, johtaminen, henkilöjohtaminen, työn organisointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Oulu University of Applied Sciences Master's degree Programme in Development and Leadership
in Health Care and Social Services

Author: Hanna Jaako
Title of thesis: A life-balance model of work-family reconciliation
Supervisor(s): Kati Päätaalo, Kirsi Koivunen
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020
Number of pages: 71+15 appendix pages

Work-family balance research has gained a lot of ground in the turn of the 21st century. Working life is changing and technological advances have brought new challenges to finding work-life balance. The value of leisure time has increased, but on the other hand, work is also seen as an important resource in the life of an individual. At best, work and family support each other and enhance positive skills from one life area to another. The importance of reconciling work and family life has been raised in the workplace, and efforts are also being made to develop effective ways of supporting a balanced everyday life. A well-balanced daily life is not only in the hands of employee, because organizations can also improve the chances of coordination through their own actions. Studies show that this is a win-win situation.

The purpose of this thesis is to describe the need to reconcile work and family life due to different life situations and to find out how management and work organization can support work and family reconciliation of employees in different life situations. The aim of the study is to highlight the situations in which there is a need for reconciliation and to highlight working practices that promote work-life balance. The qualitative material of the thesis was collected from the employees of the cooperation organizations by means of an electronic data collection questionnaire and thematic interviews. 51 employees responded to the questionnaire and 3 organization managers took part in the theme interviews. The analysis was conducted using data-driven content analysis.

Research result have shown that the reasons for reconciling work and family can vary at different stages of life, but the needs are very similar. The results showed that work-family reconciliation can be organized and that a variety of practices are available within the organization to help achieve work-family balance. These included, in particular, flexible working hours and the possibility of teleworking, as well as the ability of supervisors to be empathetic and understanding.

The result of this study was a life-balance model of work-family reconciliation. It has a set of practices on a general level, which are documented in theory and in the results of research. The model can be used in the target organization but also more widely in working life.

Keywords: family, worklife, work-life balance, balance, work organization, management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN	11
2.1	Työn ja perheen yhteensovittamisen lähtökohdat	11
2.2	Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus työn ja perheen yhteensovittamiseen	12
2.3	Työn ja perheen vuorovaikutus	14
3	TYÖELÄMÄ TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN TUKENA	17
3.1	Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tarpeet erilaisissa elämäntilanteissa	17
3.2	Työelämän organisointi	18
3.3	Työn ja perheen yhteensovittaminen osana työhyvinvointia	21
4	TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN JOHTAMINEN	23
4.1	Johtamisen merkitys työn ja perheen yhteensovittamisessa	23
4.2	Elämänvaiheiden huomioiminen johtamisessa	24
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	27
6	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	28
6.1	Organisaation kuvaus ja tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneet	28
6.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön metodologiset valinnat	28
6.3	Aineiston kerääminen	30
6.3.1	Sähköinen tiedonkeruulomake	31
6.3.2	Teemahaastattelu	33
6.4	Kvalitatiivisen aineiston analyysi	34
6.5	Tutkimustulosten esitys	37
7	TUTKIMUSTULOKSET	40
7.1	Elämäntilanteista johtuvat työn ja perheen yhteensovittamisen erityistarpeet	40
7.2	Johtamisen merkitys työn ja perheen yhteensovittamisessa	43
7.3	Työn organisoiminen työn ja perheen yhteensovittamisen tukena	48
8	KEHITTÄMISVAIHE	53
8.1	Empiirisen tutkimuksen hyödyntäminen kehittämistyössä	53
8.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten tarkastelua aiempaan tutkimustietoon verraten	55
8.3	Mallin muodostaminen ja hyödynnettävyys	58

9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
9.1	Yhteenvedo tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista	60
9.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	61
9.3	Tutkimuksen eettisyys	63
9.4	Jatkotutkimuksen aiheita	65
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Julkinen keskustelu työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeista sekä haasteista lisääntyi 1990-luvulla erityisesti politiikan, hallinnon ja tulopoliittisten neuvotteluiden piirissä. Työelämässä tapahtuneet muutokset nostivat ongelman esille, jotka lisäsivät myös tutkijoiden mielenkiintoa aihetta kohtaan. Tutkimuksen juuret ovat lapsi- ja naistutkimuksessa, ja työn ja perheen rajoja ylittävä tutkimus työelämän näkökulmasta lisääntyi vasta vuosituhaten vaihteessa. Perheystävällisten käytäntöjen kehittäminen on ollut yksi tärkeä näkökulma ehkäistä työn kuormittavuutta sekä lisätä työhyvinvointia, joka on otettu huomioon myös kansallisissa ohjelmissa ja hankkeissa kuten Työ ja perhe-hanke (1996-2000), Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työyhteisöissä (2001-2004) ja Perheystävälliseksi työpaikaksi! (2018). (Salmi 2004a, 1-2; Työterveyslaitos 2018, viitattu 10.01.2019.)

Työn ja perheen yhteensovittamisen merkitystä ja tarvetta voidaan perustella sen yksilölle, työelämälle ja yhteiskunnalle tuoman merkityksen kautta. Joudumme pohtimaan työn ja perheen yhteensovittamista monissa valinnoissamme päivittäin. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tehdä näkyväksi niitä elämäntilanteita, joissa yhteensovittamisen tarvetta esiintyy sekä nostaa esille toimivia käytäntöjä, jotka edistävät työn ja perheen tasapainoa. Kiinnostuksen kohteena ovat työntekijöiden kokemukset sekä työelämän, erityisesti esimiesten mahdollisuudet tukea työntekijöitä työn ja perheen yhteensovittamisessa. Kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on kuitenkin tärkeää tiedostaa, mitä aiheesta on jo tutkittu ja miksi keskustelu on tärkeää.

Perinteisesti perhe on ajateltu työntekijän omana henkilökohtaisena asiana, joka ei koske organisaation toimintaa (Salmi 2004b, 131). 2000-luvulla aihetta onkin tutkittu paljon niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla, jossa poliittisen kiinnostuksen herääminen on ollut yksi merkittävä tekijä, erityisesti EU:n tasolta tullut aktiivisuus. Euroopan unionissa ja poliittisissa ohjelmissa aiheen tärkeyttä on perusteltu erityisesti naisten ja miesten tasa-arvokysymysten kautta. (Salmi 2004a, 1.) Lisäksi EU on ottanut kantaa työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiin vanhempien ja omaishoitajien näkökulmasta, jossa tavoitteena on lisätä miesten ja naisten joustavien työjärjestelyiden ja vapaiden saatavuutta (Eurooppaneuvosto 2018, viitattu 6.2.2019). Tutkimustieto onkin oleellista, jotta sosiaalipoliittisia ja työpaikkakohtaisia työn ja perheen yhteensovittamista tukevia käytäntöjä voidaan kehittää (Eräranta & Känslä 2007, 185).

Aihetta on tutkittu suomalaisissa väitöskirjoissa (Kivimäki 2009, Eräranta 2013, Ylikännö 2013, Ojanen 2017, Ervasti 2018) sekä alemman tason opinnäytetöissä (Toiviainen 2013, Haapa-aho 2017). Ylikännö (2013) tutki väitöskirjassaan erilaisten ihmisryhmien ajankäyttöä ja siinä tapahtuneita muutoksia. Ervastin (2018) väitöskirjassa muodostettiin Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen toimintamalli terveisalalle. Eräranta (2013) puolestaan lähestyi aihetta sosiaalisena kysymyksenä, joka on muotoutunut vähitellen 1900-luvulta tähän päivään. Väitöskirjassa tarkastellaan suomalaista työn ja perheen yhteensovittamista edistävää hyvinvointipolitiikkaa ja sen muutoksia. Tarkastelun kohteena on, miten palvelut, etuudet ja järjestelyt ovat ohjanneet meitä toimimaan molemmilla elämänalueilla. Työn ja perheen yhteensovittamisesta on tullut kansainvälisten organisaatioiden, kuten EU:n ongelma, jossa sitä on pyritty ratkaisemaan jäsenmaiden yhteisessä päätöksenteossa. Keskeistä keskustelussa on ollut naisten ja miesten, äitien ja isien työllisyyttä ja syntyvyyttä edistävät keinot. (Eräranta 2013, 9-10.) Kansainvälisissä tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota työn ja perheen vuorovaikutukseen sekä työaikojen vaikutukseen työn ja perheen tasapainon kokemuksessa (Greenhaus & Beutell 1985; Greenhaus & Powell 2006; Vieira, 2018; Mcnamara 2013).

Aikasempi tutkimus on käsitellyt erityisesti työn ja perheen ristiriitoja (Ojanen 2017) ja erinäisiä työkalupakkeja on kehitetty, joiden tavoitteena on ollut lisätä tietoa hyvistä perheystävällisistä käytännöistä (Savolainen, Lammi-Taskula & Salmi 2004, Malik 2010, Työterveyslaitos 2018). Malikin (2010, 288) tutkimuksen perusteella kehitettiin työkalupakki, jossa selvitettiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen toimintaperiaatteita ja käytäntöjä eri elämänvaiheissa. Lapsi- ja perhepalveluiden ohjelmaan kuuluvan osan Perheystävälliseksi työpaikaksi! hankkeen kautta on kehitetty myös maksuton digitaalinen työkalupakki vuoden 2018 lopussa perheystävällisyyden huomioimiseen työpaikoilla. (Työterveyslaitos 2018, viitattu 20.11.2018.)

Parempaan työelämään puolesta puhuu myös Työelämä 2020 hanke, jonka tavoitteena on nostaa Suomi Euroopan parhaaksi paikaksi tehdä työtä vuoteen 2020 mennessä. Tasa-arvovaltuutettu on lanseerannut hankkeen yhteyteen Edelläkävijä-testin ja -tunnuksen, joka myönnetään parhaille perhemyönteisiä käytäntöjä kehittäneille työnantajille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018c, viitattu 19.11.2018; Työelämä 2020 2018, viitattu 20.11.2018.) Myös Työterveyslaitos on viime vuosina koonnut oppaita, kuten Jousto-opas ja Työ@Elämä, joista esimiehet ja organisaatiot saavat käytännön vinkkejä johtamisen tueksi (Työterveyslaitos 2016, viitattu 11.02.2019).

Aihe on kuitenkin edelleen ajankohtainen. Edellinen hallitus käynnisti keväällä 2018 kansallisen lapsistrategian valmistelun seuraavaa hallitusta varten. Hanke kantaa nimeä Lapsistrategia 2040. Tavoitteena on lisätä yhteiskuntapoliittista keskustelua lapsi- ja perhepolitiikasta sekä vahvistaa lapsi- ja perhemyönteistä yhteiskuntaa. Huomiota kiinnitetään muun muassa työelämän perheystävällisyyden vahvistumiseen. Edellisen hallituksen kärkihankkeen Lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelman (LAPE) tavoitteena oli myös lapsi- ja perheystävällisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettummat palvelut. Yksi tavoitteista oli myös toimintakulttuurin uudistaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018a, viitattu 25.11.2018; Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2018, viitattu 26.11.2018.)

Syitä tutkimuksen tärkeydelle voidaan löytää tulevien sukupolvien työelämän arvoista ja tarpeista. Suomessa on tehty Työolotutkimusta vuodesta 1977, joka osoittaa, että perheen kanssa vietetyn ajan arvostaminen on kasvanut vuosien varrella niin miesten kuin naistenkin keskuudessa (EVA 2013, viitattu 06.02.2019). Lisäksi Euroopan unionin keskeiset tavoitteet, kuten korkean työllisyyden ja syntyvyyden lisäämisen sekä ripeän tuottavuuden kasvu edellyttävät työn ja perheen yhteensovittamista (Piekkola & Ruuskanen 2006, 7, viitattu 05.02.2019). Aiheen merkittävyyttä tukee myös THL:n Finterveys 2017- tutkimus, jonka mukaan työoloja (fyysiset, psyykkiset ja työympäristötekijät) kehittämällä voidaan vähentää sairastavuutta ja pidentää työuria. Fyysisten riskien lisäksi sairastumisen riskiin ovat yhteydessä työn vaativuus ja joustamattomuus, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, koettu epäoikeudenmukaisuus, kiusaaminen ja vähäinen sosiaalinen tuki. Tutkimuksessa verrattiin myös miesten ja naisten mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja kokemukseen ajan riittävydestä, joka osoitti, että miehet kokivat naisia useammin voivansa tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssään. Samoin kokemus aikapulasta oli yleisempää naisilla kuin miehillä. (Kestilä & Kauppinen 2017, 22 – 23, viitattu 26.11.2018.)

Ajankäyttöön liittyvä tutkimus koettiin tärkeäksi erityisesti sen vuoksi, että aika arvotetaan ja sitä jaetaan eri elämänaikavaiheilla eri tavalla erilaisissa elämäntilanteissa ja ikäryhmissä. Lisäksi työelämä asettaa ajankäyttölemme raamit ja vaikuttaa siten myös perheen kanssa vietetyn ajan määrään. (Lammi-Taskula & Salmi 2004, 29; Piekkola & Ruuskanen 2006, 13, viitattu 05.02.2019.) Ajankäyttöön liittyvää tutkimusta ja selvitystä on tehnyt (Lammi-Taskula & Salmi 2004; Piekkola & Ruuskanen 2006; Ylikänno 2011).

Tutkimus ja hankkeet ovat keskittyneet paljon lapsiperheiden tarpeisiin, jonka vuoksi tiedon tarve myös muiden elämäntilanteiden yhteensovittamisen tarpeista on koettu tärkeäksi tutkimuksen

kohteeksi. Tutkimusta ja kehitystyötä tarvitaan, jotta työn ja perheen yhteensovittaminen näkyisi tärkeänä arvovalintana tukea eri-ikäisiä ja erilaisissa elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Tulevaisuuden työ myös muuttaa muotoaan ja arvioiden mukaan vaativissa asiantuntijatehtävissä kärsitään myös työvoimapulasta tulevaisuudessa.

Perheen ja työn yhteensovittamisen kysymykset nousevat myös tässä keskustelussa esille siinä, että joustavuus työorganisaatiossa on myös rekrytointivaltti palkatessa osaavaa työvoimaa. Työn ja perheen yhteensovittaminen on yksi tärkeä keino parantaa työhön sitoutuneisuutta, jaksamista sekä edistää työurien pituutta eläkeiän lähestyessä. Kulttuurin ja työpaikan joustavuuden tukeminen ovat keinoja tukea työn ja perheen yhteensovittamista, joka on vahva liiketoimintaperuste. Yrityksen maine vaikuttaa yrityksen kykyyn rekrytoida, houkutella ja säilyttää hyvät työntekijät. Tämä on erityisen tärkeää yrityksille, jotka haluavat nostaa työvoiman monimuotoisuutta. (Smith, Gilmer & Stockdale 2019, 7-8.)

2 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMINEN

2.1 Työn ja perheen yhteensovittamisen lähtökohdat

Työn ja perheen yhteensovittamisessa on laajemmin kyse työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, josta käytetään myös termiä work-life balance (WLB). Siinä on kyse tasapainosta, miten ihminen jakaa aikaa ja voimavaroja eri elämänalueilla. Tasapainon löytäminen on tärkeää ihmisen hyvinvoinnin ja elämänlaadun kannalta, jotka ovat tärkeitä voimavaroja myös työelämässä. Kohuttomat uhraukset työelämässä, jotka vaikuttavat kielteisesti yksityiselämään, voivat muuttaa yksilön suhdetta työhön kielteiseksi. Jatkuva epätasapaino vie voimavaroja, josta ennen pitkää kärsii myös työ. (Lundell ym. 2011, 251.)

Työn ja perheen yhteensovittamisessa on kyse työ- ja perhe-elämän tasapainosta. Tästä käytetään myös termiä work-family balance (WFB). Työn ja perheen yhteensovittamisen kokonaisvaltaisuutta voidaan hahmottaa kolmen kentän kautta, jotka ovat työelämä ja työpolitiikka, perhe-elämä ja sosiaalipolitiikka sekä sukupuolta rakentavat prosessit ja tasa-arvopolitiikka. Näillä kentillä tapahtuvat muutokset ja yhteistyö perheiden, työpaikkojen, julkisen sektorin, markkinoiden ja kolmannen sektorin kanssa ovat myös ratkaisu, kun haluamme etsiä vastauksia työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiin. (Salmi 2004a, 2.)

Tarve työn ja perheen yhteensovittamiselle löytyy historiasta ja naisten työmarkkinoille siirtymisestä. Sosiaalipoliittiset järjestelmät ovat luotu pääongelman ympärille, eli rakennettu pääsääntöisesti pikkulapsiperheiden tarpeiden mukaan. (Salmi 2004a, 4.) Työ nähdään tässä kysymyksessä palkkatyönä, eikä esimerkiksi kotityönä (Eräranta & Käsälä 2007, 184). Perhe muodostuu ja vaikuttaa ihmisten elämään kuitenkin eri tavalla erilaisissa elämäntilanteissa. Käsitteenä perhe on problemaattisempi, sillä se muodostuu moninaisista tunnesiteistä ja perhekokonaisuuksista. (Lammi-Taskula & Salmi 2004, 33-34.) Suomessa naiset ovat jo pitkään olleet työelämässä, ja siksi keskustelu työn ja perheen yhdistämisestä on laajentunut lapsiperhepalveluiden kehittämisen näkökulmasta koululaisten, sairaiden, vammaisten ja vanhusten hoitoon. Tarpeet ulottuvat sukupolvien väliseen auttamiseen, jossa ikääntyvän väestön lisääntyessä huolenpitovastuu liittyy etenevissä määrin myös omien vanhempien huolenpitoon. Myös vielä töissä olevat isovanhemmat osallistuvat lastenlastensa hoitamiseen. (Salmi 2004a, 1 - 4.)

2.2 Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus työn ja perheen yhteensovittamiseen

Jotta ymmärrämme historian ja sukupuolta rakentavien prosessien kehittymisen vaikutusta työn ja perheen yhteensovittamiseen kysymyksiin, avaan kehityksen taustoja. Jokinen (2010) on kuvannut kodin, perheen ja talouden suhteiden muutoksen neljään peräkkäiseen mutta osin lomittaiseen järjestykseen. Järjestykset eivät sulje toisiaan pois olemassaolollaan, ja niiden vaikutukset näkyvät yhä edelleen. Toisen maailmansodan jälkeen perhe ja ansiotyö olivat teollisessa yhteiskunnassa erillisiä, jolloin perheenelättäjän rooli oli miehellä ja naisen asiaksi jäi hoitaa lapset. Toiseen järjestykseen siirryttiin, kun naiset vaativat päästä ja heidät kutsuttiin osaksi työelämää. Syntyi kahden ansaitsijan perheitä, jossa naiset tekivät edelleen kotityöt palkkatyön lisäksi. (Jokinen 2010, 49, viitattu 05.02.2019; Tammelin & Mustosmäki 2017, 115.) Työn ja perheen yhdistämisen näkökulmasta ongelmaksi nousi lasten hoidon järjestäminen, koska naisen aika oli aiemmin sidottu kotiin ja perheeseen (Salmi 2004a, 4).

Suomessa naiset ovat olleet työelämässä pitkään ja erityisesti vanhempainvapaajärjestelmämme on kansainvälisesti vertaillen pitkällä. Keskustelua käydään kuitenkin paljon naisten ja miesten tasa-arvoisemmasta perhevapaiden käyttämisestä, sillä niiden pääasialliset käyttäjät ovat naisia, vaikka lainsäädäntö on mahdollistanut vanhempainvapaajakson jakamisen miesten kesken jo kahdenkymmenen vuoden ajan. Nyky-Suomessa tämä onkin kyseenalaistettu ja poliitikot etsivät kuumaisesti ratkaisuja perhevapaauudistuksen toteuttamiseen. (Salmi 2004a, 3-5; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, viitattu 07.02.2019.) Asennemuutosta on kuitenkin ilmassa, ja nykyään yhä suurempi osa miehistä käyttää oikeuttaan perhevapaisiin (Lammi-Taskula 2004, 45). Kansainvälisesti vertaillen Suomessa on eurooppalaisella tasolla pienin ero sukupuolten välillä siinä, miten hoitovastuuseen on sopeuduttu lyhentämällä työaikoja (Väestöliitto 2020b, viitattu 11.3.2020).

Kolmas järjestys syntyi, kun nainen alkoi hakea työstä vapautta ilmaista itseään ja omaa tilaa. Kodin töitä alettiin jakaa mutta koti muuttui yhä enemmän myös kuormittavaksi tekijäksi, jossa suorittaminen nousi ongelmaksi myös vapaa-ajalla ja perheen kanssa vietetyssä ajassa. Neljäs järjestys ajoittuu 2000-luvulle, jolloin viestintäteknologian kehittyminen alkoi hämärtää työn ja perheajan rajoja. Muutos on vaatinut jälleen uudenlaista työn ja perheen yhteensovittamista, joka on osaltaan vaikuttavat yksilöiden tarpeeseen määritellä työn ja perheen aikaa uudella tavalla. (Tammelin & Mustosmäki 2017, 115; Jokinen 2010, 49-50, viitattu 05.02.2019.) Työ on muuttunut enemmän tietotyöksi, joka mahdollistaa työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi globalisaatio

on muuttanut yhteiskunnan 24 tuntia avoinna olevaksi, joka on johtanut muun muassa epäsuunnitellisten työaikojen lisääntymiseen. Yhä useampi työntekijä vie töitä kotiin, ja vaikka työtä ei konkreettisesti tehtäisi, ne ovat psykologisesti läsnä. (Kinnunen, Malinen & Laitinen 2009, 127.) Työn ja perheen yhteensovittamisessa korostuu siten myös vanhempien oma kyky pitää työ- ja perheaikaa erillään (Väestöliitto 2020b, viitattu 11.3.2020).

Keskeisiä elämänalueita koskeva tutkimus osoittaa, että arvostus perheen aikaa kohtaan on lisääntynyt. Työ ja perhe eivät ole kuitenkaan toistensa vastakohtia, vaan sitoutuminen molempiin koetaan tärkeäksi. Työssä pidetään usein tärkeänä inhimillistä kasvua, mahdollisuutta toteuttaa itseään sekä saavuttaa tavoitteita ja onnistumisen kokemuksia. Samalla myös perhesuhteisiin liittyvät odotukset ovat kasvaneet. Perheajalta vaaditaan enemmän laatua, miellyttävää tunneilmapiiiriä ja tyydyttävyyttä. (Kinnunen, Malinen & Laitinen 2009, 127.) Kinnunen & Mauno (2002, 101) nostavat esille, että ongelma syntyy siitä, jos elämänalueet eivät vastaa yksilön odotuksia ja tarpeita.

Teknologia tuo ajankäyttöön liittyviä lisämahdollisuuksia työn joustavalle tekemiselle, mutta mahdollistaa myös monen asian tekemiseen samanaikaisesti, joka voi lisätä myös kokemusta aikapulaista. Tulevaisuuden haasteena lienee onkin, minkälaisia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia jatkuva valmiustila aiheuttaa. Tämän lisäksi nykyajan työ vaatii paljon niin tunteiden kuin tiedon tasolla. Uuden oppiminen vie voimavaroja työssä ja voi heijastua perhe-elämään mutta myös perhe-elämästä heijastuvat haasteet voivat näkyä työelämässä. Ihminen on kokonaisuus, jolloin tärkeää on tunnistaa oma tilanne niin perhe-elämässä kuin työssä ja huomioida myös emotionaalisen kuorman kokonaisuus. (Tammelin & Mustosmäki 2017, 125 – 126; Juuti & Vuorela 2004, 77 – 79.) Neljäs järjestys vaatii, että on tehtävä vaikeitakin valintoja, jotta välttyisimme esimerkiksi loppuun palamisen riskiltä. (Jokinen 2010, 56, viitattu 05.02.2019).

Yhteiskunta on muuttunut mutta samaan aikaan työelämässä on tapahtumassa myös sukupolvien vaihdos. Työelämään on siirtymässä uusi sukupolvi, joiden arvot poikkeavat edeltäjiinsä nähden. Nuorten ja vanhojen sukupolvien arvot ja odotukset poikkeavat toisistaan, sillä he kohtaavat hie-man erilaisen maailman. Arvomaailma ohjaa toimintaa ja valintoja esimerkiksi siinä, miten käytämme aikaa ja minkä merkityksen annamme työlle ja perheelle. (Ilmarinen 2006, 173-174.) Vanhempi ikäluokka on opetettu tekemään työ työpaikalla, jossa pitkää työsuhdetta palkitaan hyvällä palkalla. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 44-45). Nuoret eivät rakenna uraansa enää yhden työnantajajan varaan, vaan uutena ilmiönä on muun muassa työnantajien kilpailuttaminen, jossa työntekijät

laajemmin itse valitsevat työtehtävät ja työpaikkaa vaihdetaan entistä herkemmin. Kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä sekä mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista. (Vesterinen 2014, 130-131). Hietamäki (2013) on tutkinut väitöskirjassaan, miten työpaikan valintaan sekä työ- ja organisaation sitoutumiseen liittyvät tekijät näkyvät eri sukupolvien välillä terveydenhuollon organisaatioissa. Nuorten sukupolvien kohdalla korostui erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys. Nuoret työntekijät odottavat hyvää esimiestyötä ja ilmapiiriä sekä ovat aiempaa yhteisöllisempiä. Työn teolta odotetaan joustavuutta ja monipuolisuutta, joka on tarpeeksi motivoivaa. Teknologian käyttö on itsestäänselvyys, joka pakottaa myös organisaatioita kehittämään työmenetelmiä ja toimintatapoja. Organisaatioissa onkin kyettävä johtamaan eri sukupolvia työskentelemään yhdessä, täydentäen toistensa osaamista. (Vesterinen 2014, 125-126, 131-132, 134.)

2.3 Työn ja perheen vuorovaikutus

Työ ja perhe ovat yksilön tärkeimpiä elämänalueita (Wadsworth & Owens 2007, 84, viitattu 11.03.2019). Viime vuosikymmenten aikana työn ja perheen rajapinnasta kertovaa kirjallisuutta onkin tehty paljon. Kulttuuriset muutokset länsimaissa ovat lisänneet kahden ansaitsijan talouksia, joka on haastanut sekä miehet että naiset pohtimaan omaa roolia ja kykyä tasapainotella eri elämänalueiden vaatimusten kanssa. (Vieira 2018, 152.) Työn ja perheen yhteensovittamisen analysointi vaatiikin myös tarkempaa työ- ja perherooleihin paneutumista. Ihminen toimii useassa roolissa päivän aikana, mutta samana ihmisenä niin työelämässä kuin perhe-elämässä. Yleinen käsitys tutkimuksissa onkin ollut, että näitä ei voida erottaa toisistaan, vaan kokemukset työssä ja perheessä vaikuttavat toisiinsa (Greenhaus & Beutell 1985).

Vuorovaikutusta kuvaavista malleista siirräntämalli on tutkimuksissa käytetyin, jonka mukaan niin kielteiset kuin myönteisetkin kokemukset siirtyvät elämänalueilta toiselle. Alun perin tätä kuvattiin taitojen ja käyttäytymismallien siirtymänä mutta myöhemmin myös muun muassa kuormituksen, asenteiden ja tunteiden siirtymänä. (Kinnunen, Feldt, Rantanen & Pulkkinen 2005, 43, viitattu 05.02.2019.) Työn ja perheen vuorovaikutusta on lähestytty monissa tutkimuksissa erilaisten rooli-teorioiden kautta, jotka ovat usein keskittyneet työn ja perheen ristiriitojen eli kielteisen siirräntän tutkimukseen. Myös tiedotusvälineet ovat käsitelleet työn ja perheen yhteensovittaminen tematiikkaa usein konfliktilähtöisesti. Julkinen kuva eri elämänalueiden yhteensovittamisesta on muodostunut ongelmalliseksi, jossa työ vie liikaa aikaa perheeltä, luo paineita ja aiheuttaa huonoa omaatuntoa. (Tammelin & Mustosmäki 2017, 114.)

Roolien välistä ristiriitaa on selitetty muun muassa roolistressiteorian avulla, jolloin henkilön rajallisista voimavaroista aiheutuva stressi voi vaikuttaa terveyteen, hyvinvointiin ja suoriutumiseen työssä ja kotona (Suomala 2014, 77; Kinnunen ym. 2005, 43, viitattu 05.02.2019). Roolien välistä ristiriitaa käsitteli omassa tutkimuksessa erityisesti Greenhaus & Beutell (1985), jotka tulivat siihen johtopäätökseen, että työ ja perhe-elämä ovat toisistaan riippuvaisia ja myytti niiden erillisistä maailmoista murenee. Rooliristiriidan työn ja perheen välillä he näkivät johtuvan aikaan, rasiinukseen tai käyttäytymiseen liittyvistä roolivaatimuksista, jotka aiheuttivat perhe- ja työroolin välisiä konflikteja. (Greenhaus & Beutell 1985, 76 - 77, 86, viitattu 05.02.2019.) Näin ollen ristiriita muodostuu muun muassa ajankäyttöön liittyvistä odotuksista (Suomala 2014, 77).

Vastakohtana ongelmalähtöisiin teorioihin on kehitetty roolien tuki- ja vahvistamisteorioita, joissa roolit nähdään toisilleen voimavaroina, jotka edistävät kasvua ja toimintakykyä eri elämäalueilla myönteisen siirännän kautta. Kuitenkin lähtökohtaisesti siten, että elämäalueet voivat haitata tai vaikuttaa myönteisesti toisiinsa, jolloin esimerkiksi perhe-elämässä koettu hyvä tai huono tuo samanlaisia vaikutuksia myös työhön tai päinvastoin. (Suomala 2014, 77.)

Moniroolisuuden hyötyjä on tutkittu huomattavasti vähemmän. Kinnunen ym. (2005) esittelivät tutkimusartikkelissaan työn ja perheen vuorovaikutuksen arviointimenetelmää, joka huomioi sekä kielteisen, että myönteisen vuorovaikutuksen työstä perheeseen sekä perheestä työhön. Tutkimus osoitti, että työn ja perheen välillä koetaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vuorovaikutussuhteita. Edistäviä tekijöitä löydettiin ajanhallinnasta niin kotona kuin työssä, joka näyttäisi erityisesti edistävän myönteistä siirräntää elämäalueelta toiselle. (Kinnunen ym. 2005, 43, 50-51, viitattu 05.02.2019.) Myös Greenhaus & Powell (2006) nostivat tutkimuksessaan esille, että työn ja perheen välisten roolien tutkimukseen tarvitaan tasapainoisempaa lähestymistapaa, jossa työ ja perhe nähtäisiin enemmän myönteisinä liittolaisina kuin vihollisina. He käsittelivät rooliteoriaa tutkimuksessaan rikastamisen kautta, jolloin positiiviset työkokemukset paransivat elämänlaatua myös perhe-elämässä ja päinvastoin. Tutkimuksissa työn ja perheen myönteisten yhteyksien vaikutuksiin onkin kiinnitetty huomiota enemmän 2000-luvun alusta alkaen. (Greenhaus & Powell 2006, 72-73, viitattu 05.02.2019.)

Samankaltaisia tuloksia saivat myös Wadsworth & Owens (2007) Yhdysvalloissa julkiselle sektorille tehdystä tutkimuksesta. Se osoitti, että esimieheltä, organisaatiolta ja työkavereilta saatu sosiaalinen tuki rikastutti työn ja perheen välistä vuorovaikutusta mutta samoin myös henkilökohtai-

sen elämän positiiviset kokemukset rikastuttivat työelämää. Esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässä opittuja ongelmanratkaisumalleja ja taitoja voitiin hyödyntää myös työelämässä. Positiiviset tunteet siis siirtyivät työstä henkilökohtaiseen elämään ja henkilökohtaisesta elämästä työhön. Kiinnittämällä huomiota sosiaalisen tuen lähteisiin, voidaan tukea perheen ja työn välistä positiivista vuorovaikutusta. Organisaatioiden tulisikin olla erityisen kiinnostuneita tekijöistä, jotka lisäävät suorituskykyä työpaikalla, jota voidaan edistää kiinnittämällä huomiota työn ja perheen vuorovaikutusta tukeviin tekijöihin. Tutkimus jopa osoittaa, että sosiaalinen tuki voi vaikuttaa työn ja perheen väliseen vuorovaikutukseen enemmän, kuin perhepoliittiset ohjelmat. (Wadsworth & Owens 2007, 82-84, viitattu 11.03.2019.)

Uusi tutkimussuunta on käytännönläheisempi, jossa yksilöllisten tavoitteiden ja siihen liittyvien strategioiden avulla yksilö voi päästä molemmissa rooleissa tavoitteisiinsa. Hirschi, Shockley & Zacher (2019) kehittivät teoreettisen mallin, jossa neljää toimintastrategiaa käyttämällä ihmiset voivat saavuttaa työ- ja perhetavoitteet paremmin. Näitä ovat: resurssien kohdentaminen, resurssien ja esteiden muuttaminen, tavoitteiden segmentointi ja tavoitteiden tarkistaminen. Mallin tarkoituksena on kehittää ennakoivia toimintamalleja, jotka johtavat perheen ja työn rajapinnan parempaan hallintaan sekä tasapainoon eri roolien välillä. Kun aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä resurssien ja vaatimusten tasapainoon työn ja perheen yhteensovittamisessa, Hirschin ym. (2019) malli tarjoaa strategian, jonka tarkoituksena on tuottaa toimintamalli, jossa riittävien toimintastrategioiden käyttö suhteessa vaatimuksiin, resursseihin ja esteisiin mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen molemmissa rooleissa. (Hirschi, Shockley & Zacher 2019, viitattu 20.10.2019.)

3 TYÖELÄMÄ TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN TUKENA

3.1 Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tarpeet erilaisissa elämäntilanteissa

Ei ole itsestään selvää, että työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen ajatellaan työkuultuudessa merkittävänä asiana. Perinteisesti sitä ei ole liitetty työelämän organisoinnin kysymyksiin ja työelämän näkökulma aiheen tutkimuksessa on lisääntynyt vasta vuosituhannen vaihteessa. Yhä enemmän tutkimuksissa on otettu kantaa siihen, miten työelämää voidaan muuttaa vastaamaan paremmin työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeita. (Salmi 2004a, 6 – 7, 129 131.) Rantasen, Wallin & Eskolan (2013, 235) mukaan työnantajan ymmärryksen myötä armollisuus omaa jaksamista ja elämäntilannetta kohtaan vahvistuu, jota kautta myös toiveikkuus tilanteen tilapäisyydestä vahvistuu. Tutkimus myös tuki aiempaa tutkimusta siinä, että molemminpuolinen joustavuus edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä työ- ja kotiasioiden helpompaa yhdistämistä. (Rantanen, Wallin & Eskola 2013, 235, viitattu 20.08.2019.)

Onnistuminen riippuu paljon siis siitä, miten työyhteisö ja työnantaja ottaa tämän huomioon. Perheystävällisessä työpaikassa ymmärretään työn ja perheen yhteensovittamisen vaikutus työntekijän hyvinvointiin, jolloin pyritään järjestämään sitä tukevia joustoja. Se on käytännön tekoja ja myönteisiä ajatuksia työntekijän elämäntilannetta ja sen vaatimia keinoja kohtaan. Tärkeää on myös, että strategioihin on kirjattuna keinoja ja henkilöstösuunnitelmissa on otettu kantaa, jotka toimivat esimiehille tukena. Esimiesten asenne vaikuttaa käytännön tekoihin ja myönteiseen ilmapiiiriin. Organisaatioissa voidaan muun muassa miettiä miten avoimesti ja joustavasti asioista voidaan keskustella yhdessä työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos 2018, viitattu 20.11.2018.) Työterveyslaitos (2018) on tehnyt kattavan koulutusmateriaalin, johon tutustumalla yritykset saavat arvokasta tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen kysymyksiin.

Elämänkulku jaotellaan yleisesti ajanjaksoihin, joita ovat lapsuus, nuoruus, aikuisuus ja vanhuus. Nykytutkimus esittää elämänkulun kuitenkin myös monitahoisempana käsitteenä, johon vaikuttavat yksilölliset tekijät, elämäkokemus, ikänormit, kohorttivaikutukset, historiallinen aika ja yhteiskunnalliset tekijät. (Lundell ym. 2011, 46.) Tässä viitataan siihen, että ihmisten elämänkulku on ainutlaatuinen, johon vaikuttaa niin ikään liittyvät kehitysprosessit, siirtymävaiheet ja erilaiset tapahtumat. Voidaan kuitenkin todeta, että eri sukupolvilla on omat ominaispiirteet, jotka muodostuvat

ajanjaksosta ja ympäristöstä, jossa ihmiset ovat eläneet. (Ilmarinen 2006, 37.) Työelämäkulku on myös jaettavissa eri vaiheisiin, joita ovat koulutus, työ ja eläkkeelle siirtyminen (Ilmarinen 2006, 46), joista kerron tarkemmin myöhemmässä luvussa.

Uudet elämänvaiheet luovat uudenlaisia tarpeita yhteensovittamiselle, joita voivat olla perhetilanteen muutos (lapsen syntymä, lapsen kouluun siirtyminen) tai hoivavelvoitteen muutos (omaisen sairastuminen, omien vanhempien hoito) (Lammi-Taskula 2004, 58; Lundell ym .2011, 251). Myös Ervastin (2018, 69-70) tutkimustulokset osoittivat, että tarpeet työn ja perheen yhteensovittamiselle voivat johtua perheen perustamisesta, omien vanhempien ikääntymisestä sekä muutoksista omassa elämäntilanteessa tai terveydessä. Voimavarojen jakamisen mahdollisuudet ovat näissä tilanteissa tärkeitä, joka onnistuessaan edistää henkilön myönteistä suhtautumista työhön (Lundell ym .2011, 251).

Pienet lapset tarvitsevat vanhempien aikaa, joka asettaa ajankäytölle uusia vaatimuksia. Päiväkotien aukioloajat määrittelevät myös työntekoa ja matka- ja iltatyö voi olla vaikeaa järjestää uudessa elämänvaiheessa. Lisäksi sairastuessaan lapsi tarvitsee kotihoitoa. Tukiverkoston laajuus vaihtelee perheissä ja pienetkin joustot työajassa voivat olla äärimmäisen tärkeitä. Kun lapsi aloittaa koulun, haasteeksi nousee aamu- ja iltapäivien hoidon järjestäminen. Läheskään kaikki alakouluikäiset eivät selviä aamulla yksin kouluun tai koulupäivän jälkeen yksin kotona. Myöskin murrosikäiset lapset tarvitsevat vanhemman aikaa ja luovat uudenlaista huolta. Isovanhempien varaan jätetään lomaa ja iltapäiviä. Monet isovanhemmat paikkaavat hoivaa, johon vanhempien aika ja palvelut eivät riitä. Usein vuorotteluvapaata ja osa-aikaeläkettä käytetään lastenlasten hoitamiseen. Myös pitkäaikaissairaat ja iäkkäät vanhemmat tarvitsevat apua. Hoidettavien määrä lisääntyy vuosien kuluessa, joten joustavuutta tarvitsee muutkin, kun pienten lasten vanhemmat. Viides omaishoitajista, jotka hoitavat päivittäin läheistään, ovat työelämässä. (Ilmarinen & Mertanen 2005, 75-76.)

3.2 Työelämän organisointi

Työn organisoimisen tavat ovat kiinnostava näkökulma aiheeseen, sillä muutokset työelämässä ovat ilmeisiä, monitasoisia ja nopeita. Erityisesti työaikaan liittyvät uudelleenjärjestelyt antavat monia mahdollisuuksia ja ratkaisuja työn ja perheen yhteensovittamisen haasteisiin. (Salmi 2004a, 6-

7.) Työelämän joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhömmе ovat avainasemassa perheen ja työn yhteensovittamisessa, joka parantaa hyvinvointia sekä kotona että työssä (Sosiaali- ja terveysministeri 2018a, viitattu 19.11.2018). Jokaiseen elämänvaiheeseen liittyy eri syistä johtuvia yhteensovittamisen tarpeita, jotka vaikuttavat muun muassa ajankäyttöön (Savolainen, Lammi-Taskula & Salmi 2005, 21).

Organisaation perhemyönteisyyttä voidaan edistää monin eri tavoin. Tärkeää olisi kuitenkin, että henkilöstöstrategiasta lähtien tavoitteeksi olisi kirjattu työn ja perheen yhteensovittamista edistävien käytäntöjen kehittäminen, jotka pitävät sisällään niin perheystävällisten asenteiden kuin toimintatapojenkin kehittämistä. Henkilöstöpolitiikassa tärkeää on huomioida linjatut tavoitteet ja tehdä näkyväksi, että organisaatiossa arvostetaan perhettä ja vapaa-aikaa. Erityisesti miestyöntekijöitä tulisi kannustaa perhevapaiden käyttöön ja lyhyemmän työajan tekemiseen. (Kinnunen & Mauno 2002, 115-116.)

Organisaation perhemyönteistä kulttuuria määriteltäessä pohditaan, kuinka paljon organisaatio tukee ja arvostaa työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Näitä voivat olla myönteinen suhtautuminen lasten ja vanhusten hoitoon, työaikajoustot, työn teon rajaaminen työaikaan tai mahdollisuus esimerkiksi kieltäytyä vaativammasta työstä. Tutkimuksessa on tuotu esille, että työyhteisön tuki ja työkuormituksen vähentäminen voivat olla merkittävämpiä keinoja kuin työn joustojen mahdollisuudet työn ja perheen ristiriitojen vähentämisessä. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri nähdään olevan yhteydessä myös työhön ja organisaation sitoutumiseen, jolloin perhemyönteisyys on organisaatiolle myös hyvä rekrytointivaltti. (Suomala 2014, 80-81.) Tämä nähdään olevan seurasta siitä, että ihmiselle on mahdollisuus tyydyttää sekä työhön että perheeseen sisältyviä inhimillisiä tarpeita paremmin, joka luo pohjaa hyvinvoinnille (Kinnunen & Mauno 2002, 116).

Yhä useammat organisaatiot tarjoavat joustavia työaikoja, joiden avulla työn ja perheen yhteensovittamista on mahdollista helpottaa (Galea, Houkes & Rijk 2014, 1090, viitattu 20.08.2019). Työpaikkakohtaisia joustoja voivat olla muun muassa etätö, liukuva työaika, vuosiloman säästäminen, ylityön korvaaminen vapaana, lomarahen korvaaminen vapaaksi, työaikapankki ja seniorivapaat sekä lakisääteisiä vapaita muun muassa perhevapaat, hoitovapaa, osittainen hoitovapaa, vuorotelluvapaa, opintovapaa, osa-aikalisä tai osa-aikaeläke (Lundell ym. 2006, 253-255). Galean ym. (2014) tutkimus osoitti, että mitä enemmän perhevelvollisuuksia työntekijöillä oli, sitä välttämättömimmiksi he kokivat joustavat työajat, ei niinkään ylimääräisenä etuna. Järjestelmä on toimiva sekä yritykselle että työntekijälle, joka on riippuvainen siitä, miten organisaatio soveltaa ja toteuttaa sitä.

Jos johto tukee joustavaa työaikaa ja se sopii vallitsevaan työkuulttuuriin, sitä arvostetaan niin työkuin yksityiselämään liittyvistä syistä. Merkitys työn ja perheen tasapainoon riippuu kuitenkin myös elämäntilanteesta. Tutkimus kuitenkin vahvisti myös yleistä käsitystä siitä, että joustavat työajat ovat sekä työntekijän, että organisaation etu. Se edellyttää luottamusta, joka tekee työntekijöistä myös työhön ja organisaatioon sitoutuneempia. (Galea ym. 2014, 1090, 1108, viitattu 20.08.2019.)

Kehittämistä tarvitaan erityisesti naisten kohdalla. Osa syistä löytyy vuoden 1990-luvulta, jolloin työttömyys nousi työelämää leimaavaksi piirteeksi, jonka kanssa hallitus kamppailee yhä edelleen. Tämän lisäksi työelämän vaatimukset kiristyivät, joka näkyi tehokkuuden, tuottavuuden ja seurannan lisääntymisenä sekä työtahdin kiristymisenä. Lisäksi määräaikaiset ja osa-aikatyöt lisääntyivät erityisesti naisvaltaisilla aloilla, jotka tuottavat omia epävarmuustekijöitä. (Salmi 2004, 7, 132; Lammi-Taskula & Salmi 2004, 30.) Työn ja perheen yhdistämisen kannalta osa-aikatyö antaa mahdollisuuksia mutta se myös asettaa naiset epätasa-arvoiseen työmarkkina-asemaan. Vaikka haasteet työn ja perheen yhteensovittamisessa nähdään sukupuolesta riippumatta, kantaa nainen kansainvälisten tutkimusten mukaan yhä edelleen suuremman vastuun kotitöistä sekä ajan koordinoimisesta, jolloin hän on sidottuna enemmän perheen aikaan ja tehtäviin. Naiset tekevät siten myös miehiä useammin osa-aikatyötä, joka liittyy paitsi alhaisempaan tulotasoon myös huonompaan sosiaaliturvaan. Ideaalitalanne olisikin, että miehet ja naiset käyttäisivät lyhennetyn työajan tai osa-aikatyön mahdollisuutta tasapuolisesti. (Tammelin & Mustosmäki 2017, 117 – 118; Salmi 2004a, 7-8.)

Haasteeksi on nostettu joustavuuden tasa-arvoiseen kohteluun liittyvät kysymykset. Tarkastelua pitäisikin Salmen (2004b, 135) mukaan tehdä pitkän aikavälin tähtäimellä. Kun työaikojen järjestely mahdollistaa eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden huomioimisen, tarpeet vaihtelevat. Voidaan myös ajatella, että oikeudenmukaisuus on juuri sitä, että työn organisoinnissa huomioidaan työntekijöiden elämänvaiheet, eikä ajatella, että tasa-arvo koostuu samoista ”eduista” kaikille työntekijöille. Tämä on siten myös työpaikan arvovalinta kysymys. (Salmi, 2004b, 135-136.)

Erinäisiä työkalupakkeja on kehitetty, joiden tavoitteena on ollut lisätä tietoa hyvistä perheystävällisistä käytännöistä. Malik (2010, 288) kehitti tutkimuksensa perusteella työkalupakin, jossa selvitettiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen toimintaperiaatteita ja käytäntöjä eri elämänvaiheissa. Tutkimuksessa välittyi tieto siitä, että asioiden paneutumiseen ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksiin kaivattiin apua. Työkalupakki sisältää käytännön ohjeiden lisäksi

muita käytäntöjä, jotka liittyvät erilaisiin työn tarjoamiin lakisääteisiin perhepoliittisiin joustoihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että haasteina olivat usein resurssien rajoitukset, tarve tuottaa voittoa sekä jatkuva kustannusten vähentäminen. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen vaatii esimiehiltä joustavia työaikajärjestelyjä ja työmenetelmiä sekä tarvetta lisätä esimiesten tietoisuutta henkilökohtaisten elämänvaiheiden haasteista, kuten vanhemmat työntekijät, kaksoishoito velvollisuus sekä vastuu vammaisten, vanhusten tai sairaiden hoidosta. (Malik 2010, 288-300, viitattu 28.01.2019.)

Salmi (2004, 171) nostaa teoksessa esille, että parhaimmista käytännöistä eivät ole suoraan siirrettävissä, vaan organisaation on huomioitava työn asettamat ehdot, työskentelevät ihmiset ja heidän elämäntilanteensa. Tärkeää on luoda prosessi, jossa työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esille työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät tarpeet, jotta toimintatapoja voidaan kehittää. Tärkeää on luoda vakiintuneita toimintakäytäntöjä sekä kehittää henkilöstöpolitiikkaa, joka mahdollistaa asiasta keskustelun. (Salmi 2004c, 171.)

3.3 Työn ja perheen yhteensovittaminen osana työhyvinvointia

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, johon voi kuulua kaikki ne asiat, jotka edistävät omaa työhyvinvoinnin kokemusta. Nykyaikana työhyvinvointia on tarkasteltu osana työn kuormittavuutta mutta myös siitä saatavat positiiviset kokemukset ovat olleet tieteellisen keskustelun kiinnostuksen kohteita. (Laine 2014, 11.) Nykyään työ nähdäänkin tärkeänä voimavara, jonka antaa ihmisille taloudellisen turvan lisäksi parhaimmillaan keinon kehittää itseään, lisää arvostuksen kokemuksia ja luo arvokkaita sosiaalisia suhteita (Tammelin & Mustosmäki 2017, 114). Työhyvinvoinnin kannalta ihmisen sosiaaliset, fyysiset ja henkiset voimavarat onkin huomioitava kokonaisuutena. Muutokset millä tahansa elämänalueella ovat sysäys kohti myönteisiä ajatuksia, jotka voivat vahvistaa kehitystä myös muilla elämänalueilla. Tärkeää on muistaa, että pienilläkin muutoksilla on merkitystä. (Juuti & Vuorela 2004, 64 – 66.) Kun työ ja perhe tukevat toisiaan, voivat työssä hankitut taidot ja mahdollisuudet lisätä voimavaroja myös kotona (Tammelin & Mustosmäki 2017, 123).

Stakesin Työ ja perhe -tutkimuksen mukaan työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työpaikoilla edistää työntekijöiden jaksamista, perheen hyvinvointia, yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana, työpaikan ilmapiiriä, yrityksen julkisuuskuvaa, tuloksellisuutta ja oman työn etenemistä.

(Salmi 2004a, 9; Savolainen, Lammi-Taskula & Salmi 2005, 12). Työyhteisö ja esimiehen tuki, vaikutusmahdollisuudet työaikaan ja yleinen tyytyväisyys työhön näyttäytyvät työn myönteisten vaikutusten lisääjinä. Voidaan siis todeta, että perhemyönteinen työkuultuuri, jossa on mahdollisuus työn ja perheen rajoilla tehtävään työhön lisäävät oman elämän hallinnan tunnetta. (Tammelin & Mustomäki 2017, 124 – 125.) Työn hyvä organisointi lisää motivaatiota ja hyvinvointia, jossa keskeistä on, että organisaatio on tietoinen työntekijöiden elämäntilanteista ja tarpeista (Savolainen, Lammi-Taskula & Salmi 2005, 13).

Ropponen, Känsälä, Rantanen & Toppinen-Tanner (2016) ovat tarkastelleet koko työuran aikaista työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarvetta, jossa hoitovastuu on huomioitu laajemmin koskemaan lasten lisäksi myös omaisia, puolisoa sekä sitä, että kaikilla ei ole perhettä. Katsauksen tavoitteena oli tuottaa tietoa toimenpiteistä ja interventioista, joilla työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista on tuettu, ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin. Tuloksista voidaan päätellä, että työhön liittyvien voimavarojen kehittämisen toimenpiteet (työaikajärjestelyt) ja henkilökohtaisten voimavarojen kehittäminen (koulutukset) ovat hyödyllisiä työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi. Lisäksi tutkijat nostavat esille, että esimiesten koulutukset ja työaikojen muutokset todennäköisesti lisäävät työhyvinvointia kokonaisuudessaan, eikä vain työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Ropponen ym. 2016, 6, 10, 12, viitattu 20.08.2019.)

4 TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISEN JOHTAMINEN

4.1 Johtamisen merkitys työn ja perheen yhteensovittamisessa

Työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen on käytäntöjen lisäksi myös kulttuurinen asia, joka edellyttää, että koko organisaatiossa omaksutaan asiaan positiivinen asenne. Smith ym. (2019, 1) nostavat artikkelissaan esille, että organisaation ja johtamisen tuki vaikuttaa siihen, kuinka paljon olemassa olevia joustoja hyödynnetään työyhteisössä. Artikkelissa nostetaan esille muun muassa leimaantumisen pelko. Tutkimus muodosti ekologisen kehyksen, joka selittää joustavuuden tukirakenteiden ymmärtämistä. Ekologista kehystä käyttämällä artikkelissa on tutkittu, miten organisaation, esimiehen ja tiimin tuki vaikuttaa toimintaympäristön kulttuuriin. Mallin avulla selvitettiin, miten johtajat voivat vaikuttaa positiivisesti työympäristöön, tukemalla työn joustavuutta. Keinoiksi nostetaan esimiesten koulutus, esimiestyön roolimallinnus sekä esimiehen vastuullisuus. Pelkona voivat olla työn koordinoiminen ja tuottavuus sekä kulttuuriset odotukset, missä esimerkiksi fyysinen läsnäolo työpaikalla ja 24 tunnin vastaus sähköpostiin ovat sitoutumisen mitta työhön. (Smith ym. 2019, 7-8.)

Esimiesten ja työntekijöiden välinen keskustelu on tärkeää, jotta työntekijöiden tavoitteita on mahdollista tukea. Esimiesten koulutuksissa tulisi siis käydä keskustelua myös siitä miten monimuotoista tiimiä voidaan hallita ja tukea tehokkaasti. Esimiehet tarvitsevat toiminnassa myös omien esimiesten tuen. Lisäksi työn tuottavuuden arvioinnissa tulisi enemmän arvioida työn tuloksia suhteessa suorituskyykyyn, ei siihen paljonko aikaa vietetään toimistolla. Esimiehen malli toimia omassa työssään osoittaa, että etätyön tekeminen on sallittavaa, jolloin todennäköisesti myös työntekijät uskaltavat käyttämään sitä enemmän. Samoin sähköpostien lähettämistä viikonloppuisin ja myöhään illalla tulisi arvioida kriittisesti. Organisaatiotasolla korostuu viestinnän merkitys, joka voi olla esimerkiksi videoita tai sähköposteja. Organisaatiokulttuuri ja yhteensovittamista tukevat normit ovat välttämättömiä, lisäksi käytäntöjen tulee olla näkyviä ja johdonmukaisia. Kun joustavuutta pidetään enemmänkin hyväksyttävänä ja odotettuna ei niinkään etuoikeutena työyhteisössä, käyttävät työntekijät sitä enemmän, ilman pelkoa leimaantumisesta. It-resurssit luovat mahdollisuuksia turvalliseen etätyöskentelyyn, jossa voidaan kommunikoida sidosryhmien kanssa. (Smith ym. 2019, 8.)

Nykyaikana oman haasteen johtamiselle luovat myös etäjohtamisen ja hajautettujen tiimien johtamiseen liittyvät ominaispiirteet. Etäjohtaminen on muuttanut johtamisen malleja, joka osaltaan vaikuttaa myös mahdollisuuksiin hallita tiimejä, sekä ylläpitää avointa keskustelua ja ilmapiiriä. Johtamisessa on luotavia uusia toimintamalleja ja omaksuttava rooleja, jotka edistävät näistä haasteista selviytymistä. Koiviston & Vartiainen (2008) tutkimuksessa etäjohtamisesta tarkasteltiin funktionaalisten roolien avulla, joita olivat asioiden johtamiseen (suunnittelija, organisoija), viestintään (tiedotaja, yhdyshenkilö) ja ihmisten johtamiseen (valmentaja, suhteiden rakentaja) liittyvät roolit. Tulokset osoittavat, että hajautetussa tiimissä keskeistä oli yksilöiden johtamisen lisäksi keskittyä myös koko tiimin toiminnan huomioimiseen ja sekä yhteistyöhön kannustamiseen. Esille nousi sosiaalisen ilmapiirin rakentaminen ja säilyttäminen, sujuva viestintä, tiimin työn kokonaisuuden hallitseminen, organisointi, koordinointi, motivointi ja tiimin jäsenten valtuuttaminen toiminaan suhteellisen itsenäisesti. Hajautetuissa tiimeissä tiimin vetäjän on luotettava paikallisia tiimejä enemmän tiimin jäseniin, joka tarkoittaa myös vastuun jakamista työntekijöille. Myös tiimin sosiaalisen identiteetin rakentaminen nähtiin haasteena hajautetussa tiimissä, jonka vuoksi kannustaminen yhteistyöhön koettiin tärkeäksi tiimin sisäisten yhteyksien syntyisessä. (Koivisto & Vartiainen 2008, 38-41.)

4.2 Elämänvaiheiden huomioiminen johtamisessa

Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöiden johtamista, jossa esimies huomioi työntekijän iän ja ikäsidonnaiset tekijät päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa sekä organisoinnissa, jotta työntekijöillä on ikään katsomatta mahdollisuus saavuttaa terveelliset ja turvalliset tavoitteet organisaatiossa ja henkilökohtaisessa elämässä. Esimiestyön merkitys työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksissä on tärkeä huomioida, sillä tutkimukset osoittavat, että esimiestyön merkitys työkyvyn muutokseen on suuri. Tyytyväisyys esimiehen toimintaan ja asenteeseen näyttäisivät lisäävän työkykyä parhaiten ja vastaavasti tyytymättömyys selittää työkyvyn heikentymistä. (Ilmarinen 2006, 56-57, 210.) Aihetta tutki myös Ervasti (2018) väitöskirjassaan, jossa muodostettiin Elämänkulutietoisen ikäjohtamisen toimintamalli terveysalalle. Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä, että eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia tarpeita ja odotuksia työltä ja esimiehen toiminnalta. Ikäjohtamisen toimintamallin koettiin parantavan myös työhyvinvointia. (Ervasti 2018, 86, viitattu 10.01.2019.)

Työelämän vetovoiman lisäämisessä tarvitaan aktiivisia toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä työhyvinvointia, työelämän muutoksien hallintaa, työelämän tasa-arvoa sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Johtamiselta odotetaan eri asioita erilaisissa elämäntilanteissa. Myös työelämän täytyy muuttua, jotta työntekijät voivat tehdä työtä mahdollisimman pitkään, vaikka perinteisen ajattelun mukaan vain työntekijän on sopeuduttava työn vaatimuksiin. (Ilmarinen 2006, 18, 44, 37.) Omalla esimerkillään esimies luo ilmapiiriä, joka arvostaa perhettä ja muistuttaa työn ulkopuolisen elämän vaikutuksista hyvinvoinnille. Näitä voidaan huomioida muun muassa koukukäytännöissä, jossa elämäntilanteista voidaan keskustella luontevasti. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys, jolloin työntekijöiden on helpompi kertoa tarpeista ja toiveista. (Savolainen, Lammi-Taskula & Salmi 2005, 15, 17.)

Ilmarinen jakaa työelämäkulun useaan eri vaiheeseen, johon liittyy runsaasti erilaisia siirtymiä, jotka on jaoteltu iän mukaisesti. Lundell ym. (2011, 47) nostavat kuitenkin esille, että elämänvaiheet ovat nykyään joustavia, jolloin myös työelämäkulussakin korostuu yksilöiden tekemät ratkaisut. Myös Työterveyslaitos (2018) nostaa esille, että nykyaikana elämäntilanteiden muutokset eivät ole enää ikäsidonniaisia, vaan eri ikäisillä voi olla hyvin samanlaisia tai toisistaan poikkeavia tarpeita. (Työterveyslaitos 2018, viitattu 20.11.2018). Jaottelu antaa kuitenkin hyvän pohjan tarkastella ilmiötä. Tärkeää on tukea työkyvyn säilymistä muuttuvissa elämäntilanteissa, jotka voivat olla lyhyt tai pidempiaikaisia tarpeita. Jaottelusta käy myös esille työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeita, jotka korostuvat pikkulapsiperheissä mutta myös myöhemmässä vaiheessa perheen ja työn yhteensovittamisen kysymykset tulevat esille.

Ilmarisen (2006, 39-43) kuvaama ensimmäinen vaihe on siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään (18-25 v), jossa korostuu oman paikan ja roolin löytäminen työelämästä. Toisessa vaiheessa korostuu perheen ja työn yhteensovittaminen (25-35 v) ja kolmannessa vaiheessa työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35-45 v). Työelämän muutokset voivat olla mahdollisuus kehittyä mutta vaarana on myös ylikuormittumisen riski. Omien voimavarojen muutokset (yli 45 v) liittyvät neljänteen vaiheeseen, jossa korostuu muutokset terveydessä, toimintakyvyssä, osaamisessa ja asenteessa, jolloin myös palautumiseen tarvitaan enemmän aikaa. Muutokset perheessä ja lähiyhteisössä (yli 50 v) painottuvat vaiheessa viisi. Siihen voi liittyä suuria muutoksia elämässä, kuten hoitovastuun lisääntyminen omista vanhemmista, terveyspalveluiden tarpeen lisääntyminen omassa elämässä, lasten muuttaminen omilleen, oman puolison kanssa yhdessäolossa tapahtuvat muutokset sekä lapsenlapset voivat muuttaa elämänsisältöä. Työ- ja eläkeasenteiden muutokset

(yli 55 v) näkyvät vaiheessa kuusi, jolloin pohditaan muutoksia elämäntilanteessa, omassa terveydessä, toimintakyvyssä sekä työelämässä, ja miten ne vaikuttavat työelämässä pysymisen mahdollisuuksiin. Viimeisessä vaiheessa työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60 v) tulee ajankohtaiseksi. Valmentaminen muutokseen nähdään tärkeänä, jossa eläkevalmennuksen tulisi olla osa yrityksen henkilöstökoulutusta työuran viimeisen vuosikymmenen kuluessa. Vaihteellinen tai osa-aikainen työ voi helpottaa työstä luopumista. Tärkeää on myös huomioida, että hyvä työkyky tarkoittaa myös parempaa työkykyä ja elämänlaatua eläkeläisenä, jonka vuoksi senioreiden työkykyä ja työhyvinvointia on myös tärkeä tukea. (Ilmarisen 2006, 39-43.)

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla erilaisista elämäntilanteista johtuvaa työn ja perheen yhteensovittamisen tarvetta sekä selvittää, miten johtamisella ja työn organisoimisella voidaan tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi niitä elämäntilanteita, joissa yhteensovittamisen tarvetta esiintyy sekä nostaa esille toimivia käytäntöjä, jotka edistäisivät työn ja perheen tasapainoa. Tutkimuksessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää työn ja perheen yhteensovittamista edistävien käytäntöjen kehittämisessä sekä näin ollen lisätä tasa-arvoisia mahdollisuuksia tukea eri-ikäisiä työntekijöitä elämänkaaren eri vaiheissa.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Millaisia työn ja perheen yhteensovittamisen erityistarpeita erilaisissa elämäntilanteissa muodostuu?
2. Miten johtamisella ja työn organisoimisella voidaan tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista?

Kehittämävaiheen tehtävä:

1. Muodostaa elämäntilanteet huomioiva työn ja perheen yhteensovittamisen malli

6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Organisaation kuvaus ja tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuneet

Tutkimuksellinen kehittäminen toteutettiin peruspalveluina talous- ja henkilöstöpalveluita tuottavassa organisaatiossa, jossa työntekijöiltä on lähes 500. Asiakkaille tuotettavia palveluita ovat talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden lisäksi myös hallinto-, hankinta-, rekrytointi-, painatus-, tulkki-, sekä asiakirja- ja tietosuojapalvelut. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä organisaation henkilöstöhallinnon kanssa. Palveluita tuotetaan erilaisissa tiimeissä, joista haastattelin kahta palvelupäällikköä ja yhtä palveluesimiestä. Tiedonkeruulomake lähetettiin koko henkilöstölle, joita oli tutkimusta tehdessä noin 480. Opinnäytetyöhön osallistui 51 organisaation työntekijää. Suurin osa henkilöstöstä on naisia noin 88,7% ja miehiä noin 11,3 %.

Organisaatiossa suositaan joustavia työntekomahdollisuuksia ja etätyötä. Henkilöstölle on kirjattu erillinen etätyöohjeistus, joka on luottavissa organisaation Intranetissä. Henkilöstöstrategiassa on nostettu esille palveluhenkinen ja osaava henkilöstö sekä halu oppia ja kehittyä. Suorituksia mitataan henkilöstötyytyväisyyskyselyillä. Lisäksi jokaisen työntekijän kanssa käydään vuosittainen kehityskeskustelu, jossa käydään läpi oman työn, tiimin ja työyhteisön työn laatua ja henkilökohtaisia kehittämistavoitteita. Organisaatiossa ollaan kiinnostuneita kehittämään työnantaja mielikuvaa ja nostamaan esille hyviä käytäntöjä ja henkilöstön kokemuksia.

6.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön metodologiset valinnat

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tutkimuksen ja kehittämisen rajapintaa lähestytään kehittämisen näkökulmasta. Siinä lähtökohtana on kehittämistoiminta, jossa hyödynnetään tutkimuksen tietoa, kuten aiempaan tutkimus- ja kokemustietoon perustuvia malleja. Tutkimuksellisuus antaa mahdollisuuden kehittämistoiminnan arvioimiselle ja jäsentämiselle. Sen avulla voidaan tavoitella tuloksia, joista on mahdollisuus keskustella myös yleisellä tasolla. Kehittämistoiminta edellyttää ihmisten aktiivista vuorovaikutusta ja osallistumista. Osallistaminen luo mahdollisuuksia huomioida eri tahojen tarpeet ja intressit mahdollisimman hyvin. (Toikko & Rantanen 2009, 4-5, 89, 113, 156-157.)

Tarve tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiselle ovat usein organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutoksia. Tavoitteena voi olla käytännön ongelmien ratkaisu tai uusien käytäntöjen tai palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen. Ero tieteelliseen tutkimukseen onkin toiminnan päämäärissä, jossa uuden teorian lisäksi tavoitteena on käytännön parannukset ja uudet ratkaisut. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 19.) Työ ja työnteon muodot muuttuvat, jotka lisäävät tarvetta huomioida muutokset ja mahdollisuudet myös työelämässä. Onnistunut työn ja perheen yhteensovittaminen vähentää stressiä ja psykososiaalista kuormitusta sekä lisää työnpaikan vetovoimaisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b, viitattu 19.11.2018.)

Työni metodologisena lähtökohtana on laadullinen tutkimus, joka on tutkimustyyppiltään empiiristä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Tutkimuksellisuuden avulla kehittäminen etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21). Kvalitatiivisen tutkimuksen juuret ovat eurooppalaisessa ajattelussa, hermeneutiikassa sekä fenomenologiassa (Eskola & Suoranta 2014, 26). Laadullinen tutkimus perustuu perinteisesti tietämykseen siitä, että ilmiötä on mahdollista ymmärtää, joka on lähtöisin hermeneuttisesta filosofiasta. Ihmistieteellinen metodologia liitetään filosofisista valtavirroista hermeneutiikkaan, joka on puolestaan hyvin laaja kokonaisuus ja pitää sisällään erilaisia suuntauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 28, 32; Tuomi & Sarajärvi 2018, 38.) Ihmisiä tutkiessa heidän elämismaailmaansa tarkastellaan merkityksien kautta, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osa tätä merkitysyhteyttä, jota hän tutkii, joka luo myös tutkijalle ennako-oletuksia tutkittavasta kohteesta. Tutkija tulkitsee ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä oman kokemuksen ja ymmärryksen kautta. (Varto 2005, 13-14, 29, 34-35, 97, viitattu 31.01.2019.) Tutkimuksen aihe on globaali ja vaikuttaa varmasti lähes kaikkien työntekijöiden elämään jossain määrin.

Usein laadullista tutkimusta käytetään, kun halutaan kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Aiheeni on luonteeltaan subjektiivinen, sillä elämäntilanteet ovat yksilöllisiä. Tutkimukseni tarkoituksena on kuvailla ihmisten kokemuksia ja tarpeita, jolloin tiedon tarve aiheesta on syvällisempi. Laadullinen tutkimus mahdollistaa myös monimuotoisia tutkimustapoja ja aineistonkeruumenetelmiä, joita hyödynsin työssäni (Eskola & Suoranta 2014, 16).

Kehittämiskohdetta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, jotka ohjaavat käytettävien menetelmien valintaa. Aina lähestymistapaa ei kannata valita mustavalkoisesti vaan kehittämistyössä

voi olla piirteitä useista lähestymistavoista. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyöhön, jossa tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Kohde voi olla muun muassa yrityksen toiminta, prosessi tai tuote. Tapaustutkimuksessa pyritään syvälliseen ja yksityiskohtaiseen tietoon tapauksesta, jossa tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tyypillistä on hyödyntää monenlaisia menetelmiä, jotka voivat olla muun muassa haastattelut ja kyselyt. (Ojasalo, Moilanen & Riihilahti 2014, 52-55.) Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi on kulkenut tapaustutkimuksen prosessia mukailleen.



Kuva 1. Tapaustutkimuksen prosessi (Ojasalo, Moilanen & Riihilahti 2014).

6.3 Aineiston kerääminen

Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen lähestymistapa, joka oli tässä tapauksessa laadullinen tutkimus (Kananen 2017, 67). Laadullinen tutkimus mahdollistaa, että aineistoa kerätään useilla eri menetelmillä kuten haastattelemalla ja havainnoimalla, mutta myös kirjallisia aineistoja voidaan hyvin hyödyntää (Kylmä & Juvakka 2012, 27). Tutkimuksen primääristä aineistoa kerättiin esimiehiltä teemahaastattelun avulla sekä koko henkilöstöltä sähköisesti tiedonkeruulomakkeella. Tiedonkeruulomakkeessa aineistoa kerättiin avointen kysymysten avulla, jotka liitettiin yrityksen tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskyselyyn. Aineistotriangulaatio on perusteltua silloin, kun yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan toisen menetelmän avulla täydentää ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2017, 155; Eskola & Suoranta 2014, 69).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa selitys käytännöstä, jolloin käytetään usein aineistolähtöistä tiedonkeruuta. Tällä tarkoitetaan teorian rakentamista empiirisen aineiston ympärille, jolloin aineiston määrän tehtävänä on mahdollistaa teoreettisen näkökulman rakentaminen. (Eskola & Suoranta 2014, 19, 62; Kananen 2017, 44.) Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on todellisuus, joka rakentuu tutkimukseen osallistujien näkökulmasta (Kylmä & Juvakka 2012, 23).

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin tarkoituksenmukaisesti opinnäytetyön kannalta oleellisen tiedon omaavilta henkilöiltä eli informanteilta. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on aineiston laatu ja perusteellinen analyysi, sillä tavoitteena on ymmärtää ilmiötä tarkemmin. (Eskola & Suoranta 2014, 18; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Kananen 2017, 128.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse päättää tutkimukseen osallistuvat henkilöt sekä heille esittämien kysymysten määrän ja laadun, jonka vuoksi subjektiivisuuden vaaran olemassaolo on tiedostettava tutkimusta tehdessä (Kananen 2017, 43). Tärkeää onkin tiedostaa omat ennako-oletukset, sillä objektiivisuus syntyy omien näkemysten tunnistamisesta (Eskola & Suoranta 2014, 17). Tutkimukseni aineisto kerättiin yhteistyöyrityksen työntekijöiltä ja esimiehiltä. Osallistujien valinnassa konsultoitin opinnäytetyön työelämän tilaajaa, jolla pyrittiin varmistamaan, että tutkimukseen valitaan organisaatiosta ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä ja työskentelevät erilaisissa toimintaympäristöissä, jolloin myös aineisto on monipuolisempaa. Esimiesten tavoittamisessa työelämän edustajalla oli merkittävä rooli, jotta sain ilmiöstä tietoa erilaisista tiimeistä, jolloin haastattelujen laatu korvasi suuren määrän.

6.3.1 Sähköinen tiedonkeruulomake

Valitsin sähköisen tiedonkeruulomakkeen aineiston keräämiseen, koska halusin tavoittaa erilaisissa elämäntilanteissa olevia työntekijöitä mahdollisimman kattavasti. Kehittämistyössä sähköinen tiedonkeruulomake sopii hyvin lähtötilanteen selvittämiseen, joka mahdollistaa avokysymysten ja vapaapalautteen hyödyntämisen suuressakin vastaajamäärässä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40; Ronkainen, Mertala & Karjalainen 2008, 29). Tarkoitukseni oli saada monipuolisesti tietoa, jonka avulla on mahdollista selvittää organisaation yleistä tilannetta. Tiedonkeruulomakkeen etuna pidetäänkin yleensä sitä, että aineistoa voidaan kerätä laajasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Koko henkilöstölle lähetetyn sähköisen tiedonkeruulomakkeen tavoite oli, että kaikille organisaation työntekijöille lähtevä lomake antaa tutkimustehtäviin riittävän aineiston, jotta satu-raatio on mahdollista saavuttaa.

Yhdessä organisaation edustajan kanssa päädyimme siihen, että opinnäytetyöni aineisto kerättiin samalla, kun organisaatiossa tehtiin lain edellyttämä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuutta koskevassa lomakkeessa yhtenä teemana oli laajemmin työn ja muiden elämäntilanteiden yhteensovittaminen, jossa tietoa kerättiin muun muassa työn ja muiden elämäntilanteiden yhteensovittamista parantavista asioista sekä syistä, jotka ovat aiheuttaneet viimeisen vuoden aikana vaikeuksia yhteensovittamisessa. Muita teemoja olivat: syrjintä työyhteisössä, seksuaalinen häirintä, yleinen epäasiallinen kielenkäyttö sekä vähemmistöjen yhdenvertaisuus. Samantyyppisten kyselyiden lähettämistä pyrittiin minimoimaan ajankäytöllisistä ja henkilöstön kuormittavuutta koskevista syistä. Lisäksi Työterveyslaitos nostaa esille, että strategiassa ja henkilöstösuunnitelmissa olisi tärkeää nostaa esille myös henkilöstön yksilölliset elämäntilanteet työn ja perheen yhteensovittamisessa (Työterveyslaitos 2019, viitattu 24.11.2019). Näin ollen tutkimukseeni liittyvät kysymykset antoivat tietoa myös organisaation käyttöön, jota voidaan hyödyntää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa laadittaessa.

Organisaation tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysely tehtiin sähköisesti Surveybal- työkalua hyödyntäen maaliskuussa 2019. Vaikka opinnäytetyöni tutkimustehtäviin liittyen tiedonkeruulomake sisälsi kolme avointa kysymystä, pyydettiin luvan käyttöä koko vastaajan tuottamaan aineistoon, jotta sitä pystyttiin hyödyntämään soveltuvin osin. Tiedonkeruulomakkeesta tiedotettiin organisaation henkilöstöä maaliskuun lopussa, esimiehet mukaan lukien. Vastausaikaa annettiin noin kaksi viikkoa ja vastaamisesta muistutettiin organisaation viikkouutisissa, joka lähetetään viikoittain koko organisaation henkilöstölle. 51 työntekijää antoi luvan käyttää vastauksia opinnäytetyössä.

Opinnäytetyötäni varten avoimia kysymyksiä oli kolme, jotka olivat:

- 1. Millaisia elämäntilanteeseen liittyviä työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeita sinulla on tai on ollut?**
- 2. Miten esimiestyössä ja työn organisoimisella on mahdollistettu työn ja perheen yhteensovittaminen erilaisissa elämäntilanteissa?**
- 3. Minkälaiseksi koet organisaation asenneilmapiirin tilanteissa, joissa tarvittavat perhe- ja työelämäntilanteiden joustavuutta työhön?**

Aineiston tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia elämäntilanteeseen liittyviä työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeita vastaajilla on, ja miten johtamiselle ja työn organisoimilla voidaan vastata tähän tarpeeseen. Kysymykset suunniteltiin yhdessä henkilöstöhallinnon työelämäohjaajan kanssa. Kysymysten muodostamisessa hyödynnettiin teoretista tietoa, jonka perusteella työn ja perheen yhteensovittamisen edistämiseksi henkilöstöjohtaminen ja työn organisoimien keinot kuten

työaikajärjestelyt nousivat esille. Asenneilmapiiri edistää perhemyönteisyyttä ja organisaatiolta tuli toive sisällyttää myös asenneilmapiiriä koskeva kysymys osaksi tiedonkeruulomakkeen kysymyksiä. Asenneilmapiiri on tärkeä huomioida erityisesti kehittämistyössä.

Avoimien kysymysten avulla voidaan saada osallistujilta perusteellisia kokemuksia esille. Avoimien kysymysten haasteena on, että kysymyksiin jätetään vastaamatta tai ne eivät anna tutkimuskysymyksiin tarkkoja vastauksia (Valli 2018, 114). Kysymysten muotoilussa on myös huomioitava, että liian strukturoidut kysymykset antavat vastauksen vain kysyttyyn asiaan (Kylmä & Juvakka 2012, 64). Kysymyksiä muotoa ja asettelua pohdin yhdessä organisaation edustajan kanssa, mutta erillistä pilotointia ei toteutettu.

6.3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yleinen tiedonkeruumenetelmä, sillä se sopii hyvin monenlaiseen tutkimus- ja kehittämistyöhön (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tietoa on mahdollista tarkentaa. Se antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa, jolloin ilmiöistä saadaan syvällisempää tietoa joustavasti. Haastattelun luotettavuuden haasteena voidaan pitää muun muassa haasteltavien taipumusta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia sekä analysoinnin ja tulkinnan ongelmallisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11, 34-35.)

Tutkimukseni haastatteluaineisto koostuu kolmesta esimiehen teemahaastattelusta. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen menetelmäksi, sillä siinä keskustelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista on tarkoitus keskustella. Teemahaastattelun oletuksena on, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita on mahdollista tutkia menetelmää käyttäen. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskustelu etenee ennalta määriteltujen teemojen mukaisesti, jotka ovat kaikille osallistujille samoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Tutkimuksen tiedonkeruulomakkeen analysoinnin tuloksena syntyneet teemat antoivat rungon esimiesten teemahaastatteluille yhdessä tietoperustan ja tutkimuskysymysten kanssa, jolloin haastatteluun nostetut teemat liittyvät vahvasti työntekijöiden tarpeisiin, kokemuksiin ja toiveisiin. Teemahaastattelujen tavoitteena oli saada tietoa erityisesti toiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten johtamisella ja työn organisoimisella voidaan tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden

työn ja perheen yhteensovittamista?” Haastattelu antoi mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa sekä selventää ja syventää tiedonkeruulomakkeen vastauksista nousseita teemoja, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35). Teemahaastattelurunko löytyy liitteenä. (Liite 3)

Pyynnöt teemahaastatteluihin osallistumiseen kohdistin organisaation esimiehille, joiden yhteystiedot sain organisaation edustajalta. Haastattelujen järjestämisessä oli tärkeää tiedostaa, että haastattelujen sopiminen, järjestäminen ja aineiston litterointi vievät aikaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Laitoin tiedustelua kuudelle esimiehelle, joista kolme suostui haastateltavaksi. Esimiehiä lähestyin sähköpostitse kertomalla lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja heidän asiantuntijuutensa merkityksestä tutkimuksen kannalta. Haastattelut järjestettiin organisaation kokoushuoneessa touko-kesäkuussa 2019. Jokainen esimies työskenteli rakennuksessa, joten heille tila oli tuttu. Ajan sopimisen jälkeen lähetin haastateltaville tarkemman tiedotteen tutkimuksesta sekä suostumuslomakkeen, johon oli kirjattu haastattelun neljä pääteemaa. (Liite 2.) Suostumuslomakkeet allekirjoitettiin ennen haastatteluja, jolloin tarkentavia kysymyksiä oli vielä mahdollista esittää. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelu oli mahdollista saattaa tekstimuotoon sisällönanalyysia varten. Haastatteluihin varattiin tunti aikaa, joka riitti jokaisessa haastattelussa. Haastattelut kestivät noin 45min-1h.

Jokaisesta teema-alueesta oli noin viisi tarkentavaa kysymystä ja lopuksi haastateltavat saivat myös mahdollisuuden tämentää vastauksia aiheeseen liittyen. Tämä mahdollisti myös asioihin palaamista ja tarkentavien kysymysten esittämistä. Kaikissa haastatteluissa käytiin jokainen teema-alue läpi samassa järjestyksessä, mutta keskustelun aikana myös teemat vaihtelivat ja asioihin palattiin tarvittaessa uudestaan, jos asioita oli jäänyt sanomatta. Haastattelujen aikana pyrin itse olemaan mahdollisimman neutraali ja keskityin kuuntelemaan vastauksia tarkasti. Haastattelun haasteena voidaan pitää haastattelijan kokemattomuutta, ja itsellenikin haastattelu tiedonkeruumuotona oli uusi ja kokemusta haastattelijan roolissa toimimisesta ei ollut ennestään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

6.4 Kvalitatiivisen aineiston analyysi

Tutkimusote vaikuttaa merkittävästi aineiston käsittelyyn. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan samanaikaisesti aineistoa kerätessä, jotta voidaan tehdä päätöksiä aineiston riittävydestä suhteessa tutkimustehtäviin. Tutkimuksessani käytin induktiivista eli aineistolähtöistä

analyysiä. Tutkimuksen induktiivisen analyysin avulla havaintoja tehdään yksittäisistä tapahtumista, jotka yhdistetään laajempaan kokonaisuuteen. (Kananen 2017, 36-37, 53; Kylmä & Juvakka 2012, 22.) Puhtaasti aineistolähtöisen analyysin toteuttaminen on kuitenkin haastavaa. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelmat ja menetelmät ovat aina tutkijan määrittämiä, jotka vaikuttavat tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Tutustuin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa kattavasti aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen aiheesta, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet tutkimuskysymyksiin ja aiheen lähestymistapaan. Tutkimuskysymykset oli myös kirjattu siten, että vastauksista kävisi esille hyväksi havaittuja ja koettuja keinoja, joka on lähestymistapana ohjannut myös osallistuneiden informanttien vastauksia. Muita tapoja lähestyä aineistoa ovat deduktiivinen eli teoriasidonnainen analyysi, jossa päätelmiä tehdään yleisestä yksittäiseen tai adbuktiivinen päättely, jossa havaintojen apuna toimii jokin johtoajatus. Tällöin puhutaan teorialähtöisestä analyysistä. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda tutkimusaineiston havainnoista teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-108.)

Tutkimuksessa varasin analyysin tekemiselle riittävästi aikaa. Aloitin aineiston analyysin heti sähköisen tiedonkeruulomakkeen vastauksista, joiden tarkoituksena oli täsmentää haastattelujen teemoja yhdessä teorian kanssa. Tiedonkeruulomakkeen tehtävä oli toimia johtolankana, jonka avulla saan alustavan käsityksen tutkimuskysymyksiini. Lopullinen analyysi muodostettiin tiedonkeruulomakkeen ja teemahaastattelujen annista.

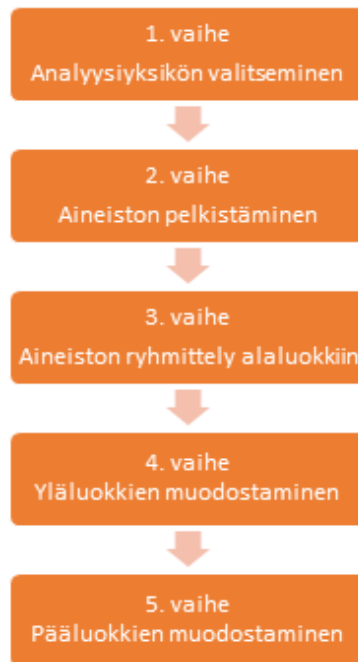
Analysoin molemmat aineistot aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia käyttäen (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 138, viitattu 18.02.2019). Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka soveltuu hyvin erilaisiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysia käytetään yleisesti, kun tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla/kuvata tutkittavaa ilmiötä (Kyngäs ym. 2011, 138, 141, viitattu 18.02.2019). Sisällönanalyysin etuna on, että se mahdollistaa eri aineistoista kootun aineiston käsittelyä, joka oli myös tässä tutkimuksessa tärkeä huomioida. Sisällönanalyysin avulla voidaan myös rakentaa malleja, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata tiivistetyssä muodossa ja se voidaan käsitteellistää (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3).

Haasteena sisällönanalyysissä voidaan pitää sen tulkinnallisuutta, joka on kuitenkin useiden laadullisten analyysien ongelma, joka pitää tiedostaa (Elo & Kyngäs 2007, 114, viitattu 18.02.2019). Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti (Kylmä & Juvakka 2012, 112). Sitä käytetään tyypillisesti myös haastattelujen, erityisesti puolistrukturoitujen teema-

haastattelujen analyysimenetelmänä, mutta myös kyselyiden, kirjallisuuskatsausten tai dokumenttien analyysimenetelmänä. Sisällönanalyysin raportoinnissa on kiinnitettävä huomiota, että siinä avataan tarkoituksenmukaisesti ja kattavasti tutkimuksen lähtökohdat, tarkoitus ja tavoite, aineistonkeruumenetelmät, analyysiprosessi, tutkimuksen tulokset ja tutkimuksen luotettavuus. (Kynge ym. 2011, 140, viitattu 18.02.2019.)

Sisällönanalyysia varten aineisto saatetaan tekstimuotoon, jonka vuoksi litteroin nauhoitetut haastattelut aina haastatteluiden jälkeen (Kananen 2017, 134). Litteroinnin suoritin tutkijana itse, jolloin minulla oli mahdollisuus jo tässä yhteydessä tutustua aineistoon sekä tehdä alustavaa analyysia (Kylmä & Juvakka 2012, 65, 111). Litteroidusta aineistosta eli kirjoitetusta tekstistä jäivät pois tauot, äännähdykset ja keskeneräiset sanat. Tiedonkeruulomakkeen vastaukset olivat jo valmiiksi kirjallisessa ja sähköisessä muodossa, ja tekstin käsittelyssä käytin hyväkseni Exceliä.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on tutkia aineistoa avoimin kysymyksiin ja pohtia, mitä se kertoo tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2012, 117). Aineisto koodataan, jolloin se tiivistetään analysointia varten. Tämän vaiheen tarkoituksena on löytää aineistosta tutkimuskysymysten kannalta oleellinen tieto, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin. Koodauksen jälkeen luokittelun avulla tekstistä nousseita käsitteitä voidaan yhdistellä vielä suurempien ilmiöitä kuvaavien käsitteiden alle. (Kananen 2017, 136 - 137, 146; Eskola & Suoranta 2014, 151.) Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aukikirjoitetusta datasta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois, jolloin se pelkistetään. Aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmaisuja, jolloin esimerkiksi samaa ja eri asiaa kuvaavat ilmaisut voidaan väri koodata. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tutkimuksessani etsin tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmaisuja, jotka alleviivasin eri väreillä. Kirjasin samaa asiaa vastaavat ilmaisut allekkain omiin ryhmiin, jolloin ne olivat helpommin jäseneltävissä. Alkuperäisilmaisut eli tutkimuksen analyysiyksiköt olivat joko suoria lainauksia tiedonkeruulomakkeen vastauksista tai haastatteluista otettuja lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Alkuperäisilmaisut pelkistin lyhemmiksi pelkistetyiksi ilmaisuksi omiin ryhmiin, jonka jälkeen niistä oli mahdollista muodostaa isompia ilmiötä kuvaavia ala-/ylä- ja pääluokkia. Jäsentelyn apuna käytin Tuomen & Sarajärven (2018, 124-126) mallia aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja abstrahoinnista.



Kuva 2. Analyysin prosessi

6.5 Tutkimustulosten esitys

Tutkimustulokset on esitetty aineistosta muodostettujen ala-, ylä- ja pääluokkien avulla, jotka on muodostettu analyysin prosessin mukaisesti alkuperäisestä aineistosta pelkistämällä ja yhdistämällä luokiksi.

Työn organisoiminen työn ja perheen yhteensovittamisen tukena

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"Liukuva työaika ja saldon käyttö, mutta työtehtävien kannalta tämä ei ole aina mahdollista."	Työtehtävien mukainen liukuva työaika
"Liukuva työaika ja saldojen pitäminen tarvittaessa."	Liukuva työaika ja saldojen pitäminen tarvittaessa
"Joustava työaika tuo huomattavaa helpotusta työn ja perheen yhteensovittamiseen."	Joustava työaika tuo helpotusta
"Liukuva työaika helpottaa perheellisen elämää. Etätöiden mahdollisuus lyhentää työpäivää ja näin ollen helpottaa perheellisen kiireistä arkea."	Liukuva työaika ja etätöiden helpottaa perheellisiä
"Kyllä se on monessa muussakin tilanteessa se työajan jousto olis kuitenkin semmonen ja toisaalta sitten etätöiden on kans semmonen, joka	Työajan jousto ja etätöiden Asioilla pitää käydä toimistoaikana, silloin kun palvelut ovat auki

ehkä osaltaan auttaa myös sitten sammaa asiaa. Jos on päivällä joku käynti, oli se sitte joku oman vanhemman, joka on sitte jo iäkäämpi niin hänen lääkärikäynti tai muu, missä sitte tarvitaan. Niin semmonen on sitte yleensä päiväsaikaan ko se toimistoaikakin on.”	
”Liukuva työaika mahdollistaa aika hyvin suunnittelemisen (neuvola, hammaslääkäri jne).”	Liukuvat työaika mahdollistaa suunnittelemisen
”Ekana nyt tässä tulee mieleen, että just joku työaikojen joustavuus.”	Työaikojen joustavuus
”- liukumia kellortille - etätömahdollisuuksia - lyhyempiä työviikkoja tai lyhyempia päiviä”	- liukumia kellortille - etätömahdollisuuksia - lyhyempiä työviikkoja tai lyhyempia päiviä

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<p>Työtehtävien mukainen liukuva työaika</p> <p>Liukuva työaika ja saldojen pitäminen tarvittaessa</p> <p>Joustava työaika tuo helpotusta</p> <p>Liukuva työaika ja etätö helpottaa perheellisten</p> <p>Työajan jousto ja etätö</p> <p>Asioilla pitää käydä toimistoaikana, silloin kun palvelut ovat auki</p> <p>Liukuvat työaika mahdollistaa suunnittelemisen</p> <p>Työaikojen joustavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - liukumia kellortille - etätömahdollisuuksia - lyhyempiä työviikkoja tai lyhyempia päiviä 	<p>Joustavuus työajoissa</p>
<p>Työvuorojen vaihtuvuus</p> <p>Lapsiperheiden työvuoroja ei mielellään esmiehenä muokkaa. Ymmärrys yhtäkkisten muutosten vaikutus lasten hoidon järjestämiseen.</p> <p>Ennakointi auttaa henkiseen valmistautumiseen</p>	<p>Työaikojen ennakoitavuus</p>
<p>Työajan joustot</p> <p>Pienet lapset pitää tiettyyn aikaan hakea töistä</p> <p>Lasten käyttäminen asioilla</p> <p>Vaihtoehtoisten työaikojen mahdollistaminen</p> <p>Töitä voi jatkaa neljän jälkeen, kun lapset on menneet nukkumaan</p> <p>Tilanteisiin mukautuminen</p> <p>Asioiden järjesteleminen</p>	<p>Työpäivän rytmittäminen arkeen sopivaksi</p>

Joutavuus työajoissa Etätyö Perheille halutaan antaa lomat, silloin kun lapset ovat lomilla Ymmärrys perheettömiltä	
Etätyö mahdollista Etätyö Mahdollisuus etätyöhön Etätyö ja työajan joustot Joustavuus ja etätyö Liukuvat työajat ja etätyö Tarve hyödyntää etätyötä enemmän	Mahdollisuus etätyöhön
Etätyö mahdollistaa työn ja perheen yhteensovittamisen sekä osa-aikatyö Joustavuus työajoissa mahdollista arkena asioiden hoitamisen Lisäksi osa-aikaisuus	Osa-aikatyön mahdollisuus

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Elämäntilanteista johtuvat työn ja perheen yhteensovittamisen erityistarpeet

Aineistosta muodostui kolme pääluokkaa yhteensovittamisen erityistarpeista, joita olivat **työn ja perheen tasapainon löytäminen, lapsiperheiden tarpeet sekä omien vanhempien ja muiden omaisten hoidosta johtuvat tarpeet.**

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Erilaisten työ- ja perhetilanteiden huomiointi	Yksilöllisten voimavarojen huomiointi	Työn ja perheen tasapainon löytäminen
Työajoissa työntekijän jaksamisen huomiointi		
Joustavuus ja ajanhallinta		
Erilaiset mahdollisuudet etätyölle ja työaikojen joustoille		
Etätyön hyödyntäminen välimatkojen vuoksi		
Riittävä läsnäolo töissä ja kotona	Tarve löytää tasapaino työ- ja perheajan välille	Lapsiperheiden tarpeet
Arjen ja työn tasapainon löytäminen		
Vapaapäivät tarvittaessa	Tarve vaikuttaa omaan työ- ja loma-aikaan	
Loma-ajat perheen kanssa		
Työaikojen ennakoitavuus		
Mahdollisuudet hoitaa lasten asioita työpäivän aikana	Tarve lapsen hoidon järjestämiselle	
Osittainen hoitovapaa		
Sairaana lapsen hoidon järjestäminen		
Lapsen koulun aloitukseen liittyvien tarpeiden huomiointi	Tarve järjestää aikaa omaisten asioiden hoitoon	Omien vanhempien ja muiden omaisten hoidosta johtuvat tarpeet
Omien vanhempien asioiden hoitaminen		
Omaisten asioiden hoitaminen		
Lastenlasten hoitamiseen tarve käyttää työajan joustoja ja lomapäiviä		
Vanhempien sairastaminen ja poismeno		
Työyhteisön tuki vanhempien poismenon tai sairauden kohdatessa	Tarve tuelle vanhempien poismenon tai sairauden kohdatessa	

Työn ja perheen tasapainon löytäminen

Aineistosta nousi esille **tarve työn ja perheen tasapainon löytämiselle**, joka koostui **yksilöllisten voimavarojen huomioinnista sekä erilaisten tarpeiden huomioinnista työajan joustoissa**. Yksilöllisten tarpeiden huomiointi koostui työ- ja perhetilanteesta ja työntekijöiden jaksamiseen liittyvästä huomioimisesta muun muassa työajoissa. Jaksamisen huomioiminen työajoissa nousi esille vastauksessa, jossa osittaista työaikaa oli hyödynnetty sairaudesta johtuvan pitemmän poissaolon jälkeen.

”Sitten on vaikka semmonen, että tullu pitkältä poissaololta sairaudesta johtuvasta poissolosta, niin on palannu ja sitten just kaikki tämmöset, vaikka että on tehny osittaista, palannu sillai pikkuhiljaa, että osittaista työaikaa.”

”No tietenkin se, että tilanteet on monenlaisia. On sekä erilainen työ, että erilainen perhe.”

”Tarpeita on esim. etäpäiville ja työajan joustoille mutta nämä toimii kohtuu hyvin.”

Erilaiset tarpeet työajan joustoille liittyivät ajanhallintaan sekä mahdollisuuksiin hyödyntää etätöitä sekä muita organisaation tarjoamia joustoja. Myös lomien ja vapaapäivien sovittaminen omiin tarpeisiin koettiin tärkeäksi. Aineistosta löytyi kolme erilaista elämäntilannetta, joissa oli selkeästi liitetty yhteensovittamisen tarve elämäntilanteeseen. Näitä olivat **lapsiperheet, omien vanhempien hoito/muiden omaisten hoito ja lastenlasten hoidossa avustaminen**. Käsitteellä omainen on vastauksissa voitu tarkoittaa ketä tahansa läheistä ihmistä.

Lapsiperheiden tarpeet

Yhteensovittamisen tarvetta muodostui selkeästi eniten perheissä, joissa oli pieniä tai kouluikäisiä lapsia. **Lapsiperheissä** korostui muita elämäntilanteita enemmän tasapainoon ja ajankäyttöön liittyvät haasteet, joita olivat **tarve löytää tasapaino työ- ja perheajan välille, tarve vaikuttaa omaan työ- ja loma-aikaan sekä tarve lapsen hoidon järjestämiselle**. Tasapainon löytäminen koostui arjen ja työn tasapainon löytämisestä, joka mahdollisti riittävän läsnäolon kotona ja työssä.

”Perheen ja pienten lasten arkielämän sovittaminen työn kanssa.”

”Ensimmäisenä tulee tietenkin mieleen, että miten vaikka pienten lasten äidit saa sitten järjestettyä, että pystyvät olemaan riittävästi läsnä töissä ja siellä kotona. Mutta sittenhän se tarkoittaa paljon muutakin toki.”

Lapsiperheissä **mahdollisuus vaikuttaa omaan työ- ja loma-aikaan** oli tärkeää palveluiden saatavuuden kannalta kuten hammaslääkäri ja neuvolakäynnit sekä yhteistyön kannalta lasta hoitavien- tai opettavien tahojen kanssa kuten koulun- ja päiväkotien henkilöstön tapaamiset. Työvuorojen ennakoitavuus mainittiin myös aineistossa.

”Lapset täytyy hakea päiväkodista klo 17 mennessä, joten iltapäivästä töitä ei voi venyttää kovin pitkään.”

”Lasten hammaslääkäri- ja neuvolakäyntejä, arviointikeskusteluja koulussa ja päiväkodissa”

Lapsen hoidon järjestämisessä nousi esille sairaan lapsen hoidon järjestäminen sekä myös koulun aloittaminen, kuten siirtymätilanteet ja yksin olemisen harjoittelu. Pienten lasten ja 1-2 luokkalaisten vanhemmilla oli mahdollisuus käyttää myös perhepoliittisia tukia hyödykseen työn ja perheen yhteensovittamisen edistämiseksi, joista vastauksissa nousi esille osittaisen hoitovapaan hyödyntäminen. Aineistosta ilmeni, että yleinen suhtautuminen lasten sairastamisesta johtuviin poissaoloihin koetaan ymmärtäväiseksi. Isompien lasten sairastaessa etätyö koettiin hyvänä keinona, joka mahdollisti työn ja perheen yhteensovittamisen. Tähän kuitenkin vaikutti myös työnkuva, sillä kaikissa työn muodoissa etätyötä ei voinut käyttää, jos työ vaatii tietyssä paikassa läsnäoloa. Tällöin vaihtoehtoiksi jäivät palkaton tai lomapäivän pitäminen, jos 10 vuotta täyttänyt lapsi ei sairauden takia ollut kykenevä olemaan kotona yksin.

”Lapsen koulunaloitukseen / lapsen yksin kotona olemisen opetteluun liittyviä asioita.”

”Osittainen hoitovapaa on helpottanut kiirettä perheen kanssa mutta työn määrä ei ole vähentynyt.”

”Jos tähän luetaan, vaikka sairaan lapsen hoitamiseen liittyvät poissaolot, niin niihin on suhtauduttu aina erittäin hienosti.”

”Siinä kokee sen oman henkilökohtaisen paineen, että jos tosiaan 10-vuotias lapsi sitte sairastaa, niin ootko sää sitte palkattomalla vai lomalla vai millä sää oot, jos et pysty olemaan etänä hommissa.”

Omien vanhempien ja muiden omaisten hoidosta johtuvat tarpeet

Omien vanhempien ja muiden omaisten hoitoa koskevia tarpeita olivat: **työyhteisön tuki vanhemman sairauden tai poismenon kohdatessa sekä tarve järjestää aikaa omaisten asioiden hoitoon**. Elämäntilanteeseen liittyvä tuen tarve liittyi läheisten sairastamiseen ja siihen liittyvään työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeeseen. Muutokset elämäntilanteissa lisäsivät erityisesti tilapäistä tarvetta työaikojen ja muiden poissaolojen joustavuudelle sekä omien voimavarojen tiedostamiselle. Muiden omaisten ja esimerkiksi lastenlasten hoitoon liittyvät tarpeet olivat enemmän tilapäisiä, joihin järjesteltiin vapaapäiviä, käytettiin työajan joustoja tai muita poissaoloja. Muiden omaisten hoitoon liittyvissä vastauksissa korostui omien vanhempien asioista huolehtiminen. Aineistosta nousi myös tukiverkon merkitys, joka on nykyaikana muuttoliikkeen vuoksi vähentynyt.

”Niin ne on tärkeä huomioida myös ne vanhemmatkin, että voi olla semmosia tilapäisiä tilanteista.”

”Hoidan paljon lapsenlapsia ja haen heitä päiväkodista. Joskus on tarvetta lähteä vähän aiemmin töistä. Lääkärissäkäyntejä lähinnä.”

”Sitte tuo vanhemmaan poismeno ja sairastaminen, niin se on semmonen, joka vaikuttaa ihmiseen kovasti ja siinä tarvitaan sitä joustoa.”

7.2 Johtamisen merkitys työn ja perheen yhteensovittamisessa

Tutkimuskysymykseen miten johtamisella voidaan tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista muodostui induktiivisen sisällönanalyysin tuloksena kolme pääluokkaa, joita olivat: **empatia, henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen sekä joustaminen työajoissa**.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ymmärtäminen	Empaattinen johtaminen	Empatia
Joustavuus		
Avoimuus		

Luottamuksellisuus	Luottamuksellinen vuorovai- kutus	Henkilöstön työhyvinvoin- nin edistäminen
Vuoropuhelu ja läsnäolo		
Keskustelu työtilanteesta	Työyhteisön työhyvinvointi	
Työmäärän suhteuttaminen työaikaan		
Työn tasapuolinen jakau- tuminen		
Esimiehillä on aikaa tutustua henkilöstöön		
Tiimin yhteiset tapaamiset		
Yhteisöllisen tiimihengen tu- keminen		
Työtehtävien merkityksellisyys		
Työn ja perheen yhteensovitta- miseen kannustaminen		
Huomion kiinnittäminen hen- kilöstöjohtamiseen		
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työ- ja loma-aikoihin	Elämäntilannetta tukevat työa- jan joustot	Joustaminen työajoissa
Mahdollisuus etätyöhön		
Joustavuuteen kannustaminen ja oman työn organisointi	Esimiehen tuki työtä ja per- hettä tukevien menetelmien käytössä	
Työtilanteen huomioiminen työaikojen joustavuudessa		

Taulukko 4. Luokkarakenne

Organisaation asenneilmapiiri, erityisesti esimies- ja johdon tasolla vaikuttaa työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksiin. Yleinen ilmapiiri organisaatiossa koettiin myönteiseksi ja esimiesten asenne kohdata erilaisia elämäntilanteita oli positiivinen ja ymmärtäväinen. Teemahaastatteluihin osallistuneet esimiehet kokivat organisaation asenteen positiiviseksi ja kokivat, että heillä on mahdollisuus vastata erilaisista elämäntilanteista johtuviin työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeisiin tasapuolisesti ja käytössä oli keinoja elämänkaaren molempiin päihin. Organisaation yleinen ilmapiiri koettiin pääsääntöisesti tarpeita tukevaksi myös sähköisen tiedonkeruulomakkeen vastauksissa. Aineistosta kävi esille, että asenne erilaisista elämäntilanteista johtuviin joustoihin oli ymmärtäväinen, eikä näitä arvotettu keskenään. Haasteeksi nousi muun muassa työmäärien vaihtelu.

”Vaihtelee työtilanteen mukaan. Ensisijaisesti työnantajaa kiinnostaa, että työt tulevat hoidettua, vasta sen jälkeen mahdollisuus pitää joustoja.”

”Koen asenneilmapiirin perhesyihin joustavaksi ja aidosti hyväksi. (Organisaation nimi) kannustetaan työn ja perheen yhteensovittamiseen monin tavoin esimiestyössä.”

”Yleensä ottaen hyvä. Toki suureen työyhteisöön mahtuu myös sellaisia työntekijöitä, joiden on vaikeaa sietää lapsiperheellisen tarvitsemia joustoja.”

”Joo, pystyny kyllä mielestäni ihan riittävästi. On sitte, oli ihan pieniä lapsia tai sitte just, että huolehtii vanhemmista tai jostakin, niin ihan yhtä laillahan ne on ihmiselle tärkeitä...”

Empatia

Empatia koostui **empaattisesta johtamistyylisestä** ja **luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta**. **Empaattista johtamista** kuvailtiin esimiehen ominaisuuksilla kuvaavilla käsitteillä, joita olivat ymmärtäminen, joustavuus ja avoimuus. Vastauksissa nousi esille, että kokemus ymmärtämisestä ja esimiehen kyky luoda avointa keskustelua koko tiimissä lisäsi työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia.

”Joustava esimies sekä etätyöt.”

”Niin, että jotaki murhetta tai tilannetta muuta, että kyllähän se sitte vaikuttaa siihen ihmiseen kokonaisuutena ja varmaan voi olla sitte tarvetta sille joustolle... Kyllä sitä ite ainaki haluaa silloin sitte järjestää, että tietenki sitten vähän edellyttää sitte se tosiaan, työntekijä tuo sen esille.”

Luottamuksellinen vuorovaikutus nähtiin läsnäolona ja tunteena siitä, että esimies on tarvittaessa käytettävissä sekä luottamuksen rakentumisena työntekijöiden ja esimiehen välille. Erityisesti etäjohtamisessa luottamuksellisen suhteen rakentuminen koettiin tärkeäksi.

”...kerran vuodessa pietään kehityskeskustelut mutta sitten ehkä ihan semmonen jatkuva vuoropuhelu, että itekki pyrkii näkymään siellä yksiköissä ja kulkemaan. Aina vain tunnistaa, voi sitä pitäisi tehdä. Sitä ei voi tehdä koskaan liikaa, siis liian vähän suorastaan ja tuota... mutta ehkä sitte mä koen siinä ja olen koittanut sanoa tiimiläisille ja kannustanut siihen, että muistakaa, että voi olla ihan missä asiassa vaan ja koska vaan yhteydessä ja kaikki yhteydenottokanavat ovat käytettävissä.”

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen nähtiin esimiehen kykynä **edistää työyhteisön ja työntekijän työhyvinvointia. Työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen** liittyivät erityisesti työmäärästä keskustelu ja niiden jakautuminen sekä tiimihenkeen panostaminen. Työmäärä liittyy työn ja perheen yhteensovittamiseen erityisesti ajan hallinnan tunteen näkökulmasta. Tunne ajan riittävydestä toimia molemmilla elämäalueilla tasapuolisesti lisää myös kokemusta työn ja perheen tasapainosta. Keskustelu työn sisällöistä, työn tasapuolinen jakautuminen ja työmäärä suhteessa työaikaan edistivät työn ja perheen tasapainoa. Esimiehen mahdollisuudet ja kyky puuttua tilanteeseen, jos työtilanne oli työntekijälle liian kuormittava, nähtiin yhtenä keinona vaikuttaa tilanteeseen.

”Meiläki tuo työ on helposti semmosta, että siinä tulee semmosta stressiä ja aikataulupainetta ja töitä saattaa kasaantua. Ja välillä päiväkin venyy. Se, että jaksako se työntekijä, kuin hyvin se jaksaa paineen alla ja sitte, että esimiehenä hoksais sitten tarvittaessa työkuormaa vähentää. Juuri se tunnistaminen, että hoksata vaikka tarjotakin niitä.”

Henkilöstöön tutustumisen mahdollisuuksiin vaikutti ajan riittävyys tutustua henkilöstöön sekä etäjohtamisen ja hajautettujen tiimien huomioiminen. Esimiestyössä koettiin tärkeäksi, että tiimille mahdollistetaan myös tilanteita, joissa voidaan puhua muustakin kuin työstä esimerkiksi erilaiset virkistyspäivät ja kahvihetket. Esimiehet kokivat, että siihen tulisi panostaa ja järjestää aikaa. Kiireiset ja hektiset työpäivät, etäjohtaminen ja hajautetut tiimit loivat omia haasteita yhteisen ajan järjestämiselle, mutta toisaalta myös koettiin, että tiimin yhteishenki oli asia, johon tulisi panostaa.

”... niitä semmosia kohtaamisia ja foorumeita, että tietää mitä niille ihmisille kuuluu, vähän ehkä syvällisemminkin ku vain justiinsa, että no miten joku tietty työtehtävä tai työtehtävät edistyy, että se on tärkeätä ja tietenkin tässä omassa roolissa erityisesti semmonen huomionarvoinen haaste kautta huomionarvoinen asia, koska se henkilöstö on nytten siellä etäällä. Aikasemmin ko on ollu esimiestehtävissä niin mulla on ollu kaikki siinä niinkö se oma tiimi ollu siinä.”

”Että kyllä semmosia virkistyspäiviä ja kahvihetkiä, jossa opitaan tuntemaan muutenkin, kun sen työn kautta niin kyllä esimiehen pitäisi niitä, itse pitäisi niitä enemmän järjestää niitä tilaisuuksia. Välillä on niin hetkistä tuo työ, että kyllähän se helposti jää vähemmälle.”

Työntekijän työhyvinvointia pystyttiin lisäämään muuttamalla työnkuvia tai osa-alueita työntekijöiden mielenkiinnon mukaisiksi, joka teki työstä merkityksellisempää. Esimies pystyi myös omalla

toiminnallaan edistämään työn ja perheen tasapainoa kannustamalla ja tiedottamalla erilaisista työtä ja perhettä tukevien joustojen mahdollisuuksista sekä kiinnittämällä huomioita henkilöstöjohtamiseen.

”No, ehkä jos miettii, että tietyt ominaisuudet niin, varmaan semmonen, se huomion kiinnittäminen siihen, nimenomaan siihen henkilöstöjohtamiseen, että esimiehenä tietenkin pyritään, että on kiinnostunu henkilöstön hyvinvoinnista ja tavallaan semmonen tahtotila.”

Joustaminen työajoissa

Joustaminen työajoissa koettiin työn ja perheen yhteensovittamista tukevaksi, johon esimies pystyi omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Siihen liittyvät **elämäntilannetta tukevat työajan joustot** sekä **esimiehen tuki työtä ja perhettä tukevien menetelmien käytössä**. Yhteiset pelisäännöt ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi kuten loma- ja työaikoihin vaikuttaminen sekä etätöiden mahdollistaminen koettiin työtä ja perhettä tukeviksi kuten myös työtä ja perhettä tukevien joustoihin kannustaminen sekä työtilanteen huomioiminen joustojen järjestämisessä. Yhteiset pelisäännöt koettiin tärkeäksi mutta samalla koettiin, että esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan yksilöllisten tilanteiden huomioimiseen mahdollistamalla joustot, jos siihen ei ole mitään estettä, muun muassa etätöiden kautta. Esimiesten kannustaminen etätöiden pitämiseen oli myös vastauksissa esillä, joka lisäsi positiivista kokemusta organisaation mahdollisuuksiin vastata yhteensovittamisen tarpeisiin joustavasti ja yksilöllisesti. Työtilanteen huomioiminen nousi myös esille, johon liittyi pelko siitä, että työn joustaminen lisää muiden työkuormaa. Tärkeää olikin huomioida työtilanne ja mitoitaa sekä määrittää joustamisen keinot sen mukaiseksi.

”Etätömahdollisuus on sovittavissa esimiehen kanssa. Erilaisia vapaita on mahdollista hakea tarvittaessa. Työaika on joustava. Lomat olen saanut sovittua aina hienosti. Esimies on mahdollistanut sen, että minulla on hyvät sijaiset ja voin hyvillä mielin jäädä lomille.”

”Esimies on aina valmis joustamaan mm. työpäivän pituudessa tai etäpäivien määrässä ja ymmärtää että perhe menee kaiken muun edelle. 24/7 yhä-aitinä tämä on erittäin tärkeää, että voi rytmittää päivänsä ja joustaa puolin ja toisin tarpeen tullen.”

7.3 Työn organisoiminen työn ja perheen yhteensovittamisen tukena

Analyysissä työn organisoinnin keinoista muodostui neljä pääluokkaa, joita olivat: **työnkuvan huomioiminen töiden organisoinnissa, työtapojen kehittäminen joustavuutta tukeviksi, työajan joustot ja etätö sekä yhteistyön vahvistaminen tiimin sisällä.**

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työnkuva mahdollistaa liikkuvuuden	Työnkuvan vaikutus työn organisointiin	Työnkuvan huomioiminen töiden organisoinnissa
Työnkuva edellyttää läsnäoloa		
Asiakkaan toiminnan huomioiminen		
Asiantuntevat sijaiset		
Sijaisten saatavuus	Sijaistarpeeseen varautuminen	
Tiimilähtöinen töiden jakaminen	Työtapojen kehittäminen tiimin sisällä	Työtapojen kehittäminen joustavuutta tukeviksi
Uudet työkalut, joilla tiimin sisällä voi jakaa työtä		
Yhteiset linjaukset työmarkkinoilla		
Yhteiset linjaukset organisaatiossa		
Oman työn aikataulutus ja organisointi	Työn aikatauluttaminen	
Tiimissä töiden aikatauluttaminen		
Työaikojen ennakoitavuus	Elämäntilanteen huomioiminen työajoissa	Työajan joustot ja etätö
Työpäivän rytmittäminen arkeen sopivaksi		
Joustavuus työajoissa	Joustavuus työajoissa ja etätö	
Mahdollisuus etätöön		
Osa-aikatyön mahdollisuus		
Työtehtävien jakaminen	Työn organisointi tiimin sisällä	Yhteistyön vahvistaminen tiimien sisällä
Erilaisten menetelmien hyödyntäminen töiden jakamisessa		

Tiimin sisäinen avoin keskustelu	Kommunikointi	
Tiimihengen luominen		
Tilanteisiin asennoituminen ja joustaminen tarvittaessa		
Yhteistyö muiden tiimien kanssa	Osaamisen hyödyntäminen työtehtävien jakamisessa	
Työparityöskentely		

Taulukko 1. Luokkarakenne

Työnkuvan huomioiminen töiden organisoinnissa

Työtehtävien huomioimiseen töiden organisoinnissa kohdistui **sijaistarpeeseen varautumiseen** sekä **työkuvan ympärille**, joka tulosten mukaan vaikutti siihen, miten työtä on mahdollista organisoida. Osa työtehtävistä mahdollistaa liikkuvuuden ja joustavuuden työajoissa, kun taas osa työstä vaatii läsnäoloa tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. Muutoksiin oli haastavampi varautua toki läsnäoloa vaativassa työssä ja etätöiden hyödyntäminen koettiin tärkeäksi toimintamalliksi tilanteissa, jos työtehtävien tekeminen onnistui näin ongelmitta.

”No varmaan siihen just, että työnkuva on semmonen, että siinä pystyy tekemään sitä työtä muutenkin, kun tietyssä paikassa tietyn aikaa.”

Sijaistarpeeseen varautuminen nousi esille tilanteissa, joissa muutokseen piti varautua yhtäkkiä sekä myös yleisesti sijaisten saatavuus ja perehdytys asiantuntijatyötä vaativassa työssä vaati töiden organisointia koko tiimissä.

”No tietenkin se, no siis joustamistahan se ennen kaikkea on ja jonkulainen varautuminen tietenkin siihen. Tietenkin nyt niinkö joku asiakaspalvelutyöki, niin siinähan on pakko kuitenkin työntekijä olla ja sitte, jos ei siihen aamulla pääsekkään, niin onhan se jollakin tavalla pitäny varmistaa, että siihen sitte joku pääsee.”

Työtapojen kehittäminen joustavuutta tukeviksi

Työtapojen kehittäminen joustaviksi oli myös työn ja perheen tasapainon kannalta tärkeää, jolloin **työtehtäviä kehittämällä** saadaan työnteosta toimivampaa ja tehokkaampaa. **Työelämässä tehdyt linjaukset** vaikuttivat siihen, minkälaisia keinoja työntekijöillä oli käytettävissä. Linjaukset olivat organisaatiokohtaisia kuten liukuva työaika tai yleisesti työmarkkinoilla olevia säädöksiä muun muassa perhevapaat. **Työtapojen kehittäminen tiimin sisällä** edesauttoi myös toimintamallien kehittämistä juuri kyseiseen työtehtävään soveltuviksi. **Aikatauluttaminen** oli myös keino hallita omaa työtä niissä tilanteissa, joissa se oli mahdollista. Myös etätyö nähtiin keinona hallita aikatauluja ja hoitaa työtehtäviä ja välttämättömiä kodin asioita joustavasti.

”Olen itse organisoinut työtäni niin, että voin käyttää etätyömahdollisuutta ja hoitaa joustavasti joidakin välttämättömiä asioita työskentelyn lomassa.”

”Varmaan just nämä uudet kaikki, että pystyy etänä tekkeen ja pystyy tekemään niinkö eri aikaan ja joku homma ei ole välttämättä... Siis onhan paljon töitä mitkä pitää suorittaa juuri siinä paikassa siihen aikaan, mutta sitten on semmosta mitä voi tehdä vähän myöhemmin tai nopeammin tai... Näihin pitäis minun mielestä enemmän oikeastaan siis todellakin keskittyä kehittämään...”

Työajan joustot ja etätyö

Työajan joustot ja etätyö olivat eniten mainittu toimintamalli, jolla työtä ja perhettä oli mahdollista yhteensovittaa. **Omiin työaikoihin vaikuttaminen** nousi vastauksissa esille, joka **mahdollisti elämäntilanteen huomioimisen**. Vastauksissa nousi esille lasten hakeminen päiväkodista, sekä yleisesti asioiden hoitaminen, joka on mahdollista vain toimistoaikana kuten lääkäri- ja hammaslääkärikäynnit sekä yhteistyöpalaverit päiväkodissa tai koulussa. **Liukuva työaika ja etätyö saivatkin paljon kannatusta**, joihin toivottiin vielä enemmän vaikutusmahdollisuuksia, kuten etätyön lisäämistä ja joustavuutta liukumaan työtehtävät kuitenkin huomioiden. **Työaikojen rytmittäminen omaan arkeen sopivaksi** tilanteissa, joissa se työn kannalta oli mahdollista, nostettiin myös esille. Osa-aika työ oli myös keino helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista sekä mahdollisuus vaikuttaa loma-aikoihin. Yhteiset toimintamallit nähtiin liittyvän työmarkkinoilla oleviin mahdollisuuksiin sekä organisaatiossa paikallisesti sovittuihin käytäntöihin. Työlomaetu oli ollut käytössä, joka oli mahdollistanut vapaan pitämisen silloin, kun lomaa ei ollut kertynyt. Tällä hetkellä käytössä oli erityisesti työaikojen liukuma. Työaikojen ennakoitavuus nousi esille lapsiperheitä kuvaavassa ilmai-

sussa, joka liittyy erityisesti pienten lasten hoidon tarpeeseen. Yhtäkkisten muutosten vaikutus lasten hoidon järjestämiseen voivat olla kuormittavia ja stressaavia, joka on tärkeää huomioida työvuorojen suunnittelussa.

”Joustava työaika tuo huomattavaa helpotusta työn ja perheen yhteensovittamiseen.”

”Liukuva työaika ja saldon käyttö, mutta työtehtävien kannalta tämä ei ole aina mahdollista.”

”On mahdollistettu etätöiden tekeminen, ja toivon mukaan se on jatkossakin mahdollista ja siihen kannustetaan.”

”...henkilökohtaisesti mä tykkäsin tehdä sillä tavalla, että mä lähin sitte neljältä silloin ko olivat pieniä ja sitte mulla oli vaikka yhdeksältä niinku. No se ei nyt ole kaikille hyvä aika mutta mulle se oli hyvä aika yhdeksältä jatkaa vielä vähän aikaa. Kone oli kotona ja pysty siinä jotaki vielä tekemään ko lapset oli menny nukkumaan.”

Yhteistyön vahvistaminen tiimin sisällä

Yhteistyön vahvistaminen tiimin sisällä liittyi asenteeseen ja avoimuuteen mutta lisäksi oman työn johtaminen nähtiin erityisesti haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi tiimin sisäisen yhteistyön ja keskustelun lisäksi. Kulttuurin muutos enemmän oman työn johtamiseen koettiin tärkeäksi kehitysuunnaksi, sillä esimies ei ole enää useinkaan työyhteisössä substanssi työnjohdossa ja konkreettisesti läsnä. Tiimityön ja työn sujumisen kannalta koettiin, että työntekijöiden kyky järjestellä työtä tiimin sisällä lisää myös mahdollisuuksia työn ja perheen yhteensovittamiselle. Hajautetuissa ja isoissa tiimeissä haasteet liittyivät avoimen keskustelun haasteisiin. **Avoimuus ja kommunikointi** nostettiin töiden organisoinnin kannalta tärkeäksi, joka lisäsi tietoa siitä, minkälaisia tarpeita toimintamallien takana on. Työn ja perheen yhteensovittaminen edellytti siis myös ymmärrystä ja joustavuutta tiimin sisällä, jota edesauttaa, kun asioista puhutaan avoimesti.

”...että joku tekkee kiireellisempiä silloin ja tällöin ja toinen tekee tuolloin ja siis semmosta ennen kaikkea kommunikointihan on just siinä, että ei jää mikkään tekemättä ja se, vaikka kuinka paljon kirjoitettaisiin tiimin tauluja ja pelisääntöjä sun muita niin, jos ei se tiimi kommunikoi keskenään niin ei se toimi.”

”Se on tietenkin aina pitkien työsuhteitten niinkö välttämättömyyskin, että siellä puolin ja toisin joustetaan ja autetaan.”

Yhteistyö yli tiimirajojen koettiin helpottavan vapaiden pitämistä, kun osaamista oli mahdollista hyödyntää laajemmin. Lyhennetty työaika edellytti tiivistä yhteistyötä ja organisaation osaaminen hyödyntämistä. Nykyaikana asiantuntija työ vaatii paljon erityisosaamista, jolloin joustavuutta voitiin tukea muun muassa sillä, että vaativampia töitä oli mahdollista jakaa tiimin sisällä ja osa työtä oli mahdollista tehdä sijainen. **Työparityöskentely** oli myös keino hallita työtä, jolloin työtä oli mahdollista jakaa osaamisen mukaisesti.

”Että, jos aattelee vaikka työntekijällä tulis toive, että vaikka vuorotteluvapaan pitämisestä esimerkiksi ja niitä on ilman muuta järjestetty ja pyritään järjestämään mutta ehkä se tavallaan se aika tauluttaminen, että kun ne on niin asiantuntijatehtäviä, niin sitte se on, että ennen ku sä oot päässy, ku otetaan sijainen, ennen kuin sä olet päässy siihen tehtävään perille niin puolivuottakaahan ei siihen riitä, että toki niitä tehhään juuri sitte sillä tavalla, että järjestellään että hei sijainen vois tehdä näitä ja vaikka työpari tai muu tiimi vois tehdä näitä tehtäviä sitten siinä mut se on semmonen niinko oma haaste se semmonen erityisosaamisen vaatimus...”

8 KEHITTÄMISVAIHE

8.1 Empiirisen tutkimuksen hyödyntäminen kehittämistyössä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa työelämän tarpeisiin ja muodostaa elämäntilanteet huomioiva työn ja perheen yhteensovittamisen malli. Kehittäminen lähtee aina organisaation tarpeista ja myös kohde organisaatiossa työn ja perheen yhteensovittaminen nähtiin tärkeänä asiana, jonka eteen oli tehty jo töitä. Suunnittelupalavereita henkilöstöhallinnossa työskentelevän työelämän ohjaajan kanssa pidettiin vuoden 2019 keväällä kaksi kappaletta, joissa yhdessä pohdimme tutkimuskysymyksiä, aineistonkeruumenetelmiä ja kehittämistyön tavoitteita. Yhteistyötä tehtiin myös sähköpostitse. Toiveena tuli, että tuloksia peilataan tutkimustietoon, erityisesti Väestöliiton perheystävälliseksi työpaikaksi työpaikkatunnuksen edellytyksiin, jolloin malli tukisi myös Väestöliiton asettamia tavoitteita. Menetelminä kehittämisvaiheessa hyödynnettiin teemahaastatteluja ja sähköistä tiedonkeruulomaketta sekä aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä myös kehittämistyössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106).

Kehittämisvaihetta varten tiedonkeruulomakkeessa oli kysymys, miten organisaatiossa voidaan parantaa työn ja muiden elämänalueiden yhteensovittamista. Samoin esimiesten teemahaastattelusta keskusteltiin käytännöistä, joilla voidaan kehittää työn ja perheen yhteensovittamista. Kehittämisehdotuksia tai haasteita nousi esille yhteensä 51 kappaletta. Analysoin vastaukset aineistolähtöistä sisällönanalyysin mallia hyödyntäen. Haasteita ja kehittämisehdotuksia nousi esille työn organisoimisen keinoin neljä kappaletta ja henkilöstöjohtamiseen kuusi kappaletta, jotka on liitetty alla olevaan taulukkoon sisällönanalyysin pääluokista. (Liite 5)

Henkilöstöjohtaminen

Esimiestyössä edistäviä tekijöitä olivat empaattinen johtaminen, luottamuksellisen vuorovaikutus, työyhteisön ja työntekijän työhyvinvointi, elämäntilannetta tukevat työajan joustot sekä esimiehen tuki työtä ja perhettä tukevien menetelmien käytössä.

Esimiestyössä haasteeksi ja kehittämistavoitteeksi nostettiin esille ajantasaisen tiedon saatavuus työn vaatavuudesta ja siihen käytettävästä ajasta, jolloin työkuorman kasaantumisen riski oli olemassa. Toisaalta myös henkilöstön rohkeus kertoa omasta työtilanteesta ajoissa ja jaksamisen

rajoista nousi esille. Tiedon saatavuuden lisääminen entisestään koettiin lisäävän positiivista asenneilmapiiriä sekä asioiden puheeksi ottamisen kynnystä. Kehittämistä oli mahdollista tehdä myös rooleja selkeyttämällä sekä nostamalla esiin tehtäviä, joita työtiimeissä voitaisiin keskenään sopia. Tämä lisäisi myös tiimin itseohjautuvuutta. Etäjohtamisen merkitys ja esimiehen rooli toimia siinä oli myös huomioitava, jotta vuoropuhelu olisi luontevaa ja siihen mahdollistuisi aikaa.

MITEN VOIDAAN KEHITTÄÄ?



- Työmäärän jakaminen tasapuolisesti
- Työmäärän suhteuttaminen työaikaan
Asenneilmapiirin ylläpitäminen
- Joustoja suosivana ja siihen kannustavana
- Asioista keskustelu ja henkilökunnan motivointi
- Etäjohtamisen ominaisuuksien huomiointi
- Tiimin ja esimiehen roolien selkeyttäminen

” Työkuorman jakaminen tasaisesti kiireaikoina kaikkien niiden kesken, jolle se voidaan jakaa. ”

” Annettaisiin mahdollisuus hoitaa työt hyvin normaalin työpäivän aikana, liiallinen työmäärä kuormittaa. ”

” Mitä hajautetumpi tiimi on tietenkin niin sitä hankalampi siinä on sitä yhteistä säveltä löytää ja just tällöinen niinkö.”

Työn organisoimisen keinot

Työn organisoinnissa edistäviä tekijöitä olivat työnkuvan vaikutus työn organisointiin, sijaistarpeeseen varautuminen, työtapojen kehittäminen tiimin sisällä, yhteiset linjaukset työelämässä, työn aikatauluttaminen, elämäntilanteen huomioiminen työajoissa, joustavuus työajoissa ja etätyö sekä työn organisointi tiimin sisällä.

Työn organisointiin liittyviksi kehittämistarpeiksi nostettiin esille työnkuvien selkeyttäminen, johon liittyivät työtehtävien kehittäminen tehokkaammiksi muun muassa robotisaation avulla ja selkeyttämällä työnkuvien sisältöjä kuten taustatöiden teon paikkaa ja aikaa. Joustavan työajan ja etätyön mahdollisuuksiin toivottiin lisäystä ja niiden käytön laajentumista. Vastauksissa ilmeni myös keskittyminen työn tuloksiin, eikä niinkään aikaan tai paikkaan missä työ tehdään. Yhdeksi huomionarvoiseksi haasteeksi nousi esille myös erityisosaamisen tarve tiettyyn työtehtävään, sillä osa työstä oli henkilöitynyttä. Tämä voi osaltaan myös lisätä kuormittavuuden kokemusta tilanteissa, kun työtä ja perhettä on tarvetta yhteensovittaa. Sijaisten saatavuus oli otettava huomioon ja perehdytykseen tarvittava aika.

MITEN VOIDAAN KEHITTÄÄ?



- Selkeyttämällä työnkuvia ja kehittämällä työtapoja
- Kohdentamalla resursseja ja niiden riittävyyttä työtehtäviin nähden
- Kehittämällä työajan joustoja etätöiden mahdollisuuksia
- Huomioimalla työtehtävien vaatimat erityisosaamisen

”Mutta just se semmonen, se on se suurin, resurssin löytäminen niinkö tietynä aikana...”

”On paljon tehtäviä mihin ei vain voi joku hypätä yhtäkkiä niinkö... Sehän se on vähän niinkö riskiki monessa työpaikassa, että on niin henkilöityny joku työ, että tuota sitte se on kaikki sen yhen kortin varassa.”

8.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten tarkastelua aiempaan tutkimustietoon verraten

Kehittämistyön pohjana toimi aiempi tutkimustieto aiheesta. Tietoperustassa on kuvattu aihealueeseen liittyvät keskeiset teoriat ja mallit sekä tutkimustulokset (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 34). Tämän lisäksi tutustuin Väestöliiton perheystävällinen työpaikkatunnuksen edellytyksiin sekä kahteen tutkimukseen (Paavola 2015; Toppinen-Tanner 2016), joissa hyväksi koettuja käytäntöjä on kirjattu yritysten käyttöön. Väestöliitto julkaisi myös uuden perhebarometrin vuonna 2020, jossa aiheena oli vanhemmuuden ja työn yhteensovittaminen suomalaisissa lapsiperheissä (Väestöliitto 2020b, viitattu 11.3.2020). Perhebarometrin tulokset osoittivat, että jopa 90 prosenttia vanhemmista kokee, että työn ja perheen yhteensovittaminen lapsiperheissä onnistuu melko hyvin tai erittäin hyvin. Puolet kokivat myös työhön liittyviä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista hankaloittavia tekijöitä, jotka liittyivät pitkiin työpäiviin, vaativaan ja uuvuttavaan työhön sekä ennustamattomiin ja vaikeisiin työaikoihin. (Väestöliitto 2020b 88-92, viitattu 11.3.2020.)

Väestöliiton perheystävällinen työpaikkatunnuksen edellytyksenä on, että työpaikalla otetaan huomioon erilaiset elämäntilanteet osana työntekoa ja työpaikan käytäntöjä. Väestöliitto on kirjannut perheystävällisen työpaikan periaatteita, jotka perustuvat lakiin, työehtosopimukseen ja työpaikan omiin ohjeistuksiin. Henkilöstöpolitiikka ja tehokas työnteko edellyttävät yhteisten perheystävällisten pelisääntöjen laatimista, joissa on huomioitu työtehtävät ja toimialan reunaehdot. Ohjeistukset helpottavat toimintaa toistuvissa ja yllättävissä tilanteissa, ne selkeyttävät esimiehen työtä sekä

ovat tukena työntekijöille työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksista. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon on toimittava tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, joka tarkoittaa sitä, että samassa tilanteessa olevaa henkilöä kohdellaan samalla tavalla. Työpaikan eri yksiköillä ja tiimeillä voi olla työtehtävistä riippuen erilaisia käytäntöjä, jotka johtuvat poikkeavista työnkuvista. Yhteisistä pelisäännöistä on tärkeää tiedottaa ja ohjeistuksia päivittää. Periaatteiden ja käytäntöjen lisäksi tarvitaan myös tilannekohtaista joustavuutta, jotka ovat myös yksilöllisesti perusteltuja. (Väestöliitto 2020, viitattu 21.01.2020.)

Paavola (2015) on kirjoittanut raportin perheen ja työelämän yhteensovittamisen parhaista käytännöistä tanskalaisilla työpaikoilla. Raportissa nousi esille, että käytännöistä tiedottaminen, ennakkoluulottomuus ja rohkeus kokeilla ovat edellytys sille, että myös Suomesta voisi kehittyä perheystävällisen työpaikkakulttuurin edelläkävijä. Käytännöt on koottu 10 tanskalaiselta yritykseltä, jotka ovat pärjänneet hyvin Great Place to Work-listauksessa. Raportissa korostui viisi erilaista kategoriaa, joiden avulla voidaan helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista. Nämä olivat: työaikaan liittyvät käytännöt, perheellisten tarpeisiin vastaavat lomajärjestelyt, vanhempainvapaat, perhe mukaan työyhteisöön sekä viides muut kategoria, joka sisältää aiempiin sopimattomia käytäntöjä, kuten arkea helpottavan avun ja merkittävät työpaikkakulttuuria luovat käytännöt esimerkiksi kouluttaminen. (Paavola 2015, 8, viitattu 7.11.2019.)

Työ@elämä oppaaseen on koottu 10 työpaikan hyvää käytäntöä, jotka on koottu 3000 idean pohjalta. Toimivia käytäntöjä olivat joustavuus työajoissa, etätö, toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt töihin palaamiseen, kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet, sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus, työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymysten liittäminen osaksi henkilöstöprosesseja, yksityiselämän kysymykset osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa, tuki henkilöstölle työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, lastenhoitoa ja muut arkea helpottavat palvelut ja perheen huomiointi työpaikoilla. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 19.)

Nämä teemat vahvistuivat myös tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset osoittivat, että työn ja perheen yhteensovittamista voidaan edistää esimiestyössä empaattisella johtamisella, henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisella sekä joustamalla työajoissa. Esimiestyössä työn ja perheen yhteensovittamista voitiin kehittää asioista keskustelemalla, tukemalla etätöön ja joustavien työaikojen käytössä, lisäämällä tiimin itseohjautuvuutta sekä ajantasaisella tiedolla työn kuormittavuudesta ja työn jakautumisesta. Työn organisoimisessa edistämisen keinot liittyivät jous-

taviin työaikoihin ja etätöihin, yhteistyön vahvistamiseen työyhteisön sisällä, työtapojen kehittämiseen joustavuutta tukeviksi sekä työnkuvan huomioimiseen töiden organisoimisessa. Kehitettäviä asioita olivat joustavien työaikojen lisääminen, etätöihin kannustaminen sekä resurssien kohdentuminen ja erityisosaamisen huomiointi.

Perhebarometrin tulokset osoittivat, että suomalaiset vanhemmat eivät tee useammin osa-aikatyötä, kun muu väestä. Kokoaikatyöhön osallistuu yhtä suuri osuus. Lyhennetyn työajan tekeminen sekä työpäivän aloituksen ajankohtaan vaikuttaminen olivat yleisempiä keinoja yhteensovittamaan työtä ja perhettä. Sopivat työajat nousivat tärkeimmäksi yhteensovittamisen keinoksi. Työn vaihtaminen lastenhoitovelvoitteiden vuoksi koettiin olevan yhteydessä erittäin onnistuneeseen yhteensovittamiseen. Etätöiden tekeminen oli lisääntynyt mutta toisaalta vapaapäivien saaminen on hankaloitunut, jonka syitä tulisi selvittää tarkemmin. Perhebarometrin tuloksissa Suomi näyttäytyi työn kuormittavuuden kokemuksessa yhtenä EU:n kärkimaita, johon liittyi osaksi pitkät työmatkat, jotka hankaloittavat perheiden arkea. (Väestöliitto 2020b 88-92, viitattu 11.3.2020.)

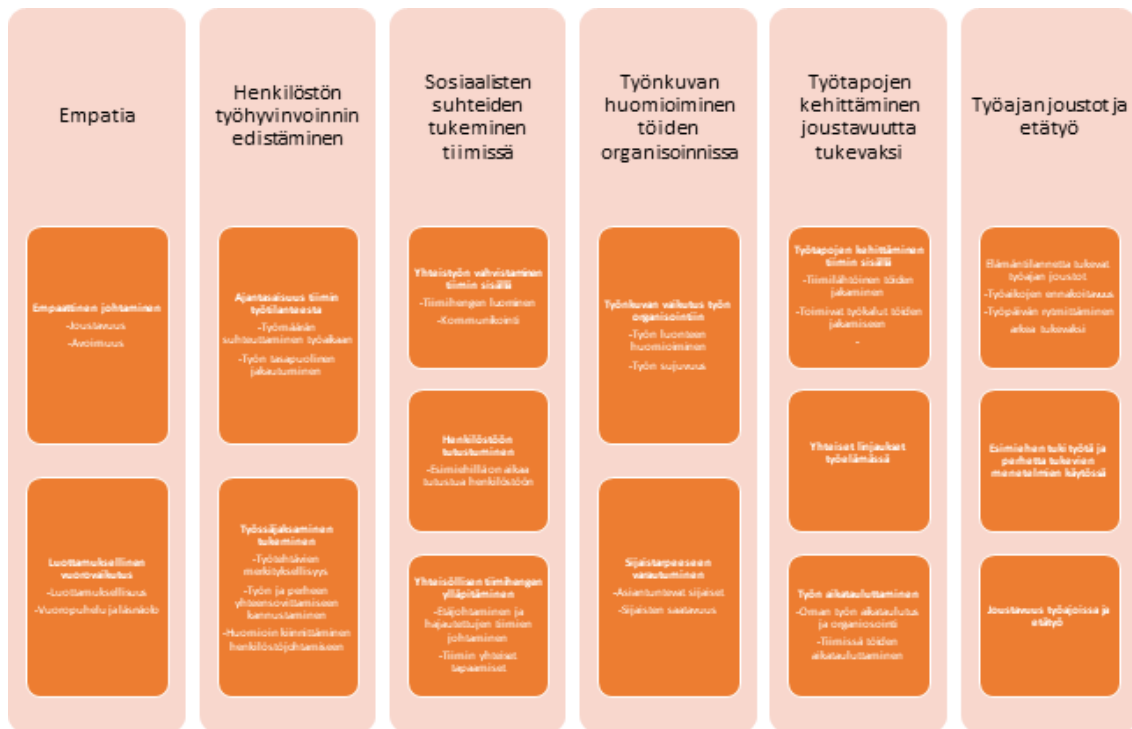
Työn ja perheen yhteensovittaminen koskettaa niin lapsiperheitä kuin ikääntyvän tai muista syistä hoitoa tarvitsevan perheenjäsenen hoitotilanteita (Toppinen- Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala 2016, 6, viitattu 26.12.2019). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että myös organisaatioissa oli keinoja tukea työn ja perheen yhteensovittamista erilaisissa elämäntilanteissa. Työterveyslaitos on kirjannut, että organisaatioissa on tärkeää pohtia onko strategiassa ja suunnitelmissa huomioitu yksilölliset elämäntilanteet työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Tavoitteiden kirjaaminen onnistuu muun muassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan. (Työterveyslaitos 2019, viitattu 24.11.2019.)

Organisaatioissa on päivitetty etätö ohjeistus, joustavan työajan ohjeistukset sekä valmentavan esimiestyön malli. Nämä kaikki tukevat myös työn ja perheen yhteensovittamista. Tärkeää on, että asioista tiedotetaan aktiivisesti myös tiimikohtaisesti palavereissa. Omaan työhön ja elämäntilanteeseen sopivia ratkaisuja voidaan pohtia tarkemmin muun muassa kehityskeskusteluissa, joissa yhtenä teemana voisikin olla työn ja perheen yhteensovittaminen. Yleiset linjaukset ovat tärkeä kirjata organisaation tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan.

8.3 Mallin muodostaminen ja hyödynnettävyys

Malli muodostettiin esimiesten teemahaastatteluista ja tiedonkeruulomakkeesta nousseiden kehitysehdotusten, teorian tiedon ja henkilöstöhallinnon tavoitteiden perusteella. Mallin tehtävänä on kuvata, millä keinoilla työn ja perheen yhteensovittamista voidaan edistää erilaiset elämäntilanteet huomioiden. Materiaali toimii tiimien ja esimiesten tukena työn ja perheen yhteensovittamisen tukemisessa ja yksilöllisten elämäntilanteiden huomioimisessa. Työn ja perheen yhteensovittaminen kysymykset ovat tärkeä huomioida tiimien tasolla esimerkiksi tiimien tavoitteita ja pelisääntöjä laadittaessa.

Mallin tarkoituksena on olla ohjeistusten tukena. Siihen on kirjattu yleisellä tasolla toimivia käytäntöjä, jotka ovat kirjattu teorian tietoon ja tutkimuksen tuloksiin peilaten. Mallia on mahdollista hyödyntää kohde organisaatiossa mutta myös laajemmin työelämässä, sillä se tukee aiempaa tutkimustietoa aiheesta. Mallin tavoitteena on nostaa työn ja perheen yhteensovittamisen keinot tiimeihin keskusteluun, jossa keinoja on mahdollista yhteensovittaa käytäntöön ja tiimikohtaiseen työhön. Keskustelu edistää käytäntöjen vakiintumista ja uskallusta hyödyntää organisaation mahdollistamia työn ja perheen yhteensovittamisen keinoja. Samalla käytäntöjä on mahdollista muokata ja päivittää erilaisia tiimejä tukevaksi.



Kuva 3. Eriaiset elämäntilanteet huomioiva työn ja perheen yhteensovittamisen malli. Liite 6

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

9.1 Yhteenveto tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia työn ja perheen yhteensovittamisen erityistarpeita erilaisissa elämäntilanteissa muodostuu ja miten johtamisella ja työn organisoimisella voidaan tukea erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi niitä elämäntilanteita, joissa yhteensovittamisen tarvetta esiintyy sekä nostaa esille toimivia käytäntöjä, jotka edistävät työn ja perheen tasapainoa.

Tutkimustulokset osoittivat, että syyt työn ja perheen yhteensovittamiselle voivat vaihdella elämänsä eri vaiheissa mutta tarpeet ovat hyvin samantyyppisiä. Ajankäytön haasteisiin liittyi tasapainon löytäminen kodin ja perheen välillä. Työn ja perheen tasapainon löytäminen koettiin tärkeäksi kokonaisuutena, jossa tärkeää oli huomioida erilaisista elämäntilanteista johtuvat yksilölliset tarpeet, joihin voitiin vastata muun muassa työ- ja loma-aikoihin vaikuttamalla. Lapsiperheiden tarpeet nousivat esille eniten, mutta myös oman vanhemman sairastumiseen ja ikääntymiseen liittyvät tarpeet.

Tuloksista kävi esille, että työn ja perheen yhteensovittamista on mahdollista järjestää ja organisaatiossa on käytettävissä monipuolisesti erilaisia käytäntöjä, jotka hyödyttävät työn ja perheen tasapainon saavuttamista. Näitä olivat työn organisoinnin keinoista erityisesti joustavat työajat ja etätöiden mahdollisuus sekä esimiesten kyky toimia empaattisesti ja ymmärtäväisesti tilanteissa, joissa työntekijä kaipaa perhesyistä joustavuutta työhön. Toimivia käytäntöjä oli paljon käytössä ja esimiestyössä henkilöstöjohtamiseen panostaminen nousi tärkeäksi asiaksi. Asenne työn ja perheen yhteensovittamiseen koettiin tutkimuksen tuloksissa positiiviseksi. Tämä onkin hyvä lähtökohta oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen suhtautumiseen.

Haasteeksi nousivat työkuvasta riippuvat työn organisoinnin mahdollisuudet, joka osoittaa, että etätöiden mahdollisuudet ja joustavat työajat ovat työnkuvaan sidonnaisia, jotka toimivat osalla työorganisaatiossa erittäin hyvin ja osa kokee ne myös kehittämisen kohteiksi. Pääsääntöisesti joustavuus ja etätöiden mahdollisuus kuitenkin koettiin riittävänä. Yhteensovittamisen tarve korostui lap-

siperheissä mutta myös vanhempien/omaisten hoidon tarve nousi esille sekä työntekijän jaksamiseen liittyvät tuen tarpeet. Tarpeet voidaan jakaa pidempiaikaisiin tarpeisiin kuten osa-aikatyö ja perhevapaat sekä tilapäisiin joustoihin kuten vapaa- ja lomatoiveiden huomiointi ja pakollisten asioiden joustava hoitaminen työpäivän aikana.

Työaikaan liittyvien toiveiden huomioimisessa oli huomioitava työn erityispiirteet, joka edellytti asiantuntijuutta juuri kyseiseen työtehtävään. Työtä oli kuitenkin mahdollista järjestellä tiimin sisällä tai koko organisaatiossa osaamisen mukaisesti, joka edellyttää henkilöstöjohtamiselta osaamisen tunnistamista ja sen huomioimista työtehtävien suunnittelussa ja jakamisessa. Tiimin keskinäinen toiminta lisäsi työn organisoinnin mahdollisuuksia, joissa korostui avoimen ja vuorovaikutuksellisen suhteen rakentaminen, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen tiimin sisällä.

Kehittämävaiheen tavoitteena oli tuottaa malli, jotta tutkimuksessa esille tulleet perhettä ja työtä tukevat toimintamallit ovat kaikkien saavutettavissa ja luettavissa. Mallin rakentamisen kehittämistavoitteet määriteltiin yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa ja malli rakennettiin esimiesten teema-haastatteluiden, tiedonkeruulomakkeen vastausten ja aiempaan tutkimustietoon peilaten. Tuloksia voidaan hyödyntää hyvien käytäntöjen kehittämisessä sekä hyväksi koettujen käytäntöjen levittämisessä, joilla voidaan lisätä organisaation mahdollisuuksia vastata työntekijöiden toiveisiin ja tarpeisiin. Tutkimuksen tuotoksena syntyneet käytännöt soveltuvat käytettäväksi mielestäni myös laajemmin, sillä työn ja perheen yhteensovittamisen hyviä käytäntöjä tarvitaan nykyisin yhä useammilla työpaikoilla. Malli on katsottavissa opinnäytetyön liitteenä. (Liite 6)

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jonka onnistumista arvioidaan tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä. Laadulliselle tutkimukselle on luotu useampia yleisiä luotettavuuskriteereitä, joita ovat uskottavuus, vahvistettavuus, reflektiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2012, 127.)

Uskottavuuden osoittamisella varmistetaan, että tutkimukseen osallistujien näkemys tutkimuskohteesta vastaa tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta vahvistettiin aineistotriangulaatiolla, jonka tavoitteena oli hahmottaa tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista eli tässä tutkimuksessa työntekijöiden ja esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tekemiselle varattiin vuosi aikaa, jolloin pystyin tutkijana paneutumaan aiheeseen riittävän syvällisesti sekä tutustumaan aiempaan

tutkimukseen ja teoriaan. Tutkimuksen etenemisestä pidin tutkimuspäiväkirjaa, joka auttoi valintojen perustelemisessa ja raportin kirjoittamisessa. Tämä lisäsi myös vahvistettavuutta, jolla kiinnitettiin huomiota dokumentointiin ja valintojen perustelemiseen koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin tiedostettava, että todellisuuksia on monia ja samasta aineistosta voi tehdä erilaisia tulkintoja. Tutkimuksen tekijänä minun olikin tiedostettava sisäinen validiteetti, sillä reflektiivisyys edellyttää, että olen tietoinen omista lähtökohdista tehdä tutkimusta. Yhden tutkijan opinnäytetyön haaste on tulkinnan ristiriidattomuus, joka pitää tiedostaa jo työn suunnitteluvaiheessa. Siirrettävyyden arvioimisen kannalta osallistujia ja organisaatiota on kuvailtu riittävästi, jotta lukija voi tehdä ympäristöstä tarvittavia johtopäätöksiä. (Kananen 2017, 175.179; Kylmä & Juvakka 2012, 127-129.)

Tutustuin teemahaastatteluun menetelmänä, mutta aiempaa kokemusta haastattelijana toimimisesta minulla ei ollut. Suunnittelin teema-alueet huolellisesti ja kirjasin itselleni apukysymyksiä, jolloin itse haastattelutilanteesta oli mahdollista tehdä mahdollisimman sujuva ja selkeä. Myös tutkimussuunnitelma ja aiheeseen perehtyneisyys auttoi toiminaan tilanteessa avoimesti ja luottavasti. Haastattelut sujuivat mielestäni hyvin ja haastateltavat kokivat aiheen ja osallistumisen tärkeäksi, joka näkyi myös vastauksien sisällöstä. Suorien lainauksien tarkoituksena on osoittaa kategorioiden yhteys alkuperäiseen aineistoon. Tulosten esittämisen selkeyden vuoksi lainauksista on poistettu sanojen toistot ja merkitsemättömät täytesanat.

Aineistoa kerättiin niin paljon, jotta tutkimukselle asetetut tutkimustavoitteet ja kysymykset raukesivat. (Kananen 2017, 35, 88, 91; Eskola & Suoranta 2014, 87.) Tiedonkeruulomakkeeseen osallistuneiden osuus jäi pieneksi, joka voi johtua useasta syystä. Luvan antamista varten piti laittaa rasti, joka on voinut jäädä huomaamatta. Toisaalta voidaan todeta, että kaikki vastaajat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti, joka lisää tutkimuksen eettisyyttä. Myös vastaukset olivat samansuuntaisia, jolloin vastausten määrä ei välttämättä olisi lisännyt vastausten monipuolisuutta tutkimuksen kannalta merkittäväksi. Vastaukset olivat niukkasanaisia mutta kuitenkin täsmällisiä koskien juuri tutkimuskysymyksiäni. Henkilökohtainen sähköposti olisi myös voinut lisätä vastausten määrää, jossa olisin voinut kertoa tutkimuksesta vielä tarkemmin. Sähköiseen tiedonkeruulomakkeeseen kirjattiin tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja yhteystietoni mutta tämä on voinut jäädä vastanneille etäiseksi. (Liite 3)

Aineiston koon määrittelyssä puhutaan saturaatiopisteeseen pääsemisestä, jolloin uuden aineiston tuottaminen ei lisää enää tutkimuskysymyksiin uutta tietoa. Koen, että kolme haastattelua antoi tutkimukseeni riittävästi tietoa yhdessä tiedonkeruulomakkeen aineiston kanssa, sillä teemoista

keskustelu oli jokaisen kohdalla hyvin samantyyppistä. Kolmen haastattelun jälkeen aineistosta alkoi muodostumaan selkeitä kokonaisuuksia, joissa samasta aiheesta puhuttiin vain hieman eri sanoin. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa osallistujien määrä on vähäinen ja liian suuri aineisto voi jopa vaikeuttaa oleellisen löytämistä aineistosta (Kylmä & Juvakka 2012, 59). Koen, että tutkimuksen aineisto antoi tutkittavasta ilmiöstä tarpeeksi kattavan kuvan, jotta eri elämäntilanteiden tarpeita ja johtamisen ja työn organisoimisen menetelmiä oli mahdollista tutkia. Tällöin voidaan todeta, että aineiston koko on riittävää suhteessa tutkimuskysymyksiin, ja siitä löytyy teoreettisesti kiinnostavia ja vahvistettavia teemoja. Lisäksi aineiston tavoitteena on muodostaa monipuolinen kokonaisuus, jonka perusteella voidaan tehdä yleistettävissä olevia tulkintoja ja tulokset ovat siirrettävissä toiseen toimintaympäristöön. (Eskola & Suoranta 2014, 62-63, 65-68.)

Kehittämistoiminnassa luotettavuuden arvioinnissa keskeistä on tuotoksen käyttökelpoisuus ja siirrettävyys. Käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea tulosten hyödynnettävyyttä. Kun kehittäminen kohdistuu ei-näkyvään kohteeseen, on huomioitava myös tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä arvioinnin haaste. (Toikko & Rantanen 2009, 38, 125.) Tämän opinnäytetyön puitteissa ei ollut mahdollisuutta ajankäytöllisistä syistä tarkastella mallin toimivuutta käytännössä, sillä se olisi vaatinut pidemmän seurannan ja myös uuden aineiston keräämisen. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli luoda malli työn ja perheen yhteensovittamista edistävistä keinoista, ja vaikuttaa sitä kautta työyhteisön asenteisiin ja toimintaan muun muassa esimiestyössä. Tällöin voidaan puhua tulkinnallisesta näkökulmasta lähtevästä kehittämistoiminnasta. Tällöin tavoitteiden saavuttamisen arviointi edellyttää myös tulkinnallista näkökulmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 38.)

Kehittämisvaiheessa tuotetun mallin toimivuutta tukee kuitenkin aiempi tutkimustieto työn ja perheen yhteensovittamista edistävistä käytännöistä. Näyttöön perustuva aiempi tutkimustieto tukee mallin käyttökelpoisuutta, sillä tulokset ovat samansuuntaisia. Koen, että mallia on mahdollista hyödyntää melko helposti kohdeorganisaatiossa mutta myös siirrettävyys erilaisiin toimintaympäristöihin on mahdollista. Tuloksista voidaan keskustella myös yleisellä tasolla, joka on myös tutkimuksellisen kehittämistoiminnan yksi tavoite (Toikko & Rantanen 2009, 156-157).

9.3 Tutkimuksen eettisyys

Eettiset kysymykset koskevat koko tutkimusprosessia ja näin ollen tutkimuksen jokaista osa-aluetta. Tutkijan on toiminnassaan varmistettava, että eettisyyden arviointi on riittävää taatakseen lukijan luottamuksen prosessiin, sen hyvään tieteelliseen käytäntöön ja sitä kautta myös tulosten

luotettavuuteen ja uskottavuuteen. (Pietilä & Länsimies-Antikainen 2008, 11-12, viitattu 04.02.2019; Länsimies-Antikainen 2008, 91, viitattu 04.02.2019.)

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa eettisiä periaatteita ovat: informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20). Toiminnan eettisyyden varmistamiseen liittyy tärkeänä osana tutkimusluvan tarpeen selvittäminen sekä osallistujien informointi tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimukseen osallistuvien oikeuksista sekä tutkimuksen riskeistä ja hyödyistä. Tietoon perustuvan suostumuksen tehtävä on antaa tutkimukseen osallistuville tarpeeksi kattava mutta ymmärrettävissä oleva informaatio tutkimuksesta, joka mahdollistaa hänen itsenäisen päätöksenteon tutkimukseen osallistumisesta. Prosessi tukee myös tutkijaa toimimaan eettisesti tutkijan roolissaan. Tutkimukseen osallistuvalla on oltava mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä sekä käyttää harkintaa päätöksen teossa. (Länsimies-Antikainen 2008, 91-92, 97, viitattu 04.02.2019; Välimäki & Lehtonen 2002, 724, viitattu 04.02.2019.) Organisaatio on myöntänyt tutkimukselle tutkimusluvan.

Tiedonantajilta eli informanteilta kysyttiin lupa käyttää aineistoa opinnäytetyössäni. Tiedonkeruulomakkeessa oli lyhyt informaatio tutkimuksen tekijästä, tarkoituksesta sekä vastaamisen merkityksestä tutkimukselle. Lisäksi siinä oli yhteystietoni, josta lisätietoa oli mahdollista kysyä. Informaation jälkeen vastaajan piti myös laittaa rasti luvan myöntämisen merkiksi, jolloin vastauksia sai hyödyntää opinnäytetyössä. Muut vastaukset olivat vain organisaation käytettävissä. Haastateltaville lähetin haastattelua varten suostumuslomakkeen, johon he pystyivät perehtymään etukäteen. Suostumuslomake, johon oli kirjattu haastatteluiden käyttötarkoitus (Liite 1) allekirjoitettiin kahtena kappaleena ja se käytiin vielä läpi ennen haastattelun alkua.

Tutkimusta varten perehdyin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksiin (TENK 2012, viitattu 04.02.2019; TENK 2019, viitattu 28.01.2020). Perehdyin lisäksi tutkittavasta ilmiöstä kertovaan aiempaan kansalliseen ja kansainväliseen tutkimustietoon ja tuloksiin kattavasti sekä noudatin koko tutkimusprosessin ajan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaisia hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia tutkimussuunnittelusta tuloksien arviointiin saakka.

9.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Työn ja perheen yhteensovittamista olisi jatkossa tärkeä tutkia myös perheen näkökulmasta, miten perheessä voidaan toimia, jotta tasapaino työn ja perheen välillä säilyy. Lisätutkimusta tarvitaan myös menetelmistä, millä erilaisia ryhmiä voidaan tukea, jotta työelämässä olisi mahdollista toimia mahdollisimman pitkään ja erilaiset elämäntilanteet huomioiden. Joustavat työajat ja uudet työn muodot lisäävät mahdollisuuksia, mutta samalla myös työn ominaisuudet vaikuttavat työn ja perheen tasapainoon. Kehittämistyö yksittäiselle tiimille voisi olla myös organisaation kannalta hyödyllinen. Siinä voitaisiin keskittyä kehittämään täsmällisiä tiimiä helpottavia käytäntöjä, jossa saisi konkreettisempaa tietoa yksittäisen tiimin kehittämistarpeista.

LÄHTEET

Elo, S., & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62:107–115. Viitattu 18.02.2019, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Ervasti, T. 2018. Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. Oulun yliopisto. Opinnäytetyö. Viitattu 10.01.2019, <https://www.finna.fi/Record/oula.1644626>.

Eräranta, K. 2013. Taloudellinen, sukupuolittunut ja transnationaali sosiaalinen : hyvinvointihallinnan muutos ja kysymys työn ja perheen yhteensovittamisesta. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos. Opinnäytetyö. Viitattu 20.01.2019, <https://oamk.finna.fi/Record/leevi.170148>

Eräranta, K. & Käsälä, M. 2007. Työ, perhe ja yhteensovittaminen. *Janus* vol 15 (3), 184-199.

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

Eurooppaneuvosto 2018. Vanhempien ja omaishoitajien vapaat ja joustavat työjärjestelyt: Neuvostolta yleisnäkemykset direktiivin työ- ja yksityiselämän tasapainottamisesta. Viitattu 06.02.2018, <https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press-releases/2018/06/21/leave-and-flexible-work-for-parents-and-carers-council-agrees-general-approach-on-the-draft-directive-on-work-life-balance/>

Eva 2013. Eri elämäntilanteiden (työ, perhe vapaa-aika) tärkeys 1984-2013. Viitattu 06.02.2019, <https://www.eva.fi/tyotjatekijat/eri-elamantalanteiden-tyo-perhe-vapaa-aika-tarkeys-1984-2013/>

Galea, C. & Houkes, Inge - De Rijk, Angelique 2014. An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *International Journal of Human Resource Management* 25(8), 1090-1111. Viitattu 20.08.2019, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=93797140&site=ehost-live>

Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review* 10 (1), 76-88. Viitattu 05.02.2019, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=4277352&site=ehost-live>

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. 2006. When Work and Family are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review* 31 (1), 72-92. Viitattu 05.02.2019, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=19379625&site=ehost-live>

Haapa-aho, T. 2017. Työn ja perheen yhteensovittaminen varhaiskasvattajien kokemana. Viitattu 11.02.2019, <https://www.finna.fi/Record/tamcat.946386>

Hietamäki, M. 2013. Elämäntilanteiden muuttaminen henkilöstövoimavarojen johtaminen: tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Opinnäytetyö. Viitattu, 20.01.2019, <https://www.finna.fi/Record/alli.670668>

- Hirschi, A. & Shockley, K. - Zacher, H 2019. Achieving Work-Family Balance: An Action Regulation Model. *Academy of Management Review* 44(1), 150-171. Viitattu 20.10.2019, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=133577728&site=ehost-live>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Ilmarinen, J. & Mertanen, M. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jokinen, E. 2010. Kodin, työn ja talouden uusi järjestys. *Janus* 18 (01), 48-60. Viitattu 05.02.2019, <https://journal.fi/janus/article/view/50548/15307>
- Juuti, P. & Vuorela A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Juva: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2014 Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta? Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Kestilä, L. & Kauppinen T. M. 2017. Sosiodemografiset tekijät, työ ja toimeentulo. Teoksessa *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa, Finterveys 2017-tutkimus*. P. Koponen, K. Borodulin, A. Lundqvist, K. Sääksjärvi & S. Koskinen (toim.) Viitattu 26.11.2018, http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136223/THL_RAP_2018_04_Finterveys_verkko.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Kinnunen, U., Feldt, T., Rantanen, J. & Pulkkinen, L. 2005. Työn ja perheen vuorovaikutus. Menetelmä kielteisen ja myönteisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. *Psykologia* 40:1, 43–52.
- Kinnunen, U., Malinen, K., Laitinen, K. 2009. Työn ja perheen yhteensovittaminen: perheiden kokemuksia ja ratkaisuja 125-147. Teoksessa *Perhe-elämän paletti: vanhempana ja puolisona vaihtelevassa arjessa*. A. Ronkä, K. Malinen & T. Lämsä (toim.) Juva: PS-kustannus.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. 2002. Työ ja perhe-elämä lasten ja vanhempien näkökulmasta. 99-118. Teoksessa A. Rönkö & Kinnunen U. *Perhe ja vanhemmuus*. Keuruu: PS-kustannus.
- Kivimäki, R. 2009. Vanhemmuus työpaikoilla. Tampere University Press. Opinnäytetyö. Viitattu 11.02.2019 <https://www.finna.fi/Record/diana.90441>
- Kylmä & Juvakka 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2): 138- 148. Viitattu 18.02.2019, https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa

- Kyngäs, H. & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3-12.
- Lammi-Taskula, J. 2004. Perhevaiheet ja elämäntilanteet. Teoksessa M. Salmi & Lammi-Taskula, J. 2004. (toim.) *Puhelin mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 40-96.
- Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? (9-27). Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2014; Työhyvinvoinnin keinot*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Lundell, S., Tuominen E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. *Ikävoimaa työhön*. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Länsimies-Antikainen, H. 2008. Ihmisen tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä: pohdintaa tietoon perustuvasta suostumuksesta. Teoksessa A-M., Pietilä & H., Länsimies-Antikainen (toim.) *Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä*. Viitattu 4.2.2019, https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/243308/mod_resource/content/1/Pietil%C3%A4%20%20L%C3%A4nsimies%20-Antikainen%20ETIIKKA%20MONITIEIESTEI.pdf
- Malik, F. 2010. A toolkit to support human resource practice. *Personnel Review* 39 (3), 287-307. Viitattu 28.02.2019, https://oamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.emerald_s10.1108%2F00483481011030502
- Mcnamara, T. K. 2013. Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Work hours, flexibility-fit, and work–family culture. *Social science research* 42 (2), 283-298. Viitattu 06.02.2019, [https://oamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS0049-089X\(12\)00219-0](https://oamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS0049-089X(12)00219-0)
- Ojanen, M. 2017. Työn ja perheen ristiriidat, sairauspoissaolot ja avioeroriski suomalaisilla palkansaajilla. Tampereen yliopisto. *Opinnäytetyö*. Viitattu 11.02.2019, <https://oamk.finna.fi/Record/leevi.204709>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlainen osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paavola J-M. 2015. Perheystävällinen työpaikka. Perheen ja työelämän yhteensovittamisenparhaita käytäntöjä tanskalaisilta työpaikoilta. Viitattu 07.11.2019, https://oxfordresearch.fi/wp-content/uploads/2017/10/oxford_research_perheyst_vllinen_ty_paikka_raportti_final.pdf
- Piekkola, H. & Ruuskanen, O. 2006. Työtä eri elämänvaiheissa ja ajankäyttö. Äidit ja ikääntyvät. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:73. Viitattu 05.02.2019, <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72776/Selv200673.pdf?sequence=1>
- Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. 2008. Etiikka monitieteisesti- johdantoa pohdinnoille ja kysymyksille. Teoksessa A-M., Pietilä & H., Länsimies-Antikainen (toim.) *Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä*. Viitattu 4.2.2019, https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/243308/mod_resource/content/1/Pietil%C3%A4%20%20L%C3%A4nsimies%20-Antikainen%20ETIIKKA%20MONITIEIESTEI.pdf
- Rantanen, M., Wallin, A. & Eskola, J. 2013. Työhyvinvointia työstä, työyhteisöstä ja elämän tasapainosta : työhyvinvointiin liitetyt voimavarat ja kuormitustekijät sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinot. Viitattu 20.08.2019, <https://oamk.finna.fi/Record/arto.1816426>

Ronkainen, S., Mertala, S. & Karjalainen, A. 2008. Kvalitatiivisuus, kvantitatiivisuus ja sähköinen kyselytutkimus. Teoksessa S. Ronkainen & A. Karjalainen. 2008. (toim.) Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto paino, 17-30.

Ropponen, A., Känsälä, M., Rantanen, J. & Toppinen-Tanner, S. 2016. Työpaikkatason toimenpiteet työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemiseksi työuran eri vaiheissa : systemaattinen katsaus interventiotutkimuksista. Työpoliittinen aikakauskirja 59(4), 5-15. Viitattu 20.08.2019, <https://oamk.finna.fi/Record/arto.1779021>

Salmi, M. 2014a. Työn ja perheen yhteensovittamisen kentät. Teoksessa M. Salmi & Lammi-Taskula, J. 2004. (toim.) Puhelin mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 1-9.

Salmi, M. 2014b. Työn ja perheen yhteensovittamisen foorumit. Teoksessa M. Salmi & Lammi-Taskula, J. 2004. (toim.) Puhelin mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 129-137.

Salmi, M. 2004c. Kokemuksia muutoksista työn ja perheen yhdistämisen mahdollisuuksista. Teoksessa M. Salmi & Lammi-Taskula, J. 2004. (toim.) Puhelin mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 168-171.

Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. 2004. Aikaa työlle, aikaa perheelle. Teoksessa M. Salmi & Lammi-Taskula, J. 2004. (toim.) Puhelin mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy. 30 - 39.

Savolainen, J., Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. 2004. Elämän kirja työpaikoille: Käsikirja työn ja perheen yhteensovittajille. Helsinki: Erikoispaino Oy.

Smith, E., Gilmer, D. & Stockdale, M. 2019. The importance of culture and support for workplace flexibility: An ecological framework for understanding flexibility support structures. Business Horizons

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Perhevapaaudistusta valmisteleva työryhmä. Viitattu 7.2.2019, <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM095:00/2017>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018a. Lapsistrategia 2040. Viitattu 25.11.2018, <https://stm.fi/lapsistrategia>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018b. Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen. Viitattu 19.11.2018, <https://stm.fi/perhe-elama-ja-tyo>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2018c. Työelämä 2020-hanke. Viitattu 19.11.2018, <https://stm.fi/te2020>

Suomala, T. 2014. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen – voimien lähde ja arjen haaste. Teoksessa I., Ranta & E., Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014; Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.

Tammelin, M. & Mustosmäki, A. 2017. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma (LAPE). Viitattu 26.11.2018, <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape->

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.

Toiviainen, H. 2013. Perheystävällisyys puheissa - entä käytännössä? : työn ja perheen yhteensovittaminen organisaation näkökulmasta. Viitattu 11.02.2019, <https://www.finna.fi/Record/jykdok.1258768>

Toppinen-Tanner S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala A. 2016. Työ @ Elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Viitattu 26.12.2019, https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/ttl_tyo_ja_muu_elama_valmis

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 04.02.2019, https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 28.01.2020, https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Työelämä 2020 2018. Perhemyönteiset edelläkävijät: Tasa-arvoaltuutettu kannustaa työnantaja kehittämään perhevapaakäytäntöjä. Viitattu 20.11.2018, [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohdista/uutiset/yleiset/perhemyonteiset_edellakavijat_tasa-arvoaltuutettu_kannustaa_tyonantaja_kehittamaan_perhevapaakaytantoja.5512.news](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohdista/ uutiset/yleiset/perhemyonteiset_edellakavijat_tasa-arvoaltuutettu_kannustaa_tyonantaja_kehittamaan_perhevapaakaytantoja.5512.news)

Työterveyslaitos 2016. Työelämän joustoilla voidaan lisätä hyvinvointia ja tuottavuutta. Viitattu 11.02.2019, <https://www.ttl.fi/tyoelaman-joustoilla-voidaan-lisata-hyvinvointia-tuottavuutta/>

Työterveyslaitos 2018. Perheystävälliseksi työpaikaksi! (2018). Viitattu 10.01.2019, 20.11.2018, <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/perheystavalliseksi-tyopaikaksi/>

Työterveyslaitos 2019. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Viitattu 24.11.2019, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R., Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: PS-kustannus.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Viitattu 31.01.2019, https://moodle.oamk.fi/pluginfile.php/243306/mod_resource/content/1/Varto_laadullisen%20tutkimuksen%20metodologia.pdf

Vesterinen P-L 2014. Teoksessa I., Ranta & E., Tilander (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014; Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.

Vieira, J. M. 2018. Work-family conflict and enrichment: An exploration of dyadic typologies of work-family balance. *Journal of vocational behavior* 109 152-165. Viitattu, 06.02.2019, [https://oamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS0001-8791\(18\)30117-9](https://oamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS0001-8791(18)30117-9)

Väestöliitto 2019. Perheystävällisen työpaikan periaatteet. Viitattu 24.11.2019, <http://www.vaestoliitto.fi/@Bin/2070552/Perheyst%C3%A4v%C3%A4llisenTy%C3%B6paikanPeriaatteet.pdf>

Väestöliitto 2020. Perheystävällinen työpaikka. Viitattu 21.01.2020, <http://www.vaestoliitto.fi/perheja-tyo/perheystavallinen-tyopaikka/>

Väestöliitto 2020b. Perhebarometri. Viitattu 11.03.2020, <https://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/cf5d600614bcd539c717f59bc77595cb/1583912538/application/pdf/10981919/perhebarometri2020.pdf>

Välimäki, M. & Lehtonen, J. 2002. Tietoon perustuvan suostumuksen ongelmia. Viitattu 04.02.2019, <https://www.terveysportti.fi/xmedia/duo/duo92889.pdf>

Wadsworth, L. L. & Owens, B. 2007. The Effects of Social Support on Work–Family Enhancement and Work–Family Conflict in the Public Sector. *Public administration review* 67(1), 75-87. Viitattu 11.03.2019, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=23615505&site=ehost-live>

Ylikännö, M. 2011. Sopivasti työtä ja vapaa-aikaa? : tutkimuksia ajankäytöstä eri elämäntilanteissa. Kelan tutkimusosasto. Turun yliopisto. Opinnäytetyö. Viitattu 11.02.2019, <https://oamk.finna.fi/Record/leevi.159082>



Suostumus teemahaastatteluun ja tiedote tutkimuksesta

Työn ja perheen yhteensovittaminen erilaisissa elämäntilanteissa

Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla erilaisista elämäntilanteista johtuvaa työn ja perheen yhteensovittamisen tarvetta sekä selvittää, miten johtamisella voidaan tukea työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi niitä elämäntilanteita, joissa yhteensovittamisen tarvetta esiintyy sekä nostaa esille toimivia työmenetelmiä ja käytäntöjä, jotka edistävät työn ja perheen tasapainoa. Perhemyönteisillä käytännöillä voidaan tukea tutkimusten mukaan työntekijöiden työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. Opinnäytetyön tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää työn ja perheen kokonaisuutta tukevien työmenetelmien sekä esimiestyön kehittämisessä. Opinnäytetyö on julkinen ja se on nähtävillä osoitteessa <https://www.theseus.fi/> vuoden 2020 alussa.

Luottamuksellisuus ja vapaaehtoisuus

Opinnäytetyössä käytetty aineisto analysoidaan laadullista sisällönanalyysia käyttäen. Vastaukset ovat ehdottoman **luottamuksellisia**, eikä yksittäisten vastaajien identiteettiä ole mahdollista tunnistaa valmiista työstä. Haastattelun aineisto tulee vain opinnäytetyön tekijän käyttöön ja se hävietään asianmukaisesti. Teemahaastatteluun osallistuminen on **vapaaehtoista**.

Lupa

Olen saanut tarvittavan tiedon opinnäytetyön tarkoituksesta ja tiedän, että osallistuminen on vapaaehtoista. Suostun siihen, että haastattelua käytetään Hanna Jaakon opinnäytetyön aineistona ja se voidaan nauhoittaa aineiston analyysia varten. Tiedän, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille.

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan opinnäytetyöhön:

Suostumuksen vastaanottaja:

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijä

Teemahaastattelun aiheet:

Teema 1: Työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen työelämässä

Teema 2: Työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen esimiestyössä

Teema 3: Työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen tiimissä

Teema 4: Työn organisointi

Kertoisitko lyhyesti työnkuvastanne organisaatiossa?**Teema 1: Työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen työelämässä**

- Minkälaisia ajatuksia sinulla herää aiheesta työn ja perheen yhteensovittaminen?
- Mihin työelämässä pitäisi kiinnittää huomiota, jotta se vastaisi paremmin työn ja perheen yhteensovittamisten tarpeita?
- Onko organisaatiossa kirjattu yhteisiä käytäntöjä siitä, miten työn ja perheen yhteensovittamista edistetään?

Teema 2: Työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen esimiestyössä

- Miten esimiehenä pystyt edistämään työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista?
- Oletko huomannut, että suhtautuminen työhön tai perheen kanssa vietettyyn aikaan on muuttunut?
 - Puhutaanko aiheesta enemmän, nostetaanko asioita esille enemmän esimiehen kanssa?
- Oletko huomannut eroa sukupolvien välillä?
- Pysytkö esimiehenä huomioimaan erilaiset elämäntilanteet riittävästi?
 - Perhetilanteessa muutos
 - Hoivavelvoitteessa muutos
 - Muutokset elämäntilanteessa tai terveydessä
- Korostuuko tietty elämänvaihe/tilanne, johon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota?
- Mitä haasteita olet kohdannut esimiehenä työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksissä?

Teema 3: Työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen tiimissä

- Mitkä tekijät tiimin sisällä vaikuttaa siihen, miten työtä ja perhettä on mahdollista yhteensovittaa?
- Kuinka avoimesti ja joustavasti asioista voidaan keskustella tiimin sisällä?
- Onko keskustelusta tullut luonteva osa tiimin toimintaa?
- Miten asenneilmapiiriä ja keskustelua voisi mielestäsi edistää?

Teema 4: Työn organisointi

- Koetko, että työntekijöillä on työkaluja ja mahdollisuuksia järjestellä/aikatauluttaa omaa työtä?
 - Itsenäisesti, tiimin sisällä
- Koetko, että mahdollisuudet organisoida työtä ovat tasapuolisia erilaisissa elämäntilanteissa?
- Minkälaisia hyväksi havaittuja keinoja sinulle tulee mieleen, joilla tiimissä on järjestelty työtä?
- Mistä haasteet usein johtuvat ja voisiko niihin valmistautua etukäteen?
 - Lapsiperheissä, muiden omaisten takia tarvittavat joustot mm. omat vanhemmat/lastenlapset

Olisiko muita ajatuksia, mitä heräsi haastattelun aikana ja haluat nostaa vielä esille?

Kyselyn vastauksia hyödynnetään myös Hanna Jaakon opinnäytetyössä luvan antaneiden osalta. **Opinnäytetyön aiheena on työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeet elämänkaaren eri vaiheissa.**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla erilaisista elämäntilanteista johtuvaa työn ja perheen yhteensovittamisen tarvetta sekä selvittää, miten johtamisella ja työn organisoimisella voidaan tukea työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista. Eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden vastaukset ovat työn kannalta ensiarvoisen tärkeitä, jotta menetelmiä voidaan kehittää tasa-arvoisesti erilaiset tarpeet huomioon ottaen. Opinnäytetyö on julkinen ja se on nähtävillä www.theseus.fi vuoden 2020 alussa.

Vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia, eikä yksittäisten vastaajien identiteettiä ole mahdollista tunnistaa. Tutkimukseen osallistuminen on **vapaaehtoista**.

Lisätietoja opinnäytetyöstä antaa: Hanna Jaako p. XXX, s-posti: xxx



Kyllä, annan luvan siihen, että vastauksiani saadaan käyttää opinnäytetyön aineistona

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työ mahdollistaa liikkuvuuden	Työnkuva mahdollistaa liikkuvuuden	Työnkuvan vaikutus työn organisointiin	Työnkuvan huomioiminen töiden organisoinnissa
Työaikojen joustavuus Työtä voi tehdä muuallakin kuin työpisteellä			
Työnkuva vaatii, että työ suoritetaan tietyssä paikassa tiettyyn aikaan Etätöiden mahdollistaminen	Työnkuva edellyttää läsnäoloa		
Työnkuva vaatii paikalla läsnäoloa			
Riippuu työtehtävistä, miten helposti voidaan järjestellä. Huomioitava asiakkuudet.	Asiakkaan toiminnan huomioiminen		
Osaamista vaativia tehtäviä Työ on henkilöitynyttä	Asiantuntevat sijaiset	Sijaistarpeeseen varautuminen	
Sijaisten saatavuus Lyhyemmän päivän tekeminen	Sijaisten saatavuus		
Varautuminen			
Joitakin työtehtäviä voi tehdä myöhemmin ja nopeammin muualla kuin suorittavassa pisteessä. Keskittyä kehittämään työtä	Tiimilähtöinen töiden jakaminen	Työtapojen kehittäminen tiimin sisällä	Työtapojen kehittäminen joustavuutta tukeviksi

Kehittä työkuultuuria, jossa tiimi voi keskenään sopia työn jakamisesta			
Työn organisointi tiimissä ilman esimiestä			
Työkaluja tiimiin, joiden avulla voi järjestellä keskenään työtä	Työkalut, joilla tiimin sisällä voi jakaa työtä		
Minkälaisia päätöksiä voi tehdä tiimin kesken			
Toimenpiteitä ja pe-lisääntöjä työmarkkinoilla	Yhteiset linjaukset työmarkkinoilla	Yhteiset linjaukset työelämässä	
Työajoissa tarkat rajat			
Lisäjoustop saldojen keräämiseen	Yhteiset linjaukset organisaatiossa		
Erilaisia työajan joustoja			
Työlomaedun palauttaminen Jos lomaa ei ole kertynyt toimii apuna Elämäntilanne vaatii palkatonta vapaata			
Yhteiset linjaukset HR:n ja luottamusmielien kanssa			
Joitakin töitä voi itse aikatauluttaa, ja joissakin ei voi itse vaikuttaa	Oman työn aikataulutus ja organisointi	Työn aikatauluttaminen	
Oman kalenterin suunnittelu ja työtehtävien suunnittelu etukäteen			

Itseohjautuvuus Esimies ei ole substanssi- johdossa			
Itsensä johtaminen			
Yhdessä tekeminen ja oman työmäärän arviointi	Tiimissä töiden ai- katauluttaminen		
Oman työn suunnittelu ja etätyömahdollisuuden hyödyntäminen			
Työvuorojen vaihtuvuus Lapsiperheiden työvuo- roja ei mielellään esimie- henä muokkaa. Ymmärrys yhtäkkisten muutosten vaikutus lasten hoidon jär- jestämiseen.	Työaikojen enna- koitavuus	Elämäntilanteen hu- omioiminen työa- joissa	Työajan joustot ja etätyö
Ennakointi auttaa hen- kiseen valmistautumiseen			
Työajan joustot Pienet lapset pitää tiettyyn aikaan hakea töistä Lasten käyttäminen asi- oilla	Työpäivän rytmittäminen arkeen sopivaksi		
Vaihtoehtoisten työaikojen mahdollistaminen Töitä voi jatkaa neljän jäl- keen, kun lapset on men- neet nukkumaan			

Tilanteisiin mukautuminen Asioiden järjesteleminen Joutavuus työajoissa Etätyö Perheille halutaan antaa lomat, silloin kun lapset ovat lomilla Ymmärrys perheettömiltä			
Työtehtävien mukainen liukuva työaika	Joustavuus työajoissa		
Liukuva työaika ja saldojen pitäminen tarvittaessa			
Joustava työaika tuo helpotusta			
Liukuva työaika ja etätyö helpottaa perheellisten			
Työajan jousto ja etätyö Asioilla pitää käydä toimistoaikana, silloin kun palvelut ovat auki			
Liukuvat työaika mahdollistaa suunnittelun			
Työaikojen joustavuus			
”- liukumia kellortille - etätyömahdollisuuksia - lyhyempiä työviikkoja tai lyhyempiä päiviä”			
Etätyö mahdollista	Mahdollisuus etätyöhön		
Etätyö			
Mahdollisuus etätyöhön			
Etätyö ja työajan joustot			

Joustavuus ja etätyö			
Liukuvat työajat ja etätyö			
Tarve hyödyntää etätyötä enemmän			
Etätyö mahdollistaa työn ja perheen yhteensovittamisen sekä osa-aikatyö	Osa-aikatyön mahdollisuus		
Joustavuus työajoissa mahdollista arkena asioiden hoitamisen			
Työtehtävien jakaminen vaatii keskustelua Avoimuus lisää työn koordinoimisen mahdollisuuksia Tarpeiden selittäminen avoimesti	Työtehtävien jakaminen	Työn organisointi tiimin sisällä	Yhteistyön vahvistaminen tiimien sisällä
Työn organisointi tiimissä			
Työkuorma kaikille sama Väliaikaisia ratkaisuja			
Erilaiset työtilat työn tekemisen tueksi	Erilaisten menetelmien hyödyntäminen töiden jakamisessa		
Uusien työorganisointimenetelmien pilotointi Yhdessä tekemisen työtapojen kehittäminen			
Selkeä tehtäväkuva ja tiimissä töiden jakaminen			

Tiimin koko vaikuttaa kommunikointimuotoon	Tiimin sisäinen avoin keskustelu	Kommunikointi	
Keskustelu tarpeista avoimesti			
Tiimihengen luominen vaatii työtä, ei tapahdu itsestään Iso työ muuttaa	Tiimihengen luominen		
Yhteisöllisyys hajautuksessa tiimissä haasteena			
Työn järjesteleminen kiireellisyyden mukaisesti Kommunikointi tiimin sisällä tärkeää			
Yhteinen työtehtävien jakamisen lisää positiivista ilmapiiriä Tietoisuus omasta työtilanteesta			
Väliaikainen tilanne ja siihen asennoituminen Ei murehtia asioista, joille ei voi mitään Joustaminen	Tilanteisiin asennoituminen ja joustaminen tarvittaessa		
Avoimuus ja joustaminen Muiden työpanoksen pyytäminen. Pitkien työsuhteiden välttämättömyys, että joustetaan ja autetaan			

Ymmärtäminen			
Työajan vähentäminen edellyttää selvittämistä, miten työt saadaan tehtyä. Yhteistyö myös muiden tiimien kanssa.	Yhteistyö muiden tiimien kanssa	Osaamisen hyödyntäminen työtehtävien jakamisessa	
Yllättävässä tilanteessa osaamista työtehtävien jakamiseen löytyy			
Tunne, että joku voi auttaa, jos itse en ehdi. Yhdessä tekeminen ja töiden jakaminen			
Sijaisilla riittävä osaaminen			
Asiantuntijatyö vaatii paljon erityisosaamista. Mitä sijainen voi tehdä ja miten vaativimmat työt jaetaan tiimin sisällä. Työpari työskentely Rutiinityö vähenee	Työparintyöskentely		

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<ul style="list-style-type: none"> • Työn epätasapuolinen jakautuminen • Liian suuri työmäärä 	Työmäärän jakaminen tasapuolisesti	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET JA KEHITTÄMINEN TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISSESSA
<ul style="list-style-type: none"> • Aikataulupaineet • Esimiehet eivät ole aina ajan tasalla töiden vaativuudesta ja työtehtäviin vaadittavasta ajasta • Työajan riittävyys työn tekemiseen työajan sisällä 	Työmäärän suhteuttaminen työaikaan	
<ul style="list-style-type: none"> • Positiivisen ilmapiirin säilyminen työn ja perheen yhteensovittamiseen • Työnantaja tukee joustojen mahdollisuutta 	Asenneilmapiirin ylläpitäminen joustoja suosivana ja siihen kannustava	
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön motivointi • Haasteiden läpikäynti ja kokonaisuuksista keskustelu • Asioiden esiin tuominen • Yhteiset ohjeistukset keskustelun tueksi 	Asioista keskustelu ja henkilöstön motivointi	
<ul style="list-style-type: none"> • Etäjohtamisen tuomat haasteet • Tiimiytyminen hajautetuissa tiimeissä 	Etäjohtamisessa huomioitavat asiat	
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät työnkuvat • Työkaluja tiimin itseohjautuvuuden tukemiseen 	Tiimin ja esimiehen roolien selkeyttäminen	

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<ul style="list-style-type: none"> • Työkalujen kehittäminen ja työn tehostaminen • Taustatöiden tekemisen aika ja paikka • Työnkuva edellyttää läsnäoloa tietyssä paikassa tiettyyn aikaan 	<p>Työnkuvien selkeyttäminen ja sen vaikutus töiden järjestämiseen</p>	<p>TYÖN ORGANISOINTIIN LIITTYVÄT HAASTEET JA KEHITETTÄVÄT ASIAT</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien riittävyys tiettyyn aikaan • Asiat, jotka estävät työvuoroihin vaikuttamisen 	<p>Resurssien kohdentaminen ja riittävyys</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Työlomaedun palauttaminen • Lasten hoitoon tukitoimia • Joustavampi työaika ja etätöihin kannustaminen • Työajan muuttaminen joustavaksi • Lisää tukea etätöihin mahdollisimman monelle • Rohkeus käyttää työajan joustoja • Huomion kohdentaminen työn tuloksiin 	<p>Joustavan työajan ja etätöiden kehittäminen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Työn henkilöityminen • Eriyisosaamisen vaatimus tiettyyn työtehtävään • Sijaisten saatavuus 	<p>Työtehtävään vaadittava eriyisosaaminen</p>	

