

Salla Toppinen-Tanner (toim.)
Barbara Bergbom
Riikka Friman
Annina Ropponen
Minna Toivanen
Hanna Uusitalo
Marjo Wallin
Anna Vanhala



TYÖ @ ELÄMÄ

Opas työpaikoille
työn ja muun elämän
yhteensovittamiseksi

Työterveyslaitos
PL 40
00251 Helsinki
www.ttl.fi

© Kirjoittajat ja Työterveyslaitos 2016

Ulkoasu Ella Smeds
Taitto Oy Graaf Ab / Unna Kettunen

ISBN 978-952-261-701-9 (pdf)

Sisällys

Lukijalle	6
Hyvä elämä muodostuu työstä ja muusta elämästä	8
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen lisää tuottavuutta	8
Osa henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista	10
Ristiriidasta voimavaraksi: muutos näkökulmassa	12
Yhteensovittamisen tarve koskee kaikkia koko työuran ajan	14
Osaksi henkilöstöjohtamisen prosesseja	16
TOP10 eli työpaikan hyvät käytännöt	18
KÄYTÄNTÖ 1	
Joustavuus työajoissa	20
Työaikajoustopot ovat tärkeä voimavara	22
Ylityöt hallintaan	23
Työpaikan keinot joustopot järjestämiseen	24
Joustopot hyödyt työntekijälle	25
Työntekijälähtöiset joustot	26
Liukuva työaika	27
Osa-aikatyö	28
Työaikapankki	29
Mahdollisuus suunnitella ja vaikuttaa työaikoihin vuorotyössä	29
Käytännön esimerkki työaikojen suunnittelusta	31
Joustopot menestyksekkäs toteuttaminen	33
KÄYTÄNTÖ 2	
Etätyö	35
Liikkuva työ	37
Etätyösopimus	37
KÄYTÄNTÖ 3	
Toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt työhön palaamiseen	40
Perhevapaiden haasteet ja hyödyt työpaikalle	41
Perehdytys ja toimintamallit perhevapaalta paluuseen	42
Keskustelulomake perhevapaalta palaajalle	43
Kun lapsi sairastuu	45

KÄYTÄNTÖ 4

Kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet	48
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma	49
Ikäjohtaminen osana henkilöstöstrategiaa	52
Aloita tilanneselvityksellä	53
Oikeudenmukaisen kohtelun kokemus	54
Yksilölliset I-deal-sopimukset	56
Esimies keskeisessä roolissa	57
Organisaatioihin lisää tietotusta	59
Työ ja perhe-elämä: kysely johtamiskoulutusten järjestäjille	61
Työ ja perhe-elämä: kysely työsuojeluhenkilöstölle	62

KÄYTÄNTÖ 5

Sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus	63
Esteitä hyvien käytäntöjen hyödyntämiselle	64
Ikäystävällisen kulttuurin luominen	65
Työyhteisöjen monimuotoisuus	66
Ulkomainen syntyperä	67
Perhekäsitykset vaihtelevat	68

KÄYTÄNTÖ 6

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymykset osaksi henkilöstöprosesseja	70
Rekrytointi ja perehdyttäminen	72
Kehityskeskustelut	72
Puheeksiotto	73
Henkilöstökysely kehittämisen lähtökohtana	75
Miten kysely toteutetaan?	79
Luento jatkotoimenpiteistä	80
Kokonaisvaltainen kehittäminen vai yksittäiset toimenpiteet?	80

KÄYTÄNTÖ 7

Yksityiselämän kysymykset osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa	82
Valvonta kohdistuu lain noudattamiseen	83
Työnantajan vaikutusmahdollisuudet	84
Omaisen tai läheisen hoito työssäkäynnin ohessa	85
Työ ja perhe-elämä: kyselyt hoivavastuista	86
Avoin verkkoavoriihi ja muut tutkimukset	89
Matkatyön ja perhe-elämän yhteensovittaminen	93

KÄYTÄNTÖ 8

Tukea henkilöstölle työn

ja muun elämän yhteensovittamiseen 99

Kenelle ryhmiä toteutettiin 100

Kuinka ryhmät toteutettiin 101

Mitä hyötyä yritykselle on ryhmätoiminnan järjestämisestä 101

KÄYTÄNTÖ 9

Lastenhoito- ja muut arkea helpottavat palvelut 103

KÄYTÄNTÖ 10

Perheen huomiointi työpaikoilla 106

Yhteenveto 109

Lähteet 110

LUKIJALLE

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee meitä kaikkia työssä käyviä, olimmepa sitten perheellisiä tai emme. Monesti silti tarkoitetaan pienten lasten vaihetta, kun puhutaan työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. Nykyisin kuitenkin yhä useammalla työpaikalla kaivataan hyviä käytäntöjä myös ikääntyvän tai muusta syystä apua tarvitsevan omaisen tai läheisen hoitotilanteisiin.

Muu elämä, yksityiselämä tai perhe-elämä – miten sitä nimittääkin, pitää sisällään myös levon ja palautumisen sekä vapaa-ajan harrastukset. Työ ja muu elämä eivät oikeastaan edes ole erillisiä tai keskenään kilpailuvia elementtejä, vaan ne ovat molemmat osa kokonaista elämää. Pohjimmiltaan työpaikallakin on kyse yksilöllisten elämäntilanteiden ja tarpeiden huomioimisesta; sen ymmärtämisestä, että työntekijän työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat myös työpaikan ulkopuoliset asiat. Työpaikan kannalta on oleellista tietää, että muun elämän asioiden huomioiminen on hyödyllistä myös työpaikalle.

Tiedetään, että organisaation työn ja muun elämän yhteensovittamista tukeva kulttuuri on myönteisessä yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikan vaihtamisaikomuksiin. Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys on yhteydessä myös organisaatioon sitoutumiseen. Kokemus johdon kiinnostuksesta henkilöstön hyvinvointia kohtaan sekä pyrkimykset järjestää joustoja parantavat henkilöstön sitoutumista ja psyykkistä hyvinvointia. Organisaation myönteinen työ-elämä-kulttuuri saattaa toimia myös suojaavana tekijänä tilanteessa, jossa koetaan työn ja perheen välistä ristiriitaa.

Työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää tutkimustietoa on kertynyt jo runsaasti. Voisikin väittää, että tieto yhteensovittamisen hyödyistä on jo nyt työpaikkojen käytettävissä. Työpaikan kehittäminen siihen suuntaan, että henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin, ei välttämättä tarkoita raskaita kehittämisprosesseja, vaan se voi olla nopeaa toimintaa ja pieniä muutoksia olemassa olevia voimavaroja hyödyntäen. Joskus yhteinen keskustelu työyhteisössä riittää tunnistamaan ratkaisut. Kaiken perustana on kuitenkin hyvin suunniteltu työ ja työympäristö, jotka mahdollistavat työntekijöiden työn tekemisen ja siinä kehittymisen mahdollisimman hyvin.

Työelämä muuttuu ja sen vaatimukset tuskin tulevat vähenemään. Parhaan työtuloksen saavuttamiseksi tarvitaan hyvinvoivaa henkilöstöä. Tulevaisuudessa työ ja muu elämä tulevat entistä enemmän sulautumaan yhdeksi kokonaiseksi elämäksi esimerkiksi sen takia, että tekniikka mahdollistaa työajan ja -paikan vapaamman valinnan. Edistykelliset työpaikat ymmärtävät jo nyt asian merkityksen ja sen inhimillisen potentiaalain, joka on saavutettavissa työntekijöiden hyvinvoinnilla. Yksi tapa tukea työhyvinvointia on panostaa siihen, että henkilöstö pystyy paremmin

yhteensovittamaan työtä ja muuta elämää. Tavoitteena on löytää jokaiselle työpaikalle parhaat sille sopivat ratkaisut.

Tämä opas tarjoaa tietoa, esimerkkejä ja käytännön vinkkejä työpaikoille työhyvinvoinnin kehittämiseen työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Opas on syntynyt Työ ja perhe-elämä -ohjelman (2013–2015) tuloksena. Ohjelmaa rahoitti sosiaali- ja terveysministeriö, ja sen tavoitteena oli kerätä ja levittää hyviä käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi suomalaiseen työelämään. Hyödynsimme ohjelmassa ja sen valmistelussa laajasti kansainvälistä ja kotimaista tutkimuskirjallisuutta, keräsimme itse tietoa eri lähteistä ja kokeilimme työpaikoilla kehittämistoimia. Tämän oppaan tieto pohjautuu tietolähteisiin, jotka on koottu oppaan loppuun.

Tekijät

HYVÄ ELÄMÄ MUODOSTUU TYÖSTÄ JA MUUSTA ELÄMÄSTÄ

Työnteko kannattaa ja hyvä työtulos on kaikille tärkeää. Sen mahdollistaa hyvä keskittyminen työhön, kun työtä tehdään ja muusta elämästä nauttiminen ja palautuminen silloin, kun on sen aika. Muulla elämällä tarkoitetaan tässä palkkatyön ulkopuolista aikaa ja yksityiselämää kokonaisuudessaan. Se kattaa niin perheen ja ystävien kanssa kuin harrastuksissa tai muissa toiminnoissa vietetyn ajan. Toimiva elämäkokonaisuus on hyväksi kaikille, niin työntekijälle kuin työpaikallekin.

Työpaikalla voidaan tehdä paljon työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi. Jos siihen liittyviä tavoitteita ja käytäntöjä on kirjattu työpaikan ohjelmiin, toimintaohjeisiin ja osaksi henkilöstöprosesseja, ollaan jo päästy hyvään alkuun. Käytäntöjen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin myös myönteistä suhtautumista johdolta ja esimiehiltä sekä riittävää tiedotusta. Omalla työpaikalla on hyvä keskustella käytännöistä koko henkilöstön kanssa. Lopulta kyse on hyvästä työyhteisön ilmapiiristä, joka mahdollistaa asioiden puheeksi ottamisen työpaikalla.

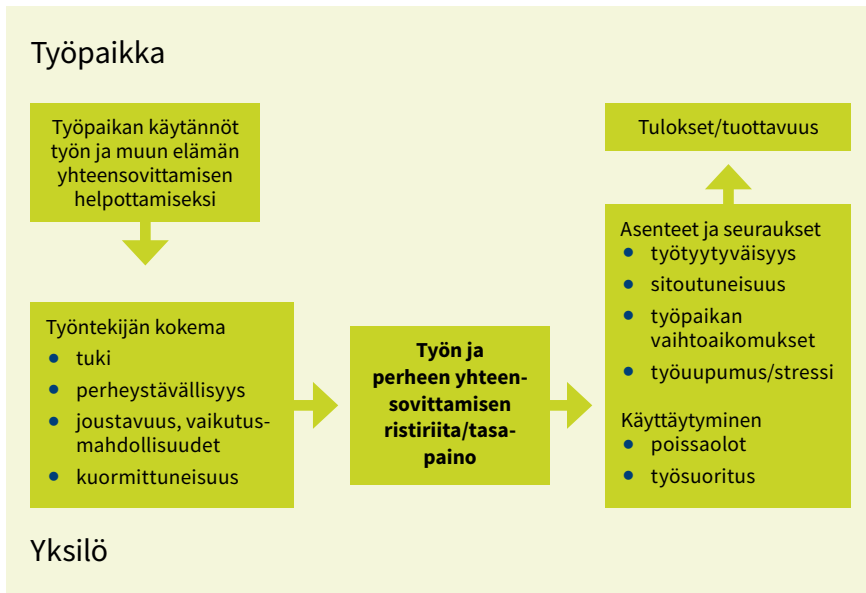
Työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet tukevat työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kehittäminen tarjoaa hyvän viitekehyyksen työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Työntekijät, joilla on hyvä työn ja muun elämän tasapaino, ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä. Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa myös taloudellisesti. Työterveyslaitoksen arvion mukaan jokainen työhyvinvoinnin kehittämiseen satsattu euro tuottaa itsensä kuusinkertaisena takaisin.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen lisää tuottavuutta

Henkilöstön muun elämän huomioiva organisaatiokulttuuri turvaa työorganisaation tuottavuuden ja tehokkaan toiminnan, vaikka työntekijät ja työntekijöiden elämäntilanteet muuttuisivatkin. Tällaisella työpaikkakulttuurilla voi olla kauaskantoisia myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijöiden että yritysten kehittymiselle.

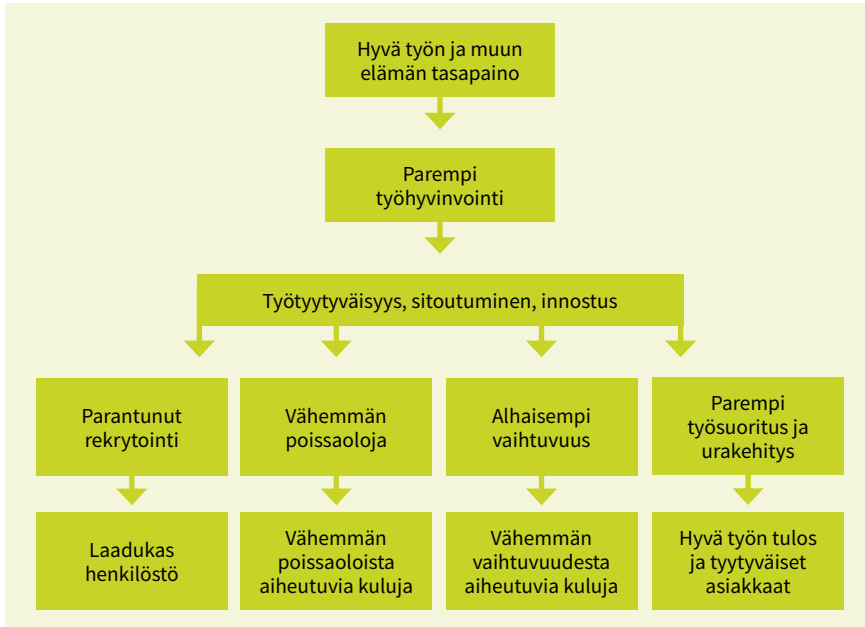
Työpaikalla voi käydä keskustelua koko henkilöstön kanssa siitä, miten työn tavoitteisiin päästäisiin parhaiten. Keskustelua on tärkeää ohjata ratkaisujen suuntaan: mitä meillä voitaisiin tehdä toisin? Tavoitteena on löytää omalle työpaikalle parhaat mahdolliset ratkaisut, jolloin huomioidaan vuorotyön kaltaiset reunaehdot. Henkilöstölähtöinen innovointi saattaa tuottaa uusia käyttökelpoisia ratkaisuja myös työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Onnistuneen työn ja muun elämän yhteensovittamisen hyödyt voidaan esittää kuvan 1 mukaisella vaikutusketjulla. Kuva perustuu noin 150 tutkimuksen pohjalta tehtyyn käsitteelliseen malliin, jossa työpaikkakäytäntöjen myönteiset vaikutukset ulottuvat yksilön työhyvinvoinnin kautta työpaikan tuottavuuteen asti. Vaikka koko mallin läpi menevästä vaikutusketjusta ei olekaan kovin paljon tutkimustietoa, yksittäisten vaikutussuhteiden (kuvassa nuolten) kohdalta sitä on paljonkin.



KUVA 1. Työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi heijastuvat yksilön hyvinvoinnin kautta takaisin työpaikalle (Kelly et al., 2008).

Epäsuorilla tuottavuusmittareilla on siis paljonkin näyttöä siitä, että työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen on työpaikalle hyödyllistä. Myönteinen vaikutus saattaa liittyä paitsi kustannusten säästöön myös tuloksellisuuden kasvuun. Se saattaa näkyä lisääntyneenä työtyytyväisyytenä, sitoutumisena ja työn imuna, joilla edelleen on myönteistä vaikutusta henkilöstöön, poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja parantuneeseen työtulokseen (kuva 2). Vastaavasti työn ja muun elämän ristiriita saattaa aiheuttaa stressiä ja työuupumusta, jotka edelleen vaikuttavat kielteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen.



KUVA 2. Vaikutusketju työhyvinvoinnista tuottavuuteen (mukailien Cisco & Boudreau, 2008).

Osa henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista

Suomessa ja pohjoismaissa työpaikan toiminta työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi nojaa vahvasti perhevapaalainsäädäntöön sekä julkisiin palveluihin, kuten päivähoitoon ja julkiseen terveydenhuoltoon. Kansainvälisissä tutkimuksissa on kuitenkin löydetty yhteyksiä myös työpaikan toimenpiteiden ja yritysten tuottavuuden välillä.

Osa vaikutuksesta saattaa syntyä myönteisen yritysmielikuvan kautta: kannattava yritys houkuttelee hyviä työntekijöitä, ja toisaalta tällaisella yrityksellä on varaa järjestää joustoja työntekijöille. Toisaalta hyvinvoiva henkilöstö, joka pysyy sitoutuneesti samassa työpaikassa, on tuottava voimavara yritykselle ja vähentää vaihtuvuudesta aiheutuvaa henkilöstövoimavaran menetystä ja korvaamistarvetta.

Työpaikalla työn ja muun elämän yhteensovittamisen tärkeimpiä keinoja ovat erilaiset työaikajärjestelyt ja työntekijälähtöiset, yksilölliset joustot. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi osana laajempaa työhyvinvoinnin, monimuotoisuuden tai työkyvyn kehittämisen ohjelmaa.

Saattaa olla vaikea arvioida, miten suuri osuus nimenomaan työn ja muun elämän yhteensovittamisella on kokonaistyöhyvinvointiin. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen kannattaakin mieltää osaksi henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista. Toiminta työn ja muun elämän yhteen-

sovittamiseksi ei ole siis arvo itsessään, vaan yksityiselämän huomioiminen edistää työpaikan toimintaa ja tuloksellisuutta henkilöstön työhyvinvoinnin kautta.

Yleisesti ottaen työn ja muun elämän yhteensovittaminen vaikuttaa onnistuvan Suomessa kohtalaisen hyvin erilaisilla työpaikoilla. Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla -kyselyjen (2014 ja 2015) mukaan noin kolmella neljästä työpaikasta yhteensovittamisen arvioitiin onnistuvan melko tai erittäin hyvin (taulukko 1). Parhaiten yhteensovittamisen nähtiin onnistuvan seurakunnissa. Kuntasektorilla 12 %:lla työpaikoista yhteensovittaminen onnistui huonosti (Toppinen-Tanner jne., 2015).

	YKSITYISSEKTORI	TILAPÄINEN RAKENNUSTYÖMAA	VALTIO	KUNTA	SEURAKUNTA	NAISVALTAINEN	MIESVALTAINEN	MOLEMPIA YHTÄ PALJON
Hyvin	74	59	77	63	83	77	68	76
Ei hyvin eikä huonosti	18	32	16	26	13	17	21	17
Huonosti	8	10	7	12	4	6	11	7

TAULUKKO 1. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen työntajasektorin ja työpaikan sukupuolijakauman mukaan (%; kyselyyn vastasi 2 715 työpaikkojen työsuojelupäällikköä ja -valtuutettua).

KOTIASIOIDEN LAIMINLYÖNTI

TYÖ JA terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan työstä johtuvien kotiasioiden laiminlyönnin tuntemukset eivät ole työntekijöillä harvinaisia. Noin 30 % tutkimukseen vastanneista arvioi laiminlyövänsä kotiasioita työn vuoksi. Kotiasiat häiritsivät puolestaan harvemmin työntekoa: naisista 18 % ja miehistä 12 % arvioi kotiasioiden aiheuttavan keskittymisvaikeuksia töissä vähintään silloin tällöin (Toivanen & Bergbom, 2013). Työn suurempi vaikutus kotiasioihin kuin kotiasioiden vaikutus työhön on yleinen havainto kansainvälisessäkin tutkimuksessa. Vaikutusten kokeminen ei myöskään suoraan kerro, koetaanko työn ja perheen yhteensovittamisessa ristiriitaa, joka aiheuttaisi stressiä.

Ristiriidasta voimavaraksi: muutos näkökulmassa

Työ- ja organisaatiopsykologiassa työtä ja muuta elämää (joka yleensä on perhe) on tarkasteltu usein erillisinä elämänalueina, joiden ristiriitaisesta tai rikastavasta suhteesta toisiinsa ollaan kiinnostuneita. Lukuisia määriä tutkimuksia ja katsauksia, joista osa on esitelty tämän oppaan lähdeluettelossa, on selvittänyt työn ja muun elämän välisen ristiriidan ennustajia. Tutkimuksissa on listattu myös myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin sekä sitä kautta työpaikan toimintaan. Näitä työn, työpaikan tai ihmisten ominaisuuksia voidaan tarkastella erilaisina voimavaroina, joita joko on tai ei ole riittävästi.

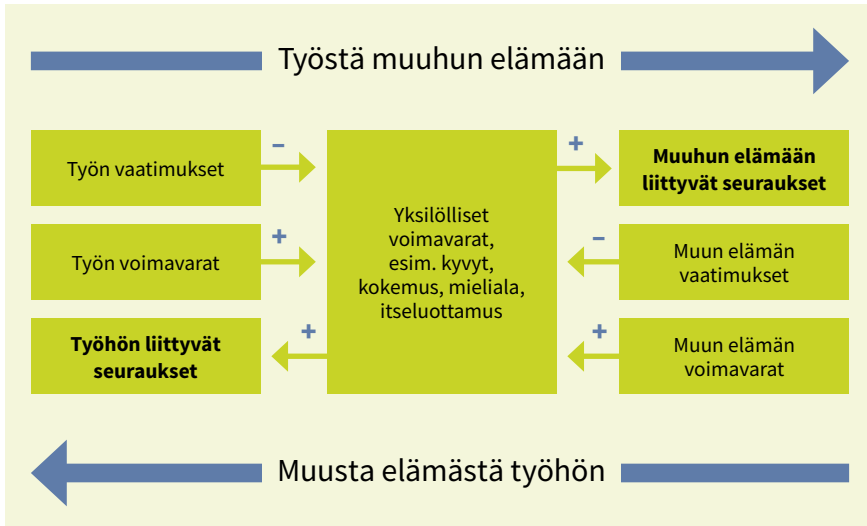
Työhyvinvoinnin tutkimuksessa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen kohdistuvien tutkimusten määrän voimakas kasvu liittyy naisten työssä käynnin yleistymiseen länsimaissa. Aluksi aihetta käsiteltiin usein ongelmalähtöisesti, rooliristiriidan ja voimavarojen rajallisuuden sekä elämänalueiden välisten raja-aitojen kautta. Tutkimuksissa selvitettiin usein työn kielteistä vaikutusta muuhun elämään ja muun elämän kielteistä vaikutusta työhön erityisesti koetun kuormituksen kautta. Toisin sanoen työn vaatimukset ovat tavalla tai toisella epäsuhdassa muun elämän vaatimusten kanssa, niin että molempien toteuttaminen on vaikeaa (*conflict, interference, spillover*).

Elämänalueiden välisiä suhteita voidaan arvioida myös tarkastelemalla tasapainon kokemuksia. Tällä tarkoitetaan sitä, miten tasapainossa eri elämänalueilta kumpuavat vaatimukset ja voimavarat ovat (*work-life balance*). Lisäksi tutkimuksissa on oltu kiinnostuneita hyvin- ja pahoinvoinnin kokemusten liikkymisestä elämänalueelta toiselle ja välittymisestä muihin perheenjäseniin, erityisesti puolisoon (*crossover*).

Vuosien varrella työ ja muu elämä on yhä enemmän alettu nähdä voimavaroina toisilleen, elämää rikastuttavina tekijöinä. Moniroolisuus nähdään siis ihmiselle hyvänä asiana. Työn ja perheen myönteistä, vastavuoroista vaikutusta toisiinsa on kuvattu esimerkiksi käsitteillä *enrichment, enhancement* ja *facilitation*. Yhä useammin myös selvän rajan katoaminen työn ja muun elämän väliltä ei näyttäydy enää yhtä ongelmallisena vaan pikemmin välttämättömytenä. Tämä näkyy myös käytettyjen tutkimuskäsitteiden valinnassa. Esimerkiksi nykyisin saatetaan käyttää käsitteitä *work-life integration* tai *work-life fit* eikä käsitettä *work-family balance*. Taustalla on ajatus, että digitalisaation muuttaessa työtä myös työn tekemisen ehdot muuttuvat. Toisaalta työ saattaa silloin sekoittaa liikaa vapaa-aikaan, jolloin työstä palautuminen kärsii.

Työn ja muun elämän myönteistä vaikutusta ihmisen hyvinvointiin voidaan kuvata esimerkiksi työn ja muun elämän voimavaramallilla, joka on kehitetty työ- ja organisaatiopsykologian alalla (kuva 3). Sen mukaan

sekä työssä että muussa elämässä on vaatimuksia ja voimavaroja, jotka heijastuvat toiselle elämäalueelle. Yksilölliset voimavarat (terveys, vireys, uni, itseluottamus, myönteinen mieliala, taidot ja kyvyt jne.) ovat tässä keskeinen välittävä tekijä. Esimerkiksi työn vaatimukset vähentävät yksilöllisiä voimavaroja ja vaikuttavat sitä kautta muuhun elämään esimerkiksi kuormituksen kokemuksena. Vastaavasti muu elämä saattaa antaa voimavaroja, jotka heijastuvat työssä suoriutumiseen.



KUVA 3. Työn ja muun elämän voimavaramalli (ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Kuormitustekijöitä töissä tai kotona voivat olla esimerkiksi

- ylikuormitus: aikapaine, liian paljon tehtävää tai oma osaaminen ei riitä
- fyysisesti raskaat tehtävät
- emotionaalinen kuormitus: ristiriitatilanteet, pettymykset ihmissuhteissa
- kognitiivinen kuormitus: liian monien asioiden tekeminen yhtä aikaa.

Voimavaratekijöitä töissä tai kotona voivat olla esimerkiksi

- sosiaalinen tuki, apu, arvostus, ymmärrys, välittäminen, rakkaus
- vaikutusmahdollisuudet työhön, vapaa-aikaan tai kotitöihin
- kehittymismahdollisuudet ja oppiminen
- palaute töissä, kotona tai vapaa-aikana.

Myös yksilöllisiä voimavaroja tukemalla voidaan siis vahvistaa ihmisten kykyä selviytyä kuormittavissa tilanteissa. Työpaikan mahdollisuudet tukea työn ja muun elämän yhteensovittamista kohdistuvat ennen kaikkea työn vaatimuksiin ja voimavaroihin, mutta myös yksilöllisiin voimavaroihin esimerkiksi osaamisen kehittämisen kautta. Usein kannattaa kiinnittää huomio työpaikalla voimavarojen lisäämiseen, sillä työn vaatimuksia voi olla vaikea vähentää. Voimavaroja lisäämällä voidaan kuitenkin vähentää kuormitusta ja auttaa ihmisiä haastavissakin työolosuhteissa.

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN VAATIMUSTEN RISTIRIITA

TYÖN JA muun elämän välistä ristiriitaa aiheuttivat katsauksen mukaan yleensä työhön ja työpaikkaan liittyvät tekijät, kuten rooliristiriita, ajankäytön ongelmat, sosiaalisen tuen puute (organisaation, esimiehen ja työtovereiden tuki) sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (Michel ym., 2010). Mitä enemmän työntekijät tekivät työtä, sitä useammin he kokivat työn ja perheen välistä ristiriitaa (Byron ym. 2005, Amstad ym. 2011, Cooklin ym. 2015). Työn ja perheen välistä ristiriitaa aiheuttivat myös työn henkinen vaativuus, tiukat aikataulut ja työn vaarallisuus (Brough ym. 2005).

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET OMAAN TYÖHÖN KESKEINEN VOIMAVARA

TYÖN JA perheen yhteensovittamista helpottivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sillä ne lisäsivät joustavuutta (Haddock ym. 2006) ja paransivat työntekijöiden kykyä jakaa vastuuta ja selviytyä ristiriitatilanteesta (Beham & Drobnic 2010). Lisäksi sitoutuminen työympäristöön lisäsi työntekijöiden kykyä tasapainottaa työ- ja perhe-elämän vaatimuksia (Beham & Drobnic 2010).

POHDI

- Mitä ovat teidän työpaikkanne tärkeimmät voimavarat ja kuormitustekijät?
- Eroavatko voimavarat ja kuormitustekijät erilaisissa tehtävissä toimivilla?
- Tunnistatko voimavarojen ja kuormitustekijöiden joukosta ne asiat, joihin olisi helpointa vaikuttaa?

Yhteensovittamisen tarve koskee kaikkia koko työuran ajan

Työn ja perheen yhteensovittaminen ajatellaan usein vain lapsiperheiden näkökulmasta. Haasteena onkin huomioda myös ne työntekijät, jotka huolehtivat omista ikääntyneistä vanhemmistaan tai sairaista lähiomaisistaan, sekä työntekijät, joilla on esimerkiksi sosiaaliin suhteisiin tai harrastuksiin liittyviä vapaa-ajan velvoitteita.

Työpaikoilla on tärkeää huomata, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee eri-ikäisiä ja eri perhevaiheissa eläviä työntekijöitä. Esimiesten on myös helpompi ottaa käyttöön yhteensovittamista tukevia käytäntöjä, kun tarpeen ymmärretään koskevan useimpia työntekijöitä joissain elämänvaiheissa eikä kyseessä ole vain pienelle ryhmälle kohdistuva etu.

Tulevaisuudessa työelämässä tullaan myös pysymään entistä pidempään eläkeikien noustessa, ja yhä useampien vanhemmat ovat elossa. Vanhusten hoitopalvelujen kehitys antaa myös viitteitä siitä, että lähiomaisten odotetaan tulevaisuudessa osallistuvan nykyistä enemmän vanhusten auttamiseen.

Ikääntyvää omaista työssä käynnin ohessa hoitava on usein itsekin ikääntyvä työntekijä. Vaikka suuri osa omaishoitajista ei enää ole itse työelämässä, Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan jo noin joka neljäs työssäkäyvä hoitaa ikääntyvää tai hoivaa tarvitsevaa omaista tai läheistä (Toivanen & Bergbom, 2013). Osalla heistä on samaan aikaan myös alaikäisiä lapsia huollettavanaan.

HAASTEENA VÄESTÖN IKÄÄNTYMINEN

EUROOPAN HENKILÖSTÖJOHTAJAT arvioivat, että omaishoivan tarpeet tulevat olemaan tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen haasteista (Eurofound 2015). Myös Suomessa henkilöstöjohtajat arvioivat ikään ja siihen liittyvien kysymysten ratkaisemisen olevan tärkein monimuotoisuuden ulottuvuus työelämässä (Toivanen, Haapanen, Väänänen & Bergbom 2012). Työsuojeluhenkilöstöstä 2/3 arvioi iän ja osatyökykyisyyden tärkeiksi huomioitaviksi seikoiksi työpaikan työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnassa (Toivanen & Janhonen, 2013).

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on tärkeää sekä yksilöille, perheille, työnantajille että yhteiskunnalle. On ennakoitavissa, että yhteensovittamisen haasteet tulevat työelämän toiminnan kannalta yhä tärkeämmiksi tulevaisuudessa. Kun molemmat vanhemmat käyvät töissä, työn vaatimukset kasvavat tai työtahti tiivistyy, työntekijöiden asenteet ja toiveet muuttuvat ja työn ja muun elämän rajat hämärtyvät, asiaan on välttämätöntä kiinnittää huomiota kestäväen työelämän kehittämiseksi.

Työ ja perhe-elämä -ohjelman toimintaan osallistuneilla työpaikoilla perheystävällisten käytäntöjen tavoittelu oli syntynyt käytännön tarpeista. Esimerkiksi eräällä työpaikalla havahduttiin siihen, että henkilöstön ikärakenne oli muuttunut niin, ettei kukaan ollut enää pieniä lapsia, mutta huolenpito ikääntyvistä vanhemmista oli tullut yhä yleisemmäksi. Joillain työpaikoilla ikäohjelmat tai eri-ikäisten johtamisen suunnitelmat pitävätkin käytännössä sisällään juuri työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen erilaisia haasteita eri ikäisten moninaisissa elämäntilanteissa.

YHDENMUKAISIA KÄYTÄNTÖJÄ ERILLISIIN YKSIKÖIHIN

PANKISSA HALUTTIIN panostaa ikäohjelman uudistamiseen. Sitä varten henkilöstölle toteutettiin kysely, jossa selvitettiin hyödynnettäviä käytäntöjä ja työpaikan ilmapiiriä sekä henkilöstön toiveita työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Pankilla oli myös pieniä toimipisteitä ympäri Suomen, mikä asetti omat haasteensa yhdenmukaisten käytäntöjen soveltamiselle. Kyselestä saatiin tietoa eroista toimipaikkojen välillä. Esimerkiksi pienessä yksikössä ei ole helppoa lähteä kesken pankin aukioloaikojen hoitamaan omia asioita. Pienissä työyhteisöissä vahvuudeksi koettiin läheiset suhteet, ja yksilöllinen sopiminen järjestelyistä esimiehen kanssa tunnustettiin tärkeäksi keinoksi helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

OMAT HYVÄT KÄYTÄNNÖT TEHOKÄYTTÖÖN!

KANSAINVÄLISESSÄ KEMIAN alan yrityksessä lähdettiin suunnittelemaan ikäohjelmaa niin, että siihen osallistettiin koko henkilöstö. Lähtökohdaksi haluttiin ottaa jo olemassa olevien hyvien käytäntöjen tunnustaminen ja konkretisoiminen avaamalla ne ikäohjelmaan. Hyvistä käytännöistä lähdettiin myös tekemään muistilistaa esimiesten käyttöön. Tavoitteena oli kirjoittaa auki onnistuneita tapauksia ja tunnistaa onnistumisen kannalta kriittiset tekijät. Käytäntöjen esittelyllä pyrittiin sisäisen benchmarkingin vahvistamiseen ja hyvien ratkaisujen monistamiseen organisaatiossa. Ratkaisuja haettiin esimerkiksi siihen, miten helpottaa aiemmin paljon matkatyötä tehneen pienten lasten äidin työn ja muun elämän yhteensovittamista eron jälkeen.

Osaksi henkilöstöjohtamisen prosesseja

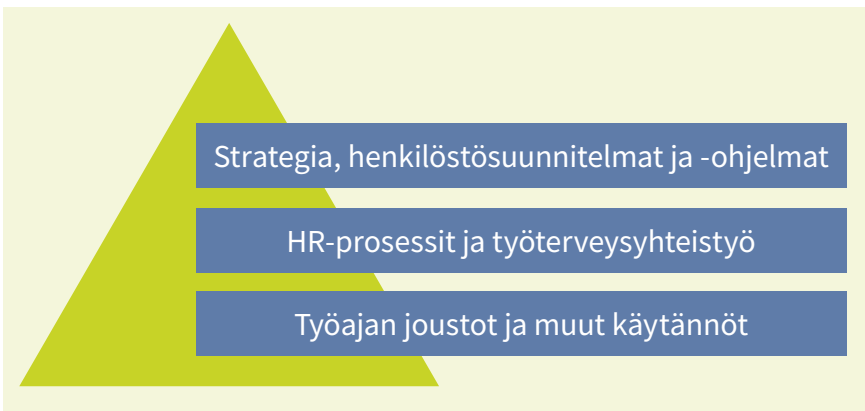
Työpaikoilla voidaan monin tavoin helpottaa työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista tinkimättä työorganisaation omista toiminnan ja tuottavuuden lähtökohdista. Yksi erityinen tapa ovat työaikoihin ja työjärjestelyihin liittyvät joustot, jotka mahdollistavat yksilöllisten tarpeiden huomioimisen. Joustot ovat avainasemassa työn ja muun elämän ristiriidan vähentämisessä.

Hyvien käytäntöjen kerääminen ei vielä muuta työelämää perheystävälliseksi. Samoin kuin organisaatioiden kehittämistoiminnassa yleisemminkin, henkilöstön toimesta ja omista toiminnan reunaehdoista liikkeelle lähtevä kehittämistyö on aina tarpeen todellisten muutosten aikaansaamiseksi. Eteenpäin meneminen tai liikkeelle lähtö ei kuitenkaan aina vaadi suuria ponnistuksia. Tässä oppaassa esiteltävät hyvät käytännöt voivat toimia vinkkilistana asioista, joita työpaikalla voisi kokeilla.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisessa voi nähdä neljä toteutumisen tasoa:

1. Lainsäädäntö (esim. perhevapaista) asettaa omat reunaehdot työpaikkojen toiminnalle.
2. Työpaikoilla on käytössä useita työaikaan ja muihin yksilöllisiin joustoihin liittyviä toimintamalleja, joiden tavoitteena on lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja jotka on kirjattu organisaation strategiaan suunnitelmiin.
3. Monilla työpaikoilla on näiden lisäksi jatkuvaa henkilöstön kehittämistoimintaa ja henkilöstöprosesseja, joiden avulla tuetaan henkilöstön työn sujumista.
4. Monissa työpaikoissa on työaikaan liittyviä joustomahdollisuuksia ja muita käytäntöjä, joiden yhtenä tavoitteena on työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottaminen. Lisäksi erilaiset epävirallisemmat käytännöt ovat yleisiä niillä työpaikoilla, joiden työyhteisön kulttuuri on perhemyönteinen. Jokaisella perheellä ja työntekijällä on myös omia tarpeita ja elämäntilanteita, jotka vaihtelevat ajan kuluessa.

Työpaikan tavallisissa henkilöstöjohtamisen prosesseissa onkin monta kohtaa, joissa voidaan huomioida henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittaminen yhtenä työhyvinvoinnista huolehtimisen keinona (kuva 4).



KUVA 4. Henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamiseen voidaan vaikuttaa työpaikalla monilla organisaation toiminnan tasoilla (Työterveyslaitos, Viesti päättäjille 1/2016).

TOP10 eli työpaikan hyvät käytännöt

Seuraavat 10 parasta työpaikan käytäntöä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen on koottu noin 3 000 idean pohjalta, joita saimme suomalaisilta työpaikoilta ja kansalaisilta Työ ja perhe-elämän kyselyissä ja verkkoaiivoriivissä. Lisää ratkaisuisista ja niiden soveltamisesta löytyy tämän oppaan luvuista, joiden sisältö on rakennettu listan mukaan.

- 1. Joustavuus työajoissa.** Työaikaan liittyvät joustot sekä yhteisesti sovitut järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikaliukumat, ovat tärkeimpiä keinoja helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Erityistilanteista, esimerkiksi yllättävistä poissaoloista, tulisi myös pystyä sopimaan työpaikoilla.
- 2. Etättyö.** Etättyö ei ole mahdollista kaikissa töissä. Useissa tehtävissä se kuitenkin mahdollistaa esimerkiksi kotoa käsin työskentelyn sekä itsenäisen tehtävien aikataulutuksen. Etättyön yleistymistä voi tukea kannustavalla ohjeistuksella, panostamalla tekniseen toteutukseen ja lähi-esimiesten myönteisellä asenteella.
- 3. Toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt työhön palaamiseen.** Ennakoitavien ja yllättävien poissaolojen seurauksiin kannattaa varautua työpaikoilla. Työpaikalle tarvitaan toimintamallit esimerkiksi perhevapaalta palaavien työntekijöiden perehdyttämiseksi ja tueksi.
- 4. Kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet.** Esimiehet tarvitsevat oman työnsä tueksi ylimmän johdon linjaukset ja tiedon käytössä olevista käytännöistä. Näin työntekijätkin saavat tiedon heidän käytössään olevista mahdollisuuksista.
- 5. Sovitut pelisäännöt ja tasapuolisuus.** Työpaikoilla tulisi olla selkeät pelisäännöt, joita sovelletaan tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kohdalla. Tasapuolisuus ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet ja ettei erikoistilanteita huomioitaisi. Avoin ja myönteinen ilmapiiri mahdollistaa asioista keskustelemisen ja sopimisen yhdessä. Työpaikoilla on hyvä olla tietoinen erityisen haastavista elämäntilanteista, kuten yksinhuoltajuudesta ja vaikeista omaishoivatilanteista.
- 6. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymykset osaksi henkilöstöprosesseja.** Työpaikalla kannattaa seurata paitsi henkilöstön ikärakennetta myös hoivavastuita ja kokemuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisesta. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja ilmapiirikyselyt tarjoavat mahdollisuuksia ottaa puheeksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita kahden kesken tai työyhteisössä.
- 7. Yksityiselämän kysymykset osaksi työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa.** Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat perhetilanteet ja yksityiselämän kysymykset kannattaa ottaa osaksi työterveyshuollon

toimintaa ja selvityksiä. Esimerkiksi omaishoivatilanteiden tunnistaminen ja neuvonta ovat hyödyllisiä.

- 8. Tukea henkilöstölle työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.** Työpaikoilla tulisi olla selkeästi määritelty, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu. Työn kuormituksesta palautuminen on tärkeä taito meille kaikille. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ratkaisut ja selviytymiskeinot ovat yksilöllisiä, mutta jokainen voi harjoitella itsetuntemusta ja oman elämän hallintaa. Tukea voi antaa esimies tai työtoveri, ja siihen voi järjestää myös koulutusta.
- 9. Lastenhoito- ja muut arkea helpottavat palvelut.** Työpaikalla kannattaa keskustella, kokeeko henkilöstö tarvetta arkea tukeville palveluille. Tarvittaessa työnantaja voi selvittää työpaikan mahdollisuudet niiden järjestämiseen tai välittämiseen. Yksi esimerkki on työpaikan tarjoama sairaan lapsen hoitopalvelu.
- 10. Perheen huomiointi työpaikoilla.** Perheen olisi hyvä saada tutustua työpaikkaan ja työn sisältöihin, sillä se auttaa ymmärtämään vanhemman, puolison tai oman lapsen työtä ja siihen liittyviä vaatimuksia. Esimerkiksi koko perheen yhteiset tapahtumat työpaikalla ovat hyviä keinoja tutustumiseen. Samalla työnantaja saa tilaisuuden tutustua työntekijän perheeseen, joka on työntekijälle tärkeä voimavara.

TOP10-käytännöt löytyvät myös verkosta osoitteesta www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/.

JOUSTAVUUS TYÖAJOISSA

Työaikaan liittyvät joustot sekä yhteisesti sovitut järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikaliukumat, ovat tärkeimpiä keinoja helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Erityistilanteista, kuten yllättävistä poissaoloista, tulisi myös pystyä sopimaan työpaikoilla.

Työaika vaikuttaa keskeisesti työn ja muun elämän yhteensovittamiseen riippumatta siitä, millaisesta työajasta on kysymys. Työaika määrittää sen sovitun ajan, jonka työntekijä on velvollinen tekemään työtehtäviään, tehtiinpä työtä työnantajan tiloissa, matkustusvälineissä tai etätöenä. Työaika on myös keskeinen palkanmaksun peruste. Kokonaistyöajan lisäksi työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat työskentelyn ajankohdat ja työajan säännöllisyys.

Työaikalaki (605/1996) säätelee työajan järjestämistä ja rajoja yleisellä tasolla, mutta paikallisella sopimisella ja yksilöllisillä ratkaisuilla on mahdollista löytää räätälöidyt vaihtoehdot. Niillä taataan työntekijän tyytyväisyys ja työn ja muun elämän optimaalinen yhteensovittaminen. Yksilöllisistä ratkaisuista on kyse silloin, kun puhutaan työntekijälähtöisistä yksilöllisistä joustoista.

Työntekijän näkökulmasta yksilöllisesti joustavia työaikaratkaisuja ovat esimerkiksi seuraavat:

- **Työaikojen valitseminen.** Työntekijät voivat valita työpaikan tarjoamista työaikavaihtoehdoista itselleen sopivimman työaikamuodon (esim. osa-aikatyön).
- **Työaikaryhmät.** Työaikaraamien sisällä on mahdollista päättää työryhmän kesken työajoista.
- **Vaihteleva työaika.** Työaika voi vaihdella tarpeen ja tilanteen mukaan.
- **Liukuva työaika.** Työaikaraamien sisällä työaika voi alkaa tai päättyä liukuvasti (esim. klo 7–9 aamulla ja klo 15–18 illalla).

JOUSTOMAHDOLLISUUDET EUROOPASSA

TYÖTEKIJÄLÄHTÖISIÄ JOUSTOJA hyödynnetään työpaikoilla usein sekä Euroopassa että Suomessa. Eurooppalaisista työntekijöistä 28 prosentilla on mahdollisuus olla kesken työpäivän pois töistä tunti tai pari omien asioiden hoitamiseksi (Eurofound, 2012). Eurooppalaisista työntekijöistä miehistä 83 % ja naisista 87 % on tyytyväisiä työaikoihinsa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen kannalta. Suomessa Työolobarometrin mukaan vuonna 2015 vastanneista reilu puolet (54 %) koki, että työaika joustaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeisiin liittyen riittävästi. Lisäksi joka kolmas (31 %) koki joustomahdollisuuksien olevan lähes riittäviä (Lyly-Yrjänäinen, 2016).

Työaikajoustot ovat tärkeä voimavara

Mahdollisuus vaikuttaa itse työaikoihin lisää joustavuutta ja itseaika-
tauluttamisen mahdollisuutta. Sen myönteisistä vaikutuksista työn
ja muun elämän tasapainoon ja ylipäänsä työhyvinvointiin on run-
saasti tutkimusnäyttöä. Voi siis hyvällä syyllä sanoa, että työpaikalla kan-
nattaa aina käydä läpi työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin.
Vaikka työtehtävät asettavatkin erilaisia reunaehdoja työaikojen joustoille,
ennakoitavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia voi kuitenkin olla myös raja-
tummissa työajoissa, kuten vuorotyössä.

Vaikutusmahdollisuuden tunne on erityisen tärkeä vuorotyössä, jossa
työtä tehdään iltaisin ja viikonloppuisin, kun muut ovat vapaalla ja työssä-
ololla on vaikutusta sosiaaliseen elämään ja perheeseen. Lisäksi vuorotyössä
mahdollinen epäsäännöllisyys ja ennakoimattomuus, esimerkiksi jos vuoro-
listat muuttuvat tai ovat tiedossa vain lyhyen aikaa etukäteen, vaikeuttavat
ajankäytön suunnittelua.

Myös ns. päivätyössä voi vapaa-ajan vietto ja etenkin palautuminen olla
joillekin hankalaa. Päivätyöllä tarkoitetaan työaikalain mukaan säännöllis-
tä työaikaa, joka on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia
viikossa sijoittuen pääsääntöisesti klo 7–18 välille, mutta joka voi ylittyä jo-
ko ylitöiden tai nykytekniikan suomien työn teon mahdollisuuksien vuok-
si, kun esimerkiksi työsähköposteihin vastataan älypuhelimella vapaa-ajan
rienoissa. Hyvinvoinnin kannalta työstä irrottautuminen ja riittävä vapaa-
aika ovat tärkeitä kaikissa töissä. Yhteinen keskustelu työpaikalla auttaa
tunnistamaan henkilöstön toiveita ja lisäämään yhteistä ymmärrystä siitä,
mitkä järjestelyt ovat omalla työpaikalla mahdollisia.

Laajat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ovat pääsääntöisesti työn-
tekijälle voimavara, mutta ne voivat myös vaatia hyviä elämän- tai ajanhal-
linnan taitoja. Joustavat työajat ovat tyypillisiä asiantuntijatehtävissä, joissa
työn tekeminen ei ole aina sidottu työpaikalle vaan työtä voi tehdä esimer-
kiksi etänä. Periaatteessa hyvin joustavissa työajoissa jää paljon työntekijän
itsensä varaan säädellä työaikoja ja huolehtia omasta työkuormituksen sää-
telystä, vaikka työnantajalla onkin lain mukaan viime kädessä vastuu huo-
lehtia siitä, ettei työntekijän henkinen tai fyysinen työkuorma kasva liian
suureksi. Myös työaikalaki velvoittaa arvioimaan kokonaistyöaikaa niiltä
osin, kuin työajan ulkopuolella edellytetään esimerkiksi tavoitettavissa oloa
(sähköpostin tai puhelimen välityksellä).

TYÖAJAT TEATTERISSA

TEATTERISSA KOKEILTIIN työn ja perheen yhteensovittamismahdollisuuksien
parantamiseksi työaikoja, jossa työntekijöillä oli vapaata keskellä päivää en-
nen iltanäytöksiä. Kokemukset olivat hyviä, ja kokeilua päätettiin jatkaa.

HAASTEET ERILAISIA TYÖAJAN SIDONNAISUUDESTA RIIPPUEN

TYÖ JA perhe-elämä -ohjelman verkkoavoriihen tulosten perusteella hyvä ja ennakoiva suunnittelu saattaa helpottaa sidonnaisen työajan rajoittavuutta esimerkiksi vuorotyössä, mutta päivän sisäisten joustojen tai yllättävien tilanteiden hoitaminen voi olla näissä töissä vaikeaa. Heillä, joilla oli jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia työaikoihinsa, oli tarpeita säännöllisempiin yksilöllisiin joustoihin esimerkiksi työhön tulo- tai lähtöajan suhteen. Niillä, joilla oli paljon vaikutusmahdollisuuksia omiin työaikoihin, oli myös useammin tarpeita itse rajata omaa työntekoa ajallisesti tai määrällisesti.

VOIMAVAROJEN KETJU

AMERIKKALAISIA TYÖNTEKIJÖITÄ edustaneessa otoksessa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työkavereilta ja esimieheltä saatu tuki olivat yhteydessä työntekijän hallinnan tunteeseen, mikä puolestaan paransi työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumista. Tämä taas lisäsi tyytyväisyyttä työtä, perhettä ja muuta elämää kohtaan.

Työn ja perheen välistä ristiriitaa sekä stressiä koettiin myös harvemmin, jos vaikutusmahdollisuudet olivat hyvät ja esimieheltä saatu tuki riittävää. (Thompson & Prottas 2006.)

Ylityöt hallintaan

Ylitöiden merkitys korostuu, mikäli ylityöstä ei saada korvausta. Suurin osa palkansaajista saa ylityöstä korvauksen rahana tai vapaana, mutta Suomessa tehdään myös paljon ylityötä ilman, että ylityötunnit näkyvät osana työaikaa tai että niistä saisi korvausta. Työajan pidentyminen ja pidentäminen ilman korvausta hankaloittaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Näin on etenkin niillä, joilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihinsa tai mahdollisuutta hyödyntää yksilöllisiä joustoja, kuten liukumaa tai työaikapankkia. Toisaalta hiljattain on arvioitu, että nimenomaan ylityötunnit tai muutoin työskentely vapaa-ajalla saattaisivat olla parempi osoittaja todellisesta työkuormituksesta kuin esimerkiksi se, että työnantaja ottaa yhteyttä varsinaisen työajan ulkopuolella.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tutkimuksissa on havaittu, että lyhempiä työpäiviä tai vähemmän työpäiviä viikossa tekevillä oli vähemmän stressiä kuin tavallista 40 tunnin työviikkoa tekevillä. Ylitöiden tekemisen on havaittu lisäävän tuntemuksia kotiasioiden laiminlyömisestä erityisesti niillä, jotka tekevät palkatonta ylityötä. Ylitöiden tekemisen vaikutus ei ole kuitenkaan suoraviivaista tai se saattaa vaihdella naisilla ja miehillä. Esimerkiksi suomalaisessa tutkimuksessa oli viitteitä, että jos naiset tekevät pitkiä työpäiviä, niin tilanteesta oli sovittu erikseen perheessä (Kinnunen ym. 2006). Sen sijaan miehiä lyhyet työpäivät ahdistivat jopa enemmän kuin pitkät työpäivät (Matjasko ja Feldman 2006).

Vaikka työajalla sinänsä ei ole suoraa yhteyttä koettuun kuormitukseen tai sen haittavaikutuksiin, hyvin pitkä viikkotyöaika on pitkällä aikavälillä terveydelle haitallista. Työajan joustavuudella on jonkin verran vaikutusta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, mutta joustava työaikakaan ei aina tasapainota pitkiä työpäiviä. Liika on siis liikaa myös työajassa.

Hyvinvoinnin kannalta työajoissa on suositeltavaa

- ennakoitavuus, eli esimerkiksi vuorotyössä vuorolistat on oltava ajoissa tiedossa
- se, että ylityöstä maksetaan korvaus ja työjaksojen välissä on mahdollisuus riittävään lepoon
- pyrkiä yksilöllisiin ratkaisuihin, jotka on sovittu elämäntilanteeseen (ratkaisut voivat olla määräaikaista ja niitä voidaan tarkastella määräajan päätyttyä)
- kausittaisuuden huomioiminen, sillä nykypäivän työelämä sisältää sekä kuormitushuippuja että kevyempiä jaksoja. Joustot ovat oivallinen keino työn kausittaisuuden huomioimiseen.

Työpaikan keinot joustojen järjestämiseen

Vuoden 2015 Työolobarometrin mukaan työaikaan liittyviä joustoja hyödynnetään yleisesti työpaikoilla. Joustavan työajan järjestelmä oli käytössä noin 70 prosentilla työpaikoista, ja noin 60 prosentilla oli mahdollisuus käyttää joustoja kokonaisuin vapaapäiviin. Etätyötäkin tehtiin jonkin verran ja yhä enemmän: 10 prosenttia palkansaajista teki etätyötä vähintään viikoittain ja kuusi prosenttia kuukausittain. On kuitenkin hyvin tavallista, että työpaikalla on keskenään erilaisten työaikajärjestelmien piirissä toimivia henkilöitä. Esimerkiksi joustot ja etätyömahdollisuus ovat yleisimpiä ylemmillä toimihenkilöillä. Heillä on myös suuremmaksi koetut vaikutusmahdollisuudet siihen, mitä he tekevät ja missä kuin muilla työntekijäryhmillä.

Työn joustavuus voi toteutua joko työnantajan tai työntekijän aloitteesta, ja se tarkoittaa sekä työaikojen että työn tekemisen paikkojen valinnan mahdollisuutta. Tämä joustavuuden määritelmä huomioi työajan vaihtelun (kuten työpäivän keston vaihtelun) ja ajoittumisen (kuten työpäivän aloittamisen tai lopettamisen vaihtelun), mutta erityisesti määritelmä korostaa mahdollisuutta muokata aikataulua. Joustot voidaan jaotella myös käytettävän työajan (esimerkiksi liukuva työaika, viikonloppu- tai vuorotyö), työpaikan (etä-, monipaikkainen tai liukuva työ) tai työsuhteen (kuten osa-aikainen, tilapäinen tai määräaikainen työ) mukaan.

Työn tekemisen paikka voi vaihdella kotona suoritettavasta etätystä monipaikkaiseen ja liikkuvaan työhön. Monipaikkaista ja liikkuvaa työtä voidaan tehdä sekä työtehtävien vaatimusten johdosta että työntekijän omasta tahdosta. Etättyö on työntekijän ja työnantajan yhdessä sopima työjärjestely. Oleellista molemmissa tapauksissa on, että työskentely tapahtuu varsinaisen päätyöpaikan ulkopuolella ja siitä on sovittu yhteisymmärryksessä työntekijän ja työpaikan kanssa.

Joustojen on havaittu lisäävän yritysten vetovoimaa työnhakijoiden keskuudessa, työntekijöiden sitoutuneisuutta, pysyvyyttä ja ennen kaikkea hyvinvointia, mutta myös yrityksen tuottavuutta. Sen sijaan työnantajälähtöisillä joustoilla, joita ovat viikonloppu- tai vuorotyö, määräaikaiset työsuhteet ja ylityöt, voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Näitä ovat heikentynyt työtyytyväisyys, alhainen sitoutuneisuus, poissaolot ja vaihtuvuus. Osa-aikatyö voidaan nähdä sekä työntekijä- että työnantajälähtöisenä joustona, sillä se voi vastata sekä työnantajan että työntekijän tarpeisiin.

Joustojen hyödyt työntekijälle

Työajat ja niihin liittyvät joustot vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Joustava työaika, joka sisältää usein myös työaika-autonomiamia eli mahdollisuutta itse vaikuttaa työaikoihinsa, on yhteydessä parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä terveyteen ja hyvinvointiin. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin voivat vaikuttaa myös vapaaehtoiseen eläkkeelle jäännin viivästymiseen jopa enemmän kuin fyysinen terveys tai muut työolosuhteet. Myös työn tekemisen paikan joustoihin, kuten etättyöhön, yhdistyy monia työhyvinvointia tukevia työn piirteitä: autonomiset työjärjestelyt, keskeytysten ja työstressin väheneminen sekä mahdollisuus hallita paremmin työn ja muun elämän tasapainoa.

HUOMIO TYÖN TULOKSIIN, EI TYÖAIKAAN

ISOSSA AMERIKKALAISESSA ICT-yrityksessä toteutettiin kehittämishanke, jossa työn tekemisen arviointi muutettiin radikaalisti tuloksiin pohjautuvaksi työajan sijaan. Työntekijöille annettiin mahdollisuus ja kannustettiin suunnittelemaan omaa työntekoaan ja hyödyntämään aikaan ja paikkaan liittyvää joustavuutta. Samaan aikaan esimiehiä koulutettiin tukemaan henkilöstöä tässä muutoksessa. Esimiehille myös kerrottiin työntekijälähtöisten joustojen hyödyistä yrityksen kannalta.

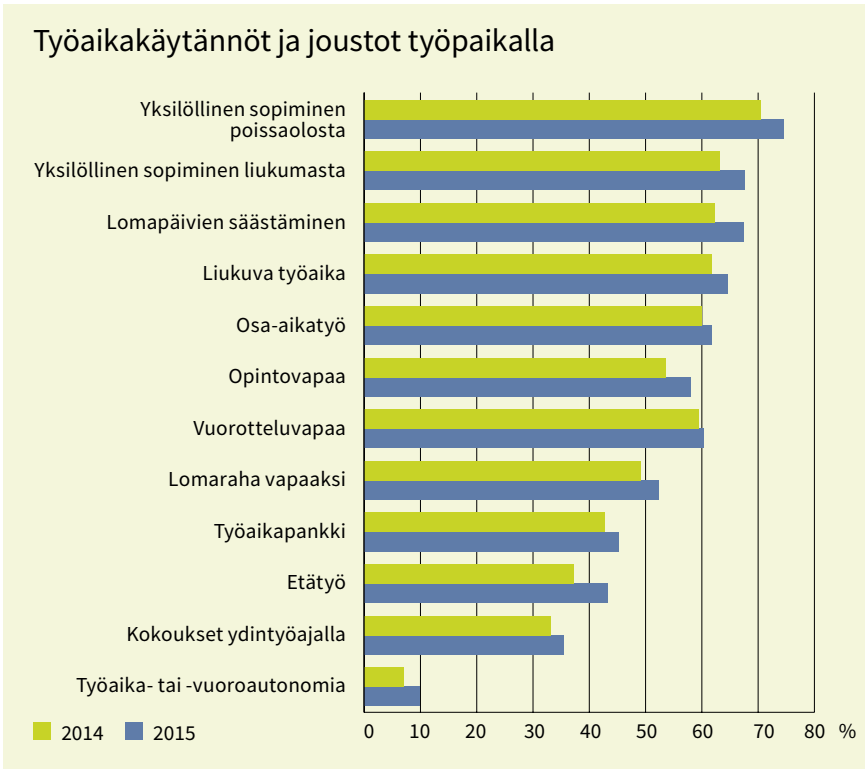
Tutkimukseen valittiin satunnaisesti työyksiköt, jotka osallistuivat tutkimukseen ja vertailuyksiköt, jotka jatkoivat toimintaansa normaaliin tapaan. Tulokset osoittivat, että kokeiluun osallistuneiden yksiköiden työntekijät kokivat esimiehen tuen parantuneen ja vaikutusmahdollisuuksiensa omaan työntekoon parantuneen kontrolliryhmään verrattuna. Heidän kokemuksensa ajan riittävydestä perheelle myös parani, ja jopa heidän perheidensä hyvinvointi parani. Kokeilu ei aiheuttanut kielteisiä vaikutuksia, kuten työn kuormituksen kasvamista. (Kelly ym. 2014.)

Työntekijälähtöiset joustot

Työaikaan liittyviä työntekijälähtöisiä joustoja ovat mm.

- työaikaliukuma
- yksilöllinen sopiminen esimiehen kanssa poissaolosta ja liukumasta
- mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihin (vuorotyössä)
- normaalin työajan yli tehtyjen tuntien pitäminen myöhemmin vapaana (saldovapaa, työaikapankki tms.)
- vuosilomasta lomapäivien pitämättä jättäminen, jolloin niitä voi myöhemmin käyttää tähän tarkoitukseen
- lomarahen vaihtaminen vapaapäiviin
- vuorotteluvapaa
- opintovapaa
- lyhennetty työaika tai osa-aikatyö
- se, että kokoukset ym. pyritään järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua niihin (ei liian aikaisin aamulla tai myöhään iltapäivällä).

Näistä yksilöllisesti sovitut järjestelyt olivat yleisimmin käytössä suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2014 ja 2015 (kuva 5).



KUVA 5. Yksilölliset työntekijälähtöiset joustomahdollisuudet suomalaisilla työpaikoilla 2014 ja 2015 (Toppinen-Tanner jne., 2015).

Liukuva työaika

Liukuva työaika on yksi työntekijälähtöisen jouston muoto, ja sen tavoitteena on valinnaisuuden lisääminen. Liukuva työaika mahdollistaa työajan sopeuttamisen vaikkapa aamu-unisuuteen tai aamuvirkkuuteen, mutta se huomioi myös elämänkaaren, perhetilanteen ja iän sen suhteen, millainen työaika kullekin sopii. Liukuva työaika mahdollistaa esimerkiksi kahden vanhemman perheessä sen, että toinen vanhemmista voi lähteä aikaisemmin töihin toisen viedessä lapsen päivähoittoon.

Työaikalaki määrää, että vuorokautinen liukuma (lyhennys tai pidentys) voi olla korkeintaan kolme tuntia. Plus- tai miinustuntien enimmäismäärä voi olla korkeintaan 40. Näistä enimmäiskertymistä saa poiketa vain valtakunnallisella työehtosopimuksella. Kun liukuva työaika otetaan käyttöön, on työnantajan ja työntekijän kesken sovittava ainakin kiinteästä työajasta (ts. mistä mihin kellonaikaan työntekijän on oltava työpaikalla) ja liukumarajasta (minkä kellonaikojen välillä työntekijä voi tulla töihin ja sieltä lähteä) sekä säännöllisen työajan liukumasaldon enimmäiskertymästä (enintään 40 tuntia).

Työaikoja suunniteltaessa tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota kokonaisvaltaiseen elämäntilanteeseen. Yksilöllisesti joustavat työajat

mahdollistavat perhe-elämän ja muun vapaa-ajan yhteensovittamisen työn kanssa. Liukuvassa työajassa työntekijällä on mahdollisuus itse päättää sovitujen liukumarajojen puitteissa työtilanteen ja omien tarpeittensa perusteella työpäivän pituudesta eli milloin tulee töihin ja milloin lähtee töistä.

LIUKUMA-AIKOJEN PIDENNYS

ORGANISAATIO PILOTOI uusia työaikojen liukumia. Uudet liukuma-ajat olivat aamulla kello 6–10 ja iltapäivällä 14–20. Kokeilu lisäsi joustavuutta ja mahdollisuuksia yksilöllisempään työrytmiin. Palaute henkilöstöltä oli myönteistä. Liukuma-ajan pidennyksen myötä esimiesten tuli kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota tarpeeksi pitkän yhtäjaksoisen levon järjestämiseen.

Osa-aikatyö

Osa-aikatyötä tekevien määrä on suurin naisvaltaisilla tukku- ja vähittäiskaupan sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialoilla. Kansainvälisessä vertailussa osa-aikatyö on ollut kuitenkin meillä harvinainen työllistymisen muoto. Suomalaisnaisista 12 % tekee osa-aikatyötä perheen ja läheisten hoivaamisen takia, miehistä vajaa prosentti. Korkeasti koulutettujen keskuudessa osa-aikatyö on harvinaista (Työvoimatutkimus 2013).

Kolmasosa parivuotiaiden lasten äideistä ja lähes neljäsosa isistä olisi kiinnostunut tekemään osa-aikatyötä. Osa-aikatyötä ei kuitenkaan valita, koska puolet äideistä ja useimmat isät eivät pidä sitä mahdollisena taloudellisista syistä. Kolmannes heistä arvioi, että töiden vähentäminen ei onnistuisi, koska kukaan ei tekisi jäljelle jäävää työtä (Salmi ym. 2009). Osa-aikatyö nähdään tyypillisesti houkuttelevampana myös perhevapaalla olevien keskuudessa kuin työhön palanneiden joukossa, sillä edellisillä osa-aikatyön tekeminen liittyy usein siihen, että kokoaikatyötä ei ole tarjolla. Halukkuus osa-aikatyöhön voi liittyä myös opiskeluun (Salmi, Lammi-Taskula & Mäntylä, 2016).

Osa-aikatyön hyödyt työn ja muun elämän yhteensovittamiselle eivät ole yksiselitteisiä, sillä yhteensovittamiseen vaikuttavat muutkin tekijät kuin työaika, kuten esimerkiksi toimeentulo, perhetilanne, sitoutuminen työhön ja naisten omat uratoiveet (Goodman ja Crouter 2009, Hammig ym. 2009). Lisäksi Suomessa on nähty tarpeellisenä kehittää osa-aikaisia tai muutoin joustavia työntekemisen mahdollisuuksia etenkin palattaessa perhevapaalta takaisin työelämään (Kauppinen & Raitanen, 2012). Työnantajan ja työntekijöiden osa-aikatoiveet pitäisi saada kohtaamaan. Osa-aikatyön pitäisi joustaa molempien tarpeiden mukaisesti. Työntekijöiden joukossa työaikatärpeet voivat vaihdella paljonkin eri elämäntilanteissa.

Osa-aikatyö ja siihen yhdistetyt yhteiskunnan tarjoamat tuet, kuten osa-aikaiset vapaat, tarjoavat myös mahdollisuuden työaikojen mukauttamisen elämäntilanteeseen. Niiden käyttö on ollut kuitenkin toistaiseksi harvinaista. Esimerkiksi alle kolmivuotiaiden lasten vanhemmat pitävät

perhevapaita osa-aikaisina vain hyvin harvoin, ja ensisijainen syy on ollut halu pitää vapaa kokoaikaisena. Muita syitä ovat mm. työn luonne, minkä vuoksi osa-aikainen vapaa ja siihen liittyvä osa-aikatyö eivät olisi mahdollisia, työpaikan puuttuminen, tiedon puute ja taloudelliset syyt (Salmi ym. 2009).

Pienten koululaisten vanhemmilla on myös mahdollisuus osittaiseen hoitovapaaseen, joka on käytettävissä lapsen toisen kouluvuoden loppuun asti. Nimenomaan koululaisten osittainen hoitovapaa on ollut suosituimpi kuin alle kolmivuotiaiden lasten, vaikkakin sen käyttö on ollut hyvin niukkaa (Lehto ja Sutela 2008; Lammi-Taskula ym. 2009).

Työaikapankki

Toinen mahdollisuus joustaviin työaikoihin on työaikapankki, joka myöskin mahdollistaa joustavat työhön tulo- ja lähtöajat sekä tuntikertymien korvaamisen vapaa-aikana. Työaikapankin puitteissa työaika sijoittuu aiempaa väljemmin ja voi vaihdella pituudeltaan päivittäin. Työaikapankki on sekä työnantaja- että työntekijälähtöisen jouston väline, jossa ylityökertymiä korvataan rahan sijasta vapaa-aikana. Työaikapankissa perustyöajan ylittävä työaika kerryttää minutteja ja tunteja, ja kun työssä ollaan vähemmän kuin perustyöaika, pankista vastaavasti vähenee saldoa.

Työaikapankki vaatii työajan kirjaus- eli seurantajärjestelmän, jossa työajan kertymän enimmäismäärästä ja mahdollisista miinustunneista on sovittava. Työaikapankki on erityisen toimiva aloilla, joissa on kausivaihtelua, kuten esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alalla. Hyödyt työaikapankista työn ja muun elämän yhteensovittamiseen eivät ole kuitenkaan yksiselitteisiä, sillä esimerkiksi perheeseen liittyvät vastuut voivat olla sellaisia, etteivät ne muutu suhteessa työajan muutoksiin (Oinas ym. 2005). Toisaalta on osoitettu, että työaikapankin saldorajojen tulee olla riittävät, jotta ne vastaavat työn luonteeseen ja vaatimuksiin ja työaikapankin käyttö on sujuvaa (Oinas 2009).

Mahdollisuus suunnitella ja vaikuttaa työaikoihin vuorotyössä

Työaikamuodoista vuorotyötä tekee nykyisinkin noin viidennes työntekijöistä. Vuorotyön roolia osana työaikajoustoja voidaan lähestyä kahdella tavalla, joko osana vuorosuunnittelua tai työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksina omiin työaikoihinsa.

Vuorosuunnittelua ohjaavat Suomessa työaikalaki ja alakohtaiset työehtosopimukset, joissa määritellään mm. suunnittelujakson pituus (yleensä 2–3 viikkoa), säännöllisen työajan kesto suhteessa suunnittelujaksoon, työvuorojen pituus ja työvuorojen välinen lepoaika (esimerkiksi kunta-alalla).

Lisäksi työehtosopimukset edellyttävät, että työvuoroluettelot ovat näkyvissä riittävän ajoissa, jotta työntekijä voi suunnitella ja toteuttaa vapaa-aikansa.

Vuorosuunnittelu tapahtuu organisaatiotasolla, ja tutkimukset ovat osoittaneet, että siirtyminen 10 tai 12 tunnin työvuoroihin (4 työpäivää, joiden jälkeen on 2–6 päivää vapaata) ovat suosittuja työntekijöiden keskuudessa, koska yhtäjaksoinen vapaa pitenee. Nämä 10 ja 12 tunnin vuorojärjestelmät ovat vaikuttaneet myös positiivisesti työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, kuten perhe-elämään, lastenhoitoon ja ajankäyttöön (Bambra ym. 2008). Lisäksi nopea, eteenpäin kiertävä työvuorojärjestelmä (aamu-ilta-yö-vapaa), jossa on vähän hankalia yö- ja aamuvuoroja peräkkäin ja joka mahdollistaa riittävän palautumisajan, tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Vuorotyöhön liittyy myös työaika-autonomia eli mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Työaika-autonomia on osa työaikojen joustavuutta, jossa voidaan huomioida yksilölliset vuorotoiveet osana vuorosuunnittelujärjestelmää. Jotta työaika-autonomialla voitaisiin saavuttaa sekä työntekijöiden terveyttä että työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat vaikutukset, tulee työpaikoilla olla yhteiset ja yhtenevät ohjeet sekä toimintatavat vuorosuunnittelussa. Työaika-autonomiaa kutsutaankin usein **yhteisölliseksi työaikasuunnitteluksi**, jossa työehtosopimuksen määräykset, työpaikan tarpeet ja työaikaergonomia ovat taustalla ja kukin työntekijä voi vaikuttaa omiin työaikoihinsa yhdessä sovitulla määrällä kunkin suunnittelujaksoa kohti.

Sekä vuorotyön että muun työaikasuunnittelun yhteydessä voidaan suunnitella työaikoja myös yksilöllisten työehtosopimusten mukaisesti esim. osa-aikatyötä tekeville. Yksilölliset sopimukset voivat olla määräaikaista tai pysyviä työntekijän tilanteesta ja työpaikasta riippuen.

Työterveyslaitoksella on tehty laajoja työaikojen kehittämishankkeita etenkin kunta-alalla (Härmä ym. 2014). Osana työaikojen kehittämistä on myös kehitetty vuorosuunnitteluohjelmistoja, joihin on lisätty työaikojen yhteisöllisen kehittämisen osio eli ns. autonomiatyökalu. Tämän autonomiatyökalun avulla työntekijät voivat vaikuttaa työaikojen suunnitteluun, kun ohjelmisto huomioi samalla työaikojen kuormittavuuden, työn vaatimukset ja työehtosopimusten määräykset. Titania[®]-ohjelmilla voi arvioida työaikojen kuormittavuutta osana vuorosuunnittelua julkisella sektorilla. Ohjelmissa on erikseen osiot Titania Työaika-autonomia ja Titania Ergonomia. Autonomiatyökalun avulla päästään sekä ergonomisiin että oman elämän tilanteen huomioiviin työaikoihin.

Käytännön esimerkki työaikojen suunnittelusta

Työterveyslaitoksella on kehitetty menetelmä ja suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi vuorotyössä (Härmä ym. 2014, Härmä ym. 2015). Työajoista arvioidaan viisi pääaluetta:

1. työajan pituus
2. työajan ajoittuminen
3. palautuminen
4. sosiaalinen elämä
5. vaikutusmahdollisuudet.

Kukin pääalue koostuu useammasta työaikapiirteestä, jonka esiintyvyyttä voidaan arvioida Työterveyslaitoksella kehitetyn liikennevalomallin avulla. Menetelmä perustuu olemassa olevaan tutkimustietoon työaikojen yhteydestä terveyteen ja turvallisuuteen. Mallia tullaan päivittämään eri aloilta kertyvän tutkimustiedon avulla. Raja-arvojen määrittely on voimassa olevan lainsäädännön mukainen.

Menetelmän kuormitustasot määräytyvät yksittäisistä kuormitustekijöistä ja niiden toistuvuudesta kolmen tai neljän viikon jaksoissa. Yleensä vasta kuormitustekijän jatkuva toistuvuus voi johtaa ylikuormitukseen. Liikennevalomallissa kuormitustasoja kuvaavat värit, jossa vihreä tarkoittaa hyväksyttävää kuormitusta ja punainen ylikuormitusta. Liikennevalomallin tavoitteena on tunnistaa kriittiset kuormitustekijät ja tukea työaikojen ergonomista suunnittelua ja toteutusta.

0	Kunnossa	Työajoista aiheutuu normaalia kuormitusta.
I	Kohonnut kuormitus	Työajoista aiheutuu kohonnutta kuormitusta.
II	Ylikuormitus	Työajoista aiheutuu ylikuormitusta, jota tulisi välttää.
III	Voimakas ylikuormitus	Työajoista aiheutuu voimakasta ylikuormitusta, joka tulee korjata.

TAULUKKO 2. Työaikojen kuormitustekijöiden luokittelu.

1	TYÖAJAN PITUUS	SELITE	TARKENNE	III	II	I	0
1.1	Jaksotyössä kahden vapaa-päivän välinen työjakso Viikkotyöaika (ma klo 00:00 – su klo 24:00)	Työaika, tuntia	Koko- ja osa-aikainen työ	> 55:00	48:01–55:00	40:01–48:00	≤ 40:00
1.2 a	Työvuoron pituus	Aamu-, iltai- tai päivävuoro, tuntia	Koko-aikainen työ	> 14:00 tai < 4:00	12:01–14:00	10:01–12:00	4:00–10:00
1.2 b	Yövuoron pituus	Yövuoro, tuntia	Koko-aikainen työ	> 12:00	10:01–12:00	8:01–10:00	≤ 8:00
1.3	Peräkkäiset työpäivät	Lukumäärä	Koko-aikainen työ	≥ 8 tai 1	7	6 tai 2	3–5

TAULUKKO 3. Esimerkki työaikojen pääalueiden arvioinnista. Työajan pituus liikennevalomallissa ja kuormituksen raja-arvot.

Liikennevalomalli on jo viety osaksi edellä mainittua vuorosuunnitteluohjelmistoa. CGI Suomi Oy käyttää Työterveyslaitoksen arviointikriteereitä ja liikennevalomallia osana yhteisöllistä vuorosuunnittelua toteuttavaa ohjelmaa (Titania®).

Yhteisöllisessä vuorosuunnittelussa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun. Liikennevalojärjestelmää hyödyntävä vuorosuunnitteluohjelma valvoo taustalla työaikojen kuormittavuutta Työterveyslaitoksen kriteerien mukaisesti ja ohjaa sekä työntekijää että vuorosuunnittelijaa toimimaan oikein.

Työntekijä voi esimerkiksi toivoa aamu- tai iltavuoroja, jotka sopisivat hänen perheensä aikatauluihin. Mikäli työntekijä haluaisi tehdä työvuoroyhdistelmiä, jotka tiedetään raskaiksi, kuten illan ja aamun yhdistelmät, joissa palautumisaika vuorojen välillä jää lyhyeksi, näyttää liikennevalomalli kohonnutta kuormitusta. Tällöin työntekijä itse voi vaihtaa toivettaan tai vuorosuunnittelusta vastaava esimies voi muuttaa vuoroja niin, ettei liiallista kuormitusta synny.

Yhteisöllinen vuorosuunnittelu antaa työntekijälle siis mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihinsa, mutta se huolehtii myös työaikojen ergonomisesta toteutumisesta huomioiden sen, ettei kuormitus muodostu liialliseksi kolmen tai neljän viikon jaksoissa.

Joustojen menestyksenkäs toteuttaminen

Joustojen menestyksenkäs toteuttaminen työpaikalla tarkoittaa sitä, että käytännöt on liitetty työpaikan normaaleihin henkilöstöprosesseihin. Lisäksi joustojen käyttöön liittyvä ilmapiiri tai kulttuuri työyhteisössä tukevat käytäntöjen hyödyntämistä.

Käytännön toteutuksen ja kulttuurin välillä vallitsee vastavuoroinen suhde: joustoihin suhtaudutaan sitä positiivisemmin, mitä avoimemmin ja yhteisesti sovitummin toimintatavoin niitä hyödynnetään työpaikoilla. Toisaalta niiden myönteiset vaikutukset tavoitetaan sitä varmemmin, mitä paremmin ne sisältyvät työpaikan käytäntöihin.

Joustoille myönteistä kulttuuria voi parhaiten edistää osallistamalla henkilöstö konkreettiseen joustojen suunnitteluun ja keskustelemalla yhteisesti niiden toteuttamisen toimintamalleista. Asenteet, tietojen puuttuminen ja epäselvyydet taas ovat omiaan nostamaan joustoistakin esiin kielteisiä kokemuksia tai ne haittaavat niiden myönteisiä vaikutuksia.

Joustojen toteuttamisessa tasapuolisuus on tärkeää, mutta parhaassa tilanteessa se ei ole ristiriidassa yksilöllisten tarpeiden kanssa. Joustojen soveltaminen vaatii esimiehiltä työtä. On tärkeää, että joustojen käytöstä sovitaan ja sopimus mielellään kirjataan osaksi työpaikan käytäntöjä. Joustojen hyödyntämiseksi kannattaa myös analysoida sen käytön vaikutukset työn tekemiseen tai muiden ihmisten työhön. Tarvitaanko sijaisia tai pitääkö työtehtäviä vähentää tai jakaa muille?

Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoiveita, jotka voivat vaihdella työuran eri aikoina. Joustot antavat mahdollisuuden painottaa eri tavoin esimerkiksi opiskelun tai perheen ja vapaa-ajan merkitystä. Lyhennetty työaika esimerkiksi vuorotteluvapaan tai opintovapaan muodossa sekä toisaalta työajan säästömahdollisuudet (kuten työaikapankki) ovat keinoja vaikuttaa omiin työaikoihin.

SUOSITUKSET TYÖPAIKOILLE JOUSTOJEN HYÖDYNTÄMISEKSI

- Avoimuus ja yhdessä sopiminen on tärkeää ja se, että johto, esimiehet ja henkilöstö ovat sitoutuneet asiaan.
- Työpaikan ylimmän johdon on mahdollistettava joustojen hyödyntäminen ja taattava toimivat järjestelmät (työaikakirjanpidosta palkanlaskentaan) joustojen taustalla. Lisäksi työpaikan tasolla on laadittava ohjeet ja toimintatavat työturvallisuuden ja työsuojelun toteuttamiseen joustojen yhteydessä, etenkin etätyössä.
- Työpaikan HR-henkilöstö ja työhyvinvointiasiantuntijat voivat luoda käytäntöjä, joilla tuetaan työntekijöiden työssä jaksamista, työhyvinvointia ja viihtyvyyttä. Lisäksi HR-henkilöstö huolehtii joustojen tasa-arvoisesta käytöstä ja niihin liittyvien säädösten ja tiedotteiden ajantasaisuudesta, kuten yllä mainitusta työturvallisuuden ja työsuojelun toteuttamisesta.
- Työpaikan työterveyshuolto voi osallistua työpaikkatason toimintaan. Se voi neuvoa yleisesti joustojen hyödyistä jaksamisen tukemiseksi ennaltaehkäisevässä merkityksessä ja antaa tietoa haasteellisissa tilanteissa olevien tukimahdollisuuksista. Työterveyshuolto voi myös tuoda esiin oman näkemyksensä työkykyyn vaikuttavien yksilöllisten elämäntilanteiden ratkaisemisesta.
- Työpaikan lähiesimiehet arvioivat työntekijöiden kanssa joustojen yksilöllisiä tarpeita joko kehityskeskusteluissa tai muulla yhdessä sovitulla tavalla. Lähiesimiehet myös huolehtivat joustoja käyttävien työntekijöiden työmäärän, työn ohjauksen ja johtamisen sopeuttamisesta kunkin tilanteeseen.
- Työntekijät sitoutuvat omalta osaltaan yhdessä sovittaviin käytäntöihin. Koko henkilöstö osallistuu avoimen ja myönteisen ilmapiirin luomiseen.
- Käytännöistä tehdään määräaikaaisia sopimuksia, joita voidaan tarkastella määräajoin. Sopimusten sisällössä otetaan kantaa vapaaehtoisuuteen, sopimus laaditaan työnantajan ja työntekijän välille ja siinä huomioidaan käytännön ratkaisut (esim. työvälit etätyössä tai liikuvassa työssä tai töiden määrä osa-aikatyössä). Sopimuksessa sovitetaan työn suunnittelusta, ohjauksesta ja johtamisesta.
- Viestintä toimintamalleista koko henkilöstölle on tärkeää. Myös perustelut siitä, miksi joustomahdollisuudet vaihtelevat tehtävittäin, on hyvä sisällyttää viestintään.

ETÄTYÖ

Etätyö ei ole mahdollista kaikissa töissä. Useissa tehtävissä se kuitenkin mahdollistaa esimerkiksi kotoa käsin työskentelyn sekä itsenäisen tehtävien aikatauluttamisen. Etätyön yleistymistä voi tukea kannustavalla ohjeistuksella, panostamalla tekniseen toteutukseen ja lähiesimiesten myönteisellä asenteella.

Etätyö tarkoittaa työn tekemistä jossain muualla kuin päätyöpaikalla, usein kotona. Tieto- ja viestintätekniikan kehityksen myötä työn tekemisen paikkojen moninaisuus on lisääntynyt. Työ on alkanut joustaa yhä enemmän myös työn tekemisen paikan mukaan. Enää ei olla suoraan sidoksissa pää- tai sivutyöpaikastaan tai muuhun täsmälliseen paikkaan, jossa työn voi tehdä.

Vaikka etätyön tekeminen on lisääntynyt parin viime vuosikymmenen aikana selvästi, etätyötä teki vähintään viikoittain vuonna 2015 vain noin joka kymmenes ja yli 70 % palkansaajista ei tehnyt lainkaan etätyötä (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla -kyselyn mukaan etätyötä tehtiin vuonna 2015 kuitenkin ylipäänsä reilulla 40 prosentilla työpaikoista.

Etätyötä ja monipaikkaista, liikkuvaa työtä tekevät useammin miehet kuin naiset. Toisaalta etätyö ja monipaikkaisuus ovat myös sidoksissa sosioekonomiseen asemaan, sillä ylemmät toimihenkilöt, johtajat ja erityisasiantuntijat työskentelevät yleisimmin päätyöpaikan ulkopuolella, kun taas työntekijäammateissa se on harvinaista (Lyly-Yrjänäinen, 2016). Myös työnantajasektorin mukaan etätyön yleisyys vaihtelee jonkin verran: valtiolla etätyö on yleisempää kuin yksityisellä ja kuntasektorilla (Nätti ym. 2010).

Usein työpaikalla on ammattiryhmiä tai tehtäviä, joissa etätyömahdollisuutta ei ole, vaikka osa henkilöstöstä voisikin tehdä etätyötä. Hyvän ilmapiirin vuoksi on tärkeää, että asia on selvästi perusteltu henkilöstölle. Työpaikkaan sidoksissa olevien käytännöt on hyvä käydä läpi heille sopivien joustomahdollisuuksien tunnistamiseksi, riippumatta ryhmän koosta työpaikalla. Työpaikalla olisi hyvä miettiä ratkaisuja erityisesti työajaltaan erilaisten ryhmien sisällä, vaikka enemmistön mukaan luodut toimintatavat tai järjestelmät olisivatkin peruslähtökohta toiminnan kehittämiseksi.

Etätyön suosio perustuu siihen, että se tarjoaa paikan ohella usein myös ajallista joustoa. Etätyöllä voikin lisätä työntekijän hyvinvointia ja tuottavuutta, mutta siihen kohdistuu edelleen myös ennakkoluuloja. Etätyön mahdollistaminen vaatii työnantajalta luottamusta työntekijöiden itseohjautuvuuteen, ja etätyön lisääminen saattaa asettaa paineita työn tavoitteiden tarkemmalle määrittelylle ajankäytön seuraamisen sijaan.

Työntekijän näkökulmasta etätyö lisää mahdollisuuksia autonomisiin työjärjestelyihin, mikä mahdollistaa työn tekemisen oman rytmin, työjärjestyksen ja aikataulun mukaan. Etätyö antaa myös mahdollisuuksia hallita työn ja muun elämän tasapainoa paremmin. Esimerkiksi työmatka-aikojen jäädessä pois työntekijän on mahdollista käyttää enemmän aikaa vaikkapa harrastuksiin tai perheen kanssa olemiseen. Etätyötä tekevät kokevat usein myös työn keskeytysten vähentyvän toimistossa työskentelyyn verrattuna. Vaikutusmahdollisuudet oman työn toteuttamiseen onkin monissa tutkimuksissa todettu olevan yksi keskeinen työhyvinvoinnin voimavara.

Toisaalta etätyötä tekevät kokevat useammin aikapainetta ja stressiä kuin muut työntekijät. Etätyössä voi olla mahdollista, että työn ja muun

elämän rajat hämärtyvät ja työ vie yhä enemmän aikaa, kun mahdollisuudet hoitaa vielä jotakin ovat koko ajan läsnä. Lisäksi työn ja perhe-elämän ristiriidat voivat konkretisoitua, jos työ esimerkiksi keskeytyy muiden perheenjäsenten vuoksi.

Työsuojeluhenkilöstö arvioi etätöiden vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin, työtilojen käyttöön ja työn organisointiin. Työntekijöiden yhdenvertaisuuteen, työtovereiden välisiin suhteisiin ja esimiestyöhön koettiin etätöistä kuitenkin aiheutuvan haittaa. Selvästi useimmin syyksi etätöiden käyttämättömyyteen arvioitiin työn luonteeseen liittyvät esteet ja vain harvoin luottamuksen puute työpaikalla. (Toivanen & Janhonen, 2013.)

Liikkuva työ

Liikkuvässä työssä työtä voidaan tehdä asiakkaiden luona, vierailutyöpaikoissa, kulkuneuvoissa tai julkisissa paikoissa kuten kirjastoissa tai kahviloissa. Mikäli työn sisältö mahdollistaa työskentelyn paikasta riippumatta, liikkuva työ voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden säästää aikaa siirtymisissä paikkojen välillä tai työskentelyn siirtymien aikana. Tämä voi lisätä vapaa-aikaa ja tarjota joustoja työn ja muun elämän yhdistämiseen esimerkiksi säästämällä aikaa ja kuluja, kun ei tarvitse käydä päätoimipaikassa matkalla asiakkaalle. Työntekijä voi halutessaan optimoida siirtymisten aikataulujensa ja kulkuyhteyksiensä mukaisesti.

Liikkuvan työn haitat ovat pitkälti samat kuin etätöissä, joten molemmissa työn tekemisen paikkaan liittyvissä joustoissa korostuu työntekijän ja esimiehen välinen luottamus, oman työn tavoitteiden selkeys, keskeytysten hallinta ja työn teon rajojen tunnistaminen.

Etätöösopimus

Etätöiden tekemisestä sovitaan työpaikalla esimiehen ja työntekijän välillä. Usein käytössä on etätöistä tehtävä sopimus, joka määrittelee etätöiden tehtävän työn määrän, sijoittumisen työviikkoon, työvälineet ja sen, miten yhteydenpito hoidetaan etätöissä.

Työsuojeluhenkilöstölle vuonna 2013 tehdyn kyselyn perusteella sopimuksia tehdään kirjallisena pääsääntöisesti tai usein vain vajaalla kolmanneksella etätöimahdollisuutta tarjoavista työpaikoista (28 %) (Toivanen & Janhonen, 2013). Myös työnantajan laatimat ohjeistukset puuttuivat monilta työpaikoilta.

Työpaikalla olisi hyvä varmistua, että etätyöohjeistukset ja raportointi etätyöstä eivät olisi liian työläitä. Esimiehille on tärkeää saada vahvistus johdolta, jos etätyön tekemiseen suhtaudutaan myönteisesti tai sitä jopa suositellaan. Joillain työpaikoilla etätyön yleistyminen liittyy toimitilojen tiivistämiseen. Isommissa muutoksissa ilmapiiriin ja myönteiseen kulttuuriin kannattaa kiinnittää työpaikalla tietoisesti huomiota, erityisesti jos etätyön lisäämisen tarve ei ole tullut henkilöstöltä ja esimiehiltä vaan epäsuorasti muiden muutosten kautta. Isommalla työpaikalla esimiehet tarvitsevat yhdenmukaiset ohjeet etätyömahdollisuuden tarjoamisesta. Erilaiset etätyökäytännöt eri yksiköissä herättävät helposti närää ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia henkilöstön keskuudessa.

Vuorovaikutus muuhun työyhteisöön ja omaan esimieheen saattaa muuttua etätyössä. Työntekijästä voi tuntua, että hän on jäänyt työyhteisön ulkopuolelle eikä saa samalla tavalla kuin muut apua muilta työyhteisön jäseniltä ja omalta esimieheltä. Siksi etätyötä paljon tekevien kannattaa sopia esimiehen kanssa yhteydenpidon käytännöistä, vaikkei sitä sopimuksessa edellytetäisikään.

Yhteydenpidon muodoista sopiminen on tärkeää senkin vuoksi, että työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän hyvinvoinnista myös etätöissä. Muutenkin työntekijää koskevat yleensä samat työhön liittyvät oikeudet ja velvollisuudet etätyössä kuin työpaikalla ollessakin (mm. lomien kertyminen, työterveyshuolto jne.).

LUE VINKKEJÄ etätyön tekemiseen esimerkiksi Kansallisen etätyöpäivän sivuilta: <http://www.etatypaiva.fi/fi/vinkkeja>

ETÄTYÖ YLEISTYI TOIMITILAMUUTOKSEN YHTEYDESSÄ

VIRASTON TOIMITILOJA tiivistettiin ja samassa yhteydessä muutettiin etätyökäytäntöjä sellaiseksi, että ne mahdollistavat sujuvan etätyöskentelyn. Vanhassa etätyöohjeessa ja -sopimus pohjassa työn tavoitteet oli määritelty etätyön ajaksi jopa tarkemmin kuin työpaikalla tehdylle työlle. Etätyö koettiin nykyaikaisena tapana tehdä työtä, ja paineen etätyön lisäämiseen koettiin tulevan myös ulkopuolelta muiden työpaikkojen esimerkin seuraamiseksi. Kulttuurin muutos ohjasi työpaikan käytäntöjen muutokseen, ja toimitilojen muutosprojekti tarjosi toteuttamiseen otollisen tilaisuuden.

ENEMMÄN ETÄTYÖTÄ KOLLEKTIIVISESTI

ETÄTYÖSTÄ VIESTITETTIIN työpaikalla henkilöstölle uudet, päivitetty ohjeet. Kukin etätyötä tekevä tulisi muun muassa pitämään jatkossa kirjaa siitä, minä päivinä hän on etätöissä ja mitä työtä on silloin tehnyt (otsikkotasolla). Tieto tulisi näkymään yhteisessä Excel-tiedostossa oman osaston työyhteisölle. Henkilöstöä haluttiin kannustaa etätyöhön ja lisäämään sen käyttöä.

TOIMIVAT SIJAISJÄRJESTELYT JA TOIMINTAKÄYTÄNNÖT TYÖHÖN PALAAMISEEN

Ennakoitavien ja yllättävien poissaolojen seurauksiin työpaikoilla kannattaa varautua. Työpaikalle tarvitaan toimintamallit esimerkiksi perhevapaalta työhön palaajien perehdyttämiseen ja tueksi.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet tarkoittavat työpaikan kannalta joskus suunnitelmallisempaa ja pidempää poissaoloa työstä, kuten perhevapaata. Joskus tarvitaan äkillisiä, ennakoimattomia järjestelyjä, kuten sairaan lapsen hoitoa. Joissain töissä sijainen tarvitaan myös lyhyisiin poissaoloihin, mutta ainakin pidempien poissaolojen ajaksi on tavallista rekrytoida joku hoitamaan työtehtäviä tilapäisesti.

Työelämän jatkuvien muutosten vuoksi tulisi kehittää vuoropuhelua työpaikkojen ja perhevapaalla olevien vanhempien välillä. Tämä vähentäisi työhön palaavien henkilöiden epätietoisuutta ja vahvistaisi työhön paluun motivaatiota ja työhön sitoutumista.

Perhevapaiden haasteet ja hyödyt työpaikalle

Perhevapaiden järjestäminen on työpaikan kannalta tärkeä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanne, sillä se tarkoittaa usein pidempää poissaoloa, jonka ajaksi hankitaan sijainen.

Työpaikkojen henkilöstövastaavien mukaan kustannukset eivät ole päälimmäisiä organisaatioiden perhevapaisiin liittämiä ongelmia (Salmi ym. 2009). Ongelmalliseksi katsottiin useimmiten avainhenkilöiden poissaolo tai sijaisen löytäminen perhevapaalle jäävän työntekijän tilalle sekä suomalaisessa (Salmi ym. 2009) että eurooppalaisessa aineistossa (Haataja, 2014). Jonkin verran ongelmalliseksi katsottiin myös sijaisten kouluttamiseen liittyvät tekijät (Salmi ym., 2009). Sijaisjärjestelyt mainittiin myös tärkeimmäksi haasteeksi omaishoitoa koskevassa kyselyssä (Kauppinen, 2013). Kaikkiaan perhevapaat aiheuttavat kuitenkin vähänlaisesti haittaa työpaikoilla.

Perhevapaista voi olla myös hyötyä työpaikalle. Esimerkiksi perhevapaalla olleet kokevat usein oppineensa asioita (kuten ajanhallintaa) perhevapaan aikana. Lisäksi he saattavat olla motivoituneempia työntekoon vapaan jälkeen. Työhön paluun onnistumisen kannalta on tärkeää se, miten työpaikat ottavat palaajat vastaan ja miten heidän uusia voimavarojaan hyödynnetään työpaikoilla. Työpaikan perhemyönteisyys on työhön palaavien kannalta tärkeää jo perhevapaalle jäädessä.

Enemmistö palkansaajista arvioi myös jaksavansa paremmin lasten kanssa, kun he käyvät työssä. Erityisesti alle kouluikäisten lasten äidit ja toimihenkilöasemassa olevat äidit ovat tätä mieltä. Työ ja perhe saattavat siis toimia vastavuoroisina voimavaroina toisilleen, kun ne onnistutaan sovittamaan yhteen.

BUSINESS AS USUAL

ORGANISAATIOIDEN HENKILÖSTÖASIOISTA vastaaville perhevapaat eivät olleet useinkaan kovin näkyvä kysymys. Niitä pidettiin ikään kuin itsestään selvyyksinä, jotka hoituvat toimimalla lainsäädännön ja työehtosopimuksen mukaan. Perhevapaalla olemisesta ei katsottu koituvan työntekijöille kielteisiä seurauksia, ja kolme neljästä organisaatiosta oli sitä mieltä, että perhevapaalta palanneella työntekijällä ei ole vaikeuksia sopeutua työhön. (Salmi ym. 2009.)

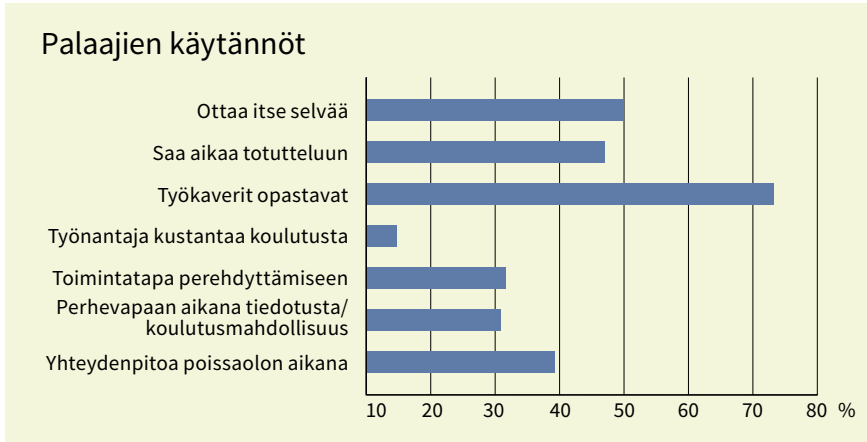
Perehdytys ja toimintamallit perhevapaalta paluuseen

Useimmiten perhevapaa ei aiheuta ongelmia työntekijän ammattitaidon säilymiselle, etenkin jos poissaolo ei veny kovin pitkäksi. Perhevapaat ovat kuitenkin hyvä mahdollisuus perhevapaalla olevan sitouttamiseen. Monilla palaajilla on myös halua kehittää itseään ja oppia uusia taitoja. Suomalaisilla työpaikoilla on käytössä vain vähän toimintamalleja tai tukitoimia perhevapaiden pitäjille. Tavallisimpia tukitoimia olivat perhevapaisiin liittyvien asioiden käsittely sisäisessä tiedotuksessa tai yhteydenpito vapaalla oleviin. Harvemmissa organisaatioissa oli yhteiset ohjeet tai toimintakäytännöt esimiehen yhteydenpitoon perhevapaalla oleviin henkilöihin. Yhteydenpito jääkin näin usein oman aktiivisuuden varaan. (Toppinen-Tanner jne. 2015.)

Perhevapaatutkimuksen mukaan äitien yhteydenpito työpaikalle vapaan aikana on melko yleistä (Salmi ym., 2009). Äideistä reilu puolet soitteli itse työpaikalleen vapaan aikana. Esimieheltä yhteydenottoja sai kaksi viidestä äidistä. Työtovereihin yhteyttä piti esimerkiksi puhelimitse kolme neljästä äidistä sekä sähköpostitse kaksi viidestä.

Perehdytystä oli järjestetty vain joka viidennessä organisaatiossa. Perehdytyksen vähäisyys saattaa johtua siitä, että työntekijällä ja työnantajalla oli erilaiset arviot työtehtävien muuttumisesta perhevapaan aikana (Lammi-Taskula ym. 2009).

Työ ja perhe-elämä -ohjelman kyselyn mukaan työpaikoilla oli kyllä varauduttu perhevapaisiin, mutta palaajien opastuksen hoitivat useimmin työkaverit (63 %) tai palaaja sai itse ottaa selvää asioista (40 %) (kuva 6). Reilulla kolmanneksella työpaikoista palaajalle annettiin jonkin aikaa tututteluun ilman, että täyttä työpanosta odotettiin. Lähes kolmanneksella työpaikoista pidettiin yhteyttä työntekijään hänen perhevapaalla ollessaan, mutta vain vähän useammalla kuin joka viidennellä työpaikalla oli toimintatapa palaajien perehdyttämiseksi tai työntekijällä oli mahdollisuus saada tiedotusta töistä ja osallistua työhön liittyvään koulutukseen. Työnantaja kustansi koulutusta tai kurssin työhön palaajalle vain harvoilla työpaikoilla (n. 5 %).



KUVA 6. Jos työntekijä on ollut perhevapaalla ja palaa työhön, miten työpaikalla otetaan vastaan? Kyselyssä pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. (Toppinen-Tanner jne., 2015.)

Keskustelulomake perhevapaalta palaajalle

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen organisaatiossa kokeiltiin perhevapaalta palaajan keskustelulomaketta esimiehen kanssa. Lomakkeessa kysyttiin työhön palaajan työajan jouston tarpeista, perehdyttämistarpeista sekä muita asioita, joista työntekijä haluaisi keskustella esimiehen kanssa. Keskustelu käytiin pian töihin palaamisen jälkeen. Kokemukset lomakkeen käytöstä olivat hyviä ja sen koettiin olevan hyvä muistilista esimiehelle keskustelun käymiseksi.

ONNITTELUT PERHEEN LISÄYKSESTÄ! Tässä kyselyssä on muutama kysymys, joilla haluamme toivottaa sinut tervetulleeksi takaisin työelämään! Voit vastattuasi printata tämän lomakkeen ja ottaa sen mukaan muistilistaksi kehityskeskusteluun esimiehesi kanssa. Toivomme, että saat hyvän aloituksen työhösi ja että työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen löytyy sinulla hyvä tasapaino!

- Millainen perhetilanne sinulla on tällä hetkellä?
 - Asun puolison ja ____ lapsen kanssa
 - Asun yksin ____ lapsen kanssa
- Kun palasit perhevapaalta, palasitko aikaisempaan työtehtävääsi?
 - Kyllä
 - Ei
- Työskenteletkö tällä hetkellä?
 - Kokoaikaisesti
 - Osa-aikaisesti
- Millaista työaikaa olisit halukas jatkossa tekemään?
 - Kokoaikaista
 - Osa-aikaista
- Jos palasit aiempaan työtehtävään, onko työtehtäväsi muuttunut?
 - Ei
 - Kyllä, miten?

- Oletko mielestäsi saanut riittävästi perehdytystä töihin palattuasi?
 - Kyllä
 - Ei
- Koetko tarvitsevasi (lisä)perehdytystä?
 - Ei
 - Kyllä, mitä?

- Millaisia työhön ja työuraan liittyviä tavoitteita sinulla on?

- Ovatko omat tavoitteesi muuttuneet poissaolon aikana?

- Haluaisitko kokeilla työssäsi jotain uutta tai hankkia lisäosaamista?

- Miten hyvin pystyt mielestäsi sovittamaan yhteen työn ja perhe-elämän?

- Millaisia tarpeita sinulla on kehittää työkykyäsi ja työhyvinvointiasi?

- Miten toivoisit työnantajan tukevan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista?

Vapaa palaute

Kiitos vastauksistasi!

PERHEVAPAALTA PALAAJILLE VERTAISTUKEA

ISON KUNNAN perhevapailla oleville työntekijöille toteutettiin Perhevapaalta työelämään -vertaisryhmä. Ohjaajat tulivat Työterveyslaitokselta, ja ryhmätoiminnan toteutus suunniteltiin yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa. Vertaisryhmätoiminta tuki kunnan tasa-arvosuunnitelman toimeenpanoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.

Koulutuksen aihepiirejä olivat mm. seuraavat:

- työhön paluuseen suuntautuminen
- muutostilanteiden hallinta työelämässä
- oma hyvinvointi ja siitä huolehtiminen
- työn ja perheen yhteensovittaminen
- tukiverkoston merkitys.

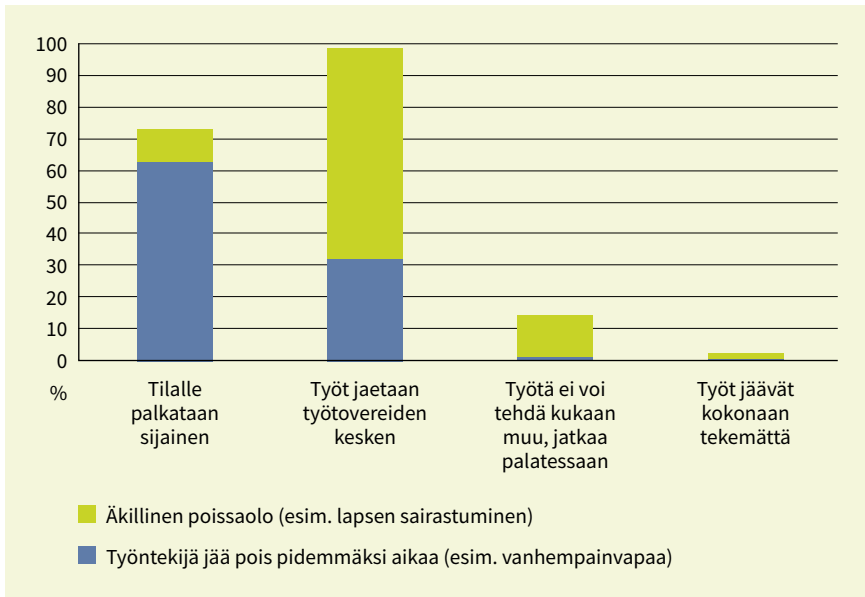
Erytisen hyödylliseksi koettiin samassa tilanteessa olevien kanssa keskustelu ja heiltä saadut vinkit, oman työn parempi jäsentyminen ja työhön paluun konkretisoituminen.

Kun lapsi sairastuu

Kun työntekijän pieni lapsi sairastuu, vaaditaan usein vanhemman läsnäoloa kotona. Samaan aikaan työn tavoitteiden saavuttaminen voi edellyttää läsnäoloa työssä. Suomessa työntekijä on oikeutettu saamaan lapsen hoidon järjestämiseksi tai tämän hoitamiseksi tilapäistä hoitovapaata enintään neljä työpäivää kerrallaan, jos hänen alle 10-vuotias lapsensa sairastuu äkillisesti.

Useimmiten tilapäisellä hoitovapaalla olevan työt jaetaan työtovereille tai työt jäävät odottamaan työntekijän paluuta ja kasaantuvat. Ennakoi-mattomat poissaolot voivat näin aiheuttaa työpainetta työtovereille. Työpaikkojen arjessa vanhempien lasten sairastamiseen liittyvät poissaolot saatetaan nähdä häiriönä ja pienten lasten vanhemmat ”kalliina työntekijöinä”. Tämän vuoksi vanhemmat kantavatkin helposti poissaoloista syyllisyyttä ja huonoa omaatuntoa tai tuntevat velvollisuutta korvata poissaolot esimerkiksi lisäämällä työnteon intensiteettiä. Näin lapsen sairastaminen voi kuormittaa työntekijää.

Työterveyslaitoksen kyselyn mukaan äkilliset poissaolot esimerkiksi sairaan lapsen takia hoidettiin suomalaisilla työpaikoilla useimmin jakamalla työt työtovereiden kesken tai työntekijä jatkoi palattuaan itse siitä mihin jäi (kuva 7).



KUVA 7. Poissaolojen järjestelyt työpaikoilla äkillisissä ja pidempiaikaisissa tilanteissa (Toppinen-Tanner jne., 2015).

Suomessa tilapäisen hoitovapaan käyttö kasautuu pienten lasten äideille. Lasten sairastaminen kuormittaa erityisesti pienten lasten äitejä ja erityisesti niitä, joiden työ on vaativaa ja joiden lapset sairastavat paljon. Huomioivalla esimiestyöllä voidaan tukea vanhempien jaksamista ja lieventää riittämättömyyden tunteita.

Työpaikalla olisi muutenkin tärkeää huolehtia siitä, että työntekijä voi tarvittaessa jäädä hyvällä omallatunnolla kotiin hoitamaan sairasta lasta ja hoitaa kunnialla sekä vanhemmuuden velvoitteet että työt. Jos työntekijä ei voi sijaistaa työn luonteesta johtuen, voidaan organisaatiossa pohtia muita järjestelyjä, jotka tukevat eri elämäntilanteiden velvoitteiden hoitamista. Esimerkiksi työnantaja voi tarjota työntekijöilleen sairaan lapsen hoitopalveluja, jolloin vanhemmat voivat toimia lapsen sairastaessa täysipainoisesti työntekijöinä eikä työorganisaatio menetä työtunteja ja työpanosta työntekijöiden lasten sairastamisen vuoksi. Sairaan lapsen hoitopalvelu toimii työntekijän ja työnantajan parhaaksi kuitenkin vain, jos työntekijä voi aidosti vapaasti valita, käyttääkö hän palvelua vai ei.

Kaikkiaan työstä poissaolot lapsen sairastumisen vuoksi on varsin marginaalinen ilmiö työpaikoilla verrattuna kokonaispoissaolomääriin, jopa naisvaltaisilla aloilla. Vuonna 2013 perheissä, joissa molemmat puoliset olivat kokoaikatyössä ja joissa oli alle 10-vuotiaita lapsia, naisista 71 ja miehistä 60 prosenttia ilmoitti olleensa pois töistä lapsen sairauden vuoksi viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana (Sutela & Lehto 2014). Naisvaltaisella julkisella sektorilla palkallinen tilapäinen hoitovapaa oli vain noin kolme prosenttia naisten kokonaispoissaolopäivistä (Toivanen ym., 2014). Voisi jopa sanoa, että pienten lasten vanhempien lasten sairastumiseen

liittyvät poissaolot ovat saaneet niiden todellista roolia suuremman painoarvon yleisessä keskustelussa. Toki yksittäistapauksissa äkillinen poissaolo, johtuipa se omasta tai lapsen sairastumisesta, voi aiheuttaa suuriakin häiriöitä työn sujumiseen.

Pienten lasten perhevaihe ja vanhemmuus tulisi nähdä työorganisaatioissa ongelmallisuuden sijaan ohimenevänä elämänvaiheena, jolla on todettu olevan monia hyvinvointia tukevia vaikutuksia työntekijöille.

POHDI

- Miten työpaikalla suhtaudutaan miesten ja naisten perhevelvollisuuksiin liittyviin poissaoloihin kuten sairaan lapsen hoitoon?
- Onko työt mitoitettu niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa, vaikka työntekijä olisi tilapäisesti pois työstä lapsen sairauden vuoksi?
- Onko työtehtävät organisoitu siten, ettei äkillisestä työstä poissaolosta aiheudu kohtuuttomia ongelmia työyhteisölle tai poissaolijalle itselleen?
- Onko työntekijöiden sijaisjärjestelyjä tai töiden siirtämistä työyhteisön muille jäsenille suunniteltu ennakkoon?
- Olisiko työpaikalla tarvetta työnantajan kustantamien kotitalouspalvelujen käyttöön?

KIRJATUT TAVOITTEET JA TOIMINTAOHJEET

Esimiehet tarvitsevat oman työnsä tueksi ylimmän johdon linjaukset ja tiedon käytössä olevista käytännöistä. Näin työntekijätkin saavat tiedon mahdollisuuksista.

Työpaikan ohjeet, suunnitelmat, ohjelmat ja strategiset päämäärät voivat sisältää tavoitteita henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi tai työhyvinvoinnista huolehtimiseksi. Näillä kirjauksilla ylin johto viestittää koko organisaatioon, mihin asioihin työpaikalla panostetaan. Osittain suunnitelmat ovat lakisäätisiä, kuten tasa-arvosuunnitelma, joka pitää tehdä kaikilla vähintään 30 henkilöä työllistävillä työpaikoilla. Tasa-arvo- ja/tai yhdenvertaisuussuunnitelma onkin hyvä kohde työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoitteiden kirjaamiselle ja toteuttamiselle.

On tavallista, että organisaatiossa on virallisesti käytössä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevia mahdollisuuksia, joiden konkreettinen käyttäminen kuitenkin tyssää asenteisiin tai työpaikan kulttuuriin. Tilanne voi olla tällainen esimerkiksi etätöiden kohdalla: virallisesti sen tekeminen on mahdollista, mutta asenteet ovat sitä vastaan. Sama tilanne voi olla vaikkapa osa-aikatöiden tekemisen suhteen. Joskus esimiehet eivät tunne oman organisaation tai työelämän yleisemminkin tarjoamia mahdollisuuksia joustoihin. Yksi esimerkki huonosti tunnetusta mahdollisuudesta on palkaton hoivavapaa omaisen tai läheisen hoitamista varten.

Esimiehet ovat avainasemassa asenneilmapiirin välittäjinä ja toimintatapojen tiedottajina. Olisikin tärkeää, että esimiesten koulutuksissa, perhedytyksessä ja kokoontumisissa käsiteltäisiin aihepiiriä ja annettaisiin mahdollisuus vertaiskeskusteluun.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma

Perhemyönteisyyden, erilaisuuden huomioimisen ja yhdenvertaisuuden arvostamisen tulisi ihannetilanteessa läpäistä kaikki organisaation tasot. Nämä on syytä tuoda esiin organisaation strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai muissa organisaation toimintapolitiikkaa kuvaavissa asiakirjoissa.

TIESITKÖ, ETTÄ:

- vuoden 2011 Monimuotoisuusbarometrissa 58 % henkilöstöalan ammattilaisista arvioi, että monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen on nostettu esiin oman organisaation strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa (Toivanen ym. 2011)
- vuoden 2015 Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla -kyselyssä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoite oli huomioitu työsuojeluhenkilöstön arvion perusteella tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmassa hieman yli 40 prosentissa työpaikoissa (Toppinen-Tanner ym. 2016).

Työnantajalla on velvollisuus helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista ja pyrkiä siihen, että naiset ja miehet voivat toteuttaa vanhemmuuttaan tasavertaisesti. Työpaikkojen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ovat yksi keino, jolla voidaan edistää työelämän tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, mutta myös sujuvampaa työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Tasa-arvolaki (609/1986) velvoittaa kaikkia vähintään 30 työntekijän työpaikkoja laatimaan tasa-arvosuunnitelman ja edistämään sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista työpaikalla. Vastaavasti yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) velvoittaa työnantajia arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan.

Tasa-arvosuunnitelma koskee naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä sukupuolivähemmistöön kuuluvia, ja se tulee laatia yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tasa-arvosuunnitelma voi olla itsenäinen ohje tai sitten sen voi laatia vaihtoehtoisesti osaksi henkilöstösuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. Tasa-arvosuunnitelmassa tulee olla seuraavat laissa määritellyt osiot:

- selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta
- käynnistettäväksi/toteutettavaksi suunnitellut toimenpiteet
- arvio saavutetuista tuloksista.

Tarkoitus on, että tasa-arvosuunnitelmaan sisällytetään toimenpiteitä, jotka ovat tärkeitä työpaikan oman tilanteen kannalta ja tasa-arvon näkökulmasta. Tasa-arvotilanteen selvittäminen ja toimenpiteet voivat kohdistua esimerkiksi palkka- ja ammattirakenteen sukupuolijakoon. Ne voivat kohdistua myös työn ja perheen yhteensovittamismahdollisuuksiin, perhevapaiden käyttöön ja niitä tukeviin työjärjestelyihin, perheveloitteita koskeviin asenteisiin ja johtamiseen.

Suunnitelmaan sisällytettävien toimenpiteiden tulee olla konkreettisia ja realistisia, ja niiden toteuttamisen aikataulut ja vastuhenkilöt tulee määritellä. Suunnitelmaan sisällytettyjen toimenpiteiden toteutumista tulee myös pystyä seuraamaan.

Tasa-arvosuunnittelu on prosessi, joka ei pääty suunnitelman laatimiseen. Suunnitelman toteutumista arvioidaan ja suunnitelmaa päivitetään vuosittain saatujen tulosten perusteella. Tärkeä osa näiden suunnitelmien laatimista on työyhteisöissä käytävä keskustelu yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokysymyksistä. Lisäksi tasa-arvon toteutumista työpaikkojen käytännöissä tulisi seurata aktiivisesti ja varmistaa, että hyvää tarkoittavat suunnitelmat jalkautuvat myös työpaikan käytäntöihin.

LAKI NAISTEN JA MIESTEN VÄLISESTÄ TASA-ARVOSTA, § 6A: TOIMENPITEET TASA-ARVON EDISTÄMISEKSI TYÖELÄMÄSSÄ

”**JOS TYÖNANTAJAN** palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on laadittava vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet. Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan.

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Henkilöstön edustajilla on oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa.

Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää:

1. selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista;
2. käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saattamiseksi;
3. arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista.

Tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä on tiedotettava henkilöstölle.

Palkkakartoitus voidaan paikallisesti sopia tehtäväksi vähintään joka kolmas vuosi, jos tasa-arvosuunnitelma muilta osin tehdään vuosittain.”

YHDENVERTAISUUSLAKI, § 7: TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUS EDISTÄÄ YHDENVERTAISUUTTA

”**TYÖNANTAJAN ON** arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia.

Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa.

Työ- tai virkaehtosopimuksen perusteella valitulla luottamusmiehellä tai, jos tällaista ei ole valittu, työsopimuslaisissa tarkoitettulla luottamusvaltuutetulla tai muulla sellaisella henkilöstön edustajalla, joka on osallistunut yhdenvertaisuustoimien suunnitteluun, on oikeus pyynnöstä saada tietää, mihin toimiin työnantaja on ryhtynyt yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalla. Sama oikeus on myös työsuojeluvaltuutetulla.”

Ikäjohtaminen osana henkilöstöstrategiaa

Ikäjohtaminen on käsite, jonka alle kuuluu luontevasti myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Elämän- ja perhetilanteiden vaihtelu liittyy ikäkausiin, ja työpaikalla on yleensä tunnistettavissa erilaisia ryhmiä perhevaiheen ja iän perusteella.

Ikäjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista siten, että huomioidaan eri-ikäisyyteen liittyviä tekijöitä. Eri-ikäisyyteen liittyvät tekijät voivat olla kaiken ikäisten vahvuuksien hyödyntämistä ja voimavarojen kehittämistä sekä eri-ikäisten työkykyuhkien hallintaa (Lundell ym. 2011). Tavoitteena on yhtä aikaa edistää organisaation tavoitteisiin pääsemistä ja henkilöstön työhyvinvointia.

Ikäjohtaminen on osa monimuotoisuuden johtamista, ja käytännössä se voi olla integroitu esimerkiksi osaksi henkilöstöstrategiaa tai toteutua erillisenä ikäohjelmalla. Ikäohjelma rakennetaan kuvastamaan organisaatiolle tärkeitä strategisia tavoitteita ja arvoja. Mikäli organisaatio haluaa lisätä tuloksellisuuttaan vahvistamalla kaiken ikäisten työntekijöiden sitoutumista, työkykyä ja hyvinvointia, ikäohjelma laaditaan edistämään eri-ikäisten tasapuolista kohtelua, yhteistyötä ja perhemyönteisyyttä (Boehm & Dwertmann 2015). Organisaation ylimmän johdon sitoutuminen ja henkilöstöstrategiaan kirjatut ikäystävälliset käytännöt ovat ikäjohtamisen lähtökohtia (Boehm ym. 2013; Kunze ym. 2013).

Aloita tilanneselvityksellä

Ikäohjelman teko on hyvä aloittaa analysoimalla työpaikan lähtökohdat ikään ja elämäntilanteeseen liittyvien seikkojen huomioimiseksi. Sen voi aloittaa tarkastelemalla henkilöstön ikäjakaumaa ja arvioimalla siinä tapahtuvaa muutosta seuraavien vuosien aikana. Kuinka paljon työntekijöitä on eläkkeellesiirtymisissä ja mikä on odotettavissa oleva osuus vuosittaisessa eläkevaihtuvuudessa? Kuinka paljon pitää varautua rekrytoimaan uusia työntekijöitä ja/tai perustamaan eläkkeelle siirtyneiden työntekijöiden sijaisrekisteriä? Kuinka paljon työntekijöistä on perhevapailta ja kuinka monella on hoivavastuita oman työn ohella esim. vammaisista lapsista tai ikääntyneistä lähiomaisista?

Henkilöstön ikäjakauman ja työelämäntilanteen siirtymävaiheiden kartoittamisen lisäksi voidaan huomioida työkykyyn liittyvät yksilön voimavarojen ulottuvuudet, joita ovat

- terveys ja toimintakyky
- osaaminen ja kompetenssi
- motivaatio ja työhön sitoutuminen.

Eri-ikäisten tilannetta voidaan tarkastella työkyvyn ja hyvinvoinnin kannalta mm. työhyvinvointikyselyn ja/tai työterveyshuollon työpaikkaselvityksen yhteydessä ikäryhmittäin. Lisäksi sairauspoissaolojen tiheyden ja pituuden mukaiset ikäjakaumat antavat arvokasta tietoa eri-ikäisten mahdollisesti erilaisista työkykyhaasteista. Esimerkiksi jos työpaikalla on käytössä terveystieto edistäviä toimenpiteitä, kuten fyysisen kunnan edistämiseen käytettävää työaikaa tai työnantajan sponsoroimia liikunta- ja kulttuuriseteleitä, jakautuuko niiden käyttö tasaisesti eri-ikäisille ja eri työuran vaiheissa oleville työntekijöille?

Myös työuran eri vaiheissa havaitut osaamistarpeet antavat tärkeää tietoa työpaikan lähtötilanteesta. Onko työpaikalla tietoa uusien työntekijöiden sekä perhevapailta ja pitkiltä sairauslomilta palaavien työntekijöiden perehdyttämisen onnistumisesta? Onko työpaikalla huomioitu työroolin muutostilanteet, kuten esimiesrooliin siirtyminen? Onko tilanteeseen saatavilla koulutusta ja mentorointia?

Onko työpaikalla tietoa työpaikan järjestämään koulutukseen osallistuneiden ikäjakaumasta; osallistuvatko eri-ikäiset tasapuolisesti osaamisen kehittämiseen? Kattavatko kehityskeskustelut kaikki työntekijät? Ovatko työntekijöiden eläkkeellesiirtymiset ajoissa työnantajan tiedossa? Miten kriittisen osaamisen tunnistaminen ja sen organisaatiossa säilyttäminen on järjestetty?

Oikeudenmukaisen kohtelun kokemus

Työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät kysymykset olisi hyvä huomioida työpaikan alkutilanteen kartoituksessa. Pelkääntään työpaikan työntekijöiden laaja ikäjakauma lisää riskiä työntekijöiden kokemukselle eri-ikäisten epätasa-arvoisesta kohtelusta (Kunze ym. 2011).

Erilaisissa elämäntilanteissa olevien välille voi kehittyä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia esimerkiksi lapsiperheiden suosimisesta lomajakojen valinnassa. Tällaiset kokemukset vähentävät työntekijöiden tunnetason sitoutumista työpaikkaansa ja vähentävät heidän panostustaan työpaikan yhteiseen hyvään, kuten osallistumista työprosessien kehittämiseen. Näillä muutoksilla on tutkimusten mukaan kielteisiä vaikutuksia työn tuottavuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen organisaatiotasolla.

Usein työpaikoilla käytetyissä työhyvinvointikyselyissä on huomioitu eri sukupuolten epätasa-arvoinen kohtelu, mutta eri-ikäisten tai eri elämäntilanteissa olevien epätasa-arvokokemukset tulisi huomioida yhtä lailla. Erityisesti esimiestyön oikeudenmukaisuuden kokeminen eri ikäryhmissä voi avata tätä ilmiötä, jos kyselyissä ei ole erikseen arvioitu oikeudenmukaisuuden kokemusta elämäntilanteen tai iän mukaan.

Hyödyllinen ikätasa-arvon kokemusta kartoittava mittari on Pohjoismainen ikäsyrijintämittari QPSNordic-ADW (Pahkin ym. 2008, lomake ohessa), jonka kysymykset voidaan sijoittaa osaksi työhyvinvointikyselyä tai työilmapiirikyselyä. Mittariin löytyy pohjoismaiset viitearvot osoitteesta <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:702084/FULLTEXT01.pdf>.

POHJOISMAINEN IKÄSYRJINTÄMITTARI

	EN LAINKAAN	VAIN VÄHÄN	JOSSAIN MÄÄRIN	MELKO PALJON	ERITTÄIN PALJON
1. Voitko hyödyntää iän myötä kertynyttä kokemusta työssäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Arveletko ikääntymisen tuovan mukanaan joitain ongelmia työssäsi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Arvostetaanko työpaikallasi vanhempien työntekijöiden kokemusta?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	ERITTÄIN HARVOIN TAI EI KOSKAAN	MELKO HARVOIN	SILLOIN TÄLLÖIN	MELKO USEIN	HYVIN USEIN TAI AINA
4. Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Seuraavat kysymykset koskevat yleisesti työpaikkasi henkilöstöpolitiikkaa ja vanhempien työntekijöiden työskentelyolosuhteita. Arvioi, missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa.

	TÄYSIN ERI MIELTÄ	MELKO ERI MIELTÄ	SILTÄ VÄLILTÄ	MELKO SAMAA MIELTÄ	TÄYSIN SAMAA MIELTÄ
5. Vanhemmat työntekijät sivuutetaan ylennysten ja sisäisten rekrytointien yhteydessä.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Vanhemmilla työntekijöillä ei ole samoja mahdollisuuksia koulutukseen työaikana kuin muilla.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Nuorempia työntekijöitä suositaan, kun uusiin työvälineisiin tai toimintatapoihin perehdytetään.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Vanhemmat työntekijät osallistuvat nuorempia työntekijöitä harvemmin esimiehen kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Vanhemmilla työntekijöillä on heikompi palkan kehitys kuin nuoremmilla työntekijöillä.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Vanhempien työntekijöiden ei odoteta osallistuvan muutosprosesseihin eikä omaksuvan uusia työskentelytapoja yhtä paljon kuin nuorempien.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Yksilölliset I-deal-sopimukset

ähtötilanteen selkeyttämisen jälkeen pitää määritellä konkreettisesti ne käytännön toimenpiteet, joiden avulla päästään haluttuun tavoitetilään.

Nämä käytännön toimenpiteet voivat koskea

- ikäneutraalia uusien työntekijöiden rekrytointia
- tiimien rakennetta, joissa on kaiken ikäisiä työntekijöitä
- työntekijöiden tasaista ikäjakaumaa
- ikäneutraalia urakehityspolkua
- elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia, osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä
- terveyden edistämistä ja ergonomisia työjärjestelyjä

- työn uudelleenjärjestelyjä
- työpaikan vaihtoon ja eläkkeelle siirtymiseen sekä eläkkeeltä työnteekoon liittyviä siirtojä
- ikätietoisuuden lisäämistä ja eri-ikäisten epätasa-arvoisen kohtelun vähentämistä
- joustavia työjärjestelyjä ja kohdennettuja yksilöllisiä sopimuksia (i-deals, idiosyncratic deals).

Kohdennetut yksilölliset sopimukset eli i-dealit tarjoavat mahdollisuuden ylläpitää työntekijöiden tuottavuutta haasteellisissa elämäntilanteissa. Kohdennettu yksilöllinen sopimus tehdään työnantajan ja työntekijän välillä, ja sen lähtökohtana on työntekijän yksilöllinen tarve. Tavoitteena on kuitenkin sopimus, joka hyödyttää molempia osapuolia. Yksilöllinen sopimus eroaa tavallisista joustavista työjärjestelyistä, kuten työaikalukumasta tai etätöösopimuksesta (Rousseau, 2001).

I-deal-sopimukset kohdistuvat useimmiten neljään erilaiseen jouston muotoon: aikataulun, paikan, työtehtävien ja taloudellisten etujen joustoon (Rosen ym. 2013). Sopimuksessa työnantaja ja työntekijä sopivat siitä, milloin työ tehdään (esim. joustavat työajat, osa-aikatyö), missä työ suoritetaan (esim. kotitoimisto), miksi (mahdolliset bonukset tai taloudelliset edut) ja mitä tehtäviä työntekijä tekee (lisävastuut tai projektit).

Työnantajan näkökulmasta yksilöllisesti sovittujen joustojen taustalla on ajatus sosiaalisen vaihdon ja vastavuoroisuuden lainalaisuuksista (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Kun esimies vapaaehtoisesti mahdollistaa yksilöllisen jouston, työntekijä vastavuoroisesti antaa työnantajalle hyvän työpanoksensa, koska on aikaisempaa motivoituneempi ja sitoutuneempi.

Työntekijän kannalta I-dealin taustalla on mahdollisuus sovittaa työ ja muun elämän haasteet paremmin yhteen, josta seuraa mahdollisuus tehdä työnsä paremmin. Työn ja muun elämän parempi yhteensovittaminen on puolestaan yhteydessä lisääntyneeseen motivaatioon, vahvempaan organisaatioon sitoutumiseen ja vähäisempään työpaikan vaihtohalukkuuteen (Hornung ym., 2008).

Esimes keskeisessä roolissa

Työn ja perheen välistä ristiriitaa voi vähentää käytännössä työpaikalla kirjattujen käytäntöjen, ohjelmien tai suunnitelmien toimeenpanemisella. Keskeisessä roolissa ovat esimiehet, joiden toiminnan välityksellä mahdollisuudet käytäntöjen hyödyntämiseen konkretisoituvat.

Esimes rooli työyhteisön hyvinvoinnin ja työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavien käytäntöjen edistäjänä on tärkeä siksikin,

että esimiehillä on suora yhteys henkilöstöön. Yksityiselämän tilanteet ja tunteet heijastuvat työhön, ja niistä kertominen sopivissa määrin työyhteisölle hyödyttää kaikkia. Kun esimies ottaa esille omaan elämään liittyviä asioita, myös muut rohkenevat siihen.

Esimiehen perhemyönteisyys vahvistaa henkilöstön organisaatioon sitoutumista. Mitä myönteisemmäksi työntekijät kokevat työyhteisönsä työ-elämä-kulttuurin, sitä vähemmän he kokevat työn ja perheen yhdistämisen ongelmia, tyytymättömyyttä ja stressiä (Mauno ym. 2005). Työpaikan perhemyönteisyys voikin toimia voimavaratekijänä tilanteessa, jossa työn ja perheen välillä koetaan ristiriitaa. Työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat työpaikalla hyvinvoinnin tukeminen ja se, onko johto kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä (Tuomi & Vanhala 2005).

Esimiehiä voidaan valmentaa suhtautumaan myönteisesti ja tukemaan henkilöstöä yhteensovittamisen paineissa. Esimerkiksi perhemyönteisyyteen keskittyvät esimieskoulutukset on todettu hyviksi keinoiksi vähentää työn ja perheen välistä ristiriitaa (Hammer ym., 2011).

Esimiesten valmennus on tärkeää erityisesti silloin, jos työprosesseja muutetaan tai joustoja otetaan käyttöön työpaikalla, sillä usein työkäytäntöjen muutokset edellyttävät onnistuakseen paitsi tietoa myös kulttuurisia muutoksia. Esimerkiksi jos etätöitä halutaan lisätä, muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan henkilöstölle sopivat työvälineet, ohjeet tai mahdolliset yksilölliset sopimukset. Mahdollisesti tarvitaan myös muutoksia työn tekemisen ja vuorovaikutuksen käytäntöihin sekä panostusta etätöille myönteiseen ilmapiiriin ja asenteiden muutokseen.

KYSYMYKSIÄ ESIMIEHELLE

- Osaatko ottaa puheeksi työntekijän yksityiselämän asiat tarvittaessa? Onko teillä sellainen työyhteisö, että yksityiselämän asiat tulevat luonnostaan puheeksi?
- Onko teidän työpaikallanne käytäntöjä, joilla voit helpottaa työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista? Onko teillä käytäntö sijaisten hankkimiseen perhevapaisten ajaksi tai yhteydenpitoon perhevapaalla olevan kanssa?
- Tunnetko työpaikan käytännöt (esimerkiksi mitä työntekijälähtöisiä joustoja teillä on käytössä) tai tiedätkö mistä saat tietoa tarvittaessa?
- Millainen esimerkki olet itse työntekijöille työn ja muun elämän yhteensovittamisesta?

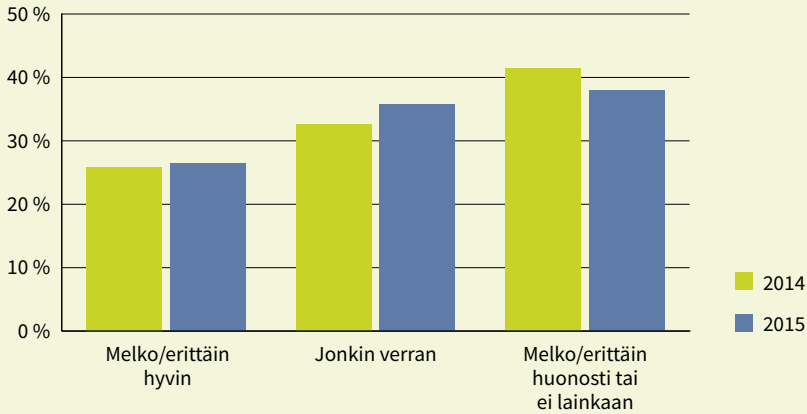
Organisaatioihin lisää tiedotusta

Työpaikat ovat lähtökohdiltaan erilaisia, ja jokaisen työpaikan tulisi pyrkiä luomaan sille sopivat käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi: yhteen organisaatioon soveltuvat käytännöt eivät välttämättä sovellu toiseen. Työpaikat voivat oppia toistensa kokemuksista ja saada toisiltaan inspiraatiota ja virikkeitä käytäntöjen kehittämiseen. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemiseen ei ole vain yhtä toimintatapaa, vaan työpaikan tulisi hyödyntää useita erilaisia hyviä käytäntöjä kokonaisvaltaisten ratkaisujen saavuttamiseksi.

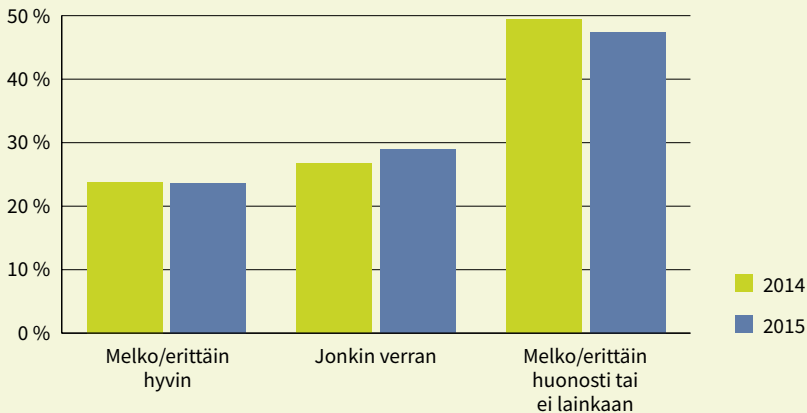
Työpaikan johdon tulisi tuntea henkilöstön perherakenne ja se, millaisia elämäntilanteita työntekijöillä on. Tämän perusteella työyhteisössä on mahdollista neuvotella työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöistä yhdessä. Yhteiset käytännöt ja säännöt puolestaan mahdollistavat sen, että yksittäisellä työntekijällä on mahdollisuus rakentaa kokonaisuus, joka palvelee hänen elämäntilanteensa ja perheensä tarpeita. Työpaikka voi silloin järjestää työtehtäviä niin, että niiden hoitaminen on mahdollista, vaikka työntekijä joutuisi välillä lyhentämään työaikaa tai olemaan poissa töistä perheasioiden vuoksi.

Työpaikoilla on kehittämisen varaa työpaikan työkuulttuurin, esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseksi. Työpaikat eivät aina rakenna riittävästi tukiverkostoja työntekijöille ja työn ja perheen yhteensovittamiseksi. Työn ja perheen yhteensovittamisen järjestelyistä ja tukipalveluista ei myöskään tiedoteta riittävästi. Ylimmän johdon tulisi osallistua aktiivisemmin työn ja perheen yhteensovittamisen järjestelyihin ja toimia esimerkkinä työntekijöille. Työ ja perhe-elämä -ohjelman tulokset osoittivat selvästi, että tärkein kehittämisen kohde työpaikoilla on juuri tiedotuksen parantaminen esimiehille ja henkilöstölle (kuva 8).

Onko esimiehille ja johdolle annetussa koulutuksessa tai tiedotuksessa huomioitu eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeet?



Tiedotetaanko työpaikoilla riittävästi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen järjestelyistä ja tukipalveluista ja/tai lakisääteisistä perhepoliittisista ja työajan jouston mahdollisuuksista?



KUVA 8. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen asioiden huomioiminen johdolle ja esimiehille annetussa koulutuksessa sekä henkilöstölle tiedottamisessa (Toppinen-Tanner jne., 2015).

Miten tiedottamista voitaisiin sitten parantaa? Tärkeää on, että tavoite on yhteisesti tunnustettu ja hyväksytty, tai että johdon mielestä työn ja muun elämän yhteensovittaminen on tärkeää henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseksi. Esimiehet hyötyvät johdon myönteisestä suhtautumisesta, selkeistä ohjeista ja henkilöstöhallinnon avusta käytäntöjen hyödyntämiseksi.

Esimiehet voivat ottaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen aiheen esille osana esimiestyötään, esimerkiksi kahden kesken kehityskeskusteluissa ja oman yksikön kanssa ilmapiirikyselyn tuloksia käsitellessä tai omaa toimintaa muuten suunniteltaessa. Myös työterveyshuolto voi osallistua käytäntöjen suunnitteluun. Tavoitteita voidaan kirjata strategiaan tai erilaisiin työpaikan ohjelmiin ja suunnitelmiin, kuten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan.

ESIMIES! PARANTAMALLA TIEDONKULKUA VAIKUTAT MYÖS ILMAPIIRIIN.

- Ota työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoite esille uusien esimiesten perehdyttämisessä ja esimiesten koulutuksissa. Tarvittaessa aiheesta voi järjestää oman koulutuskokonaisuutensa.
- Muista aktiivinen tiedotus intran ja muiden sisäisten viestimien välityksellä ajankohtaisista asioista.
- Sisällytä työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoite ja keinot osaksi rekrytoijan muistilistaa; markkinoit samalla työpaikkaa. Aiheeseen voi ottaa osaksi myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja pois lähtevien työntekijöiden kyselyä.
- Miten henkilöstöltä onnistuu työn ja muun elämän yhteensovittaminen? Henkilöstön ikärakennetta, perhevapaiden pitämistä ja kokemuksia yhteensovittamisen onnistumisesta kannattaa sisällyttää esimerkiksi ilmapiirikyselyihin sekä säännöllisesti seurattavaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan.

Työ ja perhe-elämä: kysely johtamiskoulutusten järjestäjille

Työ ja perhe-elämä -ohjelmassa toteutettiin kysely johtamiskouluttajille, jossa kerättiin tietoa koulutuksen sisältämisestä työn ja muun elämän yhteensovittamisen osa-alueista. Haastatteluihin valittiin verkosta sellaisia johtamiskoulutusohjelmia, jotka sisälsivät sisältökuvausten perusteella työn ja vapaa-ajan tai ikäjohtamisen teemoja. Valinnassa tehtiin yhteistyötä Työhyvinvointifoorumin kanssa. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelupyyntöön vastasi yhdeksän johtamiskoulutusjärjestäjää, joista kaksi oli JET-koulutuksen järjestäjiä. Kaksi koulutuksen järjestäjää ei halunnut vastata kyselyyn.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen sisältöjä kuului neljään koulutusohjelmaan. Neljään koulutusohjelmaan aihealue ei puolestaan kuulunut suoranaisesti, mutta sitä käsiteltiin opinnoissa suppeasti. Yhdessä koulutusohjelmassa aihealuetta ei käsitelty ollenkaan. Opinnoissa työn ja muun elämän yhteensovittaminen liittyi useimmiten tasa-arvoon ja/tai työhyvinvointiin.

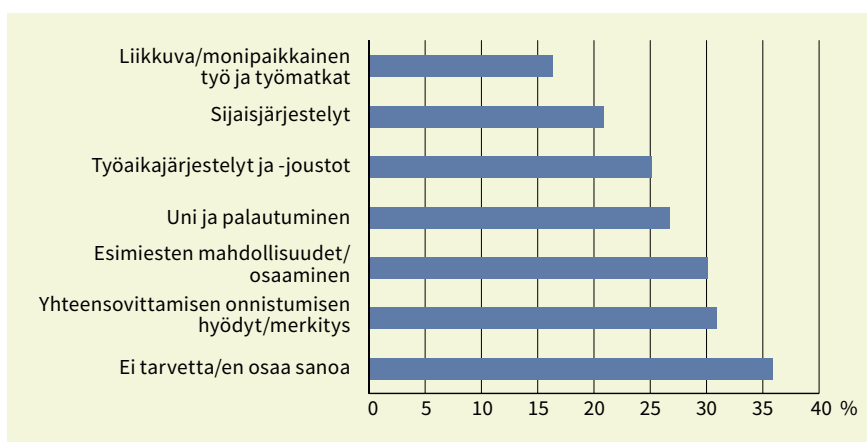
Aihealue nähtiin merkittäväksi asiaksi läpikäydä niin työntekijän kuin työpaikankin kannalta. Se liittyy kysymykseen siitä, kuinka työhyvinvointia voitaisiin lisätä, jotta työssä jaksaminen lisääntyisi. Se puolestaan mahdollistaisi työelämässä pidempään pysymisen. Johtajan on myös tärkeää tunnistaa omaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, ja perhe voi vaikuttaa työhön positiivisesti tai negatiivisesti.

Aihealue nähtiin merkittäväksi myös tasa-arvon kannalta, ja esiin nousi johtajan rooli. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen saattaa toimia työpaikoilla eriarvoistavana tekijänä, ja johtajan tulisi tästä syystä huomioida eri elämäntilanteissa olevat työntekijät.

Aihealue on mahdollisesti nousussa, koska työelämässä on tapahtunut muutoksia ja vapaa-aika ja työaika ovat joillain aloilla sekoittuneet. Myös odotukset työelämässä ovat muuttuneet ja muun elämän arvostus kasvanut samaan aikaan, kun työn vaatimukset ovat lisääntyneet. Johtamiskoulutuksessa tulisikin pyrkiä luomaan käytäntöjä, jotka helpottaisivat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Kyselyn perusteella johtamiskoulutukseen kaivattiin aihealueesta lisää tutkimustietoa, uusia ideoita ja toimintatapoja.

Työ ja perhe-elämä: kysely työsuojeluhenkilöstölle

Työ ja perhe-elämä -ohjelman kyselyssä työsuojeluhenkilöstölle selvitettiin aihealueet, joista kaivattiin eniten tietoa tai hyviä käytäntöjä työn ja perheen yhteensovittamiseksi omalla työpaikalla. Niitä olivat yhteensovittamisen onnistumisen hyödyt tai merkitys työpaikan kannalta, esimiesten mahdollisuudet ja osaaminen, uni ja palautuminen sekä työaika-järjestelyt ja -joustot (kuva 9).



KUVA 9. Mistä aihealueista työpaikalla tarvittaisiin lisää tietoa tai hyviä käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantamiseksi (Toppinen-Tanner jne., 2015)?

SOVITUT PELISÄÄNNÖT JA TASAPUOLISUUS

Työpaikoilla tulisi olla selkeät pelisäännöt, joita sovelletaan tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kohdalla. Tasapuolisuus ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että kaikilla on samat oikeudet ja velvollisuudet ja ettei erikoistilanteita huomioitaisi. Avoin ja myönteinen ilmapiiri mahdollistaa asioista keskustelemisen ja sopimisen yhdessä. Työpaikoilla on hyvä olla tietoinen erityisen haastavista elämäntilanteista, kuten yksinhuoltajuudesta ja vaikeista omaishoivatilanteista.

Työpaikan perhemyönteisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työpaikalla huomioidaan työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimuksia kirjaamalla käytäntöjä ohjeisiin tai toimintamalleihin, käytäntöjen hyödyntämistä pyritään edistämään ja käytännöistä tiedotetaan tai niihin koulutetaan esimiehiä. Aiemmissa määritelmässä ovat korostuneet työpaikan käytäntöjen ja esimiesten myönteisen suhtautumisen yhdistelmät.

Yleisesti käytetyn määritelmän mukaan myönteinen työ-elämä-kulttuuri (work-life culture) tarkoittaa yhteisesti jaettuja asenteita, uskomuksia ja arvoja, jotka liittyvät perhe-elämään sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Perhemyönteisyys muodostuu näin määriteltynä johtamiseen, työaikaan ja urakehitykseen liittyvistä kulttuureista, jotka konkreetisoituvat työpaikan käytännöissä ja yleisessä ilmapiirissä.

Esteitä hyvien käytäntöjen hyödyntämiselle

Vaikka työpaikalla olisi kirjattu toimintamalleja ja ohjeita työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi, se ei vielä tarkoita sitä, että niitä hyödynnettäisiin työpaikalla ja sen eri yksiköissä. Esteitä käyttöönotolle voivat olla paitsi tiedon puute myös erilaiset asenteelliset tai kulttuuriset seikat.

Esteitä voivat olla esimerkiksi

- tiedon puute käytännöistä
- kiire ja suuri työmäärä, sillä yksilölliset joustot lisäävät painetta
- johdon asenteet; johto voi olla haluton järjestelemään yksilöllisiä joustoja tai vaihtoehtoisesti johto näkee, ettei niitä hyödyntävä työntekijä ole riittävän sitoutunut
- uralla etenemisen hidastuminen poissaolojen tai pienemmän työpanoksen seurauksena
- työtovereiden kielteinen suhtautuminen; joustojen hyödyntäminen saattaa heijastua myös muiden töihin tai lisätä epäoikeudenmukaisen kohdelun kokemuksia
- hallinnolliset esteet eli byrokratia tai muut vaikeudet hoitaa asioita.

Ikäystävällisen kulttuurin luominen

Työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan työpaikalla kehittää muun muassa edistämällä ikäystävällistä kulttuuria. Ikäystävällisen henkilöstöstrategian jalkauttaminen ruohonjuuritasolle eli työntekijöiden arkeen ei tapahdu itsestään. Norjassa julkisella sektorilla toteutetun tutkimuksen mukaan useampi kuin joka neljäs esimies ei ottanut henkilökohtaista vastuuta ikäohjelman toteuttamisesta päivittäisjohtamisessaan. He eivät kokeneet sen koskettavan millään lailla heitä tai heidän työtään, siitäkin huolimatta, että organisaatio oli sitoutunut työmarkkinaosapuolten solmimaan ikäystävällisen henkilöstöstrategian yleissopimukseen (Mykletun ym., 2012).

Yhdysvalloissa yksityisellä sektorilla tehdyn selvityksen mukaan henkilöstön monimuotoisuutta edistävät henkilöstöstrategiat eivät pääsääntöisesti jalkaudu esimiesten arkeen, vaikka esimiehiä koulutettaisiin tai heidän asenteitaan pyrittäisiin muokkaamaan avoimempaan suuntaan (Kalev ym., 2006).

Ikäystävällisen kulttuurin luominen ja jalkauttaminen organisaatiossa vaatiikin rakenteita, joiden kautta uusia toimintatapoja viedään aktiivisesti ja systemaattisesti työntekijöiden arkeen. Ylimmän johdon vahva ja näkyvä sitoutuminen ikäystävällisyyteen on jalkauttamisen kulmakivi, ja se antaa tärkeän viestin ja esimerkin lähiesimiehille omien alaistensa kanssa toimimiseen.

Toinen kulmakivi on ikäohjelma tai monimuotoisuutta edistävä henkilöstöstrategia, joka antaa lähiesimiehille tarvittavia työkaluja esimiestyöhön. Tämä auki kirjoitettu, ikäystävällinen ”toimintatapakartta” tulee olla avoimesti ja järjestelmällisesti tiedotettu koko henkilöstölle, jotta työntekijöillä olisi sama ymmärrys mahdollisuuksistaan kuin linjajohdolla.

Kolmas kulmakivi on esimiesten vastuuttaminen noudattamaan organisaatiossa sovittuja ikäystävällisiä käytäntöjä. Se voi käytännössä tarkoittaa esimiehen omassa suoriutumisarvioinnissa tai kehityskeskustelussa asetettujen ikäystävällisten toimintatapojen jalkauttamisen tavoitteita ja niiden toteutumisen arviointia ja niistä palkitsemista. Toisaalta organisaatiossa voi olla monimuotoisuutta edistävä työryhmä, joka tarkastelee osastoittain tai tiimeittäin joustojen tai muiden sovittujen toimintatapojen hyödyntämistä ja mahdollisia tarpeita.

Työyhteisöjen monimuotoisuus

Työyhteisöjen monimuotoistuksessa joudutaan johtamiskäytännöissä soveltamaan yhteen yksilöllisiä tarpeita ja yhteisöllisyyden vaatimuksia sekä pohtimaan oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että suomalaisista asiantuntijoista 91 % pitää johtamista ja esimiestyötä avainasemassa työpaikan monimuotoisuuden hallinnassa ja sen hyödyntämisessä (Moisio & Martikainen 2006).

Työpaikkatasolla yksilöllisten tarpeiden kohtaaminen ei kuitenkaan aina ole työn arjessa yksinkertaista. Jonkin ryhmän erityistarpeiden huomioiminen voi aiheuttaa muissa ryhmissä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Vuonna 2011 valtaosa (76 %) henkilöstöhallinnon edustajista kuitenkin arvioi, että organisaatioiden tulee suunnitella toimintansa siten, että ne ottavat huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet. (Toivanen ym. 2012.)

Organisaation monimuotoisuudesta ja moninaisuudesta on useita eri määritelmiä. Se voidaan esimerkiksi määritellä siksi kokonaisuudeksi, joka muodostuu työntekijöiden keskinäisestä samankaltaisuudesta ja erilaisuudesta. Henkilöstöön kuuluvat työntekijät eroavat (ja muistuttavat) toisiaan eri ominaispiirteiden osalta, joista osa on helposti ja osa vaikeammin havaittavissa. Osa tekijöistä ovat pysyviä, osa taas muuttuvia. Näitä moninaisuustekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, sukupuolinen suuntautuminen, äidinkieli ja kulttuurinen tausta, toimintakyky, terveys, koulutustausta ja ammatillinen osaaminen. Tekijöihin lasketaan kuuluvaksi myös perhesuhteet ja yksityiselämän tilanne sekä työntekijän arvot ja asenteet.

Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan usein organisaatiossa olevan monimuotoisuuden strategista hyödyntämistä. Henkilöstön keskinäinen erilaisuus nähdään voimavarana, jota hyödyntämällä voidaan lisätä innovointi- ja kilpailukykyä sekä tuottavuutta. Monimuotoisuuden johtamisen hyötyjä ovat myös työvoiman saatavuuden takaaminen, henkilöstön työtyytyväisyys ja alhaisempi vaihtuvuus. Lisäksi monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan moniarvoisuutta ja -kulttuurisuutta arvostavaa lähestymistapaa, jossa hyödyn maksimointi ei ole ensisijainen tavoite vaan erilaisuuden kunnioittaminen. Monimuotoisuudella on siis myös eettinen ja yhteiskunnallinen ulottuvuus.

Yhteiskunta normittaa myös lainsäädännöllisesti työntekijöiden erilaisuuteen liittyvä kohtelua tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaissa. Eri lähestymistavat monimuotoisuuden johtamiseen kytkeytyvät toisiinsa ja sen johtamisessa käytetään hyväksi kaikkia edellä mainittuja lähestymistapoja. Eri lähestymistavat linkittyvät läheisesti myös työhyvinvoinnin edistämiseen.

Monet henkilöstön moninaisuuden muodot ovat yhteydessä eri tavoin työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviin kysymyksiin. Työntekijöillä,

joilla on erilaisia perhesuhteisiin liittyviä hoivavastuita, työn ja perheen sujuva yhteensovittaminen on luonnollisesti keskeinen tekijä sekä työhyvinvoinnin ja työssä suoriutumisen että perheen hyvinvoinnin kannalta. Hoivavastuut vaihtelevat elämäntilanteen ja iän myötä. Hoivavastuita voi olla niin pienistä kuin vanhemmista lapsista, erityistarpeisista lapsista, omista tai puolison vanhemmista, omasta puolisoista ja esimerkiksi sisarusista. Erityisiä työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeita voi ajoittain syntyä perheenjäsenen tai omaisen sairastuessa tai kuollessa.

Maahanmuuttajilla osa perheenjäsenistä voi olla ulkomailla, ja heillä perhepiiriä koskevat tapahtumat voivat edellyttää pois Suomesta matkustamista ja pidempää poissaoloa työstä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeisiin vaikuttavat myös kulttuuriset ja yksilölliset arvot sekä asenteet.

Ulkomainen syntyperä

Eri kulttuureissa ja maissa työ, perhe ja muu elämä sekä näiden väliset rajapinnat voivat rakentua eri tavoin. Työn ja perheen yhteensovittaminen ja ylipäättään työelämään osallistuminen voivat olla monille maahanmuuttajille ja erityisesti naisille haastavaa, koska useissa maahanmuuttajaryhmissä perheet ovat suuria ja lapset ja vanhukset hoidetaan kotona. Esimerkiksi Suomessa asuvien somalialais- ja kurditaustaisten kotitalouksien on havaittu olevan suurempia kuin koko väestössä (Martelin ym., 2012).

Lapsiin, omiin vanhempiin ja muihin läheisiin liittyvät hoivavelvoitteet saattavat vaikeuttaa työhön osallistumista, kuormittaa ja aiheuttaa jaksamisongelmia. Ne voivat myös luoda ristiriitaisia vaatimuksia työn ja muun elämän välille. Myös sukupuolia koskevat asenteet ja sukupuolijärjestelmä voivat ohjata naisia kodin piiriin ja voimistaa jännitteitä eri elämänalueiden välillä. Maahanmuuttajataustaiset naiset työllistyvätkin miehiä merkittävästi huonommin riippumatta lähtömaasta ja koulutustasosta.

Toisinaan maahanmuuttajan oma perhe ja lähisuku ovat toisessa maassa, mikä tuo omat haasteensa toimivan elämäntilanteen rakentamiseen. Tavallista lomaa pidemmät vierailut kotimaahan oman perheen luo voivat olla työntekijän toiveena, mikä vaikuttaa muun muassa lomajärjestelyihin. Näissä tilanteissa on hyvä yhdessä etsiä toimivia käytäntöjä. Työntekijä voi esimerkiksi säästää lomiaan niin, että pidempi poissaolo on mahdollista ilman työsuhteen katkeamista. Työntekijää on hyvä muistuttaa siitä, että lomaa ei voi omatoimisesti pidentää ilman, että asiasta sovitaan työnantajan kanssa.

Jos puoliso, lapset ja muut läheiset asuvat toisessa maassa, voi työntekijä joutua olemaan pitkiä aikoja erossa heistä. Tilanne saattaa vaikuttaa

työntekijän henkiseen hyvinvointiin ja sitä kautta myös työssä jaksamiseen. Joskus maahanmuuttajat lisäksi huolehtivat kotimaassa tai toisessa maassa asuvien sukulaisten toimeentulosta. He voivat tehdä tästä syystä useaa työtä, mikä aiheuttaa lisäkuormitusta. Työntekijän kanssa on hyvä keskustella tällaisista erityisistä jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttavista seikoista.

Maahanmuuttajilla sosiaaliset verkostot voivat olla vähäisiä tai jopa puuttua kokonaan, mikä voi lisätä vanhempien, useimmiten äitien kuormittumista ja hankaloittaa työn ja perheen yhteensovittamista. Hoivavastuut kasautuvat, jos apua lasten- ja kodinhoitoon ei ole saatavilla. Näin on erityisesti suurissa tai laajennetuissa perheissä. Lisäksi naisten vastuulle jää usein perheen lasten tukeminen uuteen maahan sopeutumisessa heti maahan saavuttua.

Perhekäsitykset vaihtelevat

Perhekäsitykset vaihtelevat eri maissa ja kulttuureissa. Etelä-Euroopassa perheellä tarkoitetaan usein laajaa yhteisöä, johon saattaa kuulua kolmen tai neljän sukupolven lisäksi myös kummit ja vanhat perheystävät. Afrikkalaisissa kulttuureissa perheverkostoon voi kuulua koko laaja suku ja osa naapureistakin. Kiinalaisessa kulttuurissa myös jo kuolleet esi-isät ja syntymättömät perilliset voidaan laskea osaksi perhettä. (Yli-Kaitala ym. 2013.)

ERILAISIA PERHEITÄ:

- biologiseen sukulaisuuteen pohjaava, joko ydinperhettä tai laajempaa sukua korostava
- sosiaalinen sukulaisuus (laaja perhekäsitys, maahanmuuttajataustaisilla myös globaali verkosto)
- valittu perhe
- sateenkaariperheet

Kun työelämä monikulttuuristuu, on työpaikoilla hyvä pohtia, ymmärretäänkö siellä riittävästi perheiden erilaisuutta ja erilaisia elämäntilanteita. Esimiehenä on myös hyvä varmistaa, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat tietoisia yhteiskunnan suomista työn ja perheen yhteensovittamista tukevista etuuksista ja palveluista. Esimerkiksi maahanmuuttajaisista suuri osa jättää perhevapaat kokonaan käyttämättä, myös lyhyen isyysovapaan (Hämäläinen & Takala 2007). Toisaalta moni muualta tullut arvostaa suomalaista työelämää, ja erityisesti työn ja perheen yhteensovittamista ja sukupuolten tasa-arvoa tukevia käytäntöjä. Ne motivoivat osaltaan työskennelemään Suomessa, pitävät kiinni suomalaisessa työelämässä.

MILLAINEN TILANNE ON TYÖPAIKALLANNE?

- Onko organisaatiossanne mietitty strategiaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi?
- Suhtautuuko organisaationne johto ja esimies myönteisesti perhe-elämään sekä perheen ja työn yhdistämisen vaatimuksiin?
- Miten maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittaminen onnistuu? Onko heillä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta johtuvia jaksamisongelmia?
- Onko organisaatiossanne mahdollista soveltaa perhe-elämää helpottavia työkäytäntöjä ja työaikoja, kuten esimerkiksi joustavia työaika-järjestelyjä, työaikapankkia tai etätyötä? Onnistuuko esim. pidempi vierailu perheen/suvun luo toiseen maahan?
- Tietävätkö kaikki työntekijät, myös maahanmuuttajataustaiset, yhteiskunnan suomista tuista työn ja perheen yhteensovittamiseen, esimerkiksi tilapäisen hoitovapaan mahdollisuudesta?
- Onko esimies selvillä työntekijöiden perhetilanteesta, joka voi ulottaa vaikutuksensa työssä jaksamiseen?
- Suhtaudutaanko miesten ja naisten vanhemmuuteen työpaikalla tasapuolisesti?

TIESITKÖ TÄMÄN?

- Noin puolet venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista työssäkäyvis-tä maahanmuuttajanaisista arvioi kantavansa puolisoaan suuremman vastuun lastenhoidosta. Vastaava osuus kantaväestöön kuuluvilla naisilla oli hieman alle 40 %.
- Monikulttuuristen työpaikkojen osuus on lisääntynyt. Vuonna 2012 Etelä-Suomen alueen työpaikoilla jo lähes puolet (47 %) työssäkäyvis-tä arvioi omalla työpaikalla olevan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä.

TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN KYSYMYKSET OSAKSI HENKILÖSTÖPROSESSEJA

Työpaikalla kannattaa seurata paitsi henkilöstön ikärakennetta myös hoivavastuita ja kokemuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisesta. Esimerkiksi kehityskeskustelut ja ilmapiirikyselyt tarjoavat mahdollisuuksia ottaa puheeksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteita kahden kesken tai työyhteisössä.

Tavallisissa henkilöstöprosesseissa, kuten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja kehityskeskusteluissa voidaan huomioida työn ja muun elämän yhteensovittamisen asioita ja käytäntöjä. Näihin käytäntöihin voidaan esimerkiksi kirjata muistiin perhemyönteisiä käytäntöjä, joita työpaikka tarjoaa työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi.

Yksityisasioiden puheeksi ottamiselle ja yhteensovittamisen onnistumisen seuraamiselle on tarjolla erilaisia mahdollisuuksia, esimerkiksi kehityskeskusteluohjeistukset ja -lomakkeet sekä ilmapiirikysely. Ilmapiirikyselyssä voi selvittää henkilöstön kokemuksia siitä, onnistuuko yhteensovittaminen ja mitä toiveita henkilöstöllä on esimerkiksi työaika-joustojen suhteen.

Työajan joustojen ja perhevapaiden käytön seuranta tehtiinkin suomalaisten työpaikkojen kyselyn tulosten mukaan noin 60 % työpaikoista (kuva 10). Lisäksi työsuojeluhenkilöstö arvioi reilulla puolella työpaikoista, että työterveyshuolto huomioi työntekijöiden perhe-elämästä nousevat haasteet. Kuitenkin alle puolella työpaikoista seurattiin työn ja muun elämän yhteensovittamista esimerkiksi ilmapiirikyselyillä.



KUVA 10. Millaista seuranta työpaikoilla on tehty työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyen? (Toppinen-Tanner jne., 2015.)

Rekrytointi ja perehdyttäminen

Työn ja muun elämän yhteensovittamista koskeissa artikkeleissa on hyvin usein mainittu perhemyönteisyyden olevan yritykselle valtti hyvien työntekijöiden rekrytoimiseksi. Varsinaista tutkimusta siitä, että työpaikka houkuttelisi erityisesti rekrytoinnissa parhaita työntekijöitä, ei ole tietääksemme tehty, mutta väite pitäneekään paikkansa. Perhemyönteisyydellä ainakin vähennetään työntekijöiden työpaikan vaihtohalukkuutta, mikä todennäköisesti on myös työpaikan etu.

Työnhakutilanteessa työnhakijalla on yksityisyyden suoja, eikä työnhakijalta saa esimerkiksi kysyä perheen perustamissuunnitelmista. On kuitenkin hyvä, jos työnantaja osaa kertoa työpaikan eduista kertoessaan työntekijöiden mahdollisuuksista erilaisiin työaikajoustoihin. Rekrytointiohjeeseen voi esimerkiksi kirjata työpaikan tarjoamat mahdollisuudet työaikaliukumaan, etätöihin jne. Vuorotyöläiselle voi kertoa esimerkiksi, miten vuoroja työpaikalla suunnitellaan ja miten työntekijät voivat vaikuttaa niihin. Sen esiin tuominen, että työpaikalla pyritään huomioimaan työntekijöiden yksilöllisistä elämäntilanteista juontuvat tarpeet, voi olla tärkeä asia työnhakijalle.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on oiva mahdollisuus ottaa puheeksi työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeet ja seurata yksilöllisten työaika- ja järjestelyjen tarvetta sekä tyytyväisyyttä yhteensovittamisen onnistumiseen. Asian voi ottaa puheeksi myös puhuttaessa työhyvinvoinnista tai työssä jaksamisesta.

Kehityskeskustelulomakkeeseen valmiiksi sisällytetyt kysymykset ovat hyvä keino saada asia keskusteluun, sillä silloin siihen voi halutessaan valmistautua etukäteen. Työaika- ja järjestelyjen tarve on hyvä selvittää säännöllisesti ja määräaika- ja järjestelyt hyvä uusia tai purkaa elämäntilanteiden muuttuessa. Järjestelylle on hyvä sopia tarkistuspiste, jossa katsotaan, tarvitaanko järjestelyä vielä. Esimiehen kannattaa muistaa, että pienten lasten perhetilanteiden lisäksi saattaa olla muitakin kuormittavia hoivavaiheita työuran aikana.

On hyvä, että aihepiiriin käsittelyssä säilyy vapaaehtoisuus, aitous ja rentous: kenenkään ei ole pakko puhua yksityiselämästä enempää kuin itse haluaa. Esimies voi kuitenkin tuoda itse esille, että aihe on tärkeä ja siihen halutaan panostaa työpaikalla. Joskus elämäntilanteiden kuormittavuuteen liittyviä tilanteita voi olla tarpeen hoitaa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN KEHITYSKESKUSTELUN AIHEENA

Käsiteltäviä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Millaisena koet työn ja vapaa-ajan tasapainon?
- Sopivatko työn määrä ja työajat nykyiseen elämäntilanteesi?
- Millaisia haasteita olet kokenut? Mitä mahdollisia haasteita näet tulevaisuudessa?
- Miten näet työsi muuttuvan tulevaisuudessa?
- Miten toivoisit työnantajan tukevan työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista? Onko tarvetta luopua tai lisätä esim. työaikaan liittyviä joustoja?

Puheeksiotto

Monilla työpaikoilla on käytössä varhaisen puuttumisen toimintamalleja, jotka kuitenkin usein kohdistuvat tilanteisiin, joissa henkilöllä jo on jotain ongelmaa. Näiden mallien lisäksi työpaikalla olisi hyvä vaalia keskusteluilmapiiriä, jossa muun elämän asioita ja tilanteita voi tuoda esiin ilman erityisiä joustotarpeita.

Myös perhevapaalla olevan henkilön kanssa yhteydenpito voi olla hyvä idea. Yhteydenpidosta ja sen muodoista on hyvä sopia jo ennen perhevapaalle jäämistä.

POHDI

- Miten yksityiselämän asiat on huomioitu työpaikallasi osana esimiestyötä?
- Miten edistät omassa yksikössäsi yksityiselämän asioiden puheeksi ottamista?

ERILAISET TOIMINTAMALLIT

MIHIN TYÖPAIKALLASI on kirjattu yhdessä sovitut toimintatavat, jotka liittyvät henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamiseen? Arvioi myös, hallitsetko itse kunkin toimintamallin vai tarvitsetko lisää perehtymistä siihen.

TOIMINTAMALLI:	LIITTYYKÖ MALLIIN HENKILÖSTÖN TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN SEURANTAA JA TAVOITTEITA?	TARVITSEN ITSE LISÄÄ TIETOA TAI PEREHTYMISTÄ TOIMINTAMALLIIN.
Työhyvinvoinnin seuranta		
Eri ikäisten tai moninaisuuden johtaminen		
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma		
Varhaisen puuttumisen toimintamalli		
Ikäohjelma		

Miten yrityksenne toimintamalleja voitaisiin kehittää niin, että ne parhaiten huomioisivat henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen?

Henkilöstökysely kehittämisen lähtökohtana

Kyselyllä voidaan selvittää työpaikan henkilöstön kokemuksia tämän hetkisestä tilanteesta, toiveista käytäntöjen kehittämiseksi ja arvioita ilmapiiristä. Kysely voidaan toteuttaa henkilöstölle joko itsenäisenä, avoimena tai henkilöittäin kohdistettuna, sähköisenä tai paperisena kyselynä tai osana ilmapiirikartoitusta.

Työ ja perhe-elämä -ohjelmassa tehtiin kysely kaikkien niiden suomalaisten työpaikkojen työsuojelehenkilöstölle, jotka ovat ilmoittaneet työsuojelehenkilöstön yhteystiedot Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämään rekisteriin. Kysely toteutettiin lisäksi muutamilla ohjelman kehittämistoimenpiteisiin osallistuneilla työpaikoilla. Kysely oli tarkoituksella mahdollisimman lyhyt pitäen sisällään sekä oleelliset taustatiedot, kysymyksiä käytännöistä ja omista toiveista sekä työpaikan ja esimiesten suhtautumisesta muun elämän asioihin. Kyselyjä räätälöitiin jonkin verran työpaikan mukaan, mutta osa kysymyksistä pyrittiin pitämään samanlaisina vertailtavuuden säilyttämiseksi.

1. Millainen perhetilanne sinulla on tällä hetkellä?
 - asun yksin
 - asun puolison/kumppanin kanssa
 - asun lasten kanssa
 - asun puolison/kumppanin ja lasten kanssa

2. Huolehditko työsi ohella säännöllisesti hoivaa tai huolenpitoa tarvitsevista omaisista tai läheisistä? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)
 - alle kouluikäisistä lapsista
 - kouluikäisistä (alaikäisistä) lapsista
 - omasta tai puolison vanhemmista
 - omasta puolisoista, joka on sairas tai tarvitsee muuten apua
 - muusta läheisestä, joka on sairas tai tarvitsee muuten apua
 - en tällä hetkellä

3. Mitä seuraavista käytännöistä ja joustoista on käytössäsi tai haluaisit käyttää?

	KÄYTÄN JO TÄTÄ MAHDOLLISUUTTA	HALUAISIN KÄYTTÄÄ TÄTÄ MAHDOLLISUUTTA	EI OLE TARVETTA TAI EI SOVELLU TYÖHÖNI
Liukuva työaika, joka mahdollistaa joustot työhöntulo- ja lähtöajoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehen kanssa voi sopia muista kuin normaaleista työhöntulo- ja lähtöajoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin (vuorotyössä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normaalin työajan yli tehdyt tunnit voi pitää myöhemmin vapaana (saldovapaa, työaikapankki, tiivistetty työaika tms.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuosilomasta voi jättää pitämättä lomapäiviä, joita voi myöhemmin käyttää tähän tarkoitukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lomarahahan vaihtaminen vapaapäiviin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorotteluvapaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opintovapaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lyhennetty työaika tai osa-aikatyö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus palkattomiin vapaisiin perhesyistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokoukset ym. pyritään järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua niihin (esim. ei liian aikaisin aamulla tai myöhään iltapäivällä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etätömahdollisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Huomioidaanko työpaikallasi mielestäsi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen erilaiset tilanteet (esim. pienten lasten tai ikääntyvien omaisten hoito)?

- erittäin huonosti tai ei lainkaan
- melko huonosti
- jonkin verran
- melko hyvin
- erittäin hyvin

5. Tiedotetaanko työpaikallasi riittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja mahdollisuuksista (esim. työaikajärjestelyt ja yksilölliset joustot)?
- erittäin huonosti tai ei lainkaan
 - melko huonosti
 - jonkin verran
 - melko hyvin
 - erittäin hyvin
6. Kohdistuuko työntekijöihin sellaisia aikapaineita, jotka häiritsevät työntekijöiden perhe- ja yksityiselämää?
- erittäin usein
 - melko usein
 - silloin tällöin
 - melko harvoin
 - erittäin harvoin tai ei koskaan
7. Kohdistuuko työntekijöihin sellaisia paineita, että heidän pitäisi tehdä ylitöitä saadakseen työt tehdyksi tai edetäkseen urallaan?
- erittäin usein
 - melko usein
 - silloin tällöin
 - melko harvoin
 - erittäin harvoin tai ei koskaan
8. Miten myönteisesti tai kielteisesti johto ja esimiehet suhtautuvat työntekijöiden perhe-elämään sekä muun elämän ja työn yhdistämisen vaatimuksiin?
- erittäin myönteisesti
 - melko myönteisesti
 - ei myönteisesti eikä kielteisesti
 - melko kielteisesti
 - erittäin kielteisesti
9. Onko sinun helppo ottaa puheeksi työpaikalla esimerkiksi poissaolot perheystistä tai äkillisesti ilmaantuvien yksityisasioiden hoitamiseksi?
- erittäin helppoa
 - melko helppoa
 - ei helppoa eikä vaikeaa
 - melko vaikeaa
 - erittäin vaikeaa

10. Nykyisen elämäntilanteesi huomioiden oletko tyytyväinen siihen, miten hyvin pystyt yhdistämään työn ja perhe-elämän nykyisessä työssäsi?

- erittäin tyytyväinen
- melko tyytyväinen
- en tyytyväinen enkä tyytymätön
- melko tyytymätön
- erittäin tyytymätön

Mitä toivomuksia sinulla olisi tällä hetkellä työpaikan käytäntöjen suhteen?
Mikä parantaisi sinun kohdallasi työn ja perhe-elämän yhteensovittamista?

Miten kysely toteutetaan?

Kysely on perinteinen työyhteisöjen ja -organisaatioiden kehittämisen väline. Se soveltuu mainiosti myös työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjen ja tarpeiden selvittämiseen sekä kehittämiseen.

Kyselyä suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Onko ajankohta sopiva? Onko esimerkiksi juuri aiemmin tehty ilma-
piiri- tai muita vastaavia henkilöstökyselyitä?
- Voisiko työn ja muun elämän yhteensovittamista koskevia kysymyksiä
lisätä muihin kyselyihin, joita organisaatiossa tehdään?
- Avokysymys, eli vastaajan mahdollisuus kirjoittaa omin sanoin ajatuk-
siaan, antaa tärkeää taustatietoa numeeristen vastausten tulkintaan sekä
osoittaa myös arvostusta vastaajaa kohtaan.
- Suunnittele koko kyselyprosessi jo etukäteen – mikä on tavoite, miten
ja milloin viestitään, miten tulokset käsitellään, miten niitä hyödynne-
tään jne.
- Tiedota kyselyn tavoitteista, hyödyistä ja toteutuksesta etukäteen: ko-
kouksissa, esimiesten foorumeilla, intranetissä, henkilöstölehdessä,
sähköpostilla jne.
- Kyselyn yhteydessä kannattaa korostaa, että vastaaminen koskee kaikkia
työntekijöitä, ei esimerkiksi vain pikkulapsivaiheessa eläviä.

Huomioi kyselyä toteuttaessa myös seuraavat:

- Jos (ja useimmiten kun) kysely toteutetaan sähköisellä lomakkeella, ta-
voittaako se kaikki riittävän tasapuolisesti?
- Käytetäänkö yhteistä linkkiä intranetissä vai esimerkiksi henkilökohtai-
sia sähköpostikutsuja? Jälkimmäisellä tavalla toimien on helpompi kar-
huta vastauksia kohdennetusti. Toisaalta kaikissa työtehtävissä sähkö-
postin käyttö ei ole päivittäistä eikä välttämättä edes viikoittaista.
- Anna vastausaikaa riittävästi muttei liian pitkään. Esimerkiksi kaksi
viikkoa on melko sopivana pidetty aika.
- Seuraa vastausprosenttia ja kannusta tarvittaessa vastaamiseen pitkin
matkaa.
- Kun vastausaika päättyy, voit kiittää vastauksista ja kerrata vielä etene-
mistä liittyen tulosten käsittelyyn ja hyödyntämiseen.

Kun käsittelette kyselytuloksia, järjestä tulosten esittelyä ja purkua varten tilaisuuksia, mielellään sekä johdolle että henkilöstölle sekä mahdollisesti

myös esimiehille vielä erikseen. Pyri siihen, että tilaisuudet olisivat luonteeltaan keskustelevia. On tärkeää saada henkilöstöltä tietoa, mitä konkreettisia asioita on ajateltu tai mitä koskien on annettu arvio, kun on vastattu jollakin tavalla. Etsikää yhdessä vastauksia siihen, miten jatkossa kannattaisi toimia, jotta työn ja perheen yhteensovittaminen olisi mahdollisimman jouhevaa. Vahvistakaa jo olemassa olevia hyviä toimintatapoja sekä miettikää myös uusia realistisia mahdollisuuksia tai kokeiluita.

Luento jatkotoimenpiteistä

Kehittämistoimenpiteiden lähtökohtana voidaan käyttää myös aihe-
luentoa tai pohjustusta työn ja muun elämän yhteensovittamisen hyödyistä sekä sitä edistävästä työpaikan käytännöistä. Luennossa voidaan tuoda esiin vaikkapa tutkimuksellista ja muuta faktatietoa aiheesta sekä muiden työpaikkojen kokemuksia ja esimerkkejä perhemyönteisyyden kehittämisestä käytännössä. Tällainen luento antaa parhaimmillaan inspiroivan pohjan keskustelulle.

On kuitenkin tärkeää huomata, että pelkkä luento ei itsessään muuta asioita eikä esimerkiksi kerro siitä, millainen tilanteen koetaan olevan omalla työpaikalla. Siksi on ehdottoman hyödyllistä yhdistää luentoon keskusteluosuus, esimerkiksi ulkopuolisen vetäjän tai vaikkapa esimiehen avustuksella. Tärkeää on myös palata aiheeseen muissa yhteyksissä, jottei luento jäisi yksittäiseksi, muusta työpaikan kehittämistoiminnasta ja arjesta irralliseksi ohjelmanumeroksi.

Kokonaisvaltainen kehittäminen vai yksittäiset toimenpiteet?

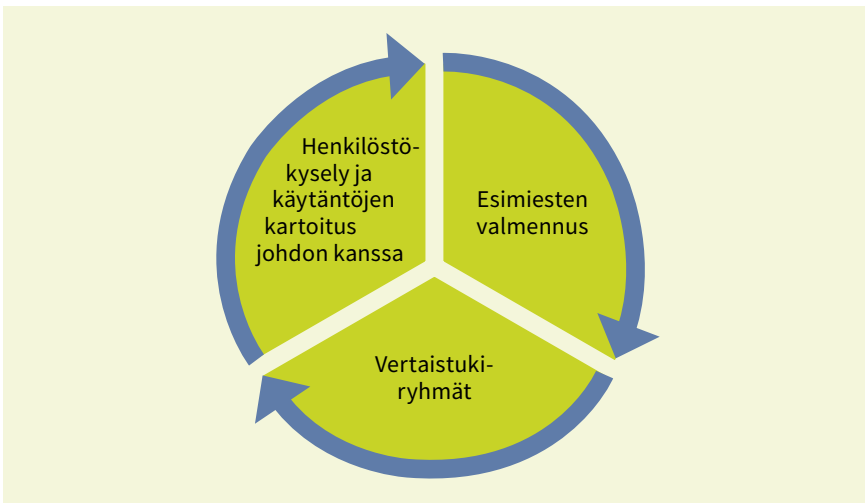
Kuten lähes kaikessa työpaikkojen kehittämistoiminnassa, myös työn ja muun elämän yhteensovittamisesta on julkaistu vain vähän korkeatasoisia interventiotutkimuksia. Työpaikkatasolla toteuttamisen vaikeutena ovat esimerkiksi vertailukohteen löytäminen ja tutkimuksen toteuttamisen muut käytännön haasteet. Epäsuoraa näyttöä työpaikkojen kehittämisen hyödyistä on paljonkin, kuten aiemmin on todettu. Kuitenkin interventioihin liittyvä tutkimustieto olisi tärkeää näyttöön perustuvien menetelmien tai toimintamallien levittämiseksi sekä todellisten kehittämisen kustannusten ja hyötyjen arvioimiseksi.

Aiemmin julkaistujen tutkimusten joukosta löytyvät kehittämisen kohteet voidaan jakaa työaikaan tai työjärjestelyihin ja esimiesten koulutamiseen liittyviin kehittämishankkeisiin. Lisäksi työpaikalla on toteutettu

vanhemmuuden tukeen tai muuhun yksilölliseen selviytymiskeinojen kehittämiseen liittyviä interventioita. Interventioihin ja pitkittäistutkimuksiin kohdistuneen systemaattisen katsauksen mukaan edellä mainitut keinot on todettu vaikutuksiltaan myönteisiksi (Ropponen ym., 2016).

Periaatteessa pienelläkin vaivalla pystyy työpaikalla suuntaa antavasti seuraamaan henkilöstön kokemuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisesta sekä niihin vaikuttavia muutoksia työn järjestelyissä. Esimerkiksi jos työpaikalla otetaan käyttöön jokin työaikaan liittyvä jousto, voitaisiin seurata vaikuttaako tämä henkilöstön kokemuksiin yhteensovittamisesta esimerkiksi osana henkilöstökyselyä. Näin saataisiin suuntaa antavaa tietoa siitä, oliko joustosta hyötyä. Usein työpaikan kehittäminen vaikuttaa moniin tekijöihin yhtä aikaa, myös sellaisiin, joiden muuttamista ei ollut alun perin asetettu tavoitteeksi. Esimerkiksi työpaikan kehittämistoiminnalla saavutetaan parannuksia yhtä aikaa henkilöstön työhyvinvoinnissa ja työn sujumisessa.

Työn sujumisen parantaminen tai työkuormituksen vähentäminen joko työtä kehittämällä tai henkilöstön selviytymiskeinoja vahvistamalla ovat avainasemassa myös, kun parannetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista. Kehittämisen kohteena voi olla kuitenkin yksittäinen muutos, esimerkiksi etätöiden lisääminen, jota tuetaan esimiesten ja henkilöstön valmennuksilla sekä panostamalla kulttuurin muutokseen.



KUVA 11. Kehittämistoiminta työpaikalla voi olla kokonaisvaltaista, vaikka se kohdistuisikin yksittäiseen asiaan (Toppinen-Tanner jne., 2015).

YKSITYISELÄMÄN KYSYMYKSET OSAKSI TYÖTERVEYSYHTEISTYÖTÄ JA TYÖKYVYN YLLÄPITOA

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat perhetilanteet ja yksityiselämän kysymykset kannattaa ottaa osaksi työterveyshuollon toimintaa ja selvityksiä. Esimerkiksi omaishoivatilanteiden tunnistaminen ja neuvonta ovat hyödyllisiä.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja sen tukeminen työpaikalla voidaan nähdä henkisen kuormittumisen haasteena ja siten myös työsuojelukysymyksenä.

Työsuojelutarkastuksilla valvotaan lukuisia lakeja, asetuksia ja päätöksiä. Työsuojeluvalvontaa tarkastellaan seuraavassa rajattuna työturvallisuuslakiin (738/2002) ja lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (valvontalaki 44/2006). Tähän nykytilan kuvaukseen kirjatut havainnot perustuvat edellä mainittuihin lakeihin ja työturvallisuuslain säätämistä ja muuttamista koskeviin hallituksen esityksiin (HE 59/2002, HE 201/2012), aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin, aluehallintoviraston dokumentteihin (esimerkiksi psykososiaalisen kuormituksen valvontaohjeeseen) sekä keskusteluihin, joita on käyty aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen kanssa. Keskusteluja on käyty vastuualueen johdon ja psykososiaalisen kuormituksen valvonnan koordinaatioryhmän kanssa.

Valvonnassa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät asiat olivat kiinnostuksen kohteena lain noudattamisen ja työnantajan vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta.

Valvonta kohdistuu lain noudattamiseen

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksissä lain minimi-tason noudattamisen valvonta liittyy työnantajan yleiseen huolehtimisvelvollisuuteen (työturvallisuuslaki § 8), kuormitustekijöiden välttämiseen ja vähentämiseen (työturvallisuuslaki § 25), epäasiallisen kohteluun (työturvallisuuslaki § 28), riskinarviointiin (työturvallisuuslaki § 10) ja yhteistoiminnassa käsiteltäviin asioihin (valvontalaki § 26).

Psykososiaalisen kuormituksen valvonnan kohdentaminen eri toimialoille vaihtelee vastuualueittain. Pääsääntöisesti psykososiaalista kuormitusta valvotaan julkisella sektorilla, palvelualalla, sosiaali- ja terveystalalla sekä teollisten työpaikkojen toimihenkilöiden työssä. Työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät asiat yhdistetään valvonnassa psykososiaaliseen kuormitukseen, mutta psykososiaalisen kuormituksen valvontaohjeessa työn ja muun elämän ristiriitaiset vaatimukset on rajattu työsuojeluvalvonnan ulkopuolelle, koska niitä ei ole nykyisin määritelty työn kuormitustekijöiksi.

Kuormituksen valvonnassa työn ja muun elämän yhteensovittaminen konkretisoituu lähinnä siten, että joustavat työajat ja muut työn ja muun elämän yhteensovittamiseen tähtäävät toimenpiteet ovat keinoja, joilla työnantaja voi vähentää työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta. Tarkastaja ei määrittele näitä keinoja vaan valvoo, onko työpaikalla tehty

riittäviä toimenpiteitä suhteessa kuormitustekijöiden aiheuttamaan vaaraan.

Haastatellut työsuojelutarkastajat saivat harvoin asiakasaloitteisia valvontapyyntöjä epäasiallisesta kohtelusta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyen. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen saattaa kuitenkin olla taustatekijä muiden, kiinteämmin työhön liittyvien tekijöiden ohella. Selkeät, kaikille yhtenäiset toimintatavat esimerkiksi loma-ajan kohtien määräytymisessä tai liukuvan työajan käytössä vähentävät epäasiallisen kohtelun kokemuksia. Valvonnassa myös aprikoiitiin, että usein työn ja muun elämän yhteensovittamisen hankaluus koskee yhtä yksittäistä työntekijää rajatun ajan, jolloin työntekijä pystyy sinnittelemään kyseisen ajan ilman yhteydenottoa valvovaan viranomaiseen. Riskinarvioinnin osalta valvonta kohdentuu riskinarvioinnin toteutukseen, mutta ei välttämättä ulotu yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisten edellytysten huomioonottoon.

Työturvallisuuslaissa mainitaan usein työkyky. Valvontaa ei kohdenne ta yksittäisen työntekijän työkykyyn, vaan työpaikan keinoihin arvioida ja hallita henkilöstön kuormittumista terveyttä vaarantavalla tavalla. Työterveyshuolto on yhteistyökumppani ratkottaessa yksittäisten työntekijöiden työkykyasioita.

Työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät asiat eivät sisälly valvontalain mukaan työsuojeluyhteistoiminnassa käsiteltäviin asioihin.

Valvonnan keinoista puhuttaessa tuotiin esille lain minimitasen noudattamisen valvonta. Tarkastuksilla työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmien ei sinällään todettu aiheuttavan terveyden menettämisen vaaraa, johon olisi tarvetta antaa toimintaohjeita tai kehotuksia. Sen sijaan aiheesta voidaan antaa ohjeita ja neuvoja, joita ei kirjata tarkastuskertomuksiin. Siten työn ja muun elämän yhteensovittamisen asioihin liittyvien ohjeiden ja neuvojen määrästä tai sisällöstä ei ole myöskään seurantatietoa.

Työnantajan vaikutusmahdollisuudet

Työsuojeluvalvonta kohdistuu työnantajan lakisääteisten velvollisuuksien noudattamiseen. Koska valvonnan kohteena ovat työn kuormitustekijät, tarkastajat ovat kiinnostuneita työnantajan mahdollisista keinoista vaikuttaa haitalliseen kuormitukseen. Työntekijöiden vapaa-aikaan ei työnantajalla ole velvollisuutta – eikä aina edes mahdollisuutta – puuttua. Työnantajalla ei ole oikeutta saada tietää työntekijän vapaa-ajan vietosta, ellei työntekijä sitä itse tuo esille. Tällöin mahdollisuudet vaikuttaa työntekijän kuormittumiseen rajoittuvat työpaikalla tehtäviin toimenpiteisiin. Toisaalta työnantajalla on kuitenkin mahdollisuuksia vaikuttaa kuormitustekijöihin työssä ja sitä kautta helpottaa kokonaiskuormitusta.

Työn kuormitus suhteutetaan työntekijän senhetkisiin yksilöllisiin resursseihin.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymykset ovat valvonnassa vähäisessä roolissa, koska työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvä haitallinen kuormitus, jolla on terveyden menettämisen vaara, oli haastatteluvien mukaan melko vähäistä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymysten arveltiin olevan työpaikalle pikemminkin imagokysymys kuin pyrkimys noudattaa lain minimitasoa. Karkealla tasolla näyttää siltä, että valvonnan näkökulmasta työpaikat, jotka ovat valmiita kiinnittämään huomiota työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin, ovat useimmiten myös valveutuneita lainsäädännön velvoitteiden noudattamisesta.

Omaisen tai läheisen hoito työssäkäynnin ohessa

Samaan aikaan, kun työikäisten määrä Euroopan väestössä laskee, yli 65-vuotiaiden määrä kasvaa lähes kaksinkertaiseksi vuoteen 2030 mennessä (Eurofound, 2015). Tämä tarkoittaa sitä, että yhä useampi, usein itsekkin ikääntyvä, työntekijä huolehtii työuransa loppupuolella omista tai puolison ikääntyvistä vanhemmista tai muista läheisistä. Monilla työpaikoilla oman henkilöstön ikääntymisen myötä pienten lasten hoidon järjestelyjen vaiheesta ollaankin siirtymässä ikääntyvien omaisten hoiva-tilanteiden ratkomiseen.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tutkimuksenkin kentässä tämä ilmiö on ollut esillä vasta 1990-luvulta lähtien väestörakenteen muutoksen ja eliniän odotteen kasvun myötä (Eurofound, 2015). Monissa EU-selvityksissä ennustetaan, että ikääntyvien vanhusten hoitaminen varsinaisen palkkatyön ohessa tulee olemaan tulevaisuudessa vielä nykyistäkin keskeisempi kysymys työpaikoille.

Työ ja perhe-elämä -ohjelman tekemän työpaikkatason kyselyn mukaan vain vajaalla puolella suomalaisista työpaikoista käytettiin yleisesti lain antamaa oikeutta hoivavapaaseen omaisen tai läheisen hoitoon. Noin joka kymmenes kehittyneissä teollisuusmaissa hoitaa päivittäin läheistään ja jopa kolmannes työssä käyvistä hoivaa ja auttaa läheistä tai omaista työssä käynnin ohessa (Kauppinen & Silfver-Kuhlampi, 2015).

Vuonna 2012 noin neljännes työssäkäyvistä huolehti ansiotyönsä ohella omaisesta tai läheisestään tämän korkean iän, sairauden tai vammaisuuden vuoksi (Toivanen & Bergbom, 2013). Omaishoivaa työn ohessa tekevien työntekijöiden määrä vaikuttaa olevan kasvussa, sillä vuonna 2009 heidän osuutensa oli vielä alle viidennes (Kauppinen & Jolanki, 2009). Useimmiten huolenpito kohdistui omaan tai puolison vanhempaan (72 %). Huolehtimisen kohteina olivat myös muut sukulaiset tai läheiset, esimerkiksi

naapuri tai ystävä. Huolenpitovastuu painottui keski-ikään, ja se oli hieman yleisempää naisilla kuin miehillä.

Väestön ikääntyminen näkyy myös omaishoitajien ikääntymisenä: vuonna 2012 suurin osa sekä omaishoidettavista että omaishoitajista oli yli 64-vuotiaita (Linnosmaa ym., 2014). Tässä arvioissa ovat mukana kuitenkin myös muut kuin työkäiset omaishoitajat.

KUKA ON OMAISHOITAJA?

OMAISHOITAJA ON henkilö, joka pitää huolta perheenjäsenestä tai muusta läheisestä, joka sairaudesta, vammaisuudesta, iästä tai muusta erityisen hoi-
van tarpeesta johtuen ei selviydy arjestaan yksin tai omatoimisesti.

Muita omaishoivan muotoja ovat etäomaishoito, jolloin omainen voi asua esimerkiksi toisella paikkakunnalla. Etäomaishoitajia on arvioitu olevan Suomessa noin 65 000 henkilöä, mikä on noin 19 prosenttia omaishoitajien määrästä (www.osol.fi). Osa omaishoitajista hoitaa erityislapsia joko omaishoidon tuella ja/tai palkkatyön ohessa.

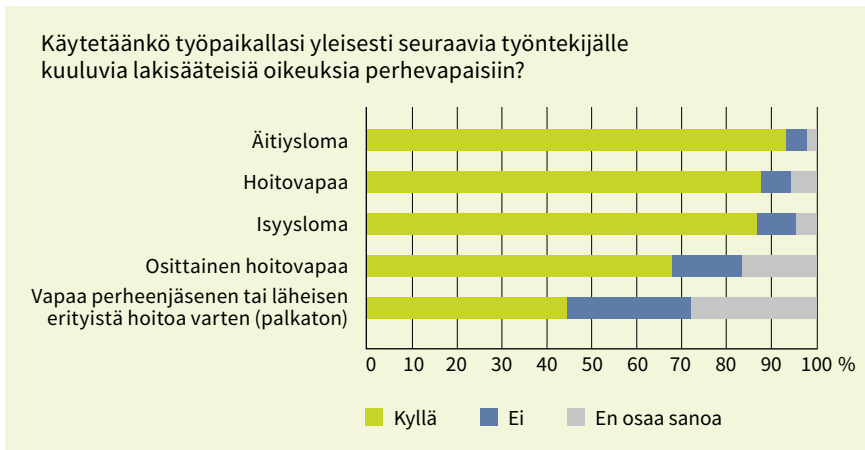
Puolet työssäkäyvistä olisi ollut valmis ottamaan työstä hoivavapaata hoitaakseen läheistään (Kauppinen, 2013). Useimmat asettivat töistä poissäämisen ehdoksi riittävän taloudellisen korvauksen ja sen, että hoivavaiheen jälkeen voi palata takaisin töihin. Tällöin hoivavapaa olisi samalla tavoin säännelty ja turvallinen kuin perhevapaa pienten lasten vaiheessa. Vuonna 2011 voimaan tulleen työsopimuslain muutoksen mukaan työnantajan on pyrittävä järjestämään työt niin, että työntekijä voi jäädä määräajaksi pois työstä, jos työntekijän poissaolo on tarpeen hänen perheenjäsenensä tai muun hänelle läheisen henkilön erityistä hoitoa varten.

Omaishoiva usein omaan ikääntymiseen liittyvänä ja työn ohessa saattaa olla kuormittavaa: Työ ja terveys 2009 -aineiston perusteella yli 45-vuotiailla omaishoitajilla oli enemmän ennenaikaisen eläkkeelle jäämisen ajatuksia kuin muilla työssä käyvillä (Kauppinen & Jolanki, 2009). Useilla omaishoivajärjestöillä onkin käynnissä projekteja työssä käyvien omaishoitajien tukemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Työ ja perhe-elämä: kyselyt hoivavastuista

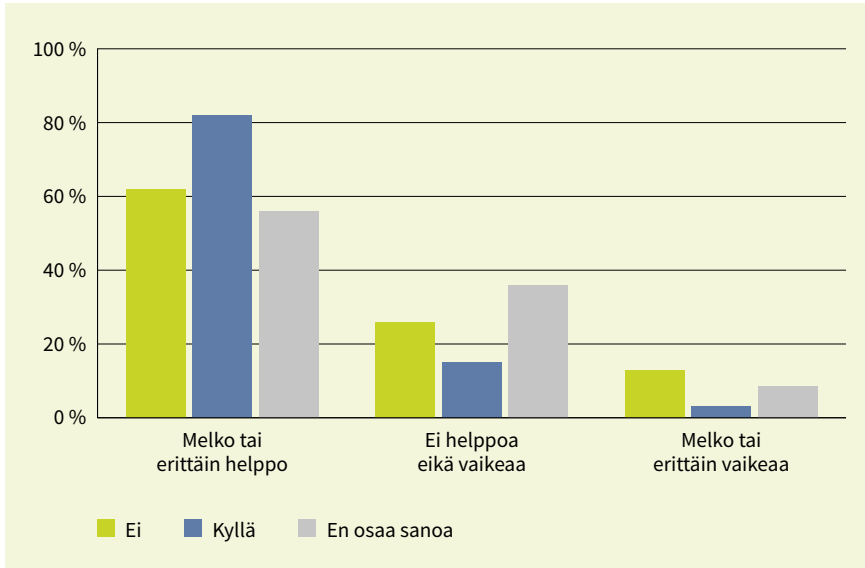
Hoivavapaan käyttöä työpaikoilla selvitettiin ensimmäisen kerran vuoden 2013 alussa, jolloin Työterveyslaitos selvitti lakimuutoksen tunnettuutta ja soveltamista suomalaisilla työpaikoilla (Kauppinen, 2013). Valtaosalla työpaikoista oli mahdollisuus sopia työnantajan kanssa tapauskohtaisesti poissaoloista tai esimerkiksi työaikoihin liittyvistä järjestelyistä.

Työ ja perhe-elämä -ohjelmassa kerättiin kyselyaineisto suomalaisilla työpaikoilla käytössä olevista perheystävällistä käytännöistä ja asenteista. Kyselyn tuloksista ilmenee, että työpaikoilla käytetään yleisesti ottaen melko paljon työntekijöille kuuluvia lakisääteisiä oikeuksia perhevapaisiin (kuva 12). Esimerkiksi äitiyslomaa käytettiin 90-prosenttisesti. Hoivavapaata, jolla tarkoitetaan muun omaisen tai läheisen palkatonta hoivaa, käytettiin kuitenkin vastaajien mukaan vajaalla puolella (44 %) työpaikoista. Toisaalta lähes 30 prosenttia ilmoitti, että ei osaa sanoa, käytetäänkö omalla työpaikalla hoivavapaata.



KUVA 12. Käytetäänkö työpaikallasi yleisesti seuraavia työntekijälle kuuluvia lakisääteisiä oikeuksia perhevapaisiin? (Toppinen-Tanner jne., 2015.)

Valtaosa vastaajista arvioi, että omalla työpaikalla työntekijän oli melko tai erittäin helppo ottaa puheeksi se, että aikoo jäädä määräajaksi työstä pois perhevapaalle tai hoitaakseen perheenjäsentä tai muuta läheistä. Kuitenkin niiden työpaikkojen joukossa, joilla hoivavapaata omaisen tai läheisen hoitamiseksi ei vastaajien mukaan ollut käytetty, oli myös vaikeampaa ottaa puheeksi poissaolot kaikista perhesyistä (13 %) kuin työpaikoilla, joilla hoivavapaata oli käytetty (3 %) (kuva 13). Vastaavasti työpaikoilla, joilla hoivavapaata oli käytetty, puheeksiottaminen oli helpompaa.



KUVA 13. Poissaolojen puheeksi ottamisen helppous/vaikeus työpaikalla sen mukaan, oliko työpaikalla käytetty yleisesti lakisääteistä oikeutta palkattomaan vapaaseen perheenjäsenen tai läheisen erityistä hoitoa varten. (Toppinen-Tanner jne., 2015.)

Eurofoundin (2015) jaottelun mukaan omaishoivatilanteessa olevien tarpeiden järjestämiseksi seuraavat toimet olisivat tarpeellisia: työajan joustot ja osa-aikatyö, työsuhteen säilyminen poissaolojen aikana, poissaolojen mahdollistaminen erilaisten hätätilanteiden takia sekä palkattomat ja palkalliset lyhyt- ja pidempiaikaiset hoitovapaat.

Työpaikalla pitäisi pyrkiä järjestämään erityisesti joustomahdollisuuksia ja tarvittaessa työn keventämismahdollisuuksia väliaikaisesti tai pidemmällä aikajaksolla. Eurofoundin raportin mukaan yksi tärkeimmistä onnistuneen työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistajista omaishoitajilla on työtovereiden ja esimiesten myönteinen tuki ja ymmärtäväinen suhtautuminen.

Monet omaista hoitavat, itsekkin ikääntyvät työntekijät, ovat arkoja tuomaan hoivatilanteisiin liittyviä tarpeita esiin pelätessään sen vaikuttavan kielteisesti heidän asemaansa työpaikalla.

Omaishoivatilanteet voivat myös vähentää halukkuutta ottaa lisähaasteita tai vaativampia työtehtäviä vastaan ja lisätä halukkuutta vähentää työmäärää (Kauppinen & Silfver-Kuhlampi, 2015). Siksi olisikin tärkeää selvittää työpaikalla mahdollisuudet tukea omaishoitajien työssä jaksamista ja jatkamista. Työpaikalla on kyllä totuttu hoitamaan perhevapaiden aiheuttamia järjestelyjä, mutta omaishoivatilanteiden tunnistaminen ei ole itseselvää työturvallisuudessa tai henkilöstöprosesseissa.

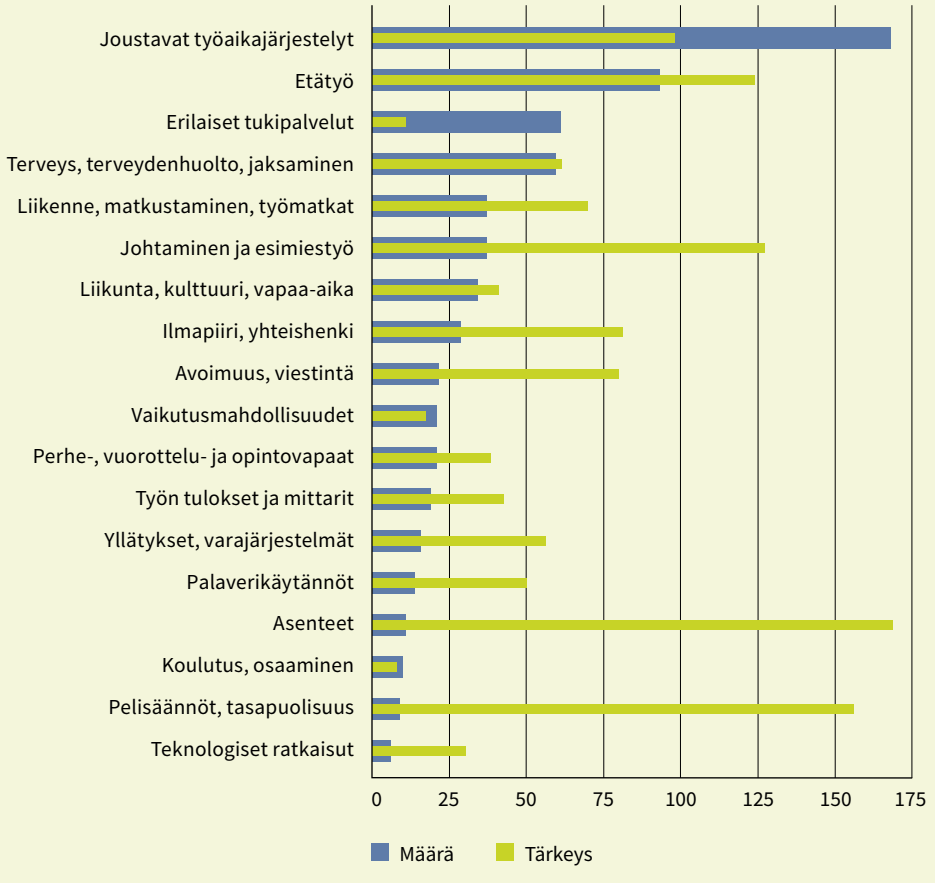
Avoin verkkoavoriihi ja muut tutkimukset

Työ ja perhe-elämä -ohjelman toteuttamaan, avoimeen verkkoavoriihiin osallistui yhteensä 929 henkilöä.

Hoivavastuu omaisesta tai muusta läheisestä oli noin 10 prosentilla vastaajista. Omaishoitajien vastauksissa parhaimmiksi käytännöiksi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen nousivat työaikajärjestelyt ja etätö (kuva 14). Nämä arvioitiin myös merkitykseltään tärkeiksi käytännöiksi. Tässäkin ryhmässä, kuten muidenkin verkkoavoriihin vastaajien joukossa, vielä merkitykseltään tärkeämmäksi arvioitiin myönteiset asenteet, pelisäännöt ja tasapuolisuus sekä hyvä esimiestyö.

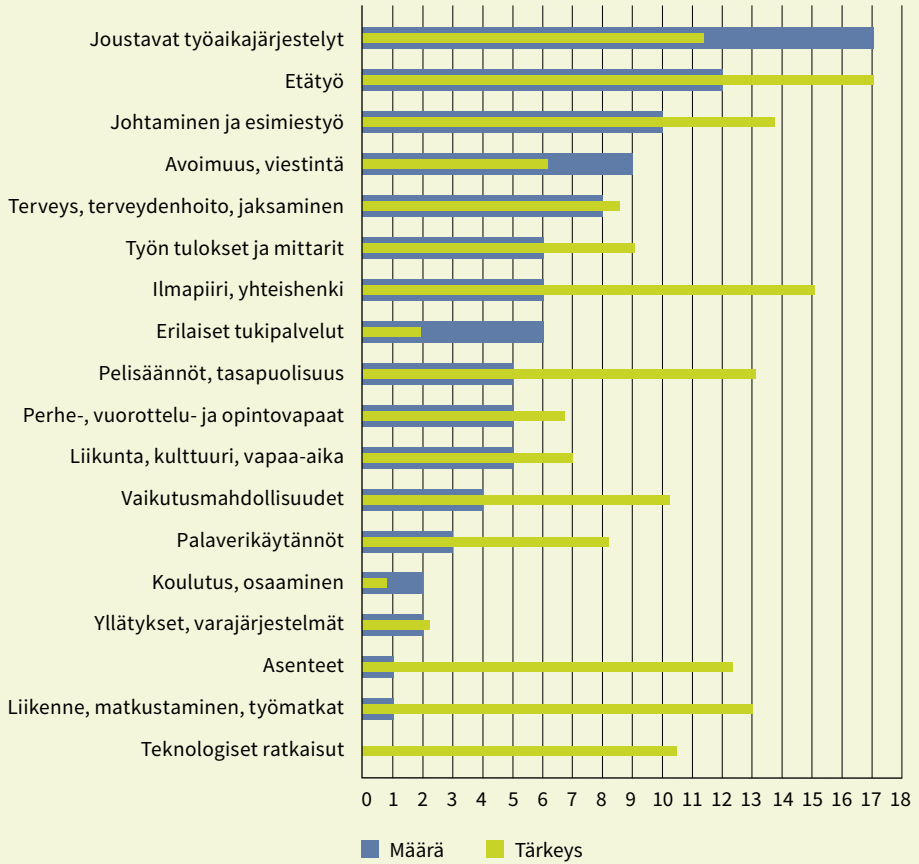
Omaisien tai läheisen hoivavastuussa tärkeänä käytäntönä nähtiin myös sujuva liikenne, matkustaminen ja työmatkat: kuinka esimerkiksi pääsee kaukana asuvan omaisen luo. Myös ilmapiiri ja yhteishenki sekä tekniset ratkaisut nousivat tärkeinä asioina esille. Nämä tekijät eivät olleet niin keskeisiä alle 18-vuotiaita hoivanneiden vastauksissa (kuva 15). Tämä kertoo eri hoivan muotojen synnyttämistä erilaisista tarpeista, vaikka yhtäläisyyksiäkin löytyy.

Hoivavastuu: Kotona asuvia alle 18-vuotiaita lapsia



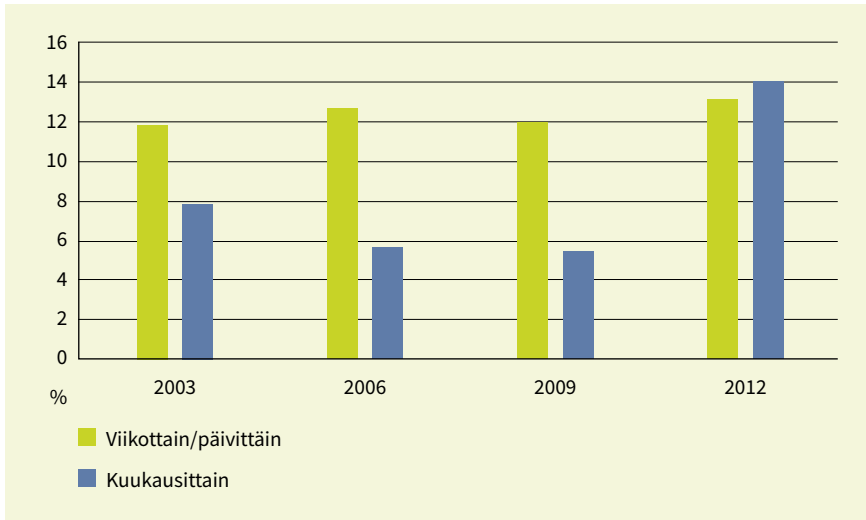
KUVA 14. Hyvät käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen niiden vastaajien mielestä, joilla oli alle 18-vuotiaita lapsia hoidettavana. Kuvion sininen palkki kertoo, kuinka monta kertaa ko. asia on mainittu aineistossa, vihreä palkki sen arvioidun tärkeyden. (Toppinen-Tanner jne., 2015.)

Hoivavastuu: Omainen tai läheinen, joka tarvitsee hoitoa



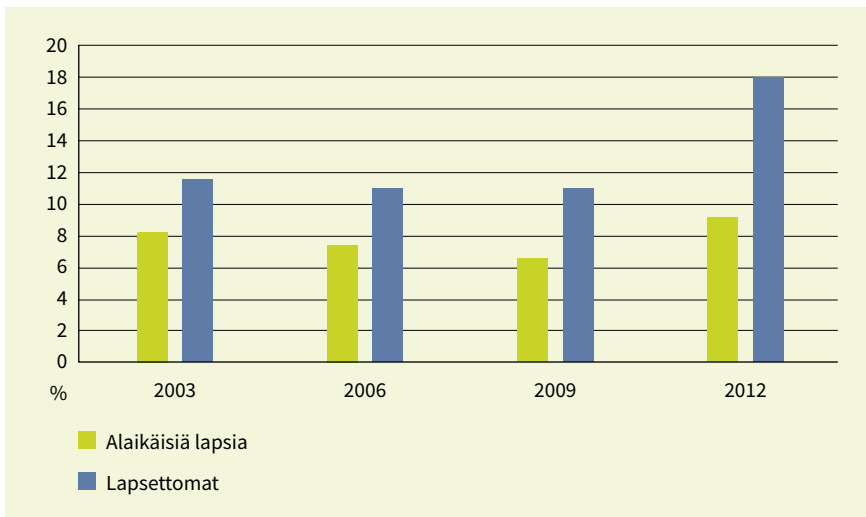
KUVA 15. Hyvät käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen niiden vastaajien mielestä, joilla oli omainen tai läheinen, joka tarvitsee hoitoa. Kuvion sininen palkki kertoo, kuinka monta kertaa ko. asia on mainittu aineistossa, vihreä palkki sen arvioidun tärkeyden. (Toppi-nen-Tanner jne., 2015.)

Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa on tutkittu omaishoitotilanteissa olevien määrää vuodesta 2003 alkaen. Omaishoitajien määrä ja hoidon intensiteetti vaikuttaisi kasvaneen erityisesti vuosien 2009 ja 2012 kyselyjen välillä (kuva 16). Omaishoitajiksi on tässä katsottu kaikki työssäkäyvät, jotka joskus huolehtivat nykyisen työn ulkopuolella toisesta henkilöstä, joka tarvitsee apua korkean iän, sairauden tai vamman vuoksi.



KUVA 16. Huolehditko nykyisin työsi ulkopuolella toisesta henkilöstä, joka tarvitsee apua korkean iän, sairauden tai vammän vuoksi (huolehtimisen useus, % kaikista vastanneista)? (Toppien-Tanner jne., 2015.)

Kun alaikäisten tai pienten lasten vanhempi hoitaa työssä käynnin ulkopuolella lisäksi omaista, puhutaan sandwich-tilanteesta. Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa omaista tai läheistä hoivaavista reilulla puolella oli myös omia pieniä tai kouluikäisiä lapsia (kuva 17). Vuoden 2012 kyselyssä erityisesti lapsettomien hoivaajien osuus oli kasvanut.



KUVA 17. Työn ulkopuolella omaisesta huolehtivat, joilla on tai ei ole omia alaikäisiä lapsia (%).

HOIVAYSTÄVÄLLISEN TYÖPAIKAN TUNNUSPIIRTEITÄ OVAT

- joustavat työkäytännöt: liukuva työaika, työaikapankki, lyhennetty työaika, etätyö, vuosilomapäivien säästäminen, vuorotteluvapaa
- poissaoloista sopiminen lähijohdon kanssa
- käytäntöjen kirjaaminen työsuojelu- tai tasa-arvo-ohjelmaan
- työpaikalla yhdessä sopiminen ja tiedottaminen
- hoivavapaasäännösten (työsopimuslain luku 4, § 7a) käytännöt tutuiksi, niistä työpaikalla informointi ja sopiminen
- kehityskeskustelut työssäkäyntiä tukeviksi työuran eri vaiheissa
- puhelinetiketti: miten ja missä työajalla ja -paikalla voi ottaa henkilökohtaisia puheluja vastaan, hoitaa hoidettavan asioita, rauhaista tila, yksityisyyden suoja
- varhaisen välittämisen toimintamalli: sairauspoissaolojen seuranta, työkyvyn ja työhön paluun tukeminen, empatia ja tuki työntekijän osallistuessa läheisen saattohoitoon ja menetyksestä toipumiseen
- myötätunnon harjoitteet, työyhteisön arjen ystävällisyys ja huomaavaisuus, työterveyshuollon tuki, työhyvinvointi- ja stressikonsultaatiot
- yrityksen tarjoama koti- ja siivousapu, sairaan lapsen hoitoapu koskemaan myös muita hoivatilanteita.

(Kauppinen & Silver-Kuhalaampi, 2015; tietokortti.)

Työpaikan kannalta olisi tärkeää, että läheishoivatilanteet tunnistettaisiin ajoissa. Eurofoundin (2011) mukaan työssä käymiseen liittyvät päätökset (esim. päätös jäädä pois määräajaksi tai lyhentää työaika) yleensä tehdään ja ne vakiintuvat ensimmäisten kolmen kuukauden aikana. Jotta ratkaisut olisivat pidemmälläkin aikavälillä tarkoituksenmukaisia kaikkien kannalta, olisi tärkeää, että läheishoivatilanteet tunnistettaisiin ja voitaisiin ottaa puheeksi riittävän aikaisin työpaikalla.

Matkatyön ja perhe-elämän yhteensovittaminen

Matkatyöhön liittyy useita tekijöitä, joiden tiedetään aiheuttavan haasteita työn ja perheen yhteensovittamiselle. Näitä tekijöitä ovat muun muassa pitkät työpäivät, työaikojen epäsäännöllisyys, matkojen ennakoinnattomuus, suuret työn vaatimukset ja poissaolot kotoa. Ulkomaan sekä kotimaan työmatkoja koskeneista tutkimuksista onkin jo saatu viitteitä siitä, että mitä tiheämmin työntekijä matkustaa työssään ja on poissa

kotoa työmatkojen takia, sitä useammin ja enemmän hän kokee työstä kotiin kantautuvaa ristiriitaa. Tämänhetkisen tutkimustiedon valossa voidaankin olettaa, että työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet ovat yksi oleellisimmista matkatyöhön liittyvistä hyvinvointia uhkaavista kuormitustekijöistä niillä työntekijöillä, jotka ovat työnsä vuoksi paljon työmatkoilla.

Työmatkoilla – erityisesti ulkomaan työmatkoilla – matkoja pyritään usein hyödyntämään tehokkaasti, joten työpäivät venyvät pitkiksi. Matkat vaativat usein valmisteluja, ja matkojen jälkeen niihin liittyy raportointia ja jälkikäteistyötä. Matkojen jälkeen töissä voi odottaa myös kotimaassa matkojen aikana kasaantuneet työt. Paljon ulkomaan työmatkoja tekevät tekevätkin muita pidempiä työpäiviä sekä ulkomailla että kotimaassa työskennellessään. Mitä tiheämmin työntekijä matkustaa työssään ulkomaille, sitä suuremmaksi hän ilmoittaa sekä työnsä laadulliset että määrälliset vaatimukset. (Bergbom ym., 2011.)

Työmatkat vaativat yöpymisten vuoksi usein poissaoloa kotoa, jolloin työntekijä on estynyt osallistumaan perheen yhteisiin toimiin. Työmatkojen ennakoimattomuus ja matka-aikataulujen muuttuminen aiheuttavat usein muutospainetta perhettä ja muuta elämää koskeviin suunnitelmiin. Työmatkat voivatkin vaikuttaa monella tavalla puolison ja koko perheen elämään. Monet matkojen ja perheen yhdistämiseen liittyvät haasteet ovat samankaltaisia sekä kotimaan että ulkomaan työmatkoja tekevillä. Ulkomaan työmatkoihin liittyy kuitenkin usein lisähaasteita, kuten pitkien matkustusajkojen aiheuttama matkarasitus ja aikaeroista toipuminen. Monesti väsymys on suurimmillaan matkalta kotiin palattaessa, varsinkin jos matkalla palautuminen työn aiheuttamasta kuormituksesta on jäänyt vaillinaiseksi.

Matkatyön ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittamisen helppous vaihtelee elämäntilanteesta riippuen. Haasteellisinta yhteensovittaminen on silloin, kun perheeseen liittyviä velvoitteita on useita, kuten pienistä lapsista huolehtiminen ja iäkkäiden vanhempien tukeminen. Paljon matkustavan perheellisen työntekijän kodin arjen pyörittäminen jää usein puolisolalle. Eräässä tutkimuksessa havaittiin, että ulkomaan työmatkoja tekevien puoliset kärsivät stressiperäisistä häiriöistä useammin kuin ei työssään matkustavien työntekijöiden puoliset (Dimberg, Striker, Nordanlycke-Yoo ym., 2002). Mikäli matkustavan työntekijän puoliso itse matkustaa työssään tai muutoin tekee pitkää työpäivää, voi tasapainoisen yhtälön löytäminen olla erityisen haastavaa. Arjesta selviytyminen vaatii tällöin usein perheen ulkopuolista apua. Yksinhuoltajilla ja eronneilla vanhemmilla erityisesti yllättäen tulevat matkat vaativat usein poikkeusjärjestelyjä. Esimerkiksi eronnut, jolle osuu yllättäen matka samaan aikaan lapsen sovitun huoltovuoron kanssa, joutuu hankalaan tilanteeseen.

Matkat voivat olla haasteellisia myös lapsettomien yksinelävien työn ulkopuolisen elämän kannalta. Myös heillä voi olla hoitovastuuta esimerkiksi iäkkäistä vanhemmista. Parisuhteen niin kuin myös ystävyys- ja sukulaissuhteiden hoitaminen voi vaatia erityistä panostusta, jos matkoilla

ollaan tiheään. Ennakoimattomien työmatkojen vuoksi ystävien kanssa tehdyt vapaa-aikaa koskevat suunnitelmat, kuten lomamatkat, voivat raueta. Perheet muuttavat usein suunnitelmiaan yhden perheenjäsenen vuoksi. Samankaltaista mahdollisuutta joustoon ja suunnitelmien muuttamiseen ei välttämättä aina löydy ystäväpiiristä – ainakaan toistuvasti.

Matkatyön ja perheen tai muun elämän yhteen sovittaminen ei kuitenkaan välttämättä aiheuta suuria haasteita. Riippuen elämäntilanteesta työmatkat voidaan saada hyvinkin sovitettua ongelmitta työn ulkopuoliseen elämään. Vaikutusmahdollisuudet matkojen toteutumiseen ja ajankohtiin helpottavat myös työmatkojen ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Tärkeää on myös työntekijän riittävä palautuminen ja elpyminen työn ja matkustuksen aiheuttamasta rasituksesta, jotta voimavaroja olisi käytettävissä myös työn ulkopuoliseen elämään. Riittävä palautuminen ja lepo ovat edellytyksiä myös työkyvyn ylläpitämiselle.

Matkoihin liittyvien kielteisten hyvinvointivaikutusten, kuten uupumisasteisen väsymyksen ja unihäiriöiden, on osoitettu osin myös välittyvän työstä kotiin kantautuvan ristiriidan kautta. Työmatkat siis lisäävät työstä kotiin kantautuvaa ristiriitaa, joka puolestaan heikentää hyvinvointia. Eräässä tutkimuksessa havaittiin, että matkustavilla työntekijöillä työstä kotiin kantautuvan ristiriidan ja uupumisasteisen väsymyksen keskinäinen suhde on kaksisuuntainen (Westman ym., 2008). Työstä kotiin kantautuva ristiriita lisää uupumisasteista väsymystä, joka puolestaan lisää työstä kotiin kantautuvan ristiriidan kokemuksia. Näin voi syntyä paheneva noidankehä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottaminen on siis erityisen tärkeää matkustavien työntekijöiden kohdalla.

Parhaimmillaan matkustustyöhön liittyy mielekkäitä ja motivoivia haasteita sekä onnistumisen kokemuksia. Monet kokevat, että he ymmärtävät ulkomaan työmatkojen vuoksi paremmin sen kokonaisuuden, johon oma työ liittyy. Lisäksi monet kokevat, että ulkomaan työmatkat ja vieraisiin kulttuureihin tutustuminen avartavat omaa maailmankuvaa. (Bergbom ym., 2011.) Työmatkoihin liittyvät myönteiset puolet voivat heijastua myös perheeseen tervetulleina tuulahduksina maailmalta ja vieraista kulttuureista.

Erään tutkimuksen mukaan mitä paremmiksi työntekijä koki vaikutusmahdollisuutensa matkoihin ja mitä tyytyväisempi hän oli matkoihinsa, sitä tarmokkaammaksi hän koki itsensä (Westman, Etzion & Chen, 2009). Tämä tarmokkuus vaikutti puolestaan heijastuvan myönteisesti puolisoon lisäten myös hänen tarmokkuuttaan. Työntekijän työmatkoilla on siis monella eri tapaa vaikutuksia sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen että koko perheen hyvinvointiin.

MITÄ TYÖPAIKOILLA VOIDAAN TEHDÄ MATKATYÖLÄISEN JAKSAMISEN TUKEMISEKSI JA TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEN HELPOTTAMISEKSI?

- Parantamalla työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa matkojensa toteutumiseen ja ajankohtiin helpotetaan työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittamista.
- Työntekijän tulisi pystyä kieltäytymään työmatkasta ilman kielteisiä seurauksia.
- Matkatyön ja perhe-elämän yhteensovittamisen sujuvuus vaihtelee elämäntilanteesta riippuen. Matkatyön ja muun elämän yhteensopivuutta ja siihen tulleita muutoksia kannattaa aika ajoin tarkastella esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja pyrkiä löytämään tilannetta helpottavia ratkaisuja, jos siihen on tarvetta. Voi myös olla, että matkat sopivat aiempaa paremmin työntekijän elämäntilanteeseen.
- Mahdollisuus etätööhön ja työajan joustoihin ovat erityisen tärkeitä paljon matkustavien kohdalla.
- Matkustavien työntekijöiden työmäärän ja työpäivien pituuden kohdentaminen on tärkeää sekä sen varmistaminen, että matkatyötä tekevät ehtivät palautua riittävästi matkojen aiheuttamasta rasituksesta. Palautuminen tulisi ottaa osaksi matkasuunnitelmaa. Esimerkiksi saavuttaessa myöhään yöllä takaisin kotimaahan pitäisi varmistaa, että työntekijä ehtii nukkua riittävästi ennen seuraavaa työpäivää.

VINKKEJÄ PALJON MATKATYÖTÄ TEKEVIEN JAKSAMISEN PARANTAMISEEN

SUURI MÄÄRÄ työmatkoja on haaste työn ja perheen yhteensovittamiselle sekä henkilökohtaiselle terveydelle. Työmatkojen aiheuttamaa rasitusta voi lievittää. Työpaikalla voidaan tukea paljon matkatyötä tekevien jaksamista esimerkiksi jakamalla alla lueteltuja vinkkejä.

HUOLEHDI NUKKUMISESTASI MYÖS TYÖMATKOILLA!

- Varaa riittävästi aikaa nukkumiselle. Arvosta untasi.
- Väsyttääkö sinua päivällä? Kokeile lisätä unesi määrää viikon ajaksi puolella tunnilla per yö. Seuraa, muuttuuko vire.
- Rauhoitu itsellesi sopivalla tavalla 1–2 tuntia ennen nukkumaanmenoa. Kirkkaat näytöt häiritsevät unta.
- Herää säännölliseen aikaan silloin, kun se on mahdollista.
- Ota tarvittaessa päiväunet (10–20 minuuttia). Aivot ja keho kiittävät.
- Säännöllinen liikunta on yksi parhaista unilääkkeistä.

TORJU JA HALLITSE STRESSIÄ!

Tauota päivääsi:

- Rentoudu, pohdi ja ratkaise asioita ja huolia.
- Suunnittele päivä- ja viikko-ohjelmaa. Ajoita eri toimia.
- Työpäivän aikana: pidä tauko, vietä aikaa työkavereiden kanssa.
- Vapaa-ajalla: tee jotain mielekästä, leppää, vietä aikaa perheen, ystävien tai sukulaisten kanssa.

Mieti, mikä on sinulle paras tapa irrottautua stressaavista ajatuksista. Taitava irrottautuminen tukee myös unta.

Pyri vaikuttamaan stressin syihin:

- Keskustele työtehtävistä ja niiden hoitamisesta esimiehen kanssa.
- Pohdi vapaa-ajan ja työn välistä suhdetta ja hae ratkaisuja tukemaan palautumista.

LIIKKUMINEN PARANTAA UNTASI!

Liikuntasuoritukset, joissa liikuntakerran vähimmäiskesto on 10 minuuttia:

- kestävyysliikuntaa (kuten kävelyä tai pyöräilyä) vähintään 2,5 tuntia per viikko
- lihaskuntoharjoittelua (kuten kuntosalia) vähintään kaksi kertaa viikossa.

Sopeuta lyhytkin liikuntahetki työn ja muun elämän lomaan. Vältä raskasta liikuntaa lähellä nukkumaanmenoa.

Tee hyviä arkivalintoja: valitse portaat hissien sijaan, kävele lähikauppaan, osallistu lasten hippaan.

Tauota työpäivääsi: nouse kävelemään, hae kahvia, käy tulostimella, työskentele välillä seisten tai liikuttele hartioitasi.

Säännöllinen liikunta on parhaita keinoja hyvään ja syvään uneen.

SYÖMÄLLÄ JAKSAA!

Noudata säännöllistä ruokailurytmiä aina kun mahdollista.

Pienilläkin valinnoilla on merkitystä:

- valitse terveellisiä vaihtoehtoja
- varaudu eväillä tai terveellisillä välipaloilla, jos epäilet ettet ehdi muuten ruokailla
- vältä ylensyöntiä illalla
- muista juoda vettä (1–1,5 litraa/päivä), muista vedenjuonti etenkin pitkällä lennoilla
- vältä ja/tai rajoita kofeiinin, alkoholin ja nikotiinin käyttöä.

VARAUDU AIKAEROON!

Lyhyillä matkoilla (1–2 vrk) pysyttäydy oman lähtöpaikkasi ajassa. Pitkillä matkoilla pyri sopeutumaan kohdemaan aikaan.

Itään suuntautuvilla lennoilla kannattaa nukkumaan menoa aikaistaa 1–2 tuntia muutama päivä ennen matkaa.

Itään ja länteen suuntautuvilla matkoilla siirry noudattamaan kohdemaan rytmiä jo lentokoneessa ruokailun ja muiden elintapojen osalta.

Muista liikua ulkona, jotta altistut luonnonvalolle. Valo ja liikunta auttavat sopeutumisessasi.

MITEN VARMISTAT PALAUTUMISEN?

Miten hyvin palaudut työmatkojen jälkeen?

Jos vastaat ”hyvin” tai ”melko hyvin”, on todennäköistä, että olosi on aamulla herätessä virkeä ja koet olevasi voimissasi päivän haasteisiin.

Jos vastaat ”huonosti” tai ”melko huonosti”, tulisi sinun huolehtia jatkossa palautumismahdollisuuksista, jotta voimavarat eivät ehdy.

Palautuminen vaatii aikaa: kokeile merkitä kalenteriin omaa aikaa palautumiselle.

Palautuminen on myös aktiivista toimintaa. Miten sinä palaudut aktiivisesti? Liikkumalla, opettelemalla uusia asioita vai ihmisten ja harrastusten parissa?

(Bergbom ym., 2015; Järnefelt & Hublin, 2012)

TUKEA HENKILÖSTÖLLE TYÖN JA MUUN ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISEEN

Työpaikoilla tulisi olla selkeästi määritelty, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu.

Työn kuormituksesta palautuminen on tärkeä taito meille kaikille. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen ratkaisut ja selviytymiskeinot ovat yksilöllisiä, mutta jokainen voi harjoitella itsetuntemusta ja oman elämän hallintaa. Tukea voi antaa esimies tai työtoveri ja siihen voi järjestää myös koulutusta.

Toteutimme Työ ja perhe-elämä -ohjelman aikana yhteistyöorganisaatiossa erilaisia palvelutoimenpiteitä. Yhtenä tarjottavana palveluna oli vertaisryhmätoiminta liittyen työn ja muun elämän yhteensovittamisen teemoihin. Kaikkiaan näitä hyvää palautetta saaneita ryhmiä toteutettiin viisi Rovaniemen ja Helsingin välillä. Ryhmiin osallistui yhteensä 51 henkilöä, joista pääosa oli naisia. Tämän lisäksi tarjosimme ryhmien ohjaamiseen liittyvää vertaisryhmäohjaajien koulutusta, joissa koulutettiin kaikkiaan 22 uutta ohjaajaa yhteistyöorganisaatioihin.

Kenelle ryhmiä toteutettiin

Vertaisryhmiä toteutettiin eri näkökulmista organisaatioiden työntekijöiden eri elämäntilanteeseen liittyen. Useimmiten ryhmiä toteutettiin suoraan liittyen työn ja muun elämän yhteensovittamisen teemoihin. Näissä ryhmissä osallistujilla oli pieniä lapsia, omaishoidettavia tai molempia. Lapset eivät aina olleet välttämättä pienlapsivaiheessa, vaan monella he olivat jo lähellä täysi-ikäisyyttä.

Toinen selvä kohderyhmä oli yksinhuoltajat. Heidän työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteensa olivat astetta hankalampia kuin kahden vanhemman perheissä. Kolmas kohderyhmä olivat perhevapaalta työelämään palaamista suunnittelevat tai juuri sinne palanneet.

Jokainen näistä kohderyhmistä erosi toisistaan ainakin hieman siinä, millä teemoilla työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymyksiä lähestyttiin, joskin samojakin piirteitä löytyi. Tällaisia teemoja olivat mm. oma hyvinvointi ja jaksaminen työssä, mikä puhutti kaikkia. Samoin työhyvinvointiin, esimiestyöhön sekä yleensä työssä viihtymiseen, siitä innostumiseen sekä myös innottomuuteen liittyvät kysymykset nousivat usein ryhmien keskusteluissa esille.

Erojakin kuitenkin löytyi ryhmiä puhuttavissa aiheissa. Eroavaisuudet tulivat esiin enemmänkin näkökulmasta ja tekijöistä, jotka vaikuttivat yllä mainittuihin asioihin. Yksinhuoltajaryhmässä puhuimme paljon siitä, minkä verran vanhempi voi olla läsnä oman lapsensa arjessa. Monella oli jo toimivat hoitokuviot toteutettuna siten, että lapsilla oli esimerkiksi isovanhempi, sukulainen tai tuttu arjessa mukana äidin ollessa työssä. (Kaikki yksinhuoltajaryhmään osallistuneet olivat naisia.) Myös puhelinta ja erilaisia sosiaalisen median välineitä hyödynnettiin yhteydenpidossa omiin lapsiin. Tässäkin oli haasteita, sillä monella työpaikalla oman puhelimen käyttö ei ollut sallittua työaikana. Organisaation sisällä saattaa siis olla hyvinkin vaihtelevia käytäntöjä vaikkapa eri työyksiköiden välillä, vaikka yleiset linjaukset olisivat työn ja muun elämän yhteensovittamisen osalta hyvällä mallilla.

Yksinhuoltajien yhtenä haasteena on tasapainottelu läsnäolon ja talouden välissä. Ollaksesi läsnä mahdollisimman paljon lapsille, tulisi sinun vähentää työntekoa. Riittävää palkkaa ei voi yleensä kuitenkaan saada välttelemällä pitkiä työpäiviä. Yhden vanhemman talous on muutenkin joka tapauksessa ahtaammalla kuin kahden vanhemman talous.

Perhevapaalta työelämään palaavia tuntui keskusteltavan oma osaaminen ja työssä viihtyminen. Ehkä pitkä poissaolo työstä oli saanut aikaan sen, että oman työn mielekkäisyys herätti kysymyksiä. Osaamisen osalta mm. perehtyminen sekä yhteydenpito työpaikkaan ja omaan esimieheen koettiin toimiviksi ratkaisuuksi siirtymävaiheessa.

Kuinka ryhmät toteutettiin

Ryhmät kokoontuivat yhteensä noin 16 tunnin ajaksi vaihtelevin toteutuksin. Useimmiten kokoonnuttiin neljäksi tunniksi päivässä kahtena peräkkäisenä päivänä. Tämän jälkeen pidettiin 2–4 viikon paussi ja tavattiin jälleen kahtena peräkkäisenä päivänä. Tällainen toteutus on hyvä erityisesti silloin, jos ohjaajat tai osallistujat tulevat kauempaa.

Mahdollinen, mutta melko raskas ryhmien toteuttamisvaihtoehto on kokoontua kahtena peräkkäisenä päivänä kahdeksan tuntia päivässä. Tässä toteutuksessa on hyvänä puolena erityisesti se, jos ohjaajat tai osallistujat tulevat todella kaukaa tai hankalien kulkuyhteyksien päästä, jolloin kulkeminen vaatii niin ajallisia kuin matkakulullisia resursseja. Päivistä muodostuu kuitenkin todella intensiivisiä sekä ryhmässä oleville että ohjaajille. Tällaisen ryhmän osallistujille asioiden omaksuminen, työstäminen ja käytäntöön vienti jäävät pitkälti omalle vastuulle, mikä usein helposti monilta unohtuu.

Mikäli ryhmien toteuttamiselle ei ole matkallisia haasteita, paras vaihtoehto olisi todennäköisesti toteuttaa ryhmät nelituntisena jaksona esimerkiksi viikon välein neljän viikon aikana. Jaksojen välejä voi kasvattaa noin kuukaudenkin mittaisiksi, mutta silloin ne kannattaa sitoa toisiinsa esimerkiksi kirjallisina ja toiminnallisina välitehtävinä.

Mitä hyötyä yritykselle on ryhmätoiminnan järjestämisestä

Ryhmätoiminnan järjestämisessä organisaatiossa on etunsa. Vastavien ryhmätoimintamallien on todettu vaikuttaneen pitkällä aikavälillä mm. työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen sekä töissä jatkamiseen. Usein organisaation sisältä löytyy henkilöstöä, joka on

kiinnostunut kehittämään työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Joidenkin toimenkuvaan se jopa kuuluu. Toiminnan järjestäminen sisäisenä on myös edullisempaa, sillä siihen kuuluu silloin vain osallistujien ja ohjaajien työaikaa sekä osaavien ohjaajien kouluttaminen, joka pienenee kertakustannuksena, jos ryhmiä järjestetään useita.

Työpaikoilla työskentelee paljon osaavia työntekijöitä, joiden kiinnittäminen ja sitouttaminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin on jokaisen organisaation elinvoimaisuuden edellytys. Osaavien henkilöiden vaihtuminen on iso kustannuserä jo heihin panostetun kehittämisen osalta, mutta myös heitä korvaavien henkilöiden perehdyttämisen ja opastamisen takia. Huomioimalla entistä paremmin työntekijöiden tarpeita voidaan vahvistaa esimerkiksi heidän oikeudenmukaisuuden kokemusta omasta kohtelustaan. Tällä on suuri merkitys siihen, kuinka työntekijät viihtyvät työpaikalla, kuinka innostuneesti he työskentelevät ja pystyvät sitoutumaan työpaikan yhteisiin tavoitteisiin.

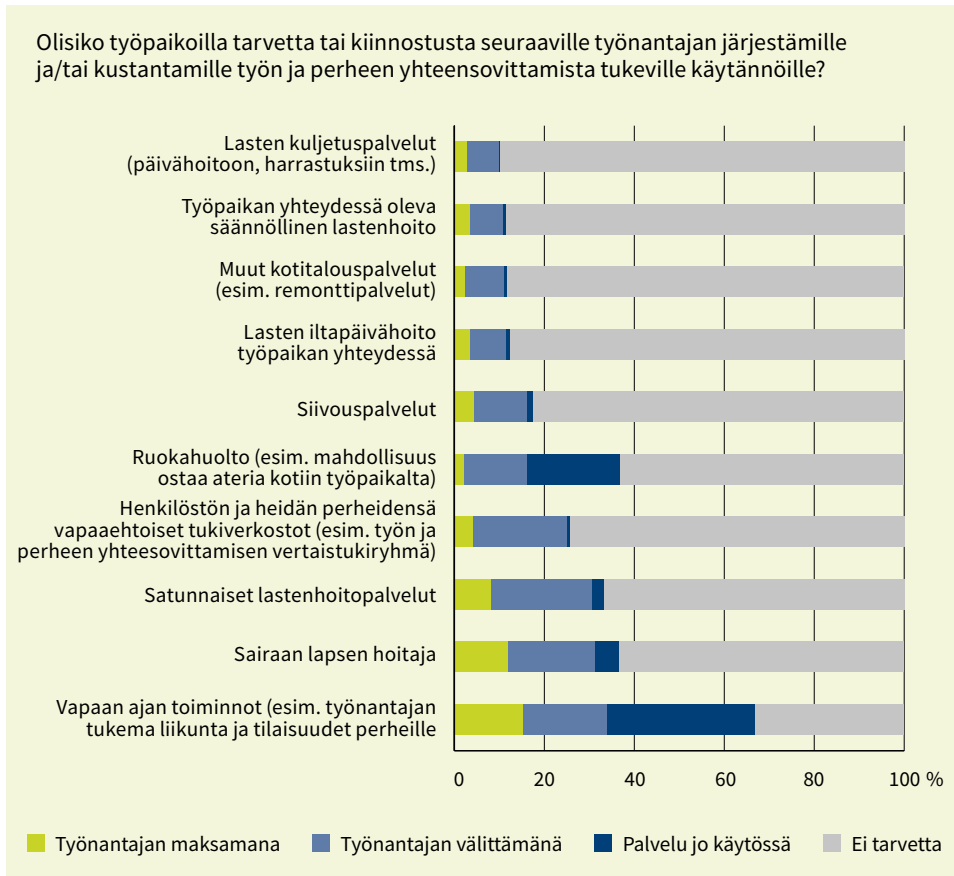
Ryhmätoiminnalla voidaan jalkauttaa hyviä käytäntöjä organisaation sisällä. Ryhmien aikana käsitellyt kokemukset ja löydetyt toimintavaihtoehdot tulevat jaettua usean työntekijän kesken ja jalkautuvat työn arkeen varsinkin siinä tapauksessa, jos osallistujat eivät työskentele samassa työyksikössä. Sen vuoksi ryhmien toteutuksessa kannattaa välttää homogeenisiä ryhmiä. Heterogeenisyys tuo aina rikkautta kokemuksille, niiden tulkinnoille ja erityisesti erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja moninaisesti haasteisiin.

LASTENHOITO- JA MUUT ARKEA HELPOTTAVAT PALVELUT

Työpaikalla kannattaa keskustella, kokeeko henkilöstö tarvetta arkea tukeville palveluille. Tarvittaessa työnantaja voi selvittää työpaikan mahdollisuudet niiden järjestämiseen tai välittämiseen. Yksi esimerkki on työpaikan tarjoama sairaan lapsen hoitopalvelu.

Suomalaisilla työpaikoilla järjestetään toistaiseksi vain vähän palveluja, jotka on tarkoitettu perheiden arkielämän ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Aika ajoin asiasta kuitenkin keskustellaan julkisuudessa, kuten vaikkapa siitä, voisiko työpaikalla olla oma päiväkot.

Työpaikalla järjestettävien työn ja perheen yhteensovittamista tukevien palvelujen tarpeellisuutta selvitettiin myös Työ ja perhe-elämä -ohjelman kyselyssä. Työpaikoilla oli eniten tarvetta tai kiinnostusta työnantajan järjestämälle ja/tai kustantamalle vapaa-ajan toimintojen tukemiselle. Näitä ovat esim. työpaikan liikunta- ja muut tilaisuudet perheille (yhteensä 35,2 %), sairaan lapsen hoitajan saaminen kotiin lapsen sairastuessa (34,6 %) sekä satunnaiset lastenhoitopalvelut (32 %) (kuva 18). Henkilöstön ja heidän perheidensä vapaaehtoiset tukiverkostot koettiin myös tärkeiksi perheen yhteensovittamista helpottaviksi käytännöiksi. Pääasiassa vastaajat kokivat, että toiminta tulisi tapahtua työnantajan välittämänä, ei kustantamana.



KUVA 18. Työpaikoilla koettu tarve tai kiinnostus työnantajan järjestämille työn ja perheen yhteensovittamista tukeville käytännöille? (Toppinen-Tanner ym. 2015.)

Vaikka vapaa-ajan toimintoihin liittyviin palveluihin koettiin eniten tarvetta, niitä oli jo käytössä noin 31 prosentilla vastaajien työpaikoista. Vähiten tarvetta koettiin muille kotitalouspalveluille, kuten remonttipalveluille, lasten kuljetuspalvelulle, työpaikan yhteydessä olevalle lastenhoidolle sekä lasten iltapäivähoitopaikalle työpaikan yhteydessä.

Väestöliiton kotityön tekemiseen liittyvän selvityksen mukaan kotitöiden ulkoistaminen ylipäänsä on harvinaista tai olemme tottumattomia tekemään sitä (Miettinen, 2008). Suomessa perhepolitiikalla on ollut keskeinen rooli työn ja muun elämän yhteensovittamisen järjestelyissä, eikä työpaikalla ehkä nähdä muun elämän asioiden järjestämistä työnteon tukemisena. Yleistä keskustelua on myös leimannut vastakkainasettelu yksityisiin asioihin puuttumisen ja toisaalta valtiovoiman tukimuotojen välillä.

PERHEEN HUOMIOINTI TYÖPAIKOILLA

Perheen olisi hyvä saada tutustua työpaikkaan ja työn sisältöihin, sillä se auttaa ymmärtämään vanhemman, puolison tai oman lapsen työtä ja siihen liittyviä vaatimuksia. Esimerkiksi koko perheen yhteiset tapahtumat työpaikalla ovat hyviä keinoja tutustumiseen. Samalla työnantaja saa tilaisuuden tutustua työntekijän perheeseen, joka on työntekijälle tärkeä voimavara.

Perheen näkymisestä tai näkymättömyydestä työpaikalla on monenlaisia mielipiteitä. Karkeasti ottaen työn ja muun elämän suhde voidaan nähdä kahdenlaisen ääripään kautta. Ensimmäisen ääripään mukaan työn ja muun elämän välillä pitäisi olla selkeä raja, ja jaksamista edistää se, kun työstä lähtiessään jättää työasiat työpaikalle. Toinen ääripää kannattaa työn ja muun elämän yhteensulautumista niin, että työ ja vapaa-aika sekoittuvat yhteen ajallisesti ja paikallisesti, ja työtä tehdään epäsäännöllisinä aikoina.

Lait säätelevät ihmisten työolosuhteita ja työaika. Ihmisillä on kuitenkin myös yksilöllisiä selviytymiskeinoja kuormituksen säätelyyn. Toiset haluavat varjella yksityisyyttään enemmän kuin toiset. Perheen huomioiminen työpaikalla on kuitenkin aina myönteinen asia. Ei ole myöskään yhdentekevää, millaisen kuvan työelämästä lapset saavat vanhempien välityksellä. Siksi työpaikan avoimet ovet, perhetapaamiset ynnä muut sellaiset ovat oivia mahdollisuuksia tutustua puolin ja toisin kokonaisina ihmisinä.

Esimiehillä on merkittävä rooli työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistajina, mutta myös esimiehen oma esimerkki on tärkeä. Omalla esimerkillään tai puheillaan esimies viestittää arvostuksistaan ja työyhteisön normeista. Pelkästään myönteinen suhtautuminen saattaa vähentää henkilöstön kokemaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen ristiriitaa. Myönteinen ilmapiiri kannustaa ottamaan puheeksi esimerkiksi joustojen tarvetta hyvissä ajoin, jolloin kuormitus ei pääse kasautumaan ja vaikutukset työkykyyn jäävät vähäisemmiksi.

Perhevalokuva työpaikalla voi viestiä henkilöstölle, että perheestä puhuminen on sallittua. Perhetapahtumien ja syntymäpäivien juhlistaminen työpaikalla on myös yksi tapa vahvistaa työpaikan perhemyönteistä ilmapiiriä. Yksityiselämän kriisien varalle työpaikalla olisi myös hyvä olla toimintamalli. Joskus elämäntilanteiden muutokset vaativat tukea myös työpaikalta, kuten esimerkiksi väliaikaisia työaikajärjestelyjä.

POHDI

- Onko perhe mielestäsi voimavara työntekijälle?
- Puhutaanko teidän työpaikallanne työn ulkopuolisista asioista?
- Miten huomioit työn ja muun elämän yhteensovittamisen esimiestyössä?
- Onko työpaikallanne toimintamalli yksityiselämän asioiden puheeksi ottamiseen? Olisiko työterveyshuollolla osaamista, jota voisi hyödyntää työpaikalla?

ROOLIMALLI TOIMII

NORJALAISESSA TUTKIMUKSESSA todettiin, että miesten perhevapaiden pitämiseen vaikutti muiden läheisten miesten esimerkki. Erityisen iso vaikutus oli sillä, jos työpaikalla esimiesasemassa oleva mies oli pitänyt perhevapaita. (Dahl ym. 2014.)

PERHEPIKKUJOULUT

PERHEPIKKUJOULUJA OLI järjestetty eräässä organisaatiossa jo vuosikymmenten ajan. Pikkujouluihin olivat tervetulleita työntekijöiden lapset ja lastenlapset sekä puoliset. Tarjolla oli torttukahvit ja lapsille mehua. Ohjelmassa oli muun muassa erilaisia työpajoja, joissa oli vaikkapa piparin koristelua. Eri pisteissä kierrettyään sai leimoja ja pääsi tapaamaan joulupukkia. Työntekijöiden lapset osaavat jo odottaa tätä vuotuista tapahtumaa!

YHTEENVETO

Työpaikan toimet työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantamiseksi kannattavat. Tutkimukset osoittavat, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen vaikuttaa myönteisesti sekä työntekijän hyvinvointiin että työpaikan toimintaan. Erityisesti työaikaan liittyvillä järjestelyillä, esimiehiä kouluttamalla ja työntekijöiden omia selviytymiskeinoja vahvistamalla voidaan parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta.

Yksittäisten käytäntöjen soveltuvuus eri aloille ja henkilöille ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Vaikka yhteisesti sovitut toimintamallit ovat hyvä perusta käytännöille, niiden rinnalle tarvitaan käyttöä suosiva kulttuuri ja yksilöllisiä ratkaisuja. On tärkeää ymmärtää, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee koko henkilöstöä: miehiä ja naisia, eri ikäisiä ja eri elämäntilanteessa olevia työntekijöitä ja esimiehiä.

Perhemyönteisessä työpaikassa esimiehet, henkilöstöasiantuntijat ja työtoverit voivat yhdessä rakentaa käytäntöjä, jotka tukevan hyvinvointia ja jaksamista. Työpaikan yhteiset linjaukset ja henkilöstöpolitiikan läpinäkyvyys ovat tärkeimpiä asioita myönteisen ilmapiirin luomisessa. Työpaikoilla tulisi myös huomioida erilaiset perheet ja yksilöt. Aikaa olisi myös hyvä olla johdon ja työntekijöiden yhteiselle keskustelulle esimerkiksi työajan joustoista (Piensoho 2007).

Toiminnan kehittämiseen tarvitaan koko työyhteisön panosta ja esimerkiksi kehitysprosessissa tulisi kuunnella jokaisen työntekijän näkemyksiä. Yhteistyössä tulisi pyrkiä rakentamaan sellainen kulttuuri, joka on tarpeeksi joustava ja kykenee ottamaan huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja tuen tarpeet. (Hämäläinen & Rahikka- Räsänen 2014.) Suomalaisilla työpaikoilla on vielä haasteita myönteisen työ-elämä-kulttuurin merkityksen ymmärtämisessä ja edellytysten luomisessa. Erityisen paljon mahdollisuuksia olisi parantaa esimiesten osaamista sekä henkilöstölle tiedottamista. Työpaikoilla voisi rohkaista isiä perhevapaiden pitämiseen, että hoivavastuut ja sitä myötä työssä käyminen olisi tasaisemmin ja kautunut äideille ja isille.

Työura on pitkä ja sen kulkuun mahtuu monenlaisia perhetilanteita. Työssä käyvien keski-ikäen noustessa yhä useammalla on elämäntilanne, jossa huolehdittavana on omia tai puolison ikääntyviä vanhempia mahdollisesti omien alaikäisten lasten lisäksi. Elämänkriisit saattavat olla myös äkillisiä ja vaikuttaa voimakkaastikin työssä käymiseen. Työpaikalla olisi hyvä olla valmiina toimintamallit näihin tilanteisiin. Kun työyhteisön ilmapiiri huomioi inhimillisten asioiden vaikutuksen työhön, pystytään työpaikallakin henkilöstön kesken tukemaan toinen toisiaan tällaisissa tilanteissa ja sopimaan tarvittavista järjestelyistä.

LÄHTEET

- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Pentti, J. & Kivimäki, M. (2004). Effect of employee worktime control on health: a prospective cohort study. *Occupational & Environmental Medicine*, 61, 254–61. DOI: 10.1136/oem.2002.005983.
- Albertsen, K., Kauppinen, K., Grimsmo, A., Sørensen, B. A., Rafnsdottir, G. L. & Tomasson, K. (2008). Working time arrangements and social consequences: what do we know?: Nordic Council of Ministries, Copenhagen K. DOI: 10.6027/tn2007-607.
- Amstad, F., Meier, L.L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N.K. (2011). A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 151–169.
- Anttila, T., Nätti, J., Ojala, S. & Tammelin, M. (2009). Ansiotyö kotona. Yleisyys, ominaispiirteet, seuraukset ja hallinta palkansaajilla. Työsuojelurahaston loppuraportti. Tampere, Tampereen yliopisto. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65541/978-951-44-7747-8.pdf?sequence=1>.
- Anttila, T., Nätti, J. & Väisänen, M. (2001). The Experiments of Reduced Working Hours in Finland: Impact on Work-Family Interaction and the Importance of the Socio-Cultural Setting. 8th International Symposium on Working Time. Amsterdam, The Netherlands.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiol Int*, 31, 1100–7. DOI: 10.3109/07420528.2014.957297.
- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. & Petticrew, M. (2008). "A hard day's night?" The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: A Systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62, 764–777. DOI: 10.1136/jech.2007.067249.
- Beham, B. & Drobnic, S. (2010). Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology* 25: 669–89. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011056987>.
- Bergbom, B., Leppänen, A., Antti-Poika, T., Härmä, M. & Mukala, K. (2015). Työmatkalla maailmalla. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Bergbom, B., Vesala, H., Leppänen, A., Sainio, M., Mukala, K. & Smolander, A. (2011). Kansainvälisten työmatkojen kuormittavuus sekä terveys- ja hyvinvointivaikutukset. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 61. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Blau PM. (1964). Exchange and power in social life. Rutgers, NJ.: Transaction Publishers.

- Boehm, S. A. & Dwertmann, D. J. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Ageing and retirement* 1; 41–63. DOI: 10.1093/workar/wau008.
- Boehm, S. A., Kunze, F. & Bruch, H. (2013). Spotlight on age-diversity climate: the impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. DOI: 10.1111/peps.12047.
- Bouschey, H. (2016). Finding time. The economics of work-life conflict. Harvard University Press, Cambridge.
- Brough, P., O'Driscoll, M. P. & Kalliath, T. J. (2005). The ability of family friendly organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21, 223–234. DOI: 10.1002/smi.1059.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behaviour* 67, 16–198. DOI: 10.1016/j.jvb.2004.08.009.
- Cascio, W. & Bodreau, J. (2008). Investing in people. Financial impact of human resource initiatives. FT Press, New Jersey.
- Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A. & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28–43.
- Cooklin, A.R., Westrupp, E., Strazdins, L., Giallo, A. & Nicholson, J.M. (2015). Mothers' work-family conflict and enrichment: associations with parenting quality and couple relationship. *Child: Care, Health and Development* 41(2), 266–77. DOI: 10.1111/cch.12137.
- Costa, G., Akerstedt, T., Nachreiner, F., Frings-Dresen, M., Folkard, S., Gadbois, C., Gärtner, J., Grzech-Sukalo, H., Härmä, M. & Kandolin, I. (2003). SALTSA: As Time Goes by – Flexible Work Times, Health and Well-Being. National Institute for Working Life. Stockholm.
- Dahl, G.B., Löken, K. V. & Mogstad, M. (2014). Peer effects in program participation. *American Economic Review*, 104(7), 2049–2074. DOI: 10.1257/aer.104.7.2049.
- Dimberg, L. A., Striker, J., Nordanlycke-Yoo, C., Nagy, L., Mundt, K. A. & Sulsky, S. I. (2002). Mental health insurance claims among spouses of frequent business travelers. *Occupational and Environmental Medicine*, 59, 175–181. DOI: 10.1136/oem.59.3.175.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.11.003.
- Eldridge, L. P. & Wulff Pabilonia, S. (2010). Bringing work home: implications for BLS productivity measures. *Monthly Labor Review*, 18–35. <http://www.bls.gov/opub/mlr/2010/12/art2full.pdf>.

- Eurofound (2015). Working and caring: Reconciliation measures in times of demographic change. Publication office of the European Union, Luxembourg. http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1534en.pdf.
- Eurofound (2012). Working time and work-life balance in a life course perspective. Eurofound, Dublin. http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1273en.pdf.
- Goodman, W. B. & Crouter, A. C. (2009). Longitudinal associations between maternal work stress, negative work-family spillover, and depressive symptoms. *Family Relations*, 58(3), 245–258. DOI: 10.1111/j.1741-3729.2009.00550.x.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178. DOI: 10.2307/2092623.
- Haddock, S.H., Zimmerman, T.S. & Ziemba, S.J. (2006). Practices of Dual Earner Couples Successfully Balancing Work and Family. *Journal of Family and Economic* 27(2), 207–34. DOI: 10.1007/s10834-006-9014-y.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Kent Anger, W. K., Bodner, T. & Zimmerman, L. (2011). Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134–50. DOI: 10.1037/a0020927.
- Healthy Workplaces for All Ages 2016–17. Checklist to evaluate an organisation's performance on age management. https://www.healthy-workplaces.eu/en/tools-and-publications/practical-tools/checklist-evaluate-organisation-%E2%80%99s-performance-age-management#pk_campaign=sm__hwc_tools_resources.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28, 130–144. DOI: 10.1111/ntwe.12010.
- Hill, E. J. & Morrison, H. M. (2013). Workplace flexibility: a key to work-life integration. In: D.A. Major & R. Burkes (Eds.), *Handbook of work-life integration among professionals. Challenges and opportunities*, pp. 269–287. Edward Elgar: Cheltenham.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.655.
- Hämäläinen, J. & Rahikka-Räsänen, N. (2014). *Perhe-elämän huomioiminen työ-elämässä*. Itä-Suomen yliopisto.
- Hämäläinen, U. & Takala, P. (2007). Isien perhevapaat ja tasa-arvo. Teoksessa R. Lilja R., R. Asplund & K. Kauppinen (toim.) *Perhevapaavalinnat ja perhevapaiden kustannukset sukupuolten välisen tasa-arvon jarruina työelämässä?* Sosiaali- ja terveystieteiden selvityksiä 69. Helsinki, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Härkönen, H. (2014). ”Yhteispeliä, luottamista ja joustamista”. *Telma-lehti*, 3.12.2014. <http://telma-lehti.fi/elama-tasapainossa/>.

- Härmä, M., Vanttola, P., Ropponen, A., Koskinen, A., Hakola, T., Kalakoski, V., Puttonen, S., Sallinen, M., Nätti, J., Salo, P., Pentti, J., Oksanen, T., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2014). Työaikojen kehittäminen kunta-alalla. Tietoa Työstä. Helsinki, Työterveyslaitos. https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/112065-loppuraportti-Nettiin_Ty%c3%b6aikojen+kehitt%c3%a4minen+kunta-alalla.pdf/5cad3fcc-a126-449c-9ff1-fe15f59669ef.
- Jensen, M. T. (2014). Exploring business travel with work family-conflict and the emotional exhaustion component of burnout as outcome variables: The job demands-resources perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 497–510. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.787183>.
- Joyce, K., Pabayo, R., Crtichley, J.A. & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and well-being. *Cochrane Database Systematic Review* 2010 Feb 17;(2):CD008009. DOI: 10.1002/14651858.CD008009.pub2.
- Kalev, A. Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617. DOI: 10.1177/000312240607100404.
- Kauppinen, K. (2013). Omais- ja läheishoitovapaan käytön tilanneselvitys. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kauppinen, K. & Jolanki, O. (2009). Työn sekä omais- ja läheishoivan yhdistäminen – työssä jatkamisajatuksat. Teoksessa M. Perkiö-Mäkelä & T. Kauppinen (toim.). Työ, terveyst ja työssä jatkamisajatuksat, s. 133–156. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Kauppinen, K. & Silfver-Kuhlampi, M. (2015) (toim.). Työssäkäynti ja läheis- ja omaishoiva – työssä jaksamisen ja jatkamisen tukeminen. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 12, Helsingin yliopisto. Helsinki, Unigrafia.
- Kauppinen, K. & Raitanen J. (2012). Perhevapaalta takaisin työelämään – erilaiset ratkaisut erilaisissa perhe- ja elämäntilanteissa. Teoksessa R. Luoto, K. Kauppinen & A. Luotonen. Perhevapaalta takaisin työelämään. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 42.
- Kelly, E.L., Kossek, E.E., Hammer, L.B., Durham, M., Bray, J., Chermak, K., Murphy, L.A. & Kaskubar, D. (2008). Getting there from here: research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annual*, 2, 305–349.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., Hammer, L. B., Kossek, E. E., King, R. B., Hanson, G. C., Mierzwa, F. & Casper, L. M. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516. DOI: 10.1177/0003122414531435.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 149–62. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2006.00502.x.

- Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2011.) Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264–290. DOI: 10.1002/job.698.
- Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2013) Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442. DOI: 10.1111/joms.12016.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (valvontalaki 44/2006).
- Lammi-Taskula, J., Salmi, M. & Parrukoski, S. (2009). Työ, perhe ja tasa-arvo. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 55. Helsinki.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki, Tilastokeskus. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf.
- Linnosmaa, I., Jokinen, S., Vilkkonen, A., Noro, A. & Siljander, E. (2014). Omaishoidon tuki. Selvitys omaishoidon tuen palkkioista ja palveluista kunnissa vuonna 2012. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen raportteja 9/2014.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011). Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2016). Työolobarometri. Ennakkotiedot, syyskuu 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-081-7>.
- Martelin, T., Castaneda, A. E. & Kauppinen, T. M. (2012). Siviilisäätö ja perhe. Teoksessa A. E. Castaneda, S. Rask, P. Koponen, M. Mölsä & S. Koskinen (toim.). *Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi. Tutkimus venäläis-, somalialais- ja kurdi-taustaisista Suomessa*. Helsinki, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Matjasko, J. L. & Feldman, A. F. (2006). Bringing work home: the emotional experiences of mothers and fathers. *Journal of Family Psychology*, 20(1), 47–55. DOI: 10.1037/0893-3200.20.1.47.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, U. (2005). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. Teoksessa K. Kauppinen (toim.). *Työ, perhe ja elämän moninaisuus, Työ ja ihminen*, s. 107–128. Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Mauno, S., Kiuru, N., Kinnunen, U. (2011). Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the departmental level. *Work and Stress*, 25(2), 147–166. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2011.594291>.
- Mellner, C., Aronsson, G. & Kecklund, G. (2012). Segmentering och integrering—om mäns och kvinnors gränssättnings strategier i högkvalificerat arbete. *Arbete och hälsa*, Vetenskaplig skriftserie 46(4). Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2010). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour* 32, 689–725. <http://dx.doi.org/10.1002/job.695>.

- Moisio, E. & Martikainen, T. (2006). Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. *Katsauksia E* 25/2006. Helsinki: Väestöntutkimuslaitos.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578–595. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011056941>.
- Mykletun, R. J., Furunes, T. & Solem, P. E. (2012). Managers' beliefs about measures to retain senior workforce. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2, 109–127. DOI: <http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v2i3.2366>.
- Mäkelä, L., Bergbom, B., Saarenpää, K. & Suutari, V. (2015). Work-family conflict faced by international business travelers. Do gender and parental status make a difference? *Journal of Global Mobility*, 3(2), 155–168. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JGM-07-2014-0030>.
- Mäkelä, L., Bergbom, B., Tanskanen, J. & Kinnunen, U. (2014). The relationship between international business travel and sleep problems via work-family conflict. *Career Development International*, 19(7), 794–812. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-04-2014-0048>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P. & Kompier, M. A. 2012. Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38, 299–313. DOI: 10.5271/sjweh.3307.
- Nohe, C., Meier, LL, Sonntag, K., Michel, A. (2015) The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work-family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522–536. DOI: 10.1037/a0038012.
- Nätti, J., Manninen, M., Väisänen, M. & Anttila, T. (2005). Vuorotellen virkeäksi, vuorotteluvapaan seuranta tutkimus. Työpoliittinen tutkimus 279. Helsinki, työministeriö.
- Nätti, J., Pyöriä, P., Ojala, S. & Anttila, T. (2010). Suomalaisten palkansaajien kotona työskentely ja työssä liikkuminen. *Alue ja ympäristö*, 39, 53–60.
- Oinas, T. (2009). Tyytyväisyys työaikapankkiin. *Työelämän tutkimus*, 7(2), 81–91. http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt19_verkkoversio.pdf.
- Oinas, T., Jokivuori, P. & Ilmonen, K. (2005). Työaikapankki – haavetta ja todellisuutta. *Työpoliittinen tutkimus* 284. Helsinki, työministeriö.
- Ojala, S., Nätti, J. & Anttila, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34, 69–87. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-03-2013-0037>.
- Ojala, S. & Pyöriä, P. (2013). Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 56(1), 53–64. <http://tem.fi/työpoliittiset-aikakauskirjat-2015>.

- Perhevapaat Työsuojelu.fi-verkkopalvelussa. Tieto haettu 7.11.2016.
<http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/muut-vapaat-tyosta/perhevapaat>
- Piensoho, T. (2007). Perheystävällinen työpaikka – avaintekijä työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisessa. Teoksessa A.M. Castrén (toim.). *Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina –hankkeen julkaisuja*. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Pryce, J., Albertsen, K. & Nielsen, K. (2006). Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *Journal of Nursing Management*, 14, 282–288. DOI: 10.1111/j.1365-2934.2006.00617.x.
- Rantanen, E., Sulankivi, K., Jaakkonen, L. & Kupi, E. (2009). Rakennusalan joustavat työajat – tarpeet ja mahdollisuudet. *Tutkimusraportti VTT-R-06142-09*.
- Ropponen, A., Käsälä, M., Rantanen, J. & Toppinen-Tanner, S. (2016) Organizational initiatives for promoting the work-life reconciliation over the life course. A systematic review of intervention studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 79-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v6i3.5529>.
- Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, C.-H. & Johnson, R.E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39, 709-742. DOI: 10.1177/0149206310394865.
- Rousseau, D.M. (2001). The idiosyncratic deal: flexibility vs. fairness. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00032-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00032-8).
- Salanova, M., Del Libano, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2013). Engaged, Workaholic, Burned-Out or Just 9-to-5? Toward a Typology of Employee Well-being. *Stress Health*, 30(1), 71–81. DOI: 10.1002/smi.2499.
- Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Mäntylä, E. (2016). Pienten lasten äidit osa-aikatyöhön? Poliitiikan ja käytäntöjen ristiriitoja. *Yhteiskuntapolitiikka*, 81(2), 206–215.
- Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Närvi, J. (2009). Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Työ ja yrittäjyys 24/2009. Helsinki, työ- ja elinkeinoministeriö.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22, 257–276. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802379440>.
- Striker, J., Luippold, R.S., Nagy, L. ym. (1999). Risk factors for psychological stress among international business travelers. *Occupational and Environmental Medicine* 56, 245–252. DOI: 10.1136/oem.56.4.245.
- Tammelin, M. (2009). *Working time and family time. Experiences of the work and family interface among dual-earning couples in Finland*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 355. Academic Dissertation, University of Jyväskylä.
- Tasa-arvolaki (1986). (609/1986).

- Ten Brummelhuis, L. & Bakker, A. (2012). A resource perspective on the work-home interface: the work-home resources model. *American Psychologist*, 67, 545–556. DOI: 10.1037/a0027974.
- Thompson, C.A. & Prtatas D.J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118.
- Toivanen, M. & Bergbom, B. (2013). Työyhteisöjen moninaisuus. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa. T. Kauppinen ym. (toim.), s. 83–90. Työterveyslaitos, Helsinki. www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf.
- Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A. & Bergbom, B. (2012). Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Työterveyslaitos, Helsinki. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131381>.
- Toivanen, M. & Janhonen, M. (2013). Työsuojelun ja työhyvinvoinnin tilanne ja tarpeet työpaikoilla. Työsuojelupaneeli I. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Toivanen, M., Väänänen, A., Nätti, J., Pentti, J., Oksanen, T., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2014). Yhden lapsi sairaana, toinen flunssassa – työyksikön tilapäisten poissaolojen yhteys työn koettuihin vaatimuksiin ja luottamuksen ilmapiiriin. *Janus*, 22(4), 324–342.
- Toivanen, M., Väänänen, A., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2009). Naiset, työ ja palkallisen tilapäisen hoitovapaan käyttö julkisella sektorilla. *Psykologia*, 5–6, 338–350.
- Toivanen, M., Väänänen, A., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2009). Kuka jää kotiin hoitamaan sairasta lasta? Palkallisen tilapäisen hoitovapaan käyttö julkisella sektorilla. *Työelämän tutkimus*, 1, 16–30.
- Toppinen-Tanner, S., & Vanhala, A. (2015). *TOP10 Parhaat työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen*. Työterveyslaitos, Helsinki. www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/.
- Toppinen-Tanner, S., Vanhala, A., Käsälä, M., Toivanen, M. & Kaksonen, T. (2016) Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla 2014 ja 2015.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (2005). Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työolot, psyykinen hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. Teoksessa K. Kauppinen (toim.). Työ ja ihminen. Työ, perhe ja elämän moninaisuus, 91–106. Tampere, Yliopistopaino Oy.
- Työaikalaki. (1996). (605/1996).
- Työelämän joustot ja niihin liittyvät tuet Suomi.fi-verkkopalvelussa. Tieto haettu 7.11.2016. https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/palvelut_aiheittain/tyo_ja_elakkeet/tyoelaman_saannot/tyoelaman_joustot_ja_niihin_liittyvat_tuet/index.html.
- Työterveyslaitos. Viesti päättäjille 1/2016. Työpaikan perhemyönteiset käytännöt tukevat työkykyä.

- Työturvallisuuslaki. (2002). (738/2002).
- Työvoimatutkimus (2013). Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkójulkaisu]. Työllisyys ja työttömyys 2013, Liitetaulukko 15. Osa-aikatyölliset toimialan (TOL 2008) mukaan vuosina 2009–2013, 15–74-vuotiaat. Helsinki, Tilastokeskus.
- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Sing-Manoux, A., Shipley, M. J., Stansfeld, S. A., Marmot, M. G., Ahola, K., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2011). Long working hours and symptoms of anxiety and depression. A 5-year follow-up of the Whitehall II study. *Psychological Medicine*, 1–10. Advance online publication. <http://doi.org/10.1017/S0033291711000171>.
- Virtanen, M., Oksanen, T., Batty, G. D., Ala-Mursula, L., Salo, P., Elovainio, M., Pentti, J., Lyback, K., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2014). Extending employment beyond the pensionable age: a cohort study of the influence of chronic diseases, health risk factors, and working conditions. *Plos One*, 9, e88695.
- Westman, M., Etzion, D., & Chen, S. (2009). Crossover of positive experiences from business travelers to their spouses. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 269–284. DOI: 10.1108/02683940910939340.
- Westman, M., Etzion, D. & Gattenaio, E. (2008). International business travels and the work-family interface: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 459–480. DOI: 10.1348/096317908X310265.
- Yhdenvertaisuuslaki. (2014). (1325/2014).
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. (2013) *Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Miten työn ja muun elämän yhdistäminen onnistuu sinun elämässäsi?

Kaipaatko siihen vinkkejä?

Vai oletko esimies, joka haluaa lisätä alaistensa työhyvinvointia?

TYÖ @ ELÄMÄ -oppaassa pureudutaan 10 vinkkiin, joilla työ ja muu elämä saadaan paremmin yhteen sopiviksi. Vinkit liittyvät työelämän joustoihin, etätööhön, työpaikan sijaisjärjestelyihin sekä työpaikan muihin tapoihin tukea työntekijöidensä työhyvinvointia. Organisaatio voi esimerkiksi huomioida matkatyötä tekevän perhetilanteen tai tarjota apua sairaan lapsen hoidossa. Myös omaishoito on asia, joka tulee lisääntymään väestön ikääntyessä.

Oppaan kirjoittajat ovat asiantuntijoita, jotka tutkivat suomalaisen työelämän perhemyönteisyyttä ja siinä olevia käytäntöjä Työ ja perhe-elämä -ohjelmassa 2013–2015.