

OSA-AIKAISUUDEN JOHTAMINEN HYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin ja osaamisen mahdollistajana

Marjasto Veera
Tradenomi (ylempi AMK)
Miettinen Tiina
Sosionomi (ylempi AMK)
Satokangas Heli
Tradenomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2024

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija
Tradenomi (ylempi AMK)
Sosionomi (ylempi AMK)

Tekijät	Veera Marjasto Tiina Miettinen Heli Satokangas	Vuosi 2024
Ohjaaja	Maarit Tihinen	
Toimeksiantaja	BRP Finland Oy	
Työn nimi	Osa-aikaisuuden johtaminen hyvinvoinnin näkökulmasta	
Sivumäärä	39 + 9	

Työn ja muun elämän hyvä tasapaino on olennainen asia paitsi työntekijän hyvinvoinnin myös hänen työnsä tuottavuuden kannalta, minkä vuoksi osa-aikaisuuteen päädytään yhä useammin vapaaehtoisesti. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella osa-aikaisuuden vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin sekä tuottaa toimeksiantajayritykselle toimintamalli osa-aikaisuuden johtamisen tueksi. Tavoitteena oli selkeyttää esihenkilöiden työtä ja luoda kannustava ilmapiiri työn joustojen hyödyntämiselle. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Rovaniemen suurin yksityinen työnantaja moottorikelkkatehdas BRP Finland Oy.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineisto kerättiin syyskuussa 2023 pidettyjen neljän puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä tietoa työntekijöiden kokemuksista osa-aikaisuudesta kolmen eri teeman saralla: motivaatiotekijät, organisaation toiminta ja hyvinvointivaikutukset. Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin ja niiden tuloksia hyödynnettiin toimintamallin rakentamisessa.

Osa-aikaiseksi jäämisen tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nousi lisääntynyt vapaa-aika. Organisaation toiminnassa toimivaksi nostettiin prosessin helppous sekä esihenkilön suhtautuminen ja toiminta työjärjestelyissä. Kehityskohteina mainittiin tietoisuuden lisääminen henkilöstön keskuudessa osa-aikaisuuden mahdollisuuksista, viestintä sidosryhmille ja oma sitoutuminen lyhennettyyn työaikaan. Osa-aikaisuudella oli positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin, mihin vaikutti erityisesti työn ja muun elämän parantunut tasapaino ja lisääntynyt jaksaminen. Hyvinvointia kuormittavina tekijöinä listattiin työajan hallinta, osa-aikaisuuden siirtymävaiheet ja työyhteisössä toimimisen haasteet. Rakennettu toimintamalli koostui työelämävapaa-ohjeesta, joka ohjaa esihenkilön ja työntekijän keskustelua osa-aikaisuuden toteutumisesta ja työn rajaamisesta. Ohjeen tueksi liitettiin verkostokartta sekä koonti osa-aikaisuuden eri muodoista.

Avainsanat osa-aikatyö, hyvinvointi, valmentava johtaminen

Muita tietoja Artikkelijulkaistaan osana kokoomajulkaisua
Henkilöstöjohtaminen työhyvinvoinnin ja osaamisen mahdollistajana, jonka on toimittanut Maarit Tihinen.

Master's Programme in Foresight
and Development
Master of Business Administration
Master of Social Services

Authors	Veera Marjasto Tiina Miettinen Heli Satokangas	Year 2024
Supervisor	Maarit Tihinen	
Commissioned by	BRP Finland Oy	
Title	Leading Part-Time Employees from a Well-Being Perspective	
Number of pages	39 + 9	

A good work-life balance is essential for employee well-being and their contribution at work which is why voluntary part-time work is becoming increasingly popular. The aim was to study the well-being of employees within the context of reduced working hours and support the managers by creating an operating model that outlines the procedure for part-time work. The thesis was commissioned by snowmobile factory BRP Finland Oy which is the biggest private employer in Rovaniemi.

This was a case study using qualitative data. The data was collected through four semi-structured interviews conducted in September 2023. The interview questions were divided into three themes: motivational factors, organizational aspects, and well-being impacts. The aim was to understand the experiences of part-time employees and to utilize the interview data in creating the operating model. The material was interpreted through qualitative content analysis.

The main motive for part-time work was increased free time. The interviewees were overall pleased with how the organisation had operated. The ease of the process and the reactions and actions of their managers were named as positives while increased awareness of part-time possibilities, one's own commitment to reduced working hours and communication to stakeholders were named as development areas. Part-time work had a significant positive well-being impact which was mainly thanks to a better work-life balance. Time management, transition periods and challenges within the work community were listed as stress factors. The constructed operating model guides the communication between managers and employees on how work will be organized, and how the reduced working hours will actualize. A network map and a compilation of ways one can work part-time was attached to the model to support this conversation.

Keywords part-time work, well-being, management by coaching

Special remarks This article is published as part of a collective publication Human Resource Management as an Enabler of Work Related Well-Being and Competence, submitted by Maarit Tihinen

OSA-AIKAISUUDEN JOHTAMINEN HYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

Marjasto Veera, Miettinen Tiina ja Satokangas Heli

JOHDANTO

Työn ja muun elämän hyvä tasapaino on sekä yksilön hyvinvointia että hänen työpanostaan hyödyttävä asia, jonka toteutumisessa yksilön ja esihenkilön vuorovaikutuksella on tärkeä rooli (Työterveyslaitos 2017). Aikaa elämän muille osa-alueille haetaan yhä useammin vapaaehtoisen osa-aikaisuuden kautta (Keltanen 2015). Tässä opinnäytetyössä osa-aikaisuudeksi määritellään kaikki työaikamuodot, jotka poikkeavat niin kutsutusta normaalityöajasta, joka Suomessa tarkoittaa kahdeksan tunnin työpäiviä viitenä päivänä viikossa (Kauhanen 2012, 52). Osa-aikaisuuden taustasyitä ovat esimerkiksi lapsen- tai omaishoito, opiskelu ja yleisin syy eli muut perhe- tai henkilökohtaiset velvollisuudet ja halut (Sitra 2015, 9).

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL 2022) määrittelee hyvinvoinnin kolmen eri ulottuvuuden kautta: terveys, aineellinen hyvinvointi ja koettu hyvinvointi. Aineellisen hyvinvoinnin perustana on työ (Haavisto 2010, 25), joten ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta on oleellista, millä tavalla yksilö kokee työn. Nuoremmat ikäluokat ovat tuoneet mukanaan muutoksen kohti vapaa-aikakeskeistä asennoitumista, sillä yhä useampi suomalainen sanoo elämän olennaisimpien sisältöjen löytyvän työn ulkopuolelta (Haavisto 2019, 3). Lisääntynyt vapaa-aika onkin yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä osa-aikaisuuden taustalla (Björk, Larsson & Lundberg 2020, 5). Työaikaa lyhentämällä voidaan paitsi parantaa työn ja muun elämän tasapainoa myös vähentää työstressiä ja tätä kautta uupumisen riskiä sekä lisätä työstä palautumisen laatua ja määrää (Barck-Holst, Nilsonne, Åkerstedt & Hellgren 2022, 450) eli lisätä yksilön hyvinvointia.

Hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia ja heidän työsuorituksensa parempia (Ruggeri, Garzia-Garzon, Maguire, Matz & Huppert 2020, 1–2), joten hyvinvointia

lisäävien työn joustojen tukeminen on myös strategisesti kannattavaa. Hyvinvoinnin lisääminen on paitsi strateginen pyrkimys, myös tämän opinnäytetyön johtamisen näkökulmana toimivan valmentavan johtamisen päämäärä (Uutela 2019, 36). Yritys voi lisäksi kehittää työnantajamielikuvaa, ilmapiiriä sekä henkilöstön sitoutumista ja jaksamista satsaamalla työn ulkopuolisen elämän paremmin huomioiviin työajan vapaamman järjestelyn toimintamalleihin (Ahonen & Aura 2016, 61). Yritysten perheystävälliset toimintatavat hyödyttävät työntekijän ja hänen perheensä lisäksi yritystä ja yhteiskuntaa laajemmin (Nieminen 2019), sillä vapaaehtoisen osa-aikaisuuden laajempi hyödyntäminen on myös keino lisätä työpaikkoja Suomeen (Keltanen 2015).

Vapaaehtoisen osa-aikaisuuden yleistyessä haasteena on, riittääkö työnantajan osaaminen, ymmärrys ja halu tukea työntekijöitä sen toteutumisessa. Opinnäytetyön toimeksiantaja, BRP Finland Oy, haluaa olla Suomen paras ymmärtämään ja tukemaan henkilöstön työuran eri vaiheita ja vahvistamaan henkilöstön hyvinvointia työssä ja elämässä (BRP Finland Oy 2023a). Toimeksiantajan tapa ajatella yksilön työuraa pohjautuu Työterveyslaitoksen kehittämään Työuran vaiheita malliin, jossa työn joustot ovat yksi osa-alue (Työterveyslaitos 2024). Toimeksiantaja haluaa vahvistaa osaamistaan ja ymmärrystä osa-aikatyön tukemisessa, johtamisessa ja mahdollistamisessa. Tämän tavoitteen tueksi opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella osa-aikaisuuden vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin sekä mallintaa toimintaohje johtamisen tueksi.

BRP FINLAND OY TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Toimeksiantajaorganisaatio on BRP Inc. -konserni, johon kuuluu globaalisti noin 22 000 työntekijää. BRP Finland Oy on osa BRP-konsernia työllistäen Rovaniemellä noin 570 henkilöä, mikä tekee siitä Rovaniemen suurimman yksityisen työnantajan. BRP Finland Oy on Euroopan ainoa moottorikelkkatehdas valmistuen kaikki maailman Lynx-moottorikelkat sekä Euroopan alueelle myytävät Ski-Doo-moottorikelkat. (BRP Finland Oy 2023b.)

BRP Finland Oy:n henkilöstöstä vuonna 2022 tehdyn yhdenvertaisuus-, tasa-arvo- ja monimuotoisuussuunnitelman mukaan noin kolme neljäsosaa on miehiä

ja reilu neljännes naisia. Toimihenkilöistä miesten osuus on noin 72 %. Henkilöstöstä 70 % on vakituisia työntekijöitä. On oletettavaa, että esimerkiksi perhevapaaudistuksen (2022) mahdollisuudet tulevat lisäämään miesten osa-aikaista työskentelyä etenkin toimihenkilötasolla. Henkilöstön ikärakenne on monipuolinen ja organisaation osaamisen kannalta terve. On kuitenkin huomioitava, että viime vuosien aikana liiketoiminnan voimakas kasvu on lisännyt merkittävästi alle 30-vuotiaiden määrää, ja enintään kaksi vuotta BRP:llä työskennelleitä on noin viidennes henkilöstöstä (BRP Finland Oy 2023b.) Nämä tekijät luovat tarpeen ja perustan osa-aikaisuuden mahdollisuuksien ymmärtämiselle ja kehittämiselle henkilöstön sitouttamiseksi, motivoimiseksi sekä organisaatiokulttuurin muutokselle eri ikäryhmissä ja elämäntilanteissa.

VAPAAEHTOISEN OSA-AIKAISUUDEN JOHTAMINEN JA HYVINVOINTIVAIKUTUKSET

Vapaaehtoinen osa-aikaisuus

Yksi tärkeä keino työn organisoimiseen työajan ulkopuolista elämää tukevaksi on työaikojen joustavoittaminen. Joustavan työajan käsitteen alle sijoittuvat kaikki työaikamuodot, jotka poikkeavat niin kutsutusta normaalityöajasta, joka Suomessa tarkoittaa kahdeksan tunnin työpäiviä viitenä päivänä viikossa. (Kauhanen 2012, 52; Työaikalaki 2019/872 § 3.) Työtekijälähtöisiä työaikajoustoja ovat esimerkiksi työaikaliukumat, yksilölliset sopimukset poissaolosta, ylityötuntien pitäminen vapaana (esim. saldovapaa), vuosilomapäivien käyttäminen vasta ajankohtana, joka tukee paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, lomarahen muuttaminen vapaapäiviksi, vuorottelu-, opinto- ja perhevapaa sekä lyhennetty työaika tai osa-aikatyö (Toppinen-Tanner ym. 2016, 26; Työaikalaki 2019/872 § 4). Työaikalaki ohjeistaa, että työnantajan on pyrittävä järjestämään työt niin, että työntekijälähtöinen osa-aikaisuus mahdollistuu (Työaikalaki 2019/872 § 4:15). Kooste työaikajoustojen syistä sekä niihin liittyvistä lakisääteisistä velvoitteista on luettavissa liitteessä (Liite 1).

Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) vuoden 2019 tutkimuksen mukaan 44 % suomalaisista olisi valmiita tinkimään palkastaan, mikäli sen seurauksena työaika lyhenisi ja vapaa-aika lisääntyisi (Haavisto 2019, 3). Vapaa-ajan lisääntyminen

on tutkitusti yksi suurimmista motivaatiotekijöistä vapaaehtoisen osa-aikaisuuden taustalla (Björk ym. 2020, 5). Vapaa-ajan kaipuun taustalla on muun muassa tahto viettää enemmän aikaa perheen, ystävien ja harrastusten parissa (Haavisto 2010, 31–32). Monet näkevät osa-aikaisuuden myös keinona selviytyä tai paeta nykypäivän työelämän alati kasvavia fyysisiä ja psyykkisiä vaatimuksia (Björk ym. 2020, 5; Persson, Larsson & Nässén 2022, 87–91). Liian suuren työmäärän ja huonojen työolojen rooli osa-aikaisuuden taustasyynä korostuu erityisesti silloin, kun olosuhteet lastenhoidon ja kokoaikatyön saatavuuden osalta ovat kunnossa. Motivaatiotekijät osa-aikaisuuden taustalla ovat kuitenkin harvoin yksiselitteisiä, vaan osa-aikaisuuteen päädytään usein monien syiden summana. (Björk ym. 2020, 10–11.)

Perhesyyt ovat yksi yleisimmistä työajan lyhentämisen taustatekijöistä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että erityistä halukkuutta osa-aikaisuuteen osoittavat elämän ruuhkavuosia elävät 26–35-vuotiaat sekä kotiäidit tai -isät. (Haavisto 2010, 31–32.) Suomalaiset hyödyntävät jo melko laajasti mahdollisuutta tehdä lyhyempää työaika hoitaakseen lapsia. Naiset lyhentävät työaikaansa huomattavasti miehiä useammin. (Nieminen 2019.) Mahdollinen taustasyyn tähän on, että miehet kokevat vähemmän konfliktia työn ja muun elämän välillä kuin naiset (Björk-Fant 2023, 54). Lasten vuoksi osa-aikaisuuteen ryhtyminen on lisäksi yleisempää toimihenkilöiden keskuudessa, minkä taustalla vaikuttaa esimerkiksi parempi rahallinen tilanne ja osallistuvan vanhemmuuden ideologian korkeampi esiintyvyys tässä työntekijäryhmässä (Björk ym. 2020, 5).

Huomattavaa on, että monet, jotka eivät ole lyhentäneet työaikaansa, olisivat halunneet tehdä niin (Nieminen 2019). Taloudelliset syyt koetaan selvästi yleisimpänä esteenä työajan lyhentämiselle, mutta myös työn rajaamiseen ja ilmapiiriin liittyviä syitä nousee esiin. Työn järjestäminen osa-aikaiseksi voi tuntua hankalalta, työmäärän oletetaan pysyvän samana, muutoksen pelätään vaikuttavan haitallisesti omaan asemaan, työpaikan asenteet koetaan negatiivisiksi ja työntekijällä saattaa olla puutteelliset tiedot organisaation toimintamalleista suhteessa työn joustoihin. (Nieminen 2019; Toppinen-Tanner ym. 2016, 63.) On myös mahdollista, että työntekijät kokevat vaikeana poiketa normina olevasta kokoaikatyöstä ilman pätevää syytä (Björk ym. 2020, 11).

Osa-aikaisuuden hyvinvointivaikutukset ja kuormitustekijät

Selkein ero hyvinvoinnin tasossa on työttömillä ja työtä tekevillä, mutta optimaalista työaikaa hyvinvoinnin kannalta on muuten mahdotonta määritellä (Kameräde, Wang, Burchell, Balderson & Coutts 2019, 6). Osa- ja kokoaikaisesti työtä tekevien koetun hyvinvoinnin taso ei juuri eroa toisistaan, mutta sen rakennuspalikat ovat erit. Kokoaikatyötä tekevät ovat odotetusti tyytyväisempiä materiaaliseen hyvinvointiinsa, kun taas osa-aikaisilla tyytyväisyyttä lisää mahdollisuus panostaa mielekkääseen tekemiseen. Osa-aikaisuuteen päädytään yhä useammin vapaaehtoisesti, sillä se vapauttaa aikaa elämän muille tärkeille osa-alueille. (Keltanen 2015.) Juuri osa-aikaisuuden vapaaehtoisuus on hyvinvointivaikutusten ja kuormitustekijöiden kannalta oleellinen tekijä, sillä vapaaehtoisesti osa-aikatyötä tekevillä on huomattavasti positiivisempi kokemus työn laadusta kuin vastentahtoisesti osa-aikatyötä tekevillä (Ojala, Nätti & Kauhanen 2016, 259).

Työn ja muun elämän konfliktit ovat yksi merkittävä työntekijän hyvinvointia selittävä tekijä, sillä ne voivat aiheuttaa esimerkiksi uupumista sekä vähentää sitoutumista työhön (Chambel, Carvalho, Cesário & Lopes 2017, 27–28). Osa-aikaisuus on keino helpottaa työn ja muun elämän tasapainottamista (Bark-Holst ym. 2022, 450; Chambel ym. 2017, 3; Wheatley 2017, 569). Osa-aikaisuuden sekä koetun työn ja vapaa-ajan tasapainon välillä on tutkittu positiivinen korrelaatio etenkin naisilla (Björk-Fant 2023, 54). Osa-aikaisten työntekijöiden positiivinen kokemus työn ja muun elämän tasapainosta juontuu työn pienemmästä kuormituksesta ja aikavelvoitteesta (Chambel ym. 2017, 13–14). Pienentynyt työmäärä ja lisääntynyt vapaa-aika puolestaan laskee työntekijän stressitasoja ja parantaa unen laatua (Barck-Holst ym. 2022, 450; Schiller ym. 2017a, 109; Voglino ym. 2022, 6–7) sekä johtaa terveellisempiin elämäntapoihin kuten lisääntyneeseen liikuntaan ja tupakoinnin vähentymiseen (Ahn 2016, 670). Schillerin ym. (2017b, 218) tutkimuksen mukaan työtunneissa tehty vähennys hyödynnetään lähes samassa suhteessa palautumista edistäviin aktiviteetteihin. Osa-aikaisuus voi myös lisätä työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä lisää erityisesti työn joustojen kautta kasvanut kontrolli omasta työajasta. (Wheatley 2017, 569.) Työntekijät, joilla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtapoihinsa ja -aikoihinsa, voivat ja jaksavat paremmin työssään (Laukkanen 2022). Osa-aikaisuus ei ole

tutkitusti vaikuttanut työntekijän asemaan yrityksessä vaan useita työntekijöitä on ylennetty joko osa-aikaisuuden aikana tai pian sen jälkeen (Westring, Kossek, Pichler & Ryan 2016, 4). Suurelle osalle osa-aikatyötä tehneistä kokemukseksi oli niin positiivinen, että he näkevät sen pysyvänä ratkaisuna myös tulevaisuudessa (Björk ym. 2020, 10; Persson ym. 2022, 88).

Osa-aikaisuudella voi olla myös hyvinvointia kuormittavia vaikutuksia. Osa-aikaisuus saattaa herättää huolta sekä omasta eläkkeestä että nykyhetken rahallisesta tilanteesta (Persson ym. 2022, 90). Lisäksi työntekijälle voi tarjoutua vähemmän koulutus-, vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksia sekä hänet saatetaan jättää päätöksenteon ulkopuolelle (Ojala ym. 2016, 264; Wheatley 2017, 572). Riskinä on, että työn intensiteetti kasvaa kuormittavaksi, jos työntekijän odotetaan suoriutuvan samasta työmäärästä osa-aikaisena kuin kokoaikaisena (Wheatley 2017, 572). Monet osa-aikaiset kokevat, että heidän täytyy käyttää työaikansa tehokkaammin kuin kokoaikaisena, joka aiheuttaa työstressiä. Näin on varsinkin, jos osa-aikaisuus toteutuu lyhennettyinä työpäivinä eikä esimerkiksi vapaapäivinä. (Persson ym. 2022, 90–91.) Työstressiä aiheuttavat myös muun muassa huonot resurssit suhteessa vaatimukseen, turhiksi koetut työtehtävät, liian suuri työmäärä sekä liian tiukat aikataulut (Hirschle & Gondim 2020, 2732).

Osa-aikaisuutta johtaessa tulee edellä mainittuihin kuormitustekijöihin kiinnittää erityishuomiota, sillä aikaa työtehtävien suorittamiseen on vähemmän, jolloin työmäärä ja aikataulut saattavat tuottaa entistä enemmän haasteita. Kun osa-aikaisuuden taustasyynä on liian suureksi kasvanut työmäärä tai paine, voi olla haastavaa rajata työkuormaa samassa suhteessa vähenevien työtuntien kanssa. Näin on etenkin asiantuntijatehtävissä. (Laukkanen 2022; Persson ym. 2022, 90–91.) Yksi taustasyynä kuormittuvuuden koettuun kasvuun on, että vain harvalle osa-aikaisuuteen siirtyneistä palkataan sijaista (Persson ym. 2022, 91). Sijaisen puute saattaa pakottaa työntekijän ylisuoriutumaan suhteessa käytössä oleviin resursseihin, joka kuormittaa työntekijän hyvinvointia (Voglino ym. 2022, 2).

Osa-aikaisuuden johtaminen

Vapaaehtoisen osa-aikaisuuden tukemiseen on useita strategisia syitä. Työntekijät ovat sitoutuneempia, työnantaja houkuttelevampi ja henkilöstön

hyvinvointi paranee (Halonen, Kauppi, Mäkelä, Sipponen & Laitinen 2023; Westring ym. 2016, 1). Hyvinvoivat työntekijät taas ovat tutkitusti tehokkaampia ja heidän työsuorituksensa parempia sekä heidän kykynsä oppia ja innovoida korkeampi (Ruggeri ym. 2020, 1–2). Työnantaja hyöttyy osa-aikaisuudesta myös työntekijöiden kasvaneena osaamisena, sillä osa-aikaisuuden myötä toteutuvat työtehtävien uudelleenjärjestelyt lisäävät tiedon jakamista kollegoiden kesken (Wheatley 2017, 569). Työaikaa lyhentämällä voidaan parantaa asiakas- ja työkaverisuhteita (Barck-Holst ym. 2022, 450). Työuratytytyväisyyden lisäämiseksi oleellista on ymmärtää työntekijöiden omia tavoitteita ja tunnistaa millä tavalla ne saadaan yhdistettyä liiketoiminnan tavoitteisiin. Keskiöön nousee sellaisten toimintatapojen luominen, jotka mahdollistavat työuran joustavuuden suhteessa yksilön tavoitteisiin ja työuran eri vaiheisiin. (Halonen ym. 2023.)

Työnantaja voi kannustaa henkilöstöä hyödyntämään työn joustoja panostamalla työn rajaamiseen ja ilmapiiriin liittyvien haasteiden lieventämiseen sekä työolojen kehittämiseen. Työn rajaamista voi lähestyä jokapäiväisen työn hallitsemisen sekä työn joustoihin liittyvien virallisten toimintatapojen kautta (Ahonen & Aura 2016, 60). Esimerkki ensin mainitusta on mahdollisuus hallita työn alkamis- ja päättymisaikaa kieltämällä kokousten järjestäminen aikaisin aamusta tai myöhään illalla (Rodriguez-Sánchez, González-Torres, Montero-Navarro & Callego-Losada 2020, 7). Työn ja muun elämän yhteensovittaminen voidaan ottaa osaksi henkilöstöprosessien käytänteitä esimerkiksi kertomalla perhemyönteisistä toimintamalleista jo rekrytoidessa sekä kartoittamalla yksityiselämästä juontuvia tarpeita ja työnjoustojen toteutumista kehityskeskusteluissa. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 70–71.) Esihenkilöitä voidaan myös kouluttaa huomioimaan työntekijöiden tarpeet vanhempina paremmin (Rodriguez-Sánchez ym. 2020, 8). Työolojen kehittämisessä tulisi lisäksi panostaa siihen, että työn vaateet ovat tasapainossa yksilön voimavarojen kanssa sekä työoloja ja työntekijän jaksamista seurataan aktiivisesti. Näin työolosuhteita voidaan muokata tarvittaessa työuupumuksen ehkäisemiseksi. (Aromaa & Koskinen 2010, 103–104.)

Yritykset voivat tukea työntekijöitään työn ja muun elämän yhteensovittamisessa esimerkiksi poissaoloja ennakoimalla, luomalla toimintamallit työhön paluuseen sekä selkeillä ja tasapuolisilla pelisäännöillä ja toimintaohjeilla suhteessa työn

joustoihin (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18–19). Tämän kaltaiset ennaltaehkäisevät varhaisen tuen toimintamallit ovat merkittäviä työntekijän hyvinvointia tukevia tekijöitä (Uutela 2019, 126). Osa-aikaisuutta tukevien toimintamallien menestyksellä implementointi vaatii kannustavan työilmapiirin. Organisaation pitää harjoittaa tasapuolisuutta sen suhteen, kenelle toimintamallia tarjotaan, miten neuvottelut hoidetaan ja miten toimintamalleista viestitään. Osa-aikaisuuteen kannustavassa organisaatiossa johto, henkilöstöhallinto ja esihenkilöt tukevat toimintamallin toteutumista yhdessä. (Westring ym. 2016, 4.)

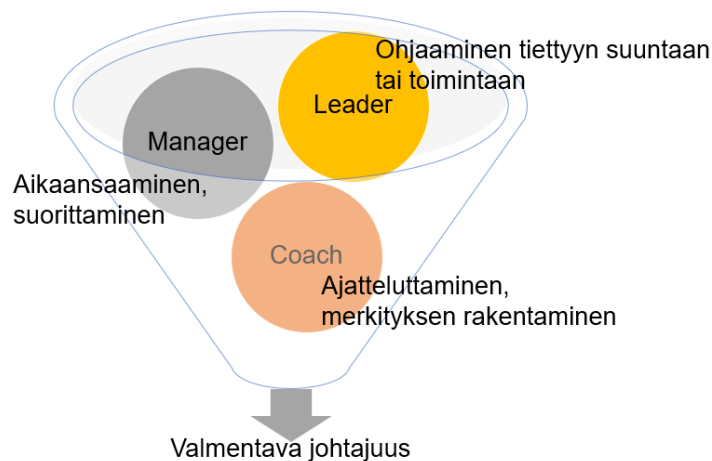
Henkilöstön hyvinvoinnin toteutumisessa esihenkilöillä on erityisen tärkeä rooli, koska heidän vastuullaan on hyvinvoinnin kannalta oleellisia toimia, kuten työuran suunnittelu sekä työn ja vapaa-ajan erottelun tukeminen. Lisäksi he vastaavat työn kuormittavuuden hallitsemiseksi luotujen toimintatapojen käytännön toteutuksesta. Yrityksen johdon on siksi tärkeää varmistaa, että hyvinvointi on sisällytetty esihenkilöiden koulutusohjelmiin ja että heille tarjotaan riittävästi tukea henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. (Ahonen & Aura 2016, 75–81.) Esihenkilön tuki vähentää tutkitusti työn kuormitusta (Hirschle & Gondim 2020, 2732). Yksilön näkökulmasta erityisesti esihenkilön oikeudenmukaisuus sekä esihenkilöalaisuudessa toteutuva vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä hyvinvoinnin rakentumisessa. Esihenkilön rooli korostuu erityisesti muutostilanteissa, kuten osa-aikaisuuteen siirtymisessä, jolloin vuorovaikutuksen ja tuen merkitys kasvaa entisestään. Muutoksen johtamistyyliksi soveltuu tutkitusti valmentava johtaminen, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Uutela 2019, 39–41.)

Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on modernia johtamista, jonka ytimessä on toiminnan pitkäjänteisyys suhteessa omaan alaisiin. Valmennus on prosessi, jossa johtaja näkee työntekijän pitkäaikaisena partnerina ja haluaa näin panostaa hänen kehittymiseensä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 9; Uutela 2019, 24.) Moderni johtaja on reilu, luotettava ja johdonmukainen sekä varmistaa, että työ on organisoitu oikeudenmukaisesti ja työntekijät osallistuvat päätöksentekoon. Modernissa johtajuudessa painottuu tunneälykyys ja empatia sekä yksilöstä huolehtiminen. Valmentavan johtajan puoleen on helppoa kääntyä ja esihenkilö

seuraa myös oma-aloitteisesti työntekijöiden kuormittuneisuutta sekä puuttuu tilanteeseen asianmukaisesti. (Manka & Manka 2016, 141.) Valmentava johtaja on vuorovaikuttaja, työntekijöiden kohtaaja ja osallistaja (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26). Johtamistyylin keskiöissä onkin kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja kehittämään omaa hyvinvointiaan (Uutela 2019, 24–26, 40).

Valmentava johtajuus johtaa parempiin esihenkilölaissuhteisiin, jonka seurauksena vuorovaikutus ja vastavuoroisuus kehittyvät sekä henkilöstön hyvinvointi lisääntyy. Yksi valmentavan johtamisen keino lisätä henkilöstön hyvinvointia on tuoda esiin hyvinvoinnin teemaa työyhteisössä. Esihenkilö voi näin viestiä työntekijöille, että heidän hyvinvointiansa arvostetaan ja siihen halutaan panostaa. (Uutela 2019, 42.) Valmentavan esihenkilön voidaan nähdä vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin seuraavan kolmen ulottuvuuden kautta: 1) yksilön hyvinvointitekijät 2) työyhteisön voimavarat ja 3) esihenkilön oma käyttäytyminen (Uutela 2019, 125). Käytännössä tämä toteutuu yhdistämällä managerin, coachin ja leaderin roolit erilaisina kombinaatioina riippuen esihenkilön asemasta ja tehtävästä (kuvio 1) (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38).



Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden rakennuspalikat (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

Managerin fokus on lakisääteisissä velvollisuuksissa ja strategian toteuttamisessa, jonka lisäksi hän vastaa työn suunnittelusta ja ohjauksesta (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38–40). Esihenkilön on olennaista omaksua

edellä listatun kaltaisia managerin ominaisuuksia, sillä osa-aikaisuuden mahdollistaminen on tietyissä tapauksissa työnantajan lakisääteinen velvollisuus (Westring ym. 2016, 1). Vaikka työntekijällä ei ole työsopimuslain mukaista oikeutta työajan lyhentämiseen, on työnantajan silti pyrittävä mahdollistamaan myös muihin sosiaalisiin tai terveydellisiin syihin perustuva osa-aikaisuus (Työaikalaki 2019/872 § 4:15). Lisäksi joustojen hyödyntämisessä on oleellista, että lähiesihenkilö huolehtii, että osa-aikatyötä tekevän työmäärä pysyy kohtuullisena ja että työn ohjauksesta, suunnittelusta ja johtamisesta sovitaan yksilökohtaisesti (Toppinen-Tanner ym. 2016, 34). Valmentava esihenkilö mahdollistaa työn tekemisen terveellisesti ja turvallisesti sekä ohjaa työssä suoriutumista (Uutela 2019, 128).

Leader johtaa esimerkillään, edistää työilmapiiriä, on empaattinen ja luo työn tekemisen rajat (Ristikangas & Ristikangas 2013, 39–40). Valmentavan esihenkilön käyttäytymistä määrittää nimenomaan hänen oma asenteensa, aito välittäminen sekä hänen tarjoamansa esimerkki (Uutela 2019, 128). Esimerkillä johtaminen onkin oleellista, sillä mm. perhevapaan hyödyntämiseen miesten keskuudessa on suuri vaikutus sillä, jos esihenkilö itse on pitänyt perhevapaata (Toppinen-Tanner ym. 2016, 107). Lähiesihenkilön on keskeistä kyetä leaderin ominaisuuksin luomaan myönteinen ilmapiiri suhteessa työnjoustoihin koko henkilöstön keskuuteen, koska työilmapiiriin liittyvät tekijät ovat yksi työntekijöiden kokemia esteitä osa-aikaisuuden tiellä (Nieminen 2019; Toppinen-Tanner ym. 2016, 63). Osaltaan tässä auttaa avoin viestintä toimintamalleista ja käytänteistä, mutta käytännössä esihenkilö on avainasemassa ilmapiirin luoja, jonka vuoksi on tärkeää panostaa esihenkilöstön koulutukseen tästä aiheesta. Esihenkilöille suunnattujen perhemyönteisten perehdytysten onkin todettu vähentävän työn ja yksityiselämän välistä ristiriitaa (Toppinen-Tanner ym. 2016, 34–57.)

Coach innostaa, kannustaa ja tukee työntekijöitä itsensä johtamisessa ja unelmien tavoittelussa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 39–40). Coachin ominaisuudet ovat työn joustoihin kannustamisen kannalta oleellisia, sillä yksi työntekijöiden kokemista esteistä suhteessa työajan lyhentämiseen on työpaikan negatiivinen asenne (Nieminen 2019; Toppinen-Tanner ym. 2016, 63.). Manka ja Manka (2016, 143) toteavat, että negatiivisella asenteella aloitettu keskustelu

johtaa herkästi kielteiseen kokemukseen koko vuorovaikutustilanteesta, jonka vuoksi valmentavan esihenkilön reaktion osa-aikaisuuteen tulee olla innostunut ja kannustava jo heti ensihetkestä lähtien. Valmentava johtaja huomioi parhaiten yksilön hyvinvointitekijät olemalla avoin ja helposti lähestyttävä, sillä luottamukselliset keskustelut mahdollistavat elämäntilannekohtaisen tuen ja työssä jaksamista tukevan varhaisen tuen mallin tarjoamisen (Uutela 2019, 126).

TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella osa-aikaisuuden vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle toimintamalli ja menettelyohjeet tilanteisiin, joissa osa-aikaisuus nousee esiin. Toimintamallin avulla halutaan varmistaa tasapuolinen ja kannustava ilmapiiri työn joustojen hyödyntämiselle ja näin edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tavoitteena on myös tukea esihenkilöiden työtä selkeyttämällä osa-aikaisuuden johtamiskäytäntöjä. Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitä motivaatiotekijöitä osa-aikaisuuden taustalta löytyy?
- 2) Miten osa-aikaisuutta pitäisi johtaa?
- 3) Miten osa-aikaisuus vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin?

KEHITTÄMISMENETELMÄ JA AINEISTONKERUU

Tapaustutkimus

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka erityispiirteet on kuvattu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tapaustutkimus soveltuu tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä tarkoituksena on paitsi lisätä ymmärrystä osa-aikaisuuden vaikutuksesta hyvinvointiin, myös tuottaa yritykselle malli osa-aikatyön käsittelyprosessia varten (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53; Vilkka, Saarela & Eskola 2018, 164). Tutkimuskohde on lisäksi rajattu kokonaisuus eli tapaus (Gillham 2000, 1; Ojasalo ym. 2015, 52; Vilkka ym. 2018, 163) toimeksiantajayrityksen työntekijöitä, jotka ovat vapaaehtoisesti siirtyneet kokoaikaisesta työstä osa-aikatyöhön. Tutkimustyön tavoitteena on myös tapaustutkimukselle tyypillisesti vastata kysymyksiin, *miten* ja *miksi* (Ojasalo ym. 2015, 53; Vilkka ym. 2018, 162), kuten miksi osa-aikaiseen työaikaan päädytään, miten sitä tulisi johtaa ja miten se vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin.

Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistämiseen (Ojasalo ym. 2015, 53) ja sen kapea-alaisuutta voidaankin toisinaan pitää sen heikkoutena. Se on kuitenkin tässä kehittämistyössä hyväksyttävissä oleva heikkous, sillä opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa toimeksiantajayritykselle toimintaohje johtamisen tueksi. Toimintamallin laajempi yhteiskunnallinen hyödynnettävyys on toivottavaa, mutta ei edellytys tämän opinnäytetyön tavoitteiden täyttymisen kannalta. Tapaustutkimuksen heikkoutena voi myös nähdä sen, että työtä tehdään tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkinnan kohteen kanssa, jolloin vaarana on, että tiedonlähteiden subjektiivisuudella on vaikutus tutkinnan tulokseen (Vilkkä ym. 2018, 168). Tätä heikkoutta lievennetään kiinnittämällä tietoisesti huomiota objektiivisuuteen ja tutkijan asemaan suhteessa tutkittavaan koko prosessin ajan. Erityisesti tarkastelussa on toimeksiantajayrityksessä työskentelevän työryhmämme jäsenen rooli joka tilanteessa. Ihmisten kokemuksia voi kuitenkin ymmärtää vain tuntemalla kontekstin, jossa ne syntyvät, joten pyrkimys liialliseen objektiivisuuteen on vaarallista, koska se saattaa johtaa oleellisen tiedon sivuuttamiseen (Gillham 2000, 11–12).

Laadullinen tutkimus puolistrukturoituja haastatteluja hyödyntäen

Toimeksiantajaorganisaatiossa on henkilöitä, jotka ovat tehneet osa-aikatyötä muutoin kuin työkykyrajoitteen vuoksi ja heiltä halutaan puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla kerätä palautetta prosessin toimivuudesta sekä siitä, millä tavalla osa-aikaisuus lopulta vaikutti heidän hyvinvointiinsa. Numeerista dataa on saatavilla jonkin verran, mutta se on hajanaista, sitä ei ole riittävästi ja sen hyödynnettävyys jää epäselväksi, joten sekä toimeksiantajan että tutkijoiden mielestä on paras hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa sellaisten ilmiöiden tutkimisen, joihin muut menetelmät kuten kokeet eivät sovellu ja jotka käsittelevät niin kutsuttua epävirallista todellisuutta, kuten ihmisten kokemuksia (Gillham 2000, 11). Tarkoituksena onkin haastattelujen avulla ymmärtää paitsi toimeksiantajaorganisaation toimintaa käytännössä, myös henkilön omaa kokemusta suhteessa motivaatiotekijöihin ja hyvinvointiin. Haastatteluiden tuloksien perusteella tarkennetaan tarvittaessa tutkimusongelmaa, jonka on tapaustutkimuksessa mahdollista rakentua ja täsmentyä koko tutkimuksen ajan (Vilkkä ym. 2018, 164). Työryhmä varmistaa tällä tavalla, että tapaustutkimus

tehdään oikeasta näkökulmasta ja tuotos vastaa mahdollisimman hyvin toimeksiantajaorganisaation tarpeeseen esihenkilöstön selkeästä ohjeistuksesta osa-aikatyöhön liittyen.

Puolistrukturoitu haastattelu on tapaustutkimuksen tärkein haastattelukeino, jossa kysymykset on muotoiltu ennakkoon, mutta vastaustapa vapaa (Gillham 2000, 65). Se valikoitui tämän tutkimuksen haastattelukeinoksi, koska menetelmä mahdollistaa näkökulman määrittelyn ennakkoon tutkimuskysymyksiä palvelevaksi, mutta antaa tilaa haastateltavilta tuleville uusille löydöksille (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47). Haastattelujen näkökulma muodostui kehittämistyön kannalta oleellisista teemoista, jotka pohjautuvat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Nämä kolme teemaa ovat motivaatiotekijät, organisaation toiminta ja hyvinvointivaikutukset. Itse haastattelukysymykset (liite 2) on muodostettu huomioina teoriasta näiden kyseisten teemojen ohjaamana. Haastattelun runko muodostui seuraavanlaiseksi:

- 1) Motivaatiotekijät – Miksi osa-aikatyö on aloitettu (kysymykset 4–6)
- 2) Organisaation toiminta - Millä tavalla organisaation asenne, prosessit ja esihenkilötyö toimivat käytännössä (kysymykset 7–15)
- 3) Hyvinvointivaikutukset - Mitä vaikutuksia haastateltava kokee osa-aikatyöllä olleen suhteessa motivaatiotekijöihin (kysymykset 16–20)

Haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, sillä kiinnostus oli nimenomaan yksilön kokemuksessa suhteessa yllä listattuihin teemoihin sen sijaan, että olisi haluttu ymmärtää haastateltavien yhteistä kantaa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 62). Kohdeorganisaation HR-osasto valitsi tutkimusryhmän kanssa yhdessä sovituin rajauksin haastateltavat henkilöt. Rajauksena on, että henkilö on tehnyt osa-aikatyötä omasta hyvinvointinäkökulmastaan, esimerkiksi työn ja elämän yhteensovittamisen vuoksi, viimeisen vuoden aikana. Lisäksi henkilöllä ei saa olla työkyvyn alenemaa. Haastateltavien tuli lisäksi edustaa mahdollisimman laajasti organisaation rakenteita, sukupuolijakaumaa, eri esihenkilöitä, osastoja ja tehtävänkuvia, jotta voidaan varmistaa riittävän kattava tutkimusjoukko. Haastateltaviksi valikoitui näillä perusteilla neljä henkilöä, joiden haastattelut pidettiin syyskuun 2023 aikana Teams-sovelluksella. Sovellus litteroi haastattelut automaattisesti, jonka jälkeen työryhmän kaksi kohdeorganisaatioon kuulumatonta jäsentä tarkasti ja anonymisoi aineiston.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Haastatteluaineisto purettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena on luoda sanallinen kuvaus kerätystä aineistosta (Vilka 2021, 132). Tässä lähestymistavassa teoria ohjaa analysointia, mutta ei määrittele sen lopputulosta. Teoriaohjaava sisällönanalyysi hyödyntää abduktiivista päättelyä, joka tarkoittaa sitä, että analyysi etenee teorian ja aineiston vuoropuheluna. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Tässä kehittämistyössä tutkimuskysymysten pohjalta muodostetut kolme teemaa eli motivaatiotekijät, organisaation toiminta ja hyvinvointivaikutukset, otetaan ohjaavaksi ajatukseksi analyysiprosessissa. Analysoinnin kannalta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yllä listatut kolme teemaa toimivat analyysissa yläluokkina ja alaluokat syntyvät aineistosta.

Haastattelujen analyysiprosessissa kukin työryhmän jäsen tutustui haastatteluaineistoon yhden yllä listatun teeman näkökulmasta. Haastateltavien vastauksia tarkasteltiin Tuomen & Sarajärven (2018, 81–92) ohjeistuksen mukaisesti ensin eroavaisuuksien, yhteneväisyyksien ja teoriakytköksen osalta kysymys kerrallaan. Samankaltaisuuksien ja poikkeavuuksien tunnistamista helpotettiin esimerkiksi ilmauksia alleviivaamalla. Sitten yksittäisten haastattelukysymysten analysoinnin jälkeen haastateltavien kokemuksia tulkittiin ja koottiin johtopäätöksiksi kolmen yläluokan näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–92.) Vasta aineiston tulkinta sisällönanalyysin ja olemassa olevan teorian kautta tuo tuloksen tutkimusongelmaan (Vilka 2021, 126).

TUTKIMUSTULOKSET

Taustakysymykset

Haastattelun kysymysten tueksi esitettiin taustakysymykset, jotka eivät suoranaisesti tuota lisätietoa tutkimuskysymyksiin, mutta mahdollistavat aineiston tarkemman analysoinnin ja auttavat varmistamaan haastateltavien soveltuvuuden tutkimukseen. Esitetyillä taustakysymyksillä selvitettiin haastateltavien osa-aikaisuuden kestoa, aikataulua, toteutustapaa ja onko osa-aikaisuuden toteutus vastannut haastateltavan omaa alkuperäistä ajatusta.

Suunnitellun rajauksen mukaisesti kaikkien haastateltavien työaika on ollut osa-aikainen viimeisen vuoden aikana keston vaihdellen parista kuukaudesta reiluun

neljään vuoteen. Yksi haastateltavista oli jo palannut täysiaikaiseen työhön, kahdella oli osa-aikaisuuden päättymisen aikataulu sovittuna ja yksi ajatteli jatkavansa ainakin toistaiseksi. Myös toteutustapa oli kaikilla ollut ainakin osittain lyhennetty työaika, vaikkakin siinä oli henkilökohtaisten tarpeiden mukaan eroja. Kolme neljästä haastateltavasta on tehnyt neljä päiväistä työviikkoa ja yksi lyhennettyä, noin kuuden tunnin työpäivää, jonka lisäksi hän kertoi hyödyntävänsä työnantajan tarjoamaa joustavaa työaikaa. Yksi haastateltava oli vuoden sisällä siirtynyt lyhennetystä työviikosta vanhempainvapaalle, ollen tällä hetkellä kokonaan pois työstä.

Kaikki haastateltavat kertoivat toteutuksen vastanneen heidän omaa alkuperäistä ajatustaan osa-aikatyöstä. Yksi kuvasi vastauksessaan, ettei lopullinen toteutunut työaika ole aina alkuperäisen ajatuksen mukainen, mutta siihen on työnantajan puolesta annettu mahdollisuus. Työajan muokkautuminen erilaiseksi on enemmän hänen omista valinnoistaan riippuva.

Motivaatiotekijät

Kaikkien neljän haastateltavan motivaatiotekijänä oli odotus vapaa-ajan lisääntymisestä. Kolme neljästä haastateltavasta nimesi osa-aikaisuuden tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi lapsiperhearjen. Yhden tarve työajan lyhentämiseen on ollut jatko-opintojen suorittaminen loppuun. Yksi haastateltava kuvasi osa-aikaisuuden jatkuessa taustasyiden muokkautuneen, nyt motivaatiotekijänä on myös oman ajan löytyminen lapsiperhearjessa.

Haastattelun tuloksista nähdään, että lisääntyvän vapaa-ajan odotettiin lisäävän hyvinvointia, joko oman tai perheen. Vastauksissa nousee oman ajan, palautumisen, säästyvän energian ja arjen rentouden odotus. Haastateltavista kolme nimesi odotuksiinsa "aikaa perheen kanssa" ja yksi lisäksi mahdollisuuden "tehdä sellaisia asioita mitä itse haluaa". Pyrkimys rennompaan arkeen kuuluu jokaisessa vastauksessa, mutta sen lisäksi työstä palautumisen näkökulman nosti kaksi haastateltavaa. Toinen tarkensi odottavansa työssä viihtymisen kohenevan, kun siihen käytetty aika vähenee.

Osa-aikaisuutta harkitessa mahdollisiksi esteiksi nähtiin sen vaikutukset palkkaan, työyhteisöön ja työjärjestelyihin. Palkkavaikutus ja työyhteisön toiminta mainittiin kolmessa vastauksessa, näkökulman hieman vaihdellen. Työyhteisön

ja työjärjestelyiden teema nostettiin vastauksissa yhtä usein, mutta niitä kuvattiin laajemmin kuin taloudellista estettä. Yksi haastateltava mainitsi mahdolliseksi esteeksi omat odotukset työpanoksestaan, sillä hän koki haasteeksi tehdä vähemmän työtä kuin muut työtiimin jäsenet. Yhden huoli oli ollut työaikajärjestelyssä eli toteutuuhan osa-aikaisuus varmasti neljäpäiväisenä työviikkona vrt. lyhennettyinä työpäivinä. Hän koki siinä vaaran, että työpäivät venyvät täyteen työaikaan. Molemmissa näkökulmissa korostui mahdollisena esteenä työajan hallinta. Yhdessä vastauksessa nousi huoli osa-aikaisuuden toteutuksesta ja työtehtävien jaosta niin ettei oma tai työtiimin työ vaikeudu, myös esihenkilön työmäärän ajateltiin lisääntyvän työtehtävien uudelleen järjestelyn vuoksi. Haastateltava ei kuitenkaan kokenut tätä esteenä, lähinnä haasteena.

Organisaation toiminta

Kaikki haastateltavat vastasivat esihenkilön ensireaktion olleen kannustava ja positiivinen. Esihenkilöt olivat ymmärtäneet yksilön elämäntilanteen hyvin. Kokemusta osa-aikaisuuteen siirtymisen prosessista kuvattiin skaalalla erittäin helppo, melko helppo, melko vaikea tai erittäin vaikea, johon kaksi haastateltavaa vastasi erittäin helppoa ja kaksi melko helppoa. Hyvänä pidettiin organisaation käytäntöä, jossa lomakkeen avulla määritellään selkeästi syy ja kesto ja jonka allekirjoittavat yksilö ja esihenkilö. Melko helppona prosessia pitävät kertoivat työn suorittamisen paineesta, sillä välillä oli ollut tunne, että lyhyemmässä ajassa piti tehdä useamman päivän työt. Vastauksissa mainittiin myös, että vei jonkin aikaa, että oppi itse aikatauluttamaan oman työnsä ja että tiimikaverit tottuivat siihen, ettei henkilö ole aina saatavilla.

Osa-aikaisuuden yksityiskohdista oli sovittu kaikkien kohdalla yksilön ja esihenkilön välillä hyödyntäen organisaation lomaketta. Työn järjestelyistä ei erikseen sovittu, ainoastaan työajasta. Siitä ei myöskään ole tehty erillistä sopimusta eikä kenellekään ole palkattu sijaista. Työtehtävät siirtyivät oman tiimin, työparin tai esihenkilön tehtäväksi. Osa-aikaisuuden toteutumista oli seurattu työaikaleimuksista sekä puolivuositain käytävissä suorituskeskusteluissa. Kaikki haastateltavat kertovat työyhteisön vuorovaikutuksen toimineen normaaliin tapaan ja normaalien palaverikäytäntöjen säilyneen.

Jatkoa ajatellen osa-aikaisuusprosessille haastateltavat toivoivat työnantajan kannustavaa suhtautumista osa-aikaisuuteen, joustavuutta, ymmärrystä ja avointa kuuntelemista. Haastateltavat olisivat toivoneet ohjetta osa-aikaisuuteen ja myös tiedon hankkiminen Kansaneläkelaitoksen (KELA) sivuilta koettiin haastavaksi. Yleisesti toivottiin tietoisuuden lisäämistä henkilöstön keskuudessa osa-aikaisuuden mahdollisuuksista. Työnantajan prosessissa erityisen hyvin toimivaksi nostettiin prosessin helppous sekä esihenkilön toiminta työjärjestelyissä ja suhtautumisessa. Huonosti toimivaksi nousi oma sitoutuminen lyhennettyyn työaikaan ja kehitettävää on myös osa-aikaisuudesta viestimisessä sidosryhmille.

Hyvinvointivaikutukset

Kaikkien haastateltavien kokemus osa-aikaisuudesta oli positiivinen. Kokemusta osa-aikaisuudesta kuvattiin sanoin ”hyvä”, ”oikein hyvä”, ”tosi hyvä” ja ”positiivinen”. Kokemuksen positiivisuutta kuvaa myös se, että yksi haastateltavista nosti esiin, että osa-aikaisuus on toiveissa myös jatkossa. Yksi tärkeä syy hyviin kokemuksiin oli varmasti se, että kaikkien haastateltavien kohdalla osa-aikaisuudella oli erittäin selkeä positiivinen hyvinvointivaikutus. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan osa-aikaisuuden vaikutusta hyvinvointiin numeraalisesti asteikolla nollasta viiteen, jossa 0 = ei vaikutusta ja 5 = paransi paljon. Vastaukset vaihtelivat 3–5 välillä ja vastausten keskiarvoksi saatiin 4. Avoimissa vastauksissa ei ilmennyt hyvinvointia heikentäviä tekijöitä.

Kolme haastateltavaa mainitsi, että tärkein osa-aikaisuuden mahdollistama asia oli lisääntynyt vapaa-aika. Lisääntyneen vapaa-ajan avulla saatiin kiireettömyyden tunnetta arkeen sekä enemmän aikaa perheen, liikkumisen ja matkustelun parissa. Neljäs haastateltava taas kertoi, että työpaikalta saatu jousto mahdollisti opiskelun ja työnteon yhdistämisen niin, ettei hyvinvointi kärsinyt. Kaksi haastateltavaa nosti lisäksi esiin, että osa-aikaisuus helpotti paineen ja kiireen tuntua ja lisäsi tätä kautta jaksamista. Yksi näistä korosti, että vaikutus näkyi myös työpaikalla eli tuntui, että selviää paremmin työtehtävistä ja toinen kertoi jaksamisen parantuneen palautumiseen käytettävissä olevan ajan lisääntymisen kautta. Kokonaisuutena vastauksissa korostui työn ja muun elämän parantunut tasapaino sekä lisääntynyt jaksaminen.

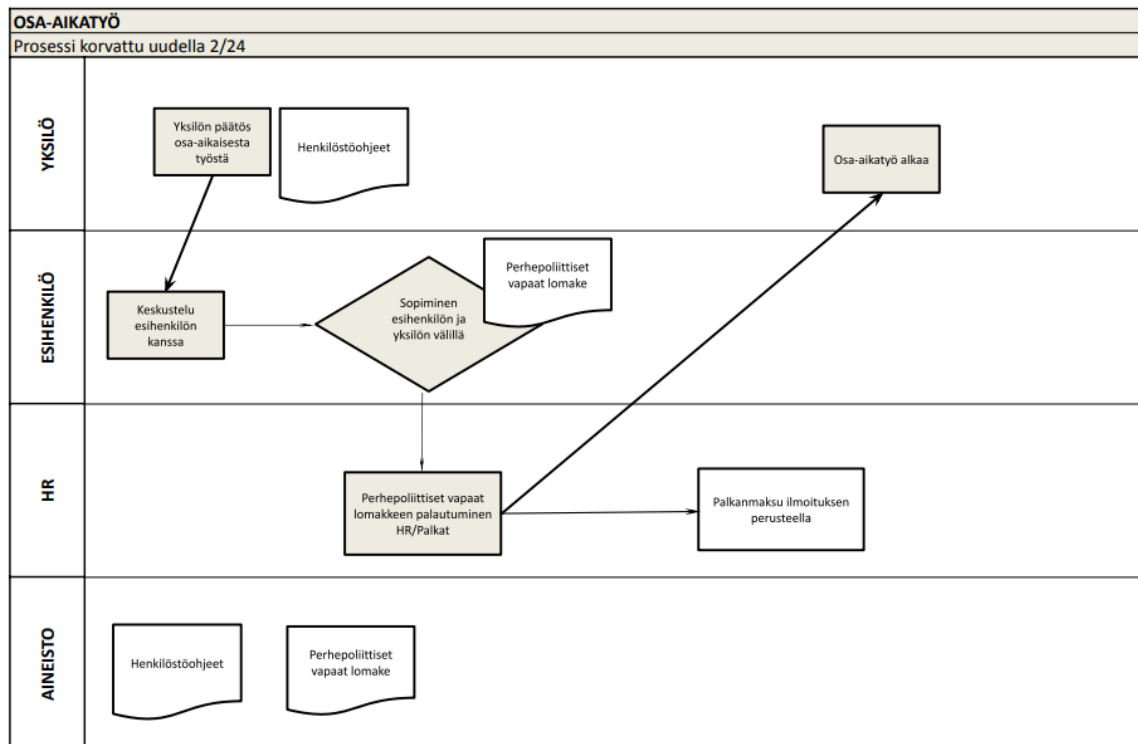
Osa-aikaisuus toi mukanaan myös uudenlaisia haasteita ja kuormitustekijöitä. Kaksi haastateltavaa kertoi osa-aikaisuuden suurimmaksi haasteeksi työajan hallinnan. Molemmat korostivat tässä nimenomaan työntekijän omaa roolia eli heistä tuntui haastavalta pitää kiinni rajoista. Toinen heistä pohti, että asiassa saattaisi auttaa se, että esihenkilön kanssa olisi tasaisin väliajoin seurantapalavereja, joissa katsottaisiin, että miltä työkuorma näyttää ja miten työajoissa on pysytty. Kolmaskin haastateltava totesi, että 50 % työaikaa tehdessä työajan hallinnan kanssa oli selvästi enemmän haasteita kuin 80 % tai kokoaikaista työaikaa tehdessä. Työajan hallinnan lisäksi kuormitustekijöinä nousi esiin osa-aikaisuuden siirtymävaiheet sekä työyhteisössä toimimisen haasteet. Siirtymävaiheiden tueksi peräänkuulutettiin parempaa ennakkointia ja valmistautumista ennen osa-aikaisuutta sekä paluuperehdytystä osa-aikaisuuden jälkeen. Työyhteisössä toimimisen haasteina taas mainittiin työyhteisön puutteellinen tieto kollegan osa-aikaisuudesta, sijaisen tai työparin puute sekä ryhmäytymistä edistävästä tapahtumista paitsi jääminen.

TOIMINTAMALLI ESIHENKILÖLLE OSA-AIKATYÖN TUKEMISEKSI

Opinnäytteen tavoitteena oli mallintaa toimintaohje johtamisen tueksi. Toimintaohjeen tarkoituksena oli antaa esihenkilöille riittävästi tietoa osa-aikaisuuden mahdollisuuksista, tukea positiivista ja kannustavaa vuorovaikutusta suhteessa henkilöstöön, lisätä edellytyksiä valmentavan johtamisen toteuttamiseen sekä tuoda esille organisaation positiivinen suhtautuminen työn joustoihin. Toimintamallin tavoitteena oli toisin sanoen tukea toimeksiantajan tavoitetta vahvistaa osaamista ja ymmärrystä osa-aikatyön tukemisessa, johtamisessa ja mahdollistamisessa. Merkityksellistä oli saada yksilölle aikaan positiivinen ja turvallinen tunne siitä, että työyhteisö ja työnantaja hyväksyvät ja kannustavat osa-aikaisuuteen sekä tukevat yksilöä päätöksessä. Esihenkilölle puolestaan tuli syntyä selkeä kuva siitä, millä tavalla työntekijän osa-aikaisuus toteutuu. Molemmille tärkeää oli työn selkeä rajaaminen eli mitä osa-aikatyön aikana tehtiin, mitä jäi tekemättä tai mitkä olivat tehtäviä, joille tuli löytää korvaava resurssi poissaolon ajaksi, jotta kuormitustekijöitä ei tule poissaolon aikana työstä johtuen vaan henkilön hyvinvointi oli keskiössä.

Työsopimuslaki määrää, että “Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä” (Työsopimuslaki 2001/55 § 2:7). On tärkeä huomioida, että laki antaa vähimmäisvaatimuksen, mutta usein työehtosopimuksissa tai paikallisesti sopien on lisätty elementtejä lain vähimmäisvaatimukseen. Paikallisella sopimisella ymmärretään tilannetta, jossa työnantaja ja työntekijöiden edustaja yhteisesti sopivat henkilöstöryhmää koskevasta työsuhteen ehdosta (Työsuojelu 2022). Toimeksiantajaorganisaatiossa noudatetaan kolmea eri työehtosopimusta johtuen kolmesta eri henkilöstöryhmästä. Tässä työssä käytettiin toimeksiantajan pyynnön mukaisesti toimintamallin suunnittelun tukena Teknologiateollisuuden ylempien toimihenkilöiden työehtosopimusta (YTN 2023). Osittain työehtosopimuksien käytännöt ovat yhtenevät, mutta liittojen välillä on myös eroavaisuuksia esimerkiksi siinä, onko henkilöllä oikeus poissaoloon tai onko se korvattavaa.

Ennen uuden toimintamallin rakentamista kuvattiin prosessimuotoon organisaation olemassa oleva toimintatapa osa-aikatyön aloittamisessa. Tämän prosessin jokainen tässä tutkimuksessa haastateltu oli käynyt läpi ja se on kuvattu alla (kuvio 2). Haastatteluiden perusteella voidaan todeta prosessin olleen ketterä ja selkeä. Käytännössä yksilö teki päätöksen osa-aikatyön aloittamisesta, kävi asiasta keskustelun esihenkilön kanssa ja sopi millä tavalla osa-aikaisuutta sovellettiin. Tämän jälkeen täytettiin organisaation lomake, joka toimitettiin paperiversiona HR-osastolle ja osa-aikaisuus aloitettiin sovitusti.



Kuvio 2. Organisaation aiempi osa-aikatyön prosessi

Työelämävapaa

Uudessa toimintamallissa huomioitiin ainoastaan joustot, joihin ei liity työkyvyn alenemaa. Tämän kaltaisista joustoista käytettiin toimeksiantajan pyynnöstä termiä työelämävapaaat ja toimintamalli nimettiin Työelämävapaa-ohjeeksi (liite 3). Työelämävapaa ei sanana kerro osa-aikatyön taustaa, kestoa tai tarkoitusta organisaatiossa aiemmin käytettyjen, esimerkiksi perhe- tai opintovapaa-sanojen tavoin, ja turvaa tällä tavalla yksilönsuojaa ja yksityisyyttä. Sana koetaan myös kannustavaksi, jokaisella on mahdollisuus tutkia mitä työelämävapaa voi itselle tarkoittaa.

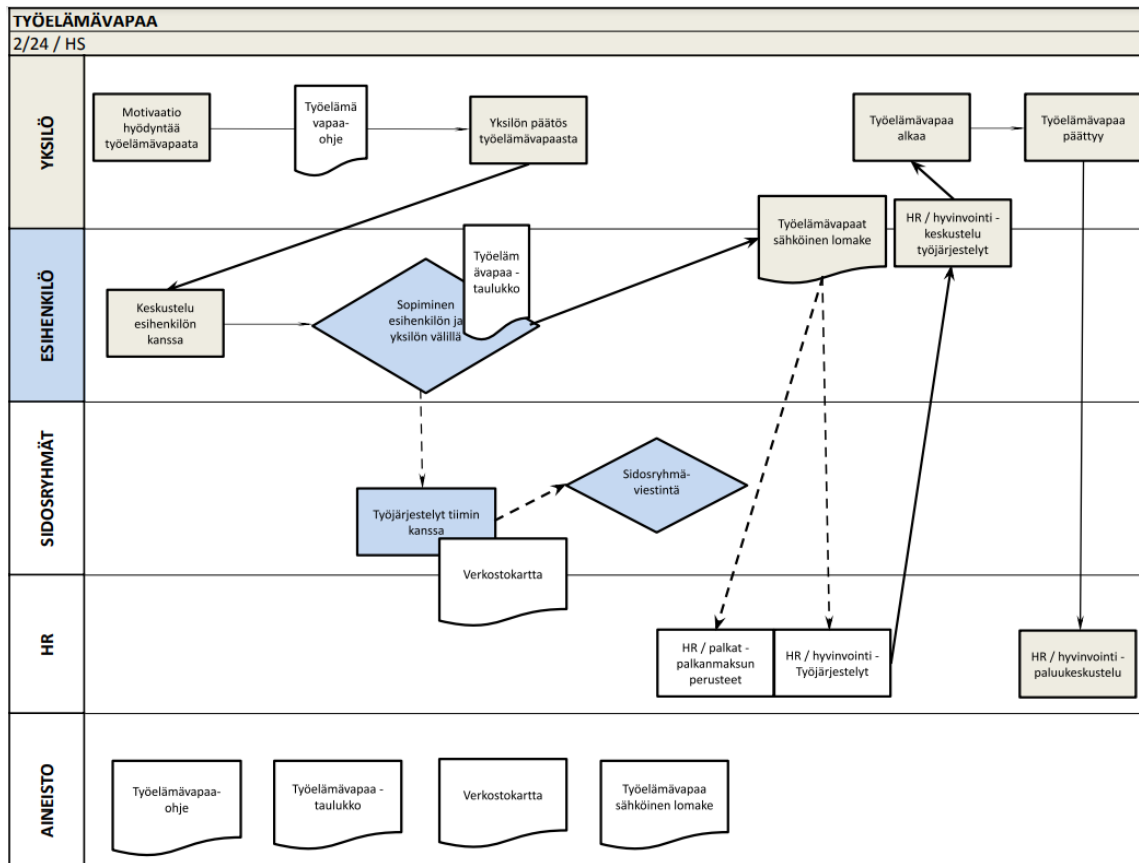
Jotta toimintamalli vastasi ja huomioi todelliset tarjolla olleet mahdollisuudet selvitetiin opinnäytetyössä ensin millä kaikilla tavoilla työ joustaa henkilön yksilöllisten tarpeiden äärellä. Selvitykseen tehtiin tiedonhakua eri viranomaisten verkkosivuilta ja toimeksiantajan HR-osastolta. Työelämävapaaat on esitelty tarkemmin toimintamallin tueksi rakennetussa liitteessä (liite 1), josta ilmenevät kunkin selitys lyhyesti, myöntämisen velvoite, palkallisuus ja lisätiedon lähde. Toimeksiantajan käyttöön jäävässä versiossa on lisäksi eritelty eri työehtosopimuksien käyttäytyminen, työajan soveltaminen sekä talon mahdollinen oma ohje yksittäiseen työelämävapaaseen liittyen. Taulukko on

henkilöstön saatavilla ja sen avulla tehdään näkyväksi mahdollisuuksia. Lisäksi se on esihenkilön ja yksilön keskustelussa tukimateriaalina ja tiedon lähteenä.

Työn joustoja mahdollistivat esimerkiksi KELA, työehtosopimukset ja eläkevakuuttaja. Perhevapaisiin kuuluivat raskausvapaa, vanhempainvapaa, osittainen vanhempainvapaa, osittainen hoitovapaa, tilapäinen hoitovapaa, hoitovapaa, tilapäinen poissaolo-oikeus pakottavasta perhesyystä sekä omaishoitovapaa. Lisäksi palkaton vapaa, vuorotteluvapaa, opintovapaa ja osittainen varhennettu vanhuuseläke kuuluivat työelämävapaisiin. Liukuva työaika, loman siirto, tasaamisvapaa, osatyöaika, kesäperjantain lyhennetty työaika sekä etätyöjakso ovat organisaatiossa käytössä olleita työelämäjoustoja. Noin puolet joustoista oli pakollisia myöntää ja puolet harkinnanvaraisia. Uudessa toimintamallissa yhtenäistettiin kaikkien osalta ilmoitusajaksi kaksi kuukautta ennen työelämävapaan alkamista, jotta työnantajalle jää riittävä aikaa työjärjestelyiden toteuttamiseen.

Työelämävapaa käytännön prosessina

Toimintamallin rakentamista ohjasi toimeksiantajan tavoite tukea henkilön hyvinvointia ja työssä jaksamista työn ja muun elämän paremmalla yhteensovittamisella. Uudessa toimintamallissa huomioitiin haastatteluissa esille nousseet kehittämisajatukset organisaation tämän hetken toiminnassa sekä yksilön hyvinvointi ja motivaatiotekijät prosessiin liittyen. Kuormittaviksi tekijöiksi nousivat työajan hallinta, siirtymävaiheet sekä työyhteisössä toimiminen ja erityisesti näitä teemoja huomioitiin mallin rakentamisessa. Työajan hallintaa tuettiin esihenkilön vastuiden terävöittämisellä, siirtymävaiheisiin kiinnitettiin huomiota lisäämällä ennen ja jälkeen työelämävapaata hyvinvointikeskustelut. Yksilö ja esihenkilö yhdessä kuvaavat työtehtävät ja vuorovaikutuksen sähköiselle lomakkeelle ennen työelämävapaan käynnistymistä. Uusi toimintamalli on kuvattu prosessimuotoon alla olevan mukaisesti (kuvio 3).



Kuvio 3. Työelämävapaan uusi prosessi

Työelämävapaan prosessi käynnistyy yksilön tarpeesta ja motivaatiosta sekä päätöksestä hyödyntää työelämävapaata. Tukena tuomassa lisätietoa ja auttamassa sovellettavan työelämävapaan valinnassa on Työelämävapaa-ohje (liite 3). Tämän jälkeen yksilö käy keskustelun esihenkilön kanssa ja yhdessä sovitaan työjärjestelyihin liittyvät seikat. Keskustelun tukena käytetään sekä Työelämävapaa-ohjetta että työelämävapaat taulukkoa (liite 1). Työelämävapaa-ohjeen johdanto avaa käsiteltävää temaa esihenkilölle ja yksilölle ja ohjaa keskustelua kuvaavien vastauksien suuntaan. Keskustelun jälkeen kirjataan sovitut työjärjestelyt, työelämävapaan ajankohta ja sovellettava työaika sähköiseen työelämävapaa-lomakkeeseen. Ohjeeseen ja lomakkeelle ei tehty suoraa kysymyslistaa, sillä mikäli esihenkilö ei koe valmentavaa johtamistapaa itselleen ominaiseksi, voivat suorat kysymykset tuntua teennäisiltä ja ne on helppo sivuuttaa. Yhteinen keskustelu tukee luottamusta ja avoimuutta yksilön ja esihenkilön välillä ja auttaa muodostamaan yhteisen ymmärryksen.

Lomakkeessa esitetyt kysymykset ovat pakollisia ja ne on kuvattu työelämävapaa-ohjeessa. Kysymykset asetettiin pakolliseksi, jotta HR-osaston

palkanmaksu saa tarpeelliset tiedot oman prosessinsa käynnistämiseksi. Lisäksi lomake ohjautuu HR-osaston hyvinvointipäällikölle, joka varmistaa, että työjärjestelyistä on keskusteltu ja ne on kirjattu riittävän kattavasti. Mikäli vastaukset ovat vajanaisia tulee tämä HR-tiimin tietoon ja niitä on mahdollista yhdessä täsmentää.

Siirtymävaiheiden vahvistamiseksi hyvinvointipäällikkö järjestää ennen työelämävapaalle jäämistä keskustelun, johon osallistuvat hän, yksilö ja esihenkilö. Keskustelun tavoitteena on varmistaa yhteinen ymmärrys työjärjestelyistä, keskustella vapaan tavoitteista ja toiveista työhön paluuseen liittyen sekä varmistaa, että kukaan muu ei kuormitu tarpeettomasti työelämävapaasta johtuen. Vastaava keskustelu järjestetään uudestaan muutama viikko työhön paluun jälkeen tukemaan yksilön voimavaroja, mahdollista paluuperehdyttämistä ja työn täysipainoista haltuunottoa sekä palautteen keräämistä varten.

Esihenkilön vastuu

Yksi keskeinen teema läpi tutkimuksen oli hyvinvointivaikutuksien turvaaminen ja edistäminen sekä näkyväksi tekeminen. Toimintamallissa haluttiin kiinnittää huomiota työn kuormitustekijöihin ja yhteiseen sopimiseen ja valmentavan johtamisen mukainen tapa toimia valittiin tukemaan tätä. Esihenkilö on vastuussa työjärjestelyistä, viestinnästä sekä sijaisen tarpeellisuuden arvioinnista. Prosessin tueksi on lisäksi HR-osaston toimesta tarjolla voimavarakeskeistä työnohjausta ja business coachingia tarpeen mukaan ja tukemaan etenkin siirtymävaiheita ja työn rajaamista.

Keskustelu eri työtehtävistä ja työn sisällöstä käydään yksilön ja esihenkilön välillä, kuitenkin esihenkilö viimekädessä työn järjestämisestä vastaten. Työtehtävät ryhmitellään kriittisiin, lopetettaviin ja siirrettäviin työtehtäviin. Työelämävapaalle jäävän henkilön tulee ymmärtää oma toimenkuvansa ja se, että työssäoloaikana hoidetaan pääasiallisesti kriittisiä ja liiketoiminnan toimivuuden kannalta tärkeimpiä tehtäviä. Tällöin tyyppillisesti kehittämistehtävät ja projektitehtävät jäävät pois työelämävapaan ajaksi, myös työmatkustamista pyritään välttämään. BRP:llä on käytössä suoritustavoitteiden kirjaamiseen ohjelma, jonne rajatut työtehtävät kirjataan ja suhteutetaan työaikaan. Tällä

tavalla suoriutumisen tavoitteet ovat linjassa sovitun työajan ja työtehtävien kanssa ja yksilön arviointi vuoden päätteeksi vastaa todellisuutta. Tyypillisesti työtehtävät jaetaan tiimin sisällä tai esihenkilö ottaa niistä osan itselleen. On kuitenkin vältettävä aiheuttamasta tunnetta, että muu tiimi kuormittuu poissaolon vuoksi, jotta tiimin yhteistyö ei vaarannu. On tärkeä kertoa työtehtävistä, jotka jätetään tekemättä, mitkä tehtävät siirtyivät ja kenelle ja mitä tehtäviä henkilö hoitaa työssäolon aikana. Lisäksi on tärkeää tietää, milloin yksilö on saatavilla, osallistuuko henkilö tiimipalaveriin ja miten poissaolo yleisesti vaikuttaa tiimin toimintaan.

Oman tiimin lisäksi esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että viestintä työelämävapaasta ja mahdollisista uusista yhteyshenkilöistä, palveluajoista tai muusta vastaavasta muutoksesta saavuttaa myös sidosryhmät. Huomioitavaa on, että sidosryhmät käsittävät sekä oman organisaation sisällä olevat muut tiimit ja osastot, myös ulkoiset sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat tai viranomaiset. Haastatteluissa nousi esille, että haasteita aiheutti toisinaan oma sitoutuminen lyhennettyyn työaikaan sekä tiedonkulku tiimin sisällä ja sidosryhmille. Tähän haasteeseen ratkaisua haettiin verkostokartta-mallista (liite 4). Mallissa keskiöön otetaan tutkittava tilanne, esimerkiksi 80-prosenttinen työaika. Toiselle kehälle kirjataan neljään eri kenttään millä tavalla käsiteltävä aihe vaikuttaa verkoston eri osa-alueisiin. Vastaava pohdinta vaikutuksista tehdään suhteessa omaan kotitiimiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin. Kolmannelle kehälle kirjataan viestintään liittyviä asioita, kuten kenelle tulee kertoa, miten asioita seurataan ja keneltä tulee pyytää lupa. Kehän ulkopuolella pohditaan kasvua ja potentiaalia eli mitä lisäarvoa voidaan tuottaa. Verkostokartan käyttämisen tarkoitus on syventää keskustelua esihenkilön ja yksilön välillä, mutta sen hyödyntäminen on vapaaehtoista.

Sovellettavasta työelämävapaasta riippuen esihenkilön tulee yhdessä HR-osaston kanssa tarkastella sijaisen palkkaamisen tarpeellisuutta. Esimerkiksi vuorotteluvapaan myöntämisen ehtona on sijaisen palkkaaminen, myös vanhempainvapaan ja hoitovapaan yhteydessä tyypillisesti palkataan uusi henkilö tekemään työtä. Sijaisen palkkaamista tulee harkita myös silloin, kun tiimissä tai osastolla on useita yhtäaikaista poissaoloja. Tällöin tulee käydä laajempi keskustelu esihenkilöiden kesken siitä, millaisia tehtäviä on järkevä yhdistää.

Toimintamallin saattaminen käytäntöön

Toimeksiantaja hyväksyi toimintamallin osaksi omaa henkilöstöohjeistustaan ja ensimmäisen kerran mallia sovellettiin jo tämän opinnäytteen tarkastusvaiheessa helmikuussa 2024. Kevään 2024 aikana malli tullaan esittelemään henkilöstölle kuukausi-infossa. Toimeksiantajan näkökulmasta merkittävä tulos on avoimuuden lisääminen, hyvinvoinnin tukeminen ja esihenkilöstön ohjaaminen keskusteluun valmentavan johtamisen keinoja käyttäen. Teknisesti oli tärkeää saada tiedon siirtymistä kehitettyä sähköisen lomakkeen avulla. Kun työn rajaamiseen liittyvä keskustelu on käyty, on HR-tiimin mahdollista paitsi seurata ja tukea yksilöä, myös turvata liiketoiminnan tarpeita ja varmistaa tiimin toimivuutta työelämäjouston aikana.

Toimintamalli rakennettiin siten, että organisaatio voi soveltaa ohjeen avoimuutta omien periaatteidensa mukaan. Laajimmillaan henkilöstö näkee Työelämävapaa-ohjeen (liite 3), listauksen työelämävapaa mahdollisuuksista (liite 1) sekä työn järjestelyihin liittyvän verkostokartta-mallin (liite 4). Laajalla näkyvyydellä tuetaan avoimuutta ja vuorovaikutusta esihenkilön ja yksilön välillä. Organisaatio voi kuitenkin halutessaan esitellä henkilöstölle ainoastaan Työelämävapaa-ohjeen ja ohjata kysymään lisätietoa edelleen nimeämältään taholta. Mallin yksi periaate oli edellyttää yksilöltä aktiivista roolia käydä keskustelu esihenkilön kanssa, selvittää itse kulloinkin voimassa olevat ohjeistukset ja rahan lähteet. Tätä painotetaan, jotta yksilölle ei jää sitä mielikuvaa, että selvitystyö on esihenkilön tai HR-osaston velvollisuus.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella osa-aikaisuuden vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin sekä mallintaa toimintamalli osa-aikaisuuden johtamisen tueksi. Haastatteluiden avulla saatiin paljon arvokasta tietoa henkilöstön kokemista hyvinvointivaikutuksista sekä heidän kokemuksista suhteessa organisaation toimintaan, jota hyödynnettiin toimintamallin rakentamisessa. Toimintamalli rakennettiin siten, että se huomioi mahdollisimman laajasti yksilön prosessin. Lisäksi haluttiin korostaa esihenkilön roolia työjärjestelyiden ja viestinnän osalta. Prosessia tukee HR-osaston tuki siirtymävaiheissa. Kaikkien toimintamallin osa-alueiden tarkoitus on tukea sekä yksilön tavoitetta ja tarvetta,

myös liiketoiminnan ja tiimin toiminnan häiriötöntä toimintaa. Haastateltavien kokema selkeä positiivinen hyvinvointivaikutus on vankka peruste toimintamallin tarpeellisuudelle sekä vapaaehtoisen osa-aikaisuuden tukemisen strategiselle merkitykselle.

Ensimmäinen tutkimuskysymys kartoitti osa-aikaisuudelle hakeutumisen motivaatiotekijöitä. Jokaista neljää haastateltavaa yhdisti odotus osa-aikaisuuden myötä lisääntyneestä vapaa-ajasta, joka tukee aiempien tutkimusten käsitystä siitä, että aikaa työn ulkopuoliselle elämälle haetaan nimenomaan vapaaehtoisesta osa-aikaisuudesta (Björk ym. 2020, 5; Keltanen 2015). Vastauksissa tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi nousi lapsiperhearki ja yhdelle se mahdollisti opiskelun työn ohessa. Vastaukset ovat linjassa teorian kanssa, sillä perhe- ja henkilökohtaiset syyt ovat yleisin taustatekijä osa-aikaisuudelle hakeutumisessa (Haavisto 2010, 31–32; Sitra 2015). Pyrkimys merkityksellisen vapaa-ajan lisäämiseen on ollut nähtävissä jo pitkään ja osa-aikatyöhön päädytään usein monien syiden summana (Björk ym. 2020, 10–11; Haavisto 2019). Toimintamalli lähtee liikkeelle yksilön motivaatiosta hyödyntää osa-aikaisuutta. Motivaatiotekijän ymmärtäminen haluttiin nostaa osaksi prosessia, jotta se tulee käsitellyksi yksilön ja esihenkilön keskustelussa ja sen toteutumista ja tavoitteita voidaan seurata keskusteluissa ennen ja jälkeen osa-aikaisuuden. Tällä tavalla pyritään varmistamaan yksilön hyvinvointia ja siirtymävaiheita prosessin aikana.

Kysymykseen osa-aikaisuudelle hakeutumisen mahdollista esteistä tuli haastatteluissa eniten hajontaa, joskin palkkavaikutus nousi kolmessa vastauksessa. Harkintaa lisäsi myös osa-aikatyön toteutustapa, vastaahan se varmasti työntekijän omaa tarvetta. Teoria tukee tätä löydöstä, jossa taloudelliset syyt olivat yleisimpiä esteitä, mutta myös työn rajaaminen ja järjestelyt olivat usein esiin nousevia syitä (Nieminen 2019; Persson ym. 2022, 90–91; Toppinen-Tanner ym. 2016, 63). Normaalista poikkeavaan työaikaan siirtymiseen ilman ns. pätevää syytä voi olla myös kokemuksena vaikea (Björk ym. 2020, 11). Toimintamallilla ja valmentavalla johtamisella onkin kriittinen tehtävä madaltaa kynnystä jäädä osa-aikaiseksi, oli osa-aikaisen työn syy mikä tahansa, sekä tehdä siirtymästä työjärjestelyineen mahdollisimman kivuton. Toimintamallin liitteenä olevassa työelämävapaa-taulukossa on kuvattuna tapoja hyödyntää

osa-aikaisuutta. Työelämävapaa-ohjeessa myös painotettiin yksilön omaa vastuuta rahan lähteiden ja ajantasaisten ohjeistuksien selvittämistä. Tällä tavalla halutaan antaa mahdollisimman paljon tietoa ja tehdä näkyväksi työnantajan positiivinen suhtautuminen, mutta myös auttaa ymmärtämään omaa vastuuta asioiden selvittämisessä.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli organisaation tapoja toimia, asennetta ja esihenkilötyötä tilanteissa, joissa osa-aikaisuus nousi esille. Haastateltavat kokivat prosessin vaivattomana ja etenkin esihenkilöiden asenne osa-aikaisuutta kohtaan sai paljon kiitosta. Tämä havainto oli positiivinen yllätys paitsi tutkimusryhmälle, myös toimeksiantajalle. Havainto oli tärkeä, koska on todettu, että positiivinen suhtautuminen osa-aikaisuuteen tukee paitsi työntekijöiden sitoutumista, myös työnantajan houkuttavuutta (Ahonen & Aura 2016, 61; Halonen ym. 2023; Westring ym. 2016, 1). Tämä tulos tukee myös toimeksiantajan tavoitetta vahvistaa osaamista ja ymmärrystä osa-aikatyön tukemisessa, johtamisessa ja mahdollistamisessa. Oli tärkeä tieto, että itse prosessissa, asenteessa tai esihenkilötyössä ei ole tarvetta suurille korjauksille, vaan voitiin keskittyä hyvinvointitekijöiden huomioimiseen. Keskeisen tuloksen myötä voitiin myös keskittyä esihenkilötyön kehittämiseen yksilöiden tarpeet huomioivaan suuntaan, kuten esimerkiksi Rodriguez-Sánchez ym. (2020, 8) toteavat. Toimintamallissa suunnataan teema-alueiden kautta esihenkilön ja yksilön keskustelua käytäväksi valmentavalla otteella, jotta entisestään vahvistetaan hyvää esihenkilötyötä ja luodaan mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Samalla esihenkilöt voivat harjoitella ohjatusti valmentavan johtamisen taitoja.

Organisaation toimintaa koskevissa kysymyksissä nousee kehittämisen kohdaksi osa-aikaisuudesta viestiminen ja työn rajaaminen. Toimeksiantajan tavoitetta ja valmentavan johtamisen periaatetta tukee ajattelu Coach:in roolista. Coach innostaa, kannustaa ja tukee työntekijöitä itsensä johtamisessa ja unelmien tavoittelussa (Ristikangas & Ristikangas 2013, 39–40). Toimintamalliin rakennettiin valmentavan johtamisen ajatuksen mukaisesti johdettuja teema-alueita, joiden kautta esihenkilö käy keskustelun osa-aikatyöhön siirtyvän henkilön kanssa. Teemojen kautta he yhdessä täsmentävät työn rajoja sekä viestintää tiimin sisällä ja sidosryhmille. Tueksi tehtiin verkostokartta, joka tukee

sanoittamista ja auttaa hahmottamaan osa-aikaisen työn vaikutuksia työhön ja sidosryhmiin.

Kolmas tutkimuskysymys koski osa-aikaisuuden vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan todeta, että osa-aikaisuudella oli selvä positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Haastateltavien positiiviset kokemukset tukevat Björkin ym. (2020, 10) ja Perssonin ym. (2022, 88) löydöksiä siitä, että kokemus osa-aikaisuudesta on monilla niin positiivinen, että osa-aikaisuus nähdään pysyvänä vaihtoehtona myös tulevaisuudessa. Tämä toive nousi esiin myös haastatteluaineistossa.

Haastatteluissa osa-aikaisuuden tärkeimpänä antina korostui lisääntynyt vapaa-aika. Myös teorian mukaan osa-aikaisten työntekijöiden koettuun hyvinvointiin positiivisesti vaikuttivat erityisesti työn ja muun elämän parempi tasapaino (Barck-Holst 2022, 450; Chambel ym. 2017, 3; Wheatley 2017, 569). Osa-aikaisuus helpotti lisäksi sekä haastateltavien että teorian mukaan jaksamista kiireen ja paineen keskellä, sekä lisäsi palautumisen mahdollisuuksia (Barck-Holst ym. 2022, 450; Chambel ym. 2017, 13–14; Schiller ym. 2017b, 218). Paremman hyvinvoinnin ja jaksamisen vaikutus näkyi sekä haastatteluaineiston että teorian (Ruggeri ym. 2020, 1–2; Työterveyslaitos 2017) mukaan myös työpaikalla. Tarkastellessa yksilöiden kokemuksia ja osa-aikaisuuden hyvinvointivaikutuksia suhteessa motivaatiotekijöihin voidaan nähdä positiivisena merkinä, että sekä toteuman että odotusten osalta esiin nousivat samat asiat, vapaa-ajan lisääntyminen ja tätä kautta kohentunut hyvinvointi. Toimintamallissa ennen osa-aikatyön aloittamista ja työhön paluun jälkeen järjestetään hyvinvointikeskustelu, jossa palataan yksilön motivaatioon ja hyvinvointitekijöihin.

Osa-aikaisuuden hyvinvointia kuormittavina tekijöinä haastateltavien vastauksissa nousivat esiin työajan hallinta, osa-aikaisuuden siirtymävaiheet sekä työyhteisössä toimiminen. Työajan hallintaa vaikeuttivat sekä haastatteluaineiston että teorian mukaan se, että monelle osa-aikaiselle ei palkata sijaista (Persson ym. 2022, 91) ja työkuorman vähentäminen samassa suhteessa työtuntien kanssa voi olla haastavaa (Laukkanen 2022; Persson ym. 2022, 90–91). Resurssivajeen paikkaaminen sijaisten sijaan töiden uudelleenjärjestelyllä paitsi hankaloittaa yksilön työajan hallintaa myös

kuormittaa työyhteisöä. Tämä johtaa helposti siihen, että työn intensiteetti kasvaa hyvinvointia kuormittavaksi (Wheatley 2017, 572). Työajanhallinnan ja töiden organisoinnin haasteet korostuivat erityisesti osa-aikaisuuden siirtymävaiheissa. Sekä haastateltavat että teoria peräänkuuluttavat näissä tilanteissa työn joustojen toteutumisen (Toppinen-Tanner ym. 2016, 70–71) ja jaksamisen seuraamista (Aromaa & Koskinen 2010, 103–104) sekä poissaolojen ennakoimista ja selkeää toimintamallia työhön paluuseen (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18–19). Toisin sanoen varhaisen tuen toimintamalleja, joilla on merkittävä työntekijän hyvinvointia määrittävä vaikutus (Uutela 2019, 126). Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että osa-aikaisuuden hyvinvointia kuormittavat tekijät olivat sellaisia, joiden ilmenemiseen voi työnantajan toimesta vaikuttaa. Toimintamallilla on ratkaiseva rooli tämän kaltaisten kuormitustekijöiden ehkäisyssä ja ymmärtämisessä kohdeorganisaatiossa.

Työryhmän toiveena oli, että vaikka opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, on kehitetty toimintamalli hyödynnettävissä myös laajemmin. Tapauksen yleistettävyyttä lisää sen rakentuminen teorian perusteella (Vilkkä ym. 2018, 163). Haastattelukysymykset kehitettiin huomioina teoriasta, jolla varmistettiin, että vaikka kerätty aineisto koostuu yhden yrityksen työntekijöiden kokemuksista, ovat käsitellyt teemat relevantteja myös yhteiskunnallisesti. Green (1999, 421) toteaaakin, että vaikka laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, on niitä mahdollista hyödyntää laajemmin, kunhan viitekehykset ovat yhteneväiset. Tähän ajatukseen pohjautui myös tämän kehittämistyön tuloksena syntyneen toimintamallin monistaminen. Tutkimus parhaimmillaan hyödyttää monia eri aloja ja organisaatioita, jonka vuoksi työssä keskityttiin kuvaamaan ja ymmärtämään sekä luomaan sellainen prosessi, jolla on edellytykset toimia laajemmin. Tapauksen yleistettävyyttä lisääkin nimenomaan onnistunut ja selkeä kuvaus (Vilkkä ym. 2018, 170). Kehitettyä toimintamallia on mahdollista käyttää missä tahansa työyhteisössä tukemaan esihenkilön ja yksilön välistä keskustelua osa-aikaisuuden teemassa.

Jatkotutkimusaiheet

Tutkimukseen osallistuneille haastateltaville ei ollut palkattu poissaolonsa ajalle sijaista vaan työtehtäviä oli jaettu muulle tiimille tai esihenkilölle. Työn joustoilla

luodaan hyvinvointivaikutusten mahdollisuus yksilölle, mutta ilmiö voi lähteä kertaantumaan ja yhden työntekijän hyvinvointivaikutus voi töiden kasautuessa kuormittaa muuta työyhteisöä. Tätä näkökulmaa ei ole tutkittu tarpeeksi. On aiheellista pohtia, onko tarpeen luoda ohjeelliset raja-arvot, jolloin kasaantuviin osa-aikaisuuksiin on reagoitava. Oletuksena kuitenkin on, että jokaisella työntekijällä on jo 100-prosenttinen työtehtävä entuudestaan. Erityisesti aloilla, joissa osa-aikatyötä tehdään paljon, on tärkeää ymmärtää ja määrittää milloin osa-aikaisuudet mahdollistavat rekrytoinnin. Työn rajaaminen ja kriittisen työn tunnistaminen nousevat etenkin tällaisilla aloilla merkitykselliseen rooliin. Lisäksi arvioitavia näkökulmia ovat tiimin ilmapiiri ja työntekijöiden mahdollisesti eriarvoiseksi muodostuva asema tilanteessa, jossa tiimin sisällä on useampi osa-aikainen työntekijä.

Asiantuntijatehtävissä osa-aikaisuus voi tarkoittaa asiantuntijuuden menetystä, joka vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön tai organisaation toimintaan. Kokemuksen ja asiantuntijuuden poistuminen voi aiheuttaa riskejä ja hankaloittaa päätöksentekoa. Tällaisessa tilanteessa sijaisuus ei välttämättä paikkaa resurssivajetta, vaikka sellainen päätettäisiin rekrytoida. Toimintamallissa tätä haastetta on tehty näkyväksi selkeyttämällä yksilön ja esihenkilön keskustelussa tehtävien luokittelua. Molempien osapuolien on ymmärrettävä yksilön kriittiset tehtävät suhteessa tiimiin ja liiketoimintaan ja niiden tekemisen varmistaminen. Organisaation onkin tärkeää käsitellä asiantuntijuuden poistumista strategisesti ja pyrkiä minimoimaan sen haitallisia vaikutuksia.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta lisää se, että työryhmään kuului kolme henkilöä, joten tuloksia analysoidessa riski ennakkoluulojen ja toiveiden vaikutukseen oli pienempi kuin yksin työskennellessä ja reflektio toteutui kuin itsestään (Vilkkä ym. 2018, 168). Luotettavuutta toi tutkijatriangulaatio, sillä kaikki kolme työryhmän jäsentä edustivat pohjakoulutukseltaan ja ammatiltaan eri tiedekuntia, joka lisää erilaisten tulkintojen ja näkökulmien todennäköisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2022, 38).

Tapaustutkimuksen subjektiivisuutta lievennettiin kiinnittämällä erityishuomiota toimeksiantajayrityksessä työskentelevän työryhmän jäsenen rooliin kaikissa

tutkimusvaiheissa. Toimeksiantajaorganisaatioon kuuluva henkilö ei esimerkiksi ollut mukana lopullisten haastattelukysymysten valinnassa, vaan hän osallistui teemoitteluun ja haastattelukysymysten arviointiin yhdessä toimeksiantajan kanssa antaen palautteen muulle työryhmälle. Näin varmistettiin, ettei toimeksiantaja ohjaa liikaa tutkimuksen suuntaa, mutta sai äänensä kuuluviin heille tärkeistä teemoista. Eettisyyden näkökulmasta päätettiin myös, että työryhmään kuuluva organisaation edustaja ei osallistu haastatteluihin. Haastatteluihin osallistui kuitenkin aina kaksi työryhmän jäsentä, jotta tulkinta ja ymmärrys aineistosta säilyi mahdollisimman laadukkaana. Toinen toimi haastattelijana ja toinen kuuntelijana. Työryhmän kolmas jäsen osallistui analyysiprosessiin vasta aineiston anonymisoinnin jälkeen. Haastateltavien yksityisyys ja tietosuoja varmistettiin anonymisoinnin lisäksi aineistohallinnan keinoin. Tietojen keräämisestä, säilyttämisestä ja tuhoamisesta tehtiin aineistohallintasopimus ja sen sisällöstä informoitiin haastateltavia tietosuojailmoituksen avulla. Lisäksi pitäydyttiin erityisten henkilötietoryhmien keräämisestä, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta välttämätöntä tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulee oleelliseksi myös kysymys haastateltavien riittävästä määrästä (Vilkkä ym. 2018, 161). Haastateltavat rajattiin niin, että osa-aikaisuus oli toteutunut viimeisen vuoden aikana, joka tarkoitti, että haastateltavia löytyi kohdeorganisaatiosta vain neljä. Tätä rajausta tukee kuitenkin yhden haastateltavan kokemus siitä, ettei viime talvena pidetty osa-aikaisuus enää ollut ihan tuoreessa muistissa. Kaikki neljä haastateltavaa työskentelevät kuitenkin eri esihenkilöiden alaisuudessa, joten suppeasta joukosta huolimatta organisaation toiminnasta saadut tulokset eivät henkilöidy kehenkään tiettyyn esihenkilöön. Haastattelujen alkuun kysyttiin myös osa-aikaisuuden taustoista, jonka avulla varmistettiin, että valittu joukko vastasi rajausta ja heillä oli oleellisen tiedon saamiseksi riittävä kokemuspohja. Tutkimuskysymysten ulkopuoliset taustatiedot vähensivät vääriä tulkintoja ja niiden avulla saatiin vahvempi ymmärrys aineistoa analysoitaessa (Tietoarkisto 2023). Haastateltavia on tarpeeksi, jos saavutetaan saturaatio eli uudet haastateltavat eivät toisi lisäarvoa tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme 2022, 60). Voidaan todeta, että saturaatio olennaisilta osin saavutettiin, sillä haastateltavien vastauksissa toistui varsin samankaltaisia asioita kolmen pääteeman osalta, joka mahdollisti toimintamallin rakentamisen haastatteluaineiston perusteella.

LÄHTEET

- Ahn, T. 2016. Reduction of Working Time: Does It Lead to a Healthy Lifestyle? *Health Economics*, 25(8), 969–983. Viitattu 2.1.2024 <https://doi.org/10.1002/hec.3198>.
- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Aromaa, A. & Koskinen, S. 2010. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 11/2010. Viitattu 20.4.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80299/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T. & Hellgren, C. 2022. Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, Vol 12, No 4, 450–463. Viitattu 2.1.2024 <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784>.
- Björk, S., Larsson, J. & Lundberg, E. 2020. Choosing to Work Part-Time – Combinations of Motives and the Role of Preference and Constraints. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1–14. Viitattu 31.1.2024 <https://doi.org/10.16993/sjwop.92>.
- Björk-Fant J. 2023. Mental well-being at work. Support and protective factors of work engagement and work-life balance in contemporary working life. Väitöskirja, Åbo Akademi. Viitattu 14.8.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-12-4284-7>.
- BRP Finland Oy 2023a. Hyvinvointistrategia. Viitattu 19.3.2024.
- BRP Finland Oy 2023b. Yritysesittely. Viitattu 16.6.2023.
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., Cesário, F. S. & Lopes S. 2017. The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs. full-time employees. *Career Development International*, 22(2), 1–38. Viitattu 18.12.2023 <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2016-0096>.
- Gillham, B. 2000. Case study research methods. Lontoo: Continuum International Publishing Group.
- Green, J. 1999. Commentary: Generalisability and Validity in Qualitative Research. *British Medical Journal*, Vol. 319, No. 7207, 421. Viitattu 17.1.2024 <https://www.jstor.org/stable/25185524>.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 3.4.2023 https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf.
- Haavisto, I. 2019. Rahan takia. Työ merkitsee suomalaisille ensisijaisesti ansioita. Viitattu 29.8.2023 https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/11/eva_analyysi_no_77.pdf.

Halonen, M., Kauppi, M., Mäkelä, L., Sipponen, J. & Laitinen, J. 2023. 2.1. Johtamishuomio työntekijöissä. Teoksessa M. Halonen, M. Kauppi, L. Mäkelä, J. Sipponen & J. Laitinen (toim.) Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työterveyslaitoksen oppimateriaalit. Viitattu 17.4.2023 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/21-johtamishuomio-tyontekijoissa>.

Hirschle, A. & Gondim, S. 2020. Stress and well-being at work: a literature review. *Ciência & Saúde coletiva Journal*, 25(7), 2721–2736. Viitattu 18.4.2023 <https://www.scielo.br/j/csc/a/7rhP4hgWgcspPms5BxRVjfs/?lang=en>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kamerāde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S. U. & Coutts, A. 2019. A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? *Social Science & Medicine*, 241 (2019), 1–9. Viitattu 19.12.2023 <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.06.006>.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Espoo: Alma Talent Oy.

Keltanen, T. 2015. Osa-aikaisesti työskentelevät tyytyväisiä elämäänsä. Sitra 10.6.2015. Viitattu 20.4.2023 <https://www.sitra.fi/uutiset/osa-aikaisesti-tyoskentelevat-tyytyvaisia-elamaansa/>.

Laukkanen, E. 2022. Telma selvittää: Mitkä ovat osa-aikatyön hyödyt? TELMA 29.11.2022. Viitattu 12.9.2023 <https://telma-lehti.fi/telma-selvittaa-mitka-ovat-osa-aikatyon-hyodyt>.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Espoo: Alma Talent Oy.

Nieminen, T. 2019. Kumpi joustaa – työ vai perhe? Tilastokeskus. Viitattu 13.4.2023 <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/kumpi-joustaa-tyo-vai-perhe/>.

Ojala, S., Nätti, J. & Kauhanen, M. 2016. Eriävät osa-aikatyön syyt ja työn laatu. *Yhteiskuntapolitiikka*, 81, 2016:3, 259–272. Viitattu 14.12.2023 <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016102525578>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Persson, O., Larsson, J. & Nässén, J. 2022. Working less by choice: what are the benefits and hardships? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, Vol 18 Nro 1, 81–96. Viitattu 11.9.2023 <https://doi.org/10.1080/15487733.2021.2023292>.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Espoo: Alma Talent Oy.

Rodriguez-Sánchez, J-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A. & Callego-Losada, R. 2020. Investing Time and Resources for Work-Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920. Viitattu 11.5.2023 <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>.

Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S. & Huppert, F. A. 2020. Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18:192 (2020), 1–16. Viitattu 15.12.2023 <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>.

Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., Kecklund, G. 2017a. The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress – a group of randomized intervention study using diary data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(2), 109–116. Viitattu 8.1.2024 <https://doi.org/10.5271/sjweh.3610>.

Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., Kecklund, G. 2017b. Total workload and recovery in relation to worktime reduction: a randomised controlled intervention study with time-use data. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(3), 218–226. Viitattu 8.1.2024 <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2017-104592>.

Sitra 2015. Haaveena osa-aikatyö? Koettu hyvinvointi erilaisissa työsuhteissa ja työelämän ulkopuolella. Sitran selvityksiä 98. Viitattu 20.4.2023 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Selvityksia98-1.pdf>.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022. Hyvinvointi. Viitattu 10.4.2023 <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>.

Tietoarkisto 2023. Kvalitatiivisen datan käsittely. Tampereen Yliopisto. Viitattu 22.11.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>.

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. TYÖ @ ELÄMÄ. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 25.5.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%c3%b6%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

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

Työaikalaki 5.7.2019/872. Viitattu 21.8.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen 2017. Työterveyslaitos 21.2.2017. Viitattu 1.9.2023 <https://www.youtube.com/watch?v=yXa9pQ-2Csw>.

Työsopimuslaki 2021.26.1.2001/55. Viitattu 23.10.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työsuojelu 2022. Työehtosopimus. Viitattu 23.10.2023
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoehtosopimus>.

Työterveyslaitos 2024. Työrajohtaminen - tukea työuran eri vaiheisiin. Viitattu 19.3.2024 <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyourajohtaminen-tukea-tyouran-eri-vaiheisiin>.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja, Lapin yliopisto. Viitattu 21.12.2023
www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 161–171.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., Bert, F. & Siliquini, R. 2022. How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ Open*, Vol. 12(4), 1-9. Viitattu 19.12.2023 <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051131>.

Westring, A., Kossek, E., Pichler, S. & Ryan, A. 2016. Beyond Policy Adoption. Factors Influencing Organizational Support for Reduced-Load Work Arrangements. Teoksessa S. Baugh & S. Sullivan (toim.) *Striving for Balance*. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc., 1-24.

Wheatley, D. 2017. Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, employment and society*, Vol. 31(4), 567-585. Viitattu 24.4.2023 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017016631447>.

YTN 2023. Teknolgiateollisuuden ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus 2023–2024. Viitattu 23.10.2023 <https://ytn.fi/sopimus/teknolgiateollisuuden-ylempien-toimihenkiloiden-tyoehtosopimus-2023-2024/>.

LIITTEET

- Liite 1. Työelämävapaat
- Liite 2. Haastattelukysymykset
- Liite 3. Työelämävapaa-ohje
- Liite 4. Verkostokartta

Liite 1 1(2). Työelämävapaat

TYÖELÄMÄVAPAAAT	Selitys; lyhyesti	Velvoite	Palkallisuus	Lähde
Raskausvapaa:	Raskaana olevalla vanhemmalla on oikeus raskausvapaaseen. Sen kesto on 40 arkipäivää, ja se on pidettävä yhdenjaksoisesti. Raskausvapaa alkaa yleensä 30 arkipäivää ennen lapsen laskettua syntymäaikaa. Työnantajan kanssa voi sopia raskausvapaan aloittamisesta myös myöhemmin, viimeistään kuitenkin 14 arkipäivää ennen laskettua aikaa.	Pakollinen myöntää	Pääsääntö: työsuhteen kesto yli 6kk TT: synnyttävä 8 viikkoa, TH: synnyttävä 3kk, ylemmät TH: synnyttävä 12 viikkoa	KELA
Vanhempainvapaa:	Molemmilla vanhemmilla, jotka ovat lapsen huoltajia, on oikeus vanhempainvapaaseen 160 vanhempainrahapäivän ajalta. Työntekijällä on oikeus pitää vanhempainvapaa enintään neljässä jaksossa. Jakson vähimmäispituus on 12 arkipäivää. Vanhempainvapaajakso on pidettävä ennen kuin lapsi täyttää kaksi vuotta. Vanhempainpäivärahaa voi samaan aikaan toisen lapsen hoitoon osallistuvan henkilön kanssa enintään 18 arkipäivän ajan.	Pakollinen myöntää	TT: Maksetaan enintään 6 arkipäivää TH: Maksetaan enintään 6 arkipäivää Ylemmät TH: Maksetaan 32 arkipäivää Arkipäivät: Maanantaista lauantaihin sijoittuva ajanjakso.	KELA
Osittainen vanhempainvapaa:	Työnantaja ja työntekijä voivat sopia vanhempainvapaan pitämisestä osa-aikaisena (osittainen vanhempainvapaa).	Harkinnan-varainen	40-60% Palkka maksetaan tehdystä työstä	KELA
Osittainen hoitovapaa:	Osittaista hoitovapaata voi saada vanhempainrahakauden jälkeen siihen saakka, kunnes lapsen koulun toinen lukuvuosi päättyy. Työnantajalla on oikeus kieltäytyä vapaan antamisesta vain, jos vapaasta aiheutuu työpaikan tuotanto- tai palvelutuotannolle vakavaa haittaa.	Harkinnan-varainen	Työajalta	KELA
Tilapäinen hoitovapaa: (lapsen sairastuminen)	Jos työntekijän lapsi tai muu hänen talouudessaan vakituisesti asuva alle 10-vuotias lapsi sairastuu äkillisesti, työntekijällä on oikeus saada tilapäistä hoitovapaata lapsen hoidon järjestämiseksi tai tämän hoitamiseksi.	Pakollinen myöntää	Enintään neljä päivää TT: Työsuhde alle 6kk: Ensimmäinen päivä karenssi	TES myös - Työsopimuslaki 4 luku § 6
Hoitovapaa:	Työntekijällä on oikeus saada hoitovapaata lapsensa tai muun hänen talouudessaan vakituisesti asuvan lapsen hoitamiseksi, kunnes lapsi täyttää kolme vuotta.	Pakollinen myöntää	Ei	Työsuojelu
Tilapäinen poissaolo-oikeus pakottavasta perhesyystä:	Työntekijällä on oikeus tilapäiseen poissaoloon työstä, jos hänen välitön läsnäolonsa on välttämätöntä hänen perhettään kohdanneen, sairaudesta tai onnettomuudesta johtuvan, ennalta arvaamattoman ja pakottavan syyn vuoksi.	Pakollinen myöntää	Toimihenkilöt: palkallinen Työntekijät: palkaton	TES Työsopimuslaki 4 luku § 7
Omaishoitovapaa:	Työntekijällä on kalenterivuoden aikana oikeus saada enintään viisi työpäivää vapaata työstä henkilökohtaisen avun tai tuen tarjoamiseksi omaiselle tai työntekijän kanssa samassa talouudessa asuvalle läheiselle, jos omainen tai muu läheinen tarvitsee työntekijän välitöntä läsnäoloa edellyttävää merkittävää avustamista tai tukea toimintakykyä huomattavasti alentaneen vakavan sairauden tai vakavan vamman vuoksi.	Pakollinen myöntää	Ei	Työsopimuslaki luku 4 § 7b
Palkaton vapaa:	Yksityisen sektorin palvelussuhteiden osalta palkattomasta vapaasta ei ole nimenomaisia säännöksiä	Harkinnan-varainen	Ei	
Vuorotteluvapaa:	Vuorotteluvapaa on järjestely, jossa työntekijä työnantajansa kanssa tekemän vuorottelusopimuksen mukaisesti vapautuu määräajaksi palvelussuhteeseen kuuluvien tehtävien suorittamisesta. Työnantaja sitoutuu vastaavaksi ajaksi palkkaamaan työ- ja elinkeinotoimistossa työttömänä työnhakijana olevan henkilön.	Harkinnan-varainen	70 % siitä ansiopäivärahasta, jota saisi työttömäksi jäädessään. Vuorottelukorvaus haetaan omalta työttömyyskassalta tai Kelasta	STM
Opintovapaa:	Työntekijä voi pitää enintään kaksi vuotta opintovapaata viiden vuoden aikana, kun päätoiminen palvelussuhde on kestänyt yhdessä tai useammassa jaksossa vähintään vuoden.	Harkinnan-varainen	Ei	TEM
Osittainen varhennettu vanhuuseläke:	Jos työntekijä haluaa lyhentää säännöllistä työaikaansa, työnantajan on ensisijaisesti järjestettävä työt niin, että se on mahdollista. Jos työntekijä ei halua muutoksia työaikaansa, työnantajan ei tarvitse tietää työntekijän osittaisesta eläkkeestä	Harkinnan-varainen	Työajan mukaan	Ilmarinen
Lomarahan vaihto vapaaksi:	Lomarahan vaihtaminen vapaaseen voi tulla kysymykseen ainoastaan tapauskohtaisesti harkittuna ja töiden salliessa esihenkilön hyväksymänä. Lomarahan vaihtaminen vapaaseen tulee tehdä kirjallisesti. Lomarahasta voidaan vaihtaa vapaaksi enintään 12 päivää eli puolet kesälomapäivistä.	Harkinnan-varainen	Kyllä	
Liukuva työaika:	Toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä on käytössä liukuva työaika työssä jaksamisen parantamiseksi ja työkuormien tasaamiseksi. Liukumarajat on sovittu -20+60 tunniksi, mistä pidetään kiinni. Päivittäinen työajan liukuma aamuisin kello 7 - 9 ja iltapäivällä kello 15-17	Toimihenkilöillä		

Liite 1 2(2). Työelämävapaat

Loman siirto:	Loma voidaan siirtää sekä työntekijän että työnantajan aloitteesta. Jos työntekijä haluaa siirtää loma ajankohtaa, on siitä sovittava työnantajan kanssa. Jos loma siirretään lomakauden ulkopuolelle, täytyy loman siirrosta tehdä sopimus, jota esihenkilö puoltaa. Pääsääntönä on kuitenkin, että vuosiloma pidetään lomakaudella.	Harkinnan -varainen		
Tasaamisvapaa, 40h työviikko (pekkanen):	Työajantasaamisvapaat eli ns. pekkaspäivät ovat työntekijälle kertyvää palkallista vapaa-aikaa. Lainsäädännössä ei ole työajan lyhennysvapaita koskevia säännöksiä, vaan työajan lyhentäminen pekkaspäivillä perustuu työehtosopimukseen ja työpaikalla noudatettuun käytäntöön.	Työnteki- jöillä	Kyllä	TES
Osatyöaika:	Henkilö itse päättää tehdä osittaista työaikaa ilman muualta tulevaa kompensatiota. Korvataan suhteessa tehtyyn työaikaan	Harkinnan -varainen	Tehdyn työajan mukaan	
Kesäperjantai:	Kesä-heinäkuun ajan on mahdollista käyttää liukumatunteja ja päättää työviikko perjantaina kello 12.	Toimihenkilöillä		
Etätö 3 viikkoa:	Konsernin ohjeen mukaan etätöitä voi tehdä muualla kuin kotona 3 viikkoa / vuodessa esihenkilön kanssa sopien. Edellytyksenä on, että työtehtävien tulee hoitua normaalisti.	Harkinnan -varainen	Kyllä	

Liite 2 1(2). Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Kuinka kauan osa-aikaisuus kesti ja koska se päättyi?
2. Miten osa-aikaisuus toteutui? Esim. Lyhennetty työaika, pidemmät vapaajaksot tms.
3. Vastasiko toteutus omaa alkuperäistä ajatustasi osa-aikaisuuden toteutumisesta?
Esim. työajan / vapaajaksojen suhteen?

Motivaatiotekijät

4. Mikä oli taustasyynä osa-aikaisuuteesi?
Lisäkysymys: Jos näistä taustasyistä pitäisi nostaa yksi motivaatiotekijä ylitse muiden niin mikä se olisi?
5. Mitä odotuksia sinulla oli osa-aikaisuuden osalta?
Lisäkysymys: Erityisesti suhteessa hyvinvointiin?
6. Oliko osa-aikaisuutta harkitessa tekijöitä, jotka koit mahdollisina esteinä?

Organisaation toiminta

7. Mikä oli esihenkilön ensireaktio, kun ilmoitit halukkuudestasi osa-aikaisuuteen?
8. Koitko osa-aikaisuuteen siirtymisen prosessin: erittäin helppona, melko helppona, melko vaikeana vai erittäin vaikeana? Perustelee.
9. Miten osa-aikaisuuden yksityiskohdista sovittiin? Esim. tehtiinkö yksilöllinen sopimus, jossa sovittiin työajoista ja työmäärän rajaamisesta tms.
10. Minkälaisia järjestelyjä työtehtäviesi hoitamiseksi osa-aikaisuuden aikana tehtiin?
Esim. hankittiinko sijainen, järjestettiinkö tehtäviä uudelleen tiimin kesken tms.
Lisäkysymys: Kenen toimesta järjestelyt tehtiin?
11. Miten osa-aikaisuuden toteutumista seurattiin? Esim. oliko säännöllisiä kontrolleja esihenkilön kanssa tms.
12. Miten vuorovaikutus toimi osa-aikaisuuden aikana esihenkilösi, kollegoidesi ja henkilöstöhallinnon kanssa?
13. Minkälaisia toiveita sinulla olisi työntäjän osa-aikaisuus prosessille jatkossa? Esim. minkälainen tuki osa-aikaisuuden aikana olisi tarpeen tai minkälaista tietoa tarvitsisi
14. Mainitse merkittävin asia, joka prosessissa toimi huonosti? Miksi?
15. Mainitse tärkein asia, joka prosessissa toimi hyvin? Miksi?

Liite 2 2(2). Haastattelukysymykset

Hyvinvointivaikutukset

16. Millainen kokemuksesi osa-aikaisuudesta oli?

17. Millainen vaikutus osa-aikaisuudella oli hyvinvointiisi?

Lisäkysymys: Arvioi osa-aikaisuuden vaikutus hyvinvointiin numeraalisesti
(0=ei vaikutusta, 5= paransi paljon)

18. Koitko kuormittumista osa-aikaisuuden aikana? Jos koit, niin tunnista mistä tekijöistä kuormittumisen oireet johtuivat?

Lisäkysymys: Oliko kuormitustekijät erilaisia kuin kokoaikaisena?

19. Mainitse merkittävin osa-aikaisuuden mukanaan tuoma haaste?

20. Mainitse tärkein asia, jonka osa-aikaisuus mahdollisti?



TYÖELÄMÄVAPAA

0. YLEISTÄ

Työn ja elämän yhteensovittaminen tukevat henkilön hyvinvointia ja työssä jaksamista. Työelämävapaa käsitettä käytetään silloin, kun poissaoloon ei liity työkyvyn alenemaa. BRP Finland haluaa tukea ja edistää työelämän joustoja ja mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa mahdollisimman vaivattomasti.

Tyypillisesti työelämävapaan tavoitteena on yksilön oman hyvinvoinnin lisääminen sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Työelämävapaan käsite sisältää osa-aikatyön, perhevapaat ja työn joustot.

1. TYÖELÄMÄVAPAAN SOVELTAMINEN

Työelämävapaita on eritelty tarkemmin liitteessä 1. *Työelämävapaat*. Huomioithan, että työntekijän oma vastuu on tarkistaa kulloinkin voimassa olevat ohjeistukset etua valvovalta taholta / edun myöntäjältä. On myös hyvä huomioida, että työehtosopimuksissa on eroavaisuuksia esimerkiksi palkallisuuteen liittyen. Henkilöstöetujen voimassaolon voit tarkistaa liitteestä 2. *Etujen voimassaolo*

Perhevapaat:

- Raskausvapaa
- Vanhempainvapaa
- Osittainen vanhempainvapaa
- Osittainen hoitovapaa
- Tilapäinen hoitovapaa (ohje: sairastuneen lapsen hoito)
- Hoitovapaa
- Tilapäinen poissaolo-oikeus pakottavasta perhesyystä
- Omaishoitovapaa

Työn joustot:

- Palkaton vapaa
- Vuorotteluvapaa (ohje: vuorotteluvapaa)
- Opintovapaa

Liite 3 2(4). Työelämävapaa-ohje

- Osittainen varhennettu vanhuuseläke
- Lomarahen vaihto vapaaksi (ohje: Vuosilomat)
- Liukuva työaika (ohje: Toimihenkilöiden työaika)
- Loman siirto ja säästäminen (ohje: Vuosilomat)
- Tasaamisvapaa (pekkanen)
- Osatyöaika
- Kesäperjantai
- Etätyöjakso (ohje: Toimihenkilöiden työaika)
- Omaehtoinen kouluttautuminen (ohje: Omaehtoinen kouluttautuminen)

2. TYÖELÄMÄVAPAAN HAKEMINEN JA KÄYTÄNNÖT

Henkilö itse aktiivisesti tarkistaa voimassa olevat ohjeet ja säännöt työelämävapaan soveltamisen mahdollisuuksista. Tukea saat tarvittaessa HR tiimiltä.

Henkilö käy esihenkilön kanssa keskustelun työelämävapaan käyttämisestä, ajankohdasta ja työjärjestelyistä työelämävapaan aikana. Yli 3 kuukautta kestävään palkattomaan poissaoloon tulee pyytää lupa henkilöstöpäälliköltä.

Keskustelussa esihenkilön tulee selvittää ja kirjata

1. Ajankohta, kesto
2. Viikoittainen työaika
3. Työtehtävien rajaaminen vastaamaan työaikaa
4. Tiedottaminen omalle tiimille ja sidosryhmille
5. Vuorovaikutuksen varmistaminen

Keskustelun jälkeen täytetään lomake 1 (*työaikavapaat*) ja toimitetaan allekirjoitettuna osoitteeseen palkat@brp.com. Lisäksi täytetään lomake 2 (*työjärjestelyt työaikavapaan aikana*) ja palautetaan se osoitteeseen heli.satokangas@brp.com.

Lomake 2 - työjärjestelyt työaikavapaan aikana

Henkilön nimi:

Esihenkilö:

Tiimi:

Sovellettava työjärjestely:

Alkaen:

Päättynyt:

Sovellettava työaika per kk %:

Yksilön tavoite työelämävapaalle:

Liite 3 3(4). Työelämävapaa-ohje

Työjärjestelyt

- Henkilö on kokonaan poissa yllä mainitun ajanjakson kyllä / ei
- Työtä per kuukausi (%):
- Työaika järjestetään seuraavasti:
- Etätyön soveltaminen:

Työtehtävien järjestäminen

- Kriittiset työtehtävät:
- Lopetettavat työtehtävät:
- Siirtyvät työtehtävät:

Viestintä

- Miten tiimille viestitään työelämävapaasta:
- Ketkä ovat sidosryhmät ja miten heille viestitään työelämävapaasta ja vastuuhenkilö vapaan aikana:
- PMP suoritustavoitteiden mukauttaminen vastaamaan työaika ja sovittuja vastuita

Keskustelun tueksi esihenkilölle, voit myös pyytää HR tiimin tukea keskustelun käymiseen:

- Voitte täyttää verkostokartan yhdessä
- Mikä on työelämävapaan tavoite ja tarkoitus henkilölle itselleen? Millä tavalla henkilö toivoo työelämän joustavan, jotta oma tavoite toteutuu
 - Mikä on yksilön tarve jäädä työelämävapaalle
 - Mikä on yksilön tavoite työhön paluuseen työelämävapaan jälkeen
- Kriittisten työtehtävien ymmärtäminen on tärkeää, jotta työaika voidaan kohdentaa liiketoiminnan ja tiimin toimivuuden kannalta oikein. Yksilön on tärkeä ymmärtää, että osatyöaika tekevänä kriittiset työtehtävät ovat tärkeimpänä ja tyypillisesti kehittävästä työtehtävistä tulee luopua.
- Onko työtehtäviä, jotka voidaan olla kokonaan tekemättä työelämävapaan aikana?
- Siirtyvissä työtehtävissä tulee varmistaa, että ne eivät aiheuta liikaa kuormittumista muille henkilöille (esim. työajan ylitys)
 - Kenelle työtehtävät siirtyvät
 - Miten varmistetaan, että siirtyvät työtehtävät eivät ylikuormita muita henkilöitä
 - Näkökulmat: tiimin osaamisen laventaminen, kasvun mahdollisuudet muille henkilöille osaamisen laajentamisen myötä,

Liite 3 4(4). Työelämävapaa-ohje

vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen näkökulma, työtehtävien tarpeellisuus, prosessien sujuvuus

- Esihenkilön tehtävä on ymmärtää, missä vaiheessa on syytä ulkopuoliselle sijaiskäytännöille. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi: poissaolo on yhtäjaksoinen ja kestää useita kuukausia, tiimissä tai osastolla on useita yhtäaikaisia poissaolajaksoja.

Liite 4. Verkstokartta

