

Ulla Niemi

TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN

Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen
Vaasan kaupungin organisaatiossa

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HR, viestinnän ja johtamisen koulutusohjelma

2025



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Ulla Niemi
Työn nimi	Työntekijöiden sitouttaminen, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen Vaasan kaupungin organisaatiossa
Toimeksiantaja	Vaasan kaupunki, Henkilöstöpalvelut-palvelualue
Vuosi	2025
Sivut	98 sivua, liitteitä 19 sivua
Työn ohjaaja	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinot, toimivat henkilöstökäytännöt ja positiivinen työntekijäkokemus ovat muodostuneet nykypäivän työelämässä entistä merkittävimmiksi kilpailuvalteiksi työntekijöiden sitouttamisen ja organisaation pito- ja vetovoiman näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen toimivuutta ja haasteita Vaasan kaupungin organisaatiossa sekä sitä, miten yhteensovittamista tulisi kehittää, jotta se toimisi työntekijöiden sitoutumista, työhyvinvointia ja arjen sujumista parantavana tekijänä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui sitouttamiseen ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvästä tutkimuksesta, sitouttaviin henkilöstökäytäntöihin perustuvasta positiivisesta työntekijäkokemuksesta, työnantajamielikuvasta, organisaatiokulttuurista, hyvästä johtamisesta ja työhyvinvoinnista sekä työn ja vapaa-ajan merkityksestä ja työntekijälähtöisistä joustoista.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisella sekä avointen kysymysten osalta kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Empiirinen aineisto kerättiin Vaasan kaupungin henkilöstöltä sähköisellä kyselylomakkeella, joka sisälsi kysymyksiä haastateltavien taustatiedoista, Vaasan kaupungin organisaation henkilöstökäytäntöjen toimivuudesta, positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen onnistumisesta ja haasteista. Lisäksi kysyttiin kehittämissuhteita yhteensovittamisen parantamiseksi.

Tutkimus osoitti, että Vaasan kaupungin organisaatiossa oltiin pääosin tyytyväisiä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen ja henkilöstökäytäntöjen toimivuuteen. Työyhteisöllisyyskokemus ja kokemus johtamisesta ja esihenkilötyöstä nostettiin merkittäviksi seikoiksi positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Käytössä olevilla yhteensovittamisen keinoilla koettiin olevan erityisesti merkitystä työnantajaan ja omaan työhön sitoutumiseen sekä pitempään työssä jatkamiseen, vaikka monilla ei ollutkaan mahdollisuutta joustojen käyttöön esimerkiksi taloudellisten syiden takia tai työn luonteen vuoksi. Keinoja pidettiin myös kilpailuetuina muihin työnantajiin nähden. Etätöiden rajoitukset, etätöihin suhtautuminen ja johtaminen, työvuorosunnittelu sekä työajoissa joustaminen nostettiin tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi.

Asiasanat: työntekijöiden sitouttaminen, henkilöstökäytännöt, työ ja vapaa-aika, työntekijälähtöiset joustot

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Ulla Niemi
Thesis title	Engagement of the employees, reconciling work and private life in the organization of the City of Vaasa
Commissioned by	City of Vaasa
Time	2025
Pages	98 pages, 19 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

The methods for reconciling work and private life, effective human resource practices, and a positive employee experience have become increasingly important competitive advantages in today's working life, particularly in terms of employee retention, engagement, and organizational attractiveness. The aim of this thesis was to examine the functionality and challenges of work-life balance in the City of Vaasa's organization and to examine how it could be further developed to enhance employee engagement, well-being, and the smooth management of everyday life.

The theoretical framework of this thesis is based on research related to employee engagement and work-life balance, positive employee experience fostered by engaging human resource practices, employer branding, organizational culture, effective leadership, perceived well-being at work, the reconciliation of work and leisure time, and employee-oriented flexibility.

The study was conducted using a quantitative research method, complemented by a qualitative method through open-ended questions. Empirical data was collected through an electronic survey directed at the employees of the City of Vaasa. The survey included questions about the respondents' demographic background, the effectiveness of the organization's human resource practices, factors influencing positive employee experience, and the functionality and challenges of work-life balance. Additionally, suggestions for improving work-life balance were requested.

The research showed that employees in the City of Vaasa's organization were generally satisfied with the reconciliation of work and private life, as well as the effectiveness of human resource practices. The experience of workplace community and perceptions of leadership and supervisory work were identified as key factors in shaping a positive employee experience. Available work-life balance measures were perceived as particularly significant for employee engagement to both the employer and their work, as well as for prolonging their careers, even though many employees did not have the opportunity to utilize flexible arrangements due to financial constraints or the nature of their work. These measures were also considered competitive advantages compared to other employers. The main areas for development included restrictions on remote work, attitudes towards and management of remote work, shift planning and flexibility in working hours.

Keywords: employee engagement, human resource practices, work and private life, employee-oriented flexibility

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	7
1.2	Tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio.....	7
2	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN	10
2.1	Opinnäytetyön aiheeseen liittyviä tutkimuksia	11
2.2	Sitouttavat henkilöstökäytännöt	14
2.2.1	Positiivinen työntekijäkokemus ja työnantajamielikuva	17
2.2.2	Organisaatiokulttuuri	19
2.2.3	Hyvä johtaminen vuonna 2025	22
2.2.3.1	Mahdollistava johtaminen.....	23
2.2.3.2	Etäjohtaminen	25
2.2.3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	26
2.2.3.4	Eettinen ja oikeudenmukainen johtaminen.....	27
2.2.4	Työhyvinvointi ja työkyky	28
2.2.4.1	Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi	30
2.2.4.2	Voimavarat.....	31
3	TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN	33
3.1	Työn ja vapaa-ajan merkitys	33
3.2	Työntekijälähtöiset joustot	36
3.2.1	Osa-aikatyö.....	37
3.2.2	Liukuva työaika, työaikapankki ja lomarahen vaihtovapaat.....	38
3.2.3	Etä-, hybridi- ja monipaikkainen työ sekä joustotyöaika.....	39
3.2.4	Opiskeluun liittyvät joustot	40
3.2.5	Perhevapaat	41
3.2.6	Työnantajan yksilölliset keinot tukea työn ja yksityiselämän yhteensovittamista	43
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	44

4.1	Tutkimusmenetelmät	45
4.2	Tutkimuksen aineiston hankinta ja kohderyhmä	46
4.3	Aineiston analysointi	49
5	TUTKIMUSTULOKSET	51
5.1	Vastaajien taustatiedot	51
5.2	Henkilöstökäytäntöjen toimivuus.....	54
5.3	Positiivinen työntekijäkokemus	56
5.4	Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen	58
5.4.1	Perhetilanne.....	58
5.4.2	Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinot ja niiden merkitys	60
5.4.3	Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen toimivuus	64
5.4.4	Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteet	66
5.4.5	Tyytyväisyys työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen	69
5.4.6	Ehdotuksia ja ajatuksia työnantajan keinoista parantaa työntekijöiden työn ja yksityiselämän yhteensovittamista.....	72
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMINEN.....	77
6.1	Keskeisimmät tutkimustulokset.....	77
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	81
6.3	Pohdinta	83
6.4	Jatkokehittäminen.....	85
7	LOPUKSI.....	87
	LÄHTEET.....	90

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustiedote

Liite 2. Tietosuojailmoitus ja suostumus henkilötietojen käsittelyyn

Liite 3. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Nykypäivän yhteiskunnassa vapaa-ajan merkitys on kasvanut entistä tärkeämmäksi ihmisten arjessa. Harrastukset, elämykset ja yhteinen aika perheen ja ystävien kanssa ovat keskeisessä roolissa. Työtä ei enää arvosteta pelkästään palkan tai vakituisen työsuhteen perusteella, vaan keskiössä ovat työn merkityksellisyys ja työn tekemisen joustavuus. Työnantajalta odotetaan vakautta ja luotettavuutta, voimavaroja tukevia henkilöstökäytäntöjä sekä joustavia työntekomuotoja. Sitouttavat henkilöstökäytännöt pohjautuvat positiiviseen työntekijäkokemukseen ja organisaatiokulttuuriin, hyvään johtamiseen sekä työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävään toimintaan. Työnantajan tarjoamat joustavat työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen mallit ovat tekijöitä, joilla on entistä suurempi vaikutus työvoiman houkuttelemiseen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä työelämässä pidempään jatkamiseen. Työn ja vapaa-ajan välinen terve tasapaino vaatii sekä työntekijöiltä että työnantajilta yhteisymmärrystä siitä, mikä on työn ja tavoitteiden kannalta riittävää ja tarkoituksenmukaista, ja miten tasapaino saavutetaan. (Suomalaisen työn liitto 2016.)

Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on kirjattu monen organisaation yhdeksi henkilöstöstrategiseksi tavoitteeksi osana työhyvinvointityötä ja hyvää johtamista. Vaasan kaupungin vuosille 2022–2025 laaditussa henkilöstöohjelmassa on kirjattuna henkilöstöstrategiseksi missioksi ”Erinomainen työkokemus – niin hyvä ettei muualle haluakaan”. Strategian mukaisesti Vaasan kaupunkiorganisaatiossa tavoitellaan onnellista ja innostavaa työntekijäkokemusta, jonka avulla kuntalaisille rakennetaan mahdollisimman hyvää arkea. (Vaasan kaupungin henkilöstöohjelma 2022–2025, 5.) Tähän tavoitteeseen perustuen opinnäytetyössä tutkittiin Vaasan kaupungin Henkilöstö-palvelualueen toimeksiannosta kaupungin henkilöstön työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sitouttamisen sekä organisaation pito- ja vetovoiman näkökulmasta. Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska kuntaorganisaatiot ovat suurten rakenteellisten uudistusten edessä. Kunnat joutuvat tuottamaan ja organisoimaan palveluitaan entistä niukemmilla resursseilla ja samalla kilpailemaan osaavasta ja sitoutuneesta työvoimasta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen toimii tällä hetkellä Vaasan kaupungin organisaatiossa, mikä yhteensovittamista haastaa ja, miten sitä tulisi kehittää, jotta se toimisi työntekijöitä sitouttavana tekijänä ja parantaisi työntekijöiden työhyvinvointia ja arjen sujuvuutta.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen käytänteiden toimivuus ja merkitys oli tärkeä tutkimusaihe myös siksi, että työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinoista ja vaikutuksista työpaikkakohtaisesti on saatavilla vielä suhteellisen vähän tietoa. Lisäksi työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ja sitouttaminen ovat jokapäiväisiä johtamistyön haasteita sekä tutkijan omassa työssä että monen muun esihenkilön tehtävässä Vaasan kaupungin organisaatioissa.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella haettiin vastauksia tutkimusongelmiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Pääkysymys:

Miten ja millä keinoilla työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tulisi kehittää, jotta se tukisi työntekijöiden sitouttamista, työhyvinvointia ja arjen sujumista?

Alakysymykset:

Mitkä ovat suurimmat esteet ja haasteet työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa?

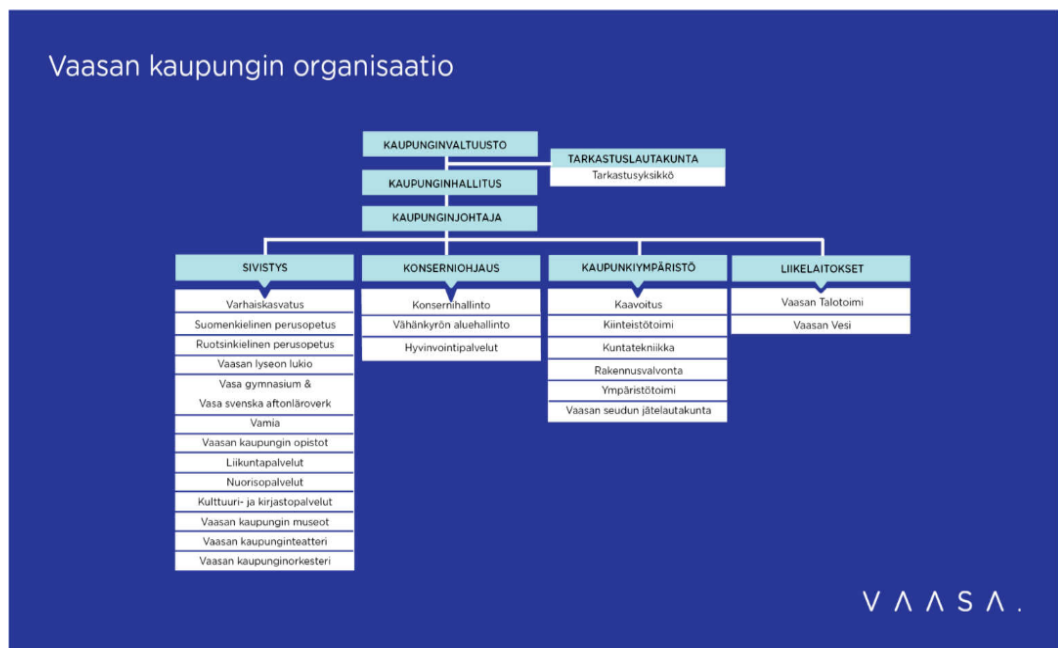
Millä keinoilla ja toimintamalleilla työnantaja voisi parantaa yhteensovittamista?

1.3 Toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Vaasan kaupungin konsernihallinto ja Henkilöstö-palvelualue, joka johtaa kaupungin henkilöstöpolitiikkaa kaupungin strategian ja henkilöstöohjelman mukaisesti. Sen tehtävänä on tukea johtoa tavoitteiden saavuttamisessa ohjaamalla rekrytointiprosesseja sekä

huolehtimalla henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Lisäksi se vastaa palvelussuhdeneuvonnasta, työsuojelutoiminnasta, yhteistointiminta-asioista sekä työyhteisöviestinnästä yhdessä kaupungin viestintäyksikön kanssa.

Vaasan kaupungissa, kuten julkishallinnon organisaatioissa yleensä, johtaminen ja strategiset tavoitteet pohjautuvat poliittiseen päätöksentekoon ja vallanjakoon. Vaasassa ylintä talouteen ja toimintaan liittyvää päätösvaltaa käyttää 55-jäseninen valtuusto. Valtuuston nimittämä kaupunginhallitus johtaa kaupungin hallintoa ja valmistelelee valtuustossa päätettävät asiat. Kaupunginhallituksen alaiset lautakunnat ja johtokunnat valvovat ja ohjaavat oman tehtäväalueensa toimintaa. Toimialoja on kolme: Sivistyksen, Kaupunkiympäristön ja Konserniohjauksen toimialat. Kuvassa 1 on kuvattuna Vaasan kaupungin organisaatiorakenne.



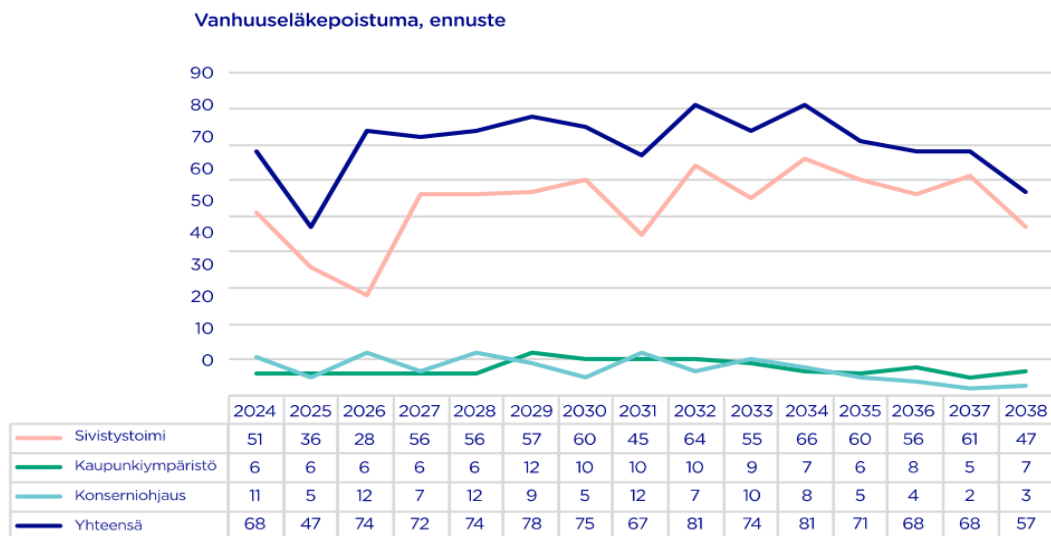
Kuva 1. Vaasan kaupungin organisaatio (Vaasan kaupungin organisaatio ja päätöksenteko 2024)

Vaasan kaupungin henkilöstöraportin (2023, 17) mukaan yhteenlaskettu henkilömäärä henkilötyövuosina mitattuna oli vuonna 2023 noin 1 800 vakituista ja 900 määräaikaista työntekijää. Toimialojen toiminnasta vastaavat toimialajohtajat ja ylin virkavastuulla toimiva henkilö on kaupunginjohtaja. Pääosa henkilöstöstä sijoittuu Sivistystoimen toimialalle, joista suurimmat tulosalueet

ovat Varhaiskasvatus ja Perusopetus. (Vaasan kaupungin organisaatio ja päätöksenteko 2024.)

Kuntaorganisaatio on maantieteellisesti aluesidonnainen, ja sen mahdollisuudet muuttaa toiminta- tai työntekopaikkoja ovat rajalliset. Valtion ja kuntien lähivuosien työvoimapolitiittisena haasteena on tarvittavan työvoiman ja osaajien rekrytointi ja sitouttaminen eläkkeelle jäävien työntekijöiden tehtävien hoitumiseksi. Kuntien eläkevakuutuksen ennusteen mukaan kolmasosa kunta-alan ja valtion henkilöstöstä siirtyy vanhuuseläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. Tämä pakottaa etenkin kuntatyönantajaa miettimään vaihtoehtoisia työntekomalleja houkutelakseen työntekijöitä myös kasvukeskusten ulkopuolelle sekä pohtimaan, miten työntekijät saadaan pidettyä työelämässä työkykyisinä ja motivoituneina entistä pidempään. (Pekkarinen & Pulkinen 2023, 9.)

Vaasan kaupungin vuoden 2023 henkilöstöraportin mukaan kaupungin vakituisesta henkilöstöstä 47,6 % oli yli 50-vuotiaita ja alle 35-vuotiaiden osuus työvoimasta oli vain 12,7 %. Naisten keski-ikä oli 48 ja miehillä 49,4 vuotta. Raportissa olevan eläke-ennusteen mukaan organisaatiosta jää vuosien 2024–2038 aikana vanhuuseläkkeelle reilut 1 000 työntekijää (kuva 2). Suurin poistuma ja rekrytointihaaste tulee olemaan Sivistystoimen toimialalla vuosina 2032 ja 2034. (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti 2023, 21, 28, liite 4b.)



Kuva 2. Ennuste vanhuuseläkepoistumasta v. 2024–2038 (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti 2023, 28)

Vaasan kaupungin henkilöstöraportissa (2023, 28) on kirjattuna eläkepoistumaan liittyvä aiheellinen huolenaihe: ”*Henkilöstön ikärakenne ja vaihtuvuus asettavat haasteita henkilöstön työssäjaksamiseen, rekrytointiin, perehdyttämiseen ja osaamisen hallintaan*”. Onnistunut rekrytointi kaipaa työntekijälähtöisiä, uudistuvia keinoja ja henkilöstökäytäntöjä työvoiman houkuttelemiseksi erityisesti niille aloille, joilla on työvoimapulaa. Samalla tulee huolehtia nykyisen henkilöstön työssäjaksamisesta ja miettiä etenkin uuden sukupolven näköisiä malleja yhteensovittaa työ ja yksityiselämä.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään toimivien henkilöstökäytäntöjen merkitystä positiivisen työntekijäkokemuksen, työnantajamielikuvan ja organisaatiokulttuurin muodostumisessa sekä hyvän johtamisen ja työhyvinvoinnin merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa ja sitouttamisessa. Luvun alussa esitetään opinnäytetyön aiheeseen liittyvien aiempien tutkimusten tuloksia ja johtopäätöksiä sitouttamisesta ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta.

Työelämässä sitoutuminen (engagement, commitment) voidaan määritellä työntekijän tunnepohjaiseksi suhteeksi työorganisaatioonsa. Se kuvaa työntekijän asennetta ja panostusta työhön sekä halukkuutta pysyä organisaatiossa. Tämä voidaan nähdä psykologisena, kaksisuuntaisena sopimuksena työntekijän ja työnantajan välillä. Sopimuksen sisältö ja laatu määräytyvät työntekijän kokemasta työtyytyväisyydestä, työn merkityksestä, työyhteisöllisyydestä sekä työntekijän ja työnantajan yhteisistä arvoista. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Affektiivisessa eli tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä tuntee olevansa olennainen osa työyhteisöä ja tärkeä linkki organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, tai hän voi vastaavasti kokea eettistä velvollisuutta sitoutua esimerkiksi organisaation huonon taloudellisen tilanteen vuoksi. Välineellisessä sitoutumisessa motivaationa voivat olla palkka, saavutettu asema tai työpaikan vakaus. (Viitala 2021, 45, 88–89.)

Sitoutunut ja lojaali työntekijä on organisaation voimavara silloin, kun hänen työpanoksestaan ja osaamisestaan on organisaation toiminnalle hyötyä. Hyvin toimivat henkilöstöstrategiset toimenpiteet ja henkilöstöön liittyvät panostuk-

set, kuten hyvä johtaminen ja kilpailukykyiset henkilöstöedut, auttavat työnantajaa sitouttamaan organisaatioon tyytyväisiä ja kyvykkäitä työntekijöitä. Tyytyväisyys houkuttaa työntekijää tekemään uraa nykyisessä työpaikassaan sen sijaan, että aktiivisesti etsisi uutta työpaikka muualta. Toimenpiteiden tärkeys korostuu erityisesti kasvukeskusten ulkopuolella ja niillä aloilla, joissa on suuri työvoimapula ja, joissa osaajat voivat vapaasti valita työpaikkansa omien ehtojensa ja urasuunnitelmiansa mukaisesti. (Saari & Ojala 2011, 243.)

Right Managementin toteuttaman tutkimuksen mukaan (2016, 3–4) tavoitteelliset ja yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin perustuvat urakeskustelut ovat entistä suuremmassa roolissa, kun organisaatiot miettivät työntekijöiden sitouttamista ja pitovoimaa. Tutkimuksen mukaan 89 % työntekijöistä koki, että heidän itseltä tulisi olla vastuussa omasta urakehityksestään sen sijaan, että hyväksyisivät työnantajan valmiiksi suunnittelemaa urapolkua. ”Suomalaisen työelämän tila”-tutkimusraportin (2022) mukaan työnantajat menettävät huomattavan määrän potentiaalista työvoimaa, kun eivät huomioi työntekijöiden nykypäivän työelämälle asettavia vaatimuksia urapoluista ja kehittymismahdollisuuksista. Raportissa muistutetaan, että organisaation tulee pystyä kehittämään henkilöstöresurssejaan ja sitouttamisen keinoja siten, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä työssä ja samalla sovittaa työ ja muu elämä yhteen kulloisenkin elämäntilanteen mukaan. Työnantajan arvojen tulee kohdata työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa. Raportin mukaan keskimäärin vain 4/10 työntekijästä kokee työpaikkansa hyväksi, mikä on varteenotettava seikka, kun miettään organisaatioiden pitovoimatekijöiden kehittämistä. (Duunitori & Great Place to Work 2022, 3–4.)

2.1 Opinnäytetyön aiheeseen liittyviä tutkimuksia

Työntekijöiden sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyviä tutkimuksia löytyy useiden vuosikymmenien ajalta. Pääsääntöisesti tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan organisaatioihin sitoutumista sekä pyrkineet selvittämään lähinnä niitä seikkoja, jotka vaikuttavat työntekijöiden työurien pidentämiseen. Myöhemmin kiinnostus on herännyt myös sitouttamiseen vaikuttaviin muihin osa-alueisiin, kuten työssä suoriutumiseen, työyhteisöllisyyteen ja työelämän joustoihin. Useat tutkimukset osoittavatkin kiistattomasti, että työhön sitoutumisella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaan ja sitä kautta koko

organisaation taloudelliseen menestykseen ja asiakastyytyväisyyteen. (Wood ym. 2020, 241–242.)

Vaikka työntekijä olisikin sitoutunut ja tyytyväinen työhönsä, vakituinen ja pitkä ura ei ole enää välttämättä se, mitä nykypäivän työntekijät tavoittelevat. Työnantajan on löydettävä nykyaikaisempia keinoja työvoiman löytämiseen ja organisaation pitovoimaan. Työelämän tutkimuslehden 15 (1) 2017 artikkelissa, ”Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä”, ilmenee, että esimerkiksi tietointensiivistä työtä tekevien työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat enenevässä määrin työpaikkaan sitoutumisen ja työpaikan brändin sijaan oma tiimi ja työkaverit sekä se, miten vuorovaikutus toimii organisaatiossa työntekijöiden ja johdon välillä sekä asiakaskontakteissa. Myös ylpeys omasta työstä sekä työnantajan ja työntekijöiden välillä vallitseva psykologinen sopimus molemminpuolisesta lojaalisuudesta nousivat huomionarvoisiksi tekijöiksi. (Heiskanen ym. 2017, 66, 71, 73–76.)

Suomalaisen työn liiton vuonna 2016 teettämässä ”Tulevaisuuden työelämää koskevassa kyselytutkimuksessa”, johon vastasi 1 006 työikäistä henkilöä ympäri Suomen, työpaikan tärkeimmäksi vetovoimatekijäksi osoittautui työnantajan vastuullisuus, työnantajan ja omien arvojen yhdenmukaisuuden, työnantajan maineen sekä työnantajan eettisyyden ohessa. Huomioitavaa tutkimuksessa oli, että työnantajan edustajat arvioivat työntekijöiden pitävän organisaation mainetta muita seikkoja tärkeämpänä vetovoimatekijänä, vaikka se työntekijäarviossa sijoittui vasta kolmannelle sijalle. (Suomalaisen työn liitto 2016.)

Nykypäivän työelämä on uudenlaisten haasteiden ja samalla mahdollisuuksien edessä. Työterveyslaitoksen ”Hyvinvointia työstä 2030-luvulla”-julkaisussa ennustetaan tulevaisuuden työelämään vaikuttaviksi keskeisimmiksi muutostekijöiksi ajattelu- ja toimintatapojen muutokset, ikääntyvän ja monimuotoistuvan työväestön, teknologian muutokset sekä ilmastonmuutoksen. Julkaisussa kehoitetaan miettimään työelämäperusteisia ratkaisuja etenkin työntekijöiden ylikuumentuvaan elämään, muuntautuviin työuriin, työvoiman saatavuuteen sekä osaamisen kehittämiseen kestäväen kehityksen ja tekoäly

näkökulmasta. Työelämän ollessa suuressa murroksessa organisaatiot joutuvat tekemään tulosta entistä niukemmilla resursseilla ja samanaikaisesti etsimään keinoja sitouttaa avainhenkilöitään, jotka ovat entistä tietoisempia arvostaan työmarkkinoilla. (Kokkinen 2020, 6–7, 9.)

Tampereen yliopiston tutkijat Tiina Saari ja Satu Ojala ovat tehneet tutkimustaan, sitoutumisen ja tehtävien haasteiden välisestä yhteydestä sekä pohtineet tähän yhtälöön liittyviä uskomuksia ja kokemuksia. Vallalla olevan käsityksen mukaan nuoremmat työntekijät kaipaavat työssään haasteita ja ovat uraorientoituneempia kuin iäkkäämmät, mutta sitoutuvat työhön ja työpaikkaan heikommin. Iäkkäämpien sitoutumisen on ajateltu pohjautuvan nimenomaan ikään perustuvaan alhaiseen työmarkkina-arvoon. Tutkimus kuitenkin osoitti, että liian suuret haasteet olivatkin este nuorempien työntekijöiden sitoutumiselle ja alhaiselle lähtöalttiudelle ja sen sijaan haasteelliset tehtävät lisäsivät etenkin yli 50-vuotiaiden sitoutumista. Iän mukanaan tuoma kokemus ja varmuus työtehtävien hoitamisessa kasvattivat itsevarmuutta ja lisäsivät sitoutumista ja toivat pitkällä tähtäimellä lisäarvoa organisaation toiminnalle ennakkoluuloista huolimatta. (Saari & Ojala 2011, 245–253.)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvät tutkimukset osoittavat, että sujuva työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja koko perheen ja läheisten kokonaisvaltaista hyvinvointia ja vastaavasti huonosti toimiessa aiheuttaa työntekijöille kuormitusta ja jopa laskee organisaation tuottavuutta ja palvelutasoa. Työelämäntutkijat Salla Toppinen-Tanner ja Kaisa Kirves kirjoittavat Työelämän tutkimuslehden 14 (3) 2016 tutkimusartikkelissaan, ”Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla”, että myönteisellä työelämäkulttuurilla on suuri merkitys yhdistämiseen liittyvien käytänteiden toteutumisessa työyhteisön arjessa. Analyysi pohjautuu kattavaan tutkimukseen, johon vastasi 2 715 työsuojeluhenkilöä 2 345 työpaikalta. Tutkimustulosten mukaan työpaikoilla oli käytössä useita eri yhdistämisen keinoja, mutta niiden hyödyntäminen ja niihin suhtautuminen oli eritasoista riippuen organisaatioiden toimialasta, sukupuolijakaumasta ja henkilömäärästä sekä ennen kaikkea työyhteisön ja johdon myönteisestä suhtautumisesta eri yhdistämismuotojen käyttöön. Yhteensovittamisen yleisemmin käytettyjä malleja olivat työnantajan kanssa

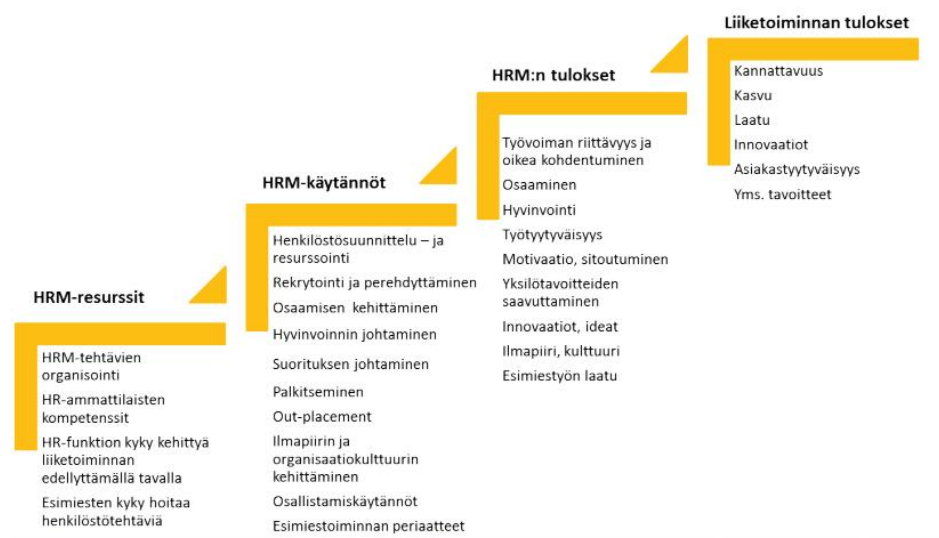
sovitut työaikajoukot ja muut poissaolot, joita käytti vuoden 2016 työolobarometrin mukaan jo 70 % työpaikoista. Toppinen-Tantereen ja Kirveksen mukaan tutkimus tuki aikaisempia tutkimuksia siinä, että myönteinen suhtautuminen työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sitouttaa henkilöstöä organisaatioon ja aiheuttaa heille vähemmän paineita työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. He pohtivat myös, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoja on vielä paljon hyödyntämättä työpaikoilla, ja tutkimuksen tulisi jatkossa keskittyä entistä enemmän tarkastelemaan yhteensovittamista työyhteisöjen työ- ja organisaatiokulttuurin ja käytänteiden sijaan sitä, mitkä yksittäiset yhteensovittamisen keinot toimivat työpaikkakohtaisesti parhaiten eri elämäntilanteissa ja erityisesti yksilötasolla. (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 276–278, 282, 289–292.)

Filosofian tohtori, työelämäntutkija Anu Järvensivu Jyväskylän yliopistosta esittää sitoutumisesta uudenlaisen näkökulman. Hän kehottaa työntekijöitä sitoutumaan pikemminkin omiin arvoihin kuin työpaikkaan. Hän ennustaa, että työntekijöiden palkkaaminen tulee vähentymään ulkoistusten ja toimijoiden kilpailutuksen myötä, ja sitouttamisen käsite tulee muuttumaan entistä moniulotteisemmaksi, kun työsuhteissa tehdyn työn määrä vähenee. (Komonen 2022.) Ajatus on mielenkiintoinen, mutta ei yksiselitteinen. Monet tutkimukset osoittavat nimittäin edelleen, että sitouttaminen työpaikkaan ja työhön on organisaation menestykselle elinehto. Esimerkiksi State of Global Workplace Reportin mukaan (2023, 1, 4) työntekijöiden heikko sitoutuminen maksaa maailmantaloudelle 8,8 triljoonaa dollaria, mikä on 9 % maailman bruttokansantuotteesta. Raporttiin sisältyvän tutkimuksen mukaan sitoutumisella ja huonolla johtamisella on suora yhteys taloudelliseen menetykseen, ja että työnantajan tekemillä pienillä työntekijälähtöisillä muutoksilla kuusi työntekijää kymmenestä ei edes harkitsisi työpaikan vaihtoa. Tutkimustulosten perusteella annettiin työnantajille kaksi selkeää ohjetta työntekijöiden sitouttamiseksi: keskittykää tuottavimpiin työntekijöihinne ja johtakaa heitä paremmin.

2.2 Sitouttavat henkilöstökäytännöt

Nykypäivän työelämässä tarvitaan entistä houkuttelevampia keinoja organisaation pito- ja vetovoiman tueksi. Vaasan yliopiston professori Riitta Viitalan (2021, 11) mukaan organisaatioiden työvoiman hankintaan liittyvät strategiset

tavoitteet saavutetaan toimivilla henkilöstökäytännöillä. Henkilöstökäytännöt sisältävät hyvän henkilöstöjohtamisen lisäksi ennakoivaa toiminnan suunnittelua, systemaattista töiden organisointia, työn käytännön johtamista sekä saavutettujen tavoitteiden arviointia. Viitala ym. (2016, 10–11) kuvaavat ”Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä”-tutkimusraportissa, kuinka organisaation strategiset tavoitteet ja toiminnan tulokset voidaan saavuttaa henkilöstöjohtamisen arvoketjun avulla (kuva 3).



Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen arvoketju yrityksessä (Viitala ym. 2016, 10–11)

Arvoa tuottavan prosessin vaiheet kuvataan portaina, jotka osoittavat rakenteen ja etenemisen. Henkilöstöjohtamisen arvoketju kulkee vaiheittain henkilöstöresursoinnista henkilöstökäytäntöihin ja henkilöstöjohtamisen tuloksiin, päätyen asiakastyytyvyyteen ja organisaation menestykseen. Jokaisen portaan on oltava vakaalla pohjalla ennen seuraavalle siirtymistä. Henkilöstökäytännöt ovat keskeinen vaihe, sillä hyvin toimivat ja johdetut käytännöt tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista, työyhteisöllisyyttä ja ohjaavat työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Toimivat henkilöstökäytännöt auttavat organisaatiota taloudellisten tavoitteiden ja halutun palvelutason saavuttamisessa ja työntekijöiden sitouttamisessa sekä parantavat työntekijäkokemusta ja työnantajamielikuvaa.

Henkilöstökäytännöt pohjautuvat organisaatioiden toiminta- ja henkilöstöstrategioihin. Henkilöstökäytännöt ohjaavat organisaation arkea ja toimivat sekä

johtamisen välineinä että ohjeina henkilöstölle työyhteisöjen päivittäisessä toiminnassa. Ne sisältävät määritelmiä ja toimintatapaohjeistuksia organisaation henkilöstösuunnittelusta ja -resursoinnista. Ne linjaavat esimerkiksi, miten organisaatiossa toimivat rekrytointiprosessit, perehdytys, palkitsemisjärjestelmät ja osaamisen kehittäminen sekä, millaisia käytäntöjä sovelletaan sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, työsuoritusten arvioinneissa, työurapoluissa ja työhyvinvointityössä. Ne sisältävät määritelmiä työsuhde-eduista, työturvallisuuden edistämisestä sekä johtamistasoista- ja käytännöistä. Ns. kimpputeorian (HR bundle approach) mukaan henkilöstökäytännöt toimivat parhaiten strategisen henkilöstöjohtamisen välineinä ja henkilöstöä sitouttavina keinoina silloin, kun niitä käsitellään yhtenä kokonaisuutena ja ne ovat linjassa keskenään. Esimerkiksi tiedon jakamiseen, yhdenvertaisuuteen, joustaviin työntekomalleihin, ja työsuhde-etuihin liittyvät henkilöstökäytännöt tukevat sitoutumista ja vastavasti työsuoritusten arviointi ja suoritusperusteiset palkitsemisjärjestelmät lisäävät työmotivaatiota ja ohjaavat tasavertaiseen kohteluun. (Viitala 2021, 13, 21–22.)

Tutkimusten mukaan henkilöstökäytäntöjen toimivuus, tulkinta ja kokeminen ovat työyhteisökohtaisia ja yksilöllisiä, ja riippuvaisia siitä, miten johdonmukaisesti, selkeästi ja yhdessä suunnitellen niitä viedään työpaikoilla arkeen (Viitala 2021, 22–23). Monet kansainväliset henkilöstökäytäntöihin liittyvät tutkimukset osoittavat, että käytäntöjen toimivuus voi olla hyvinkin merkittävää sitoutumisen ja työpaikan valinnan kannalta. Amerikkalaisen Rutgers Univercittyn 1 000 yritykselle kohdennettu kyselytutkimus, ”The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, osoittaa, että läpinäkyvillä rekrytointi- ja valintaprosesseilla, suoritusperusteisilla palkitsemisjärjestelmillä, osallistamisella ja osaamisen tukemisella on jo pitkään ollut suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon, työstä selviytymiseen, tuottavuuteen sekä sitoutumiseen ja ne ovat osaltaan madaltaneet halukkuutta vaihtaa työpaikkaa (Huselid 1995, 654–668). Nykypäivänä erityisesti nuoremmille työntekijöille merkityksellistä ovat organisaatioiden kestävän kehityksen henkilöstökäytännöt, kuten paperiton toimisto ja vastuullinen johtaminen. He suosivat työpaikkoja, joissa vihreät arvot näkyvät työympäristöissä vaikkapa roskien lajitteluna tai energiansäästötalkoissa. (Makarim & Muafi 2021, 90–91.)

Suomalaisessa työelämässä henkilöstökäytäntöjen merkitys on jo hyvin ymmärretty, vaikka kehittyneisyyden tasoissa onkin vielä huomattavissa organisaatioiden välisiä eroja. Suomen Kuntaliiton, Työterveyslaitoksen ja Vaasan yliopiston toteuttaman ARTTU2-tutkimusohjelman, ”Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella”, mukaan 37 kunnalle tehdyssä kyselyssä kuntien parhaiten toimiviksi henkilöstökäytännöiksi nousivat henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen sekä viestintä ja osallistaminen. Heikoimmin toimiviksi kirjattiin palkitseminen, varahenkilö- ja seuraaja-suunnittelu sekä muutoksen johtaminen. Tutkimushankkeen yhteenvedon mukaan *”voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva esimiestyö olivat yhteydessä vahvempaan työn imun kokemukseen, työpaikkaan sitoutumiseen ja parempaan työssä suoriutumiseen sekä vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen.”* Kun työntekijät saavat itse olla vaikuttamassa ja mukana organisaation käytäntöjen ja pelisääntöjen luomisessa, sääntöihin ja määräyksiin sitoudutaan ja niiden merkitys ymmärretään paremmin. Työntekijöiden tarpeista luodut ja odotuksia vastaavat henkilöstökäytännöt voivat muodostua oleellisiksi kilpailutekijöiksi, kun mietitään, missä organisaatiossa halutaan työskennellä ja, miten pitkään. (Hakanen ym. 2019, 7, 33 – 34.)

2.2.1 Positiivinen työntekijäkokemus ja työnantajamielikuva

Viitalan (2021, 51) mukaan työntekijöiden positiiviset kokemukset työsuhteen eri vaiheissa tulisi olla jokaisen organisaation tavoite ja missio, sillä tutkimukset osoittavat, että positiivinen työntekijäkokemus parantaa sitoutumista, tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Viitala korostaa, että hyvä työntekijäkokemus perustuu työntekijöiden arvostukseen ja toimivaan vuorovaikutukseen, vahvistaa organisaation mainetta ja auttaa työnantajaa houkuttelemaan uusia, osavia työntekijöitä tarvitsemiinsa tehtäviin.

Työnantajamielikuvaan perehtynyt Fambition Oy:n mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat erityisesti kokemukset rekrytointi- ja työhöntulotilanteesta, työyhteisöllisyyden ja yhteisten pelisääntöjen toimivuudesta, tarjolla olevista työurakartoista, organisaation hyvinvointia tukevista toimista sekä eri elämäntilanteita huomioivista käytänteistä. Rohkea ja välitön epäkohtiin puuttuminen ja työnantajan kiinnostus työpaikan vaihtamisen tai työpaikasta lähtemisen syistä vaikuttavat osaltaan työntekijäkokemukseen ja työnantajamielikuvan

muodostumiseen. Positiiviseen ja kilpailijoista erottuvaan työntekijäkokemukseen voidaan vaikuttaa mm. valmentavan, eettisen ja tasapuolisen johtamisen, hyvien työsopimusehtojen ja monipuolisten työsuhde-etujen kautta. (Viitala 2021, 51–52.)

Työnantajamielikuva on tärkeä osa yrityksen kokonaisbrändiä ja työnantajainnetta. Mielikuva on organisaation julkisivu, jonka avulla organisaatio pyrkii erottumaan kilpailijoistaan. Vaikka organisaation markkinoinnilla, yritystarinalla ja viestinnällä on suuri merkitys houkuttelevan työnantajabrändin rakentamisessa, työnantajamielikuva perustuu pitkälti nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden yksilöllisiin kokemuksiin ja käsityksiin organisaatiosta työnantajana. Kuva muodostuu ihmisten välisissä kohtaamisissa, ja jokainen organisaation kanssa tekemisissä oleva osaltaan vaikuttaa joko suoraan tai epäsuorasti siihen, millaiseksi organisaation työnantajamielikuva mielletään. Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan. Sisäisen mielikuvan tärkeimpiä lähettäjiä ovat organisaation sen hetkiset työntekijät, joiden kokemukset ja näkemykset heijastuvat myös ulkoiseen mielikuvaan, kun mielipiteitä jaetaan työpaikalla, sosiaalisessa mediassa ja vapaa-ajalla. (Kajjala & Tolvanen 2020, 64.)

Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus tarkastelevat kirjassaan, Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus, työntekijöiden kokemaa organisaatioiden vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta Mosley & Schmidtin kehittämän ”brändipuun” kautta, jossa puu on organisaatiobrändi ja sen haaroina palvelu-, tuote-, sijoittaja- ja työnantajabrändit. Työnantajabrändin avulla organisaatiosta rakennetaan mielikuvia, joiden perusteella joko siihen sitoudutaan tai siitä loitonnutaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, luvut 1.1., 2.3.) Huhtan ja Myllyntauksen mukaan aitoon vetovoimaan tarvitaan kuitenkin enemmän kuin vain mielikuvia. Hyvällä työntekijäkokemuksella parannetaan paitsi organisaation vetovoimaisuutta ja pitovoimaa, myös houkuttelevuutta ja asemaa työmarkkinoilla.

Sekä työntekijäkokemusten että työnantajabrändin merkityksen ymmärtämisessä voidaan hyödyntää muotoiluajattelua, jonka pohjautuu työntekijäkeskeiseen empatiaan, sillä mielikuvan muodostumisessa ja brändin luomisessa on kyse aina ihmisistä ja ihmiskäsityksistä. Erottuakseen kilpailijoistaan, organi-

saation on pystyttävä tarjoamaan muita parempia ja yksilöidympiä työntekijäkokemuksia. Yksikin erottuva työntekijäkokemus on riittävä vetovoimatekijäksi, jos se on tarpeeksi merkittävä työntekijälle. Erottavia työntekijäkokemuksia voivat olla esimerkiksi laajemmat työssäkäyntialueet, monipaikkainen työ, etä- ja hybridityömahdollisuus tai työntekijän elämäntilannetta tukevat työntekomallit ja työuramaisemat. Huhta ja Myllyntaus nostavat nykypäivän työelämän yhdeksi tärkeimmäksi vetovoimatekijäksi yksilöllisyyden huomioimisen. Sen lisäksi, että työn tulee olla mielekästä ja merkityksellistä, sen tulee olla tasapainossa työntekijän yksityiselämän ja vapaa-ajan vaateiden kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luvut 1.2., 1.3., 4.1.)

Vuoden 2022 Rekrygaalassa työnantajabrändillä palkitun Mehiläisen henkilöstön kehitysjohtaja Anu Kolari kertoo onnistuneen työnantajabrändin salaisuudeksi työnantajan määrittelemän kattavan arvolupauksen hyvästä palvelusta ja työolosuhteista sekä kunnianhimoisen tavoitteen olla sotealan paras työpaikka. Kolarin mukaan erottuva arvolupaus viestii työnantajan halusta toimia arvojensa mukaisesti tekemällä konkreettisia tekoja ja puhuttelemalla oikeaa kohderyhmää unohtamatta jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteena on kohdata työntekijät yksilöinä ja johtaa työtä oikeudenmukaisesti. Kun työolosuhteet ovat kunnossa, työtyytyväiset työntekijät sitoutuvat ja toimivat oman työnantajansa parhaina markkinoijina. (Mäkelä 2023.)

2.2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on organisaation toiminnan ydin, joka pohjautuu sen luomiin arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Organisaatiokulttuuri koostuu näkyvistä ja näkymättömistä normeista, tunteista, säännöistä ja sosiaalisesta arvostuksesta. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan joko tietoisesti tai tiedostamatta. (Kuusela 2015, 18–19, 48.) Organisaatiokulttuurit heijastavat työyhteisöjen ainutlaatuisia piirteitä, ja ne voidaan jakaa neljään tyyppiin: rationaaliseen, kehittymistä painottavaan, hierarkkiseen ja konsensuskulttuuriin. Rationaalisessa kulttuurissa korostetaan tehokkuutta ja maksimaalista suorituskykyä, kun taas kehittymistä painottava kulttuuri arvostaa uuden oppimista ja ammatillista kasvua. Hierarkkisessa kulttuurissa pyritään pysyvyyteen ja kontrolloituun työskentelyyn. Konsensuskulttuuri keskittyy puolestaan vuorovaikutteiseen yhdessä tekemiseen. (Viitala 2021, 47.)

Organisaatiokulttuurilla on paitsi suuri merkitys organisaation tehokkuudelle ja tuottavuudelle myös sitoutumiseen. Kun työyhteisöön muodostuu työntekijöiden eroja ja erilaisia tarpeita huomioiva sekä toisiaan kunnioittava ja terve kulttuuri, sitoutuminen ja yhteisöllisyys vahvistuvat. Kun organisaatiossa opitaan hyödyntämään erilaista osaamista ja annetaan mahdollisuus kehittää ja tuunata omaa työtä innovatiivisesti, oma-aloitteellisuudesta, auttamisesta ja yhteen hiileen puhaltamisesta tulee työyhteisön normaalia arkea. (Lätti 2024, A15). Yhteisöllisyys luo sosiaalista pääomaa, joka hyvin toimiessaan tehostaa organisaation toimintaa ja toimii koko työyhteisön sisäisenä voimavarana (Manka & Manka 2023, 177). Avoin, itseohjautuva ja hyvinvoiva työyhteisö luo myös erinomaista työnantajamielikuvaa ja lisää samalla organisaation markkina-arvoa (Laajalahti & Pennanen 2019, 31).

Työyhteisön ilmapiiri on keskeinen osa organisaatiokulttuuria. Työntekijöiden henkilökohtaiset käsitykset ja ajatukset työympäristöstä, kollegoista, työssä viihtymisestä ja johtamisen toimivuudesta vaikuttavat siihen, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri koetaan. Tutkimusten mukaan motivoiva ja työtyytyväisyttä parhaiten tukeva ilmapiiri syntyy, kun työyhteisössä tunnetaan organisaation tavoitteet, ja niiden saavuttamiseksi noudatetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Näiden sääntöjen noudattaminen edellyttää työyhteisö- ja tunnetaitoja, jotka sisältävät ymmärrystä asianmukaisesta käytöksestä sekä tahdikkaasta ja ratkaisukeskeisestä vuorovaikutuksesta työpaikalla. Avoin keskustelukulttuuri kannustaa tuomaan esiin työyhteisön ongelmat ja kehityskohteet. Pelisäännöt auttavat luomaan työyhteisöön toimintatavat ja kulttuurin, jossa jokainen työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja tasavertaiseksi jäseneksi. Vaikka jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus edistää hyvää työilmapiiriä, organisaation johdolla on päävastuu työyhteisöllisyyden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. (Viitala 2021, 47, 176–177.)

Luukka (2024, 97–98) kuvailee tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaispiirteiksi inhimillisyyden, luottamuksen, rohkeuden sekä tarkoituksellisuuden ja tavoitteellisuuden, jotka toimivat rinnakkain, päällekkäin ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Luukan mukaan tulevaisuuskyvykkäässä organisaatiossa inhimillinen organisaatiokulttuuri rakentuu työnantajan ja työntekijöiden keskinäiseen luottamukseen, jossa työntekijät kohdataan yksiköinä ja jokainen uskaltaa olla oma itsensä. Turvallinen ja rohkeuteen kannustava työympäristö

tukee kokeilukulttuuria, uteliaisuutta ja innovaatioita ja samalla vahvistaa sitoutumista. Kuvassa 4 on kuvattuna tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaispiirteet.



Kuva 4. Tulevaisuuskyvykkään organisaation ominaispiirteet (Luukka 2024, 97)

Luukan (2024, 99) mukaan: ”Organisaation tavoitteellinen ja tarkoituksellinen sekä samalla inhimillinen kulttuuri luo organisaatioon toiveikkuutta, joka on edellytys esimerkiksi resilienssille.” Yhdessä tekemällä saadaan aikaan tavoitteen mukaisia rohkeita tekoja ja tuloksia. Inhimillinen organisaatiokulttuuri vahvistaa yhteisöllisyyttä ja opettaa huomioimaan erilaiset ihmiset ja heidän tarpeensa myös yksityiselämän näkökulmasta.

Organisaatioiden kansainvälistyminen on tuonut omat piirteensä organisaatiokulttuurin sisältöön, kun työyhteisöissä työskentelee yhä enenevässä määrin eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä. Monimuotoisten työyhteisöjen jäsenten asenteet, arvot, kieli ja kulttuuriperimä tai sosiaalinen rakenne voivat poiketa toisistaan huomattavasti. Esimerkiksi kommunikoinnilla, valtahierarkialla, uskonnolla, sukupuolten tasa-arvolla, ammatillisella asemalla tai työn ja yksityiselämän yhdistämisellä voi olla eri painoarvot ja merkitys eri kansallisuuksille. (Harisalo 2021, 198–199.) Eroavuuksista huolimatta kehittymishaluinen ja opipiva organisaatio hyödyntää erilaisuutta ja yhdessä onnistumisia sekä ottaa opikseen epäonnistumisista (Kuusela 2015, 50). Tulevaisuuskyvykkäessä työyhteisössä työntekijöiden moninaisuuden, inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen kuuluvat organisaation henkilöstön ja johdon työkalupakkiin ja arvolupauksiin. Työyhteisön jäsenten erilaiset tarpeet ja elämäntilanteet hy-

väksytään osaksi organisaation rikkautta. Niiden avulla opitaan ottamaan huomioon toiset ihmiset ja lisätään suvaitsevaisuutta ja keskinäistä luottamusta asemasta riippumatta. (Luukka 2024, 108–110.)

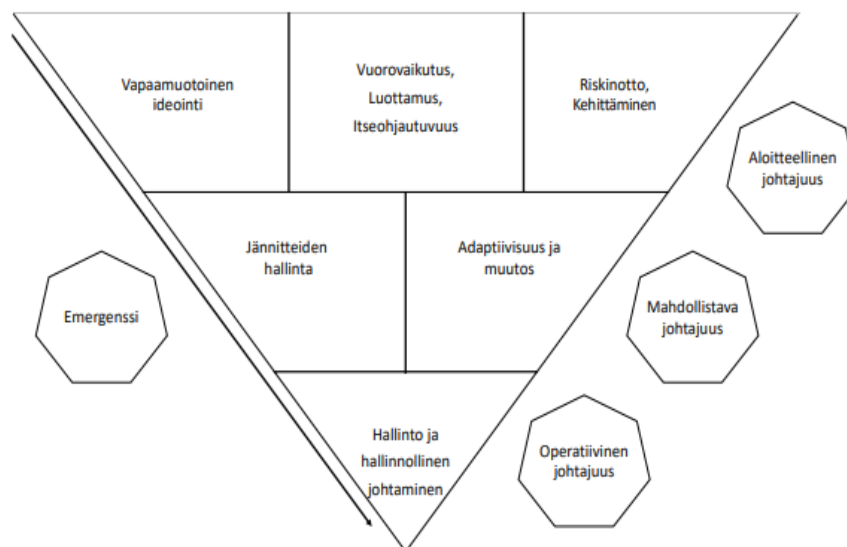
Googlen vuonna 2019 toteuttaman Aristoteles-projektin ja monien kansainvälisten tutkimusten mukaan täydellisen työyhteisön tärkein ominaisuus on psykologinen turvallisuus. Kun psykologinen turvallisuus toimii hyvin, se synnyttää serendipisyyttä, toisin sanoen rohkaisee työntekijöitä tekemään ennakkolullottomia ja onnekkaita oivalluksia ilman nolatuksi tulemisen pelkoa. Vaikka luotettavuus, työn tavoitteiden selkeys, työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat keskeisiä hyvän työyhteisön piirteitä, vielä tärkeämpää on, että työntekijät uskaltavat ilmaista mielipiteitään. Organisaatioantropologi Timothy R. Clarkin mukaan psykologisen turvallisuuden tasot perustuvat työntekijöiden tarpeisiin tulla hyväksytyksi ja kuulua joukkoon, oppia ja kehittyä, osallistua ja vaikuttaa sekä lupaan haastaa ja olla eri mieltä. (Luukka 2024, 170–174; Toivanen 2020, 305.)

2.2.3 Hyvä johtaminen vuonna 2025

Nyky-yhteiskunnassa tehtävän työn luonne on muuttunut enenevässä määrin ruumiillisesta työstä tietointensiiviseksi. Koneoppimista, tekoälyä ja robotiikka hyödynnetään jo lähes kaikessa työn tekemisessä alasta riippumatta. Johdettavana on useampia sukupolvia samaan aikaan, ja nousseen keski-ikä myötä ihmisten työurat ovat pidentyneet, mutta toisaalta muuttuneet yhä useammin määräaikaikaisiksi ja lyhytkestoisiksi. Novetos Oy:n (2024) toteuttaman ”Uudistuva Johtaja 2024”-barometrin mukaan tämän päivän hyvältä johtamiselta odotetaan empatiakykyä, jämäkkyyttä ja selkeää suunnan näyttämistä. Tulosten mukaan johtamiskulttuurin tulisi perustua entistä enemmän henkilöstön kuuntelemiseen, osallistamiseen ja yhdessä tekemiseen. Osallistava johtamiskulttuuri kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään ja vaikuttamaan omaan työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Osallistamisen taidolla on todettu olevan suuri merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnille, työn arvostukselle ja työn imulle sekä organisaation kilpailukyvyille (Laajalahti & Pennanen 2019, 29).

2.2.3.1 Mahdollistava johtaminen

Mahdollistava ja aloitteellinen johtajuus perustuvat työskentelykulttuuriin, jossa yksilölliset osaamiset ja kyvyt pyritään saamaan parhaiten esille ja, jossa johtajuus ei liity niinkään asemaan, vaan se toimii mahdollistavassa roolissa (Laaksonen & Ollila 2022, 12). Voidaan puhua myös kompleksisuusjohtajuudesta, joka tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta ja kannustaa innovatiiviseen kehittämiseen ja riskinottoon yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuvassa 5 on kuvattuna kompleksisuusjohtajuuden ideaali.



Kuva 5. Kompleksisuusjohtajuuden ideaali (Laaksonen & Ollila 2020, 19)

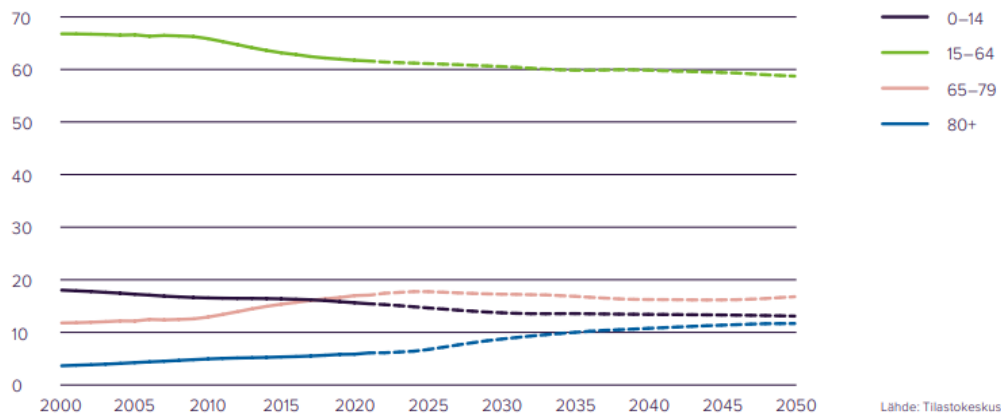
Laaksonen ja Ollilan (2020, 16–19) mukaan kompleksisuusjohtajuuden ajatusmallissa johtaminen tai päätöksenteko eivät perustu pelkästään kapea-alaiseen syy-seuraussuhteiseen operatiiviseen johtajuuteen, vaan johtaminen ennen kaikkea tukee työntekijöiden vapaamuotoista ideointia ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta. Se auttaa hallitsemaan jännitteitä ja mukautumaan ennalta-arvaamattomiin tilanteisiin ja epälineaarisiin kehityssuuntiin, jotka eivät ole ennustettavissa.

Panu Luukka (2024, 38) kuvaa kirjassaan Tulevaisuuskyvykäs organisaatio itseohjautuvuuden yhdeksi elementiksi työntekijäymmärryksen. Se tarkoittaa ”yksilölähtöistä tapaa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hy-

vinvointi- ja sitoutumistekijöitä”. Suuntaamalla johtamisresurssit itseohjautuvuuteen ja avoimen tiedon jakamiseen voidaan johtajuuden roolia laajentaa nykypäivään sopivaksi jaetuksi johtajuudeksi. Itseohjautuvissa työyhteisöissä toimivat tiimit oppivat paremmin luottamaan omiin kykyihinsä ja osaamiseensa ilman välitöntä kontrollointia ja vahtimista (Nurmi & Äkräs 2019, 15). Kun työntekijöihin luotetaan ja heitä rohkaistaan toimimaan itsenäisesti ja omatoimisesti, samalla myös motivaatio ja innostuminen lisääntyvät. Itseohjautuvuuteen kannustaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijöitä ei nähtäisi ihmillisinä yksilöinä, joilla on erilaiset kyvyt ja valmiudet toimia itsenäisesti ja omatoimisesti, eikä se missään tilanteessa saa johtaa siihen, että työntekijät jätetään ilman esihenkilöpalvelua (Luukka 2024, 42).

Työelämän kansainvälistyminen ja monimuotoistuminen ovat tuoneet mukanaan työpaikoille erilaisia kulttuureihin liittyviä arvomaailmoja ja toimintatapoja. Yhteiskunnan muuttuessa organisaation strategian implementoiminen entistä monimuotoisempien työyhteisöjen arkeen edellyttää johtamiselta ymmärrystä diversiteetin ja inklusion merkityksestä. Johtajaa haastavat työntekijöiden erilaiset käsitykset sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja uskonnosta, assimilaatio, työmoraali sekä esimerkiksi työn ja vapaa-ajan merkityksestä. Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden arvostaminen sekä uudistumisen merkityksen ymmärtäminen ovatkin muodostuneet hyvän johtamisen keskeisiksi kriteereiksi nykypäivän työelämässä. (Ahonen ym. 2015, 14, 89–90, 119.)

Työelämän moninaistumisen lisäksi työvoiman väheneminen on globaali ilmiö, kun väestö ikääntyy ja syntyvyyden lasku supistaa työikäisten määrää. Suomi kuuluu maailman ikääntyneimpiin maihin ja väestöennusteen mukaan Suomen väestö pienenee vuoteen 2 100 mennessä miljoonalla ihmisellä. (Jalovaara ym. 2023, 2–4.) Kuvassa 6 on kuvattu Suomen väestösuuksien havainnot ja ennuste (%) Suomessa vuosina 2000–2050.



Kuva 6. Ikäryhmien väestöosuudet (%) Suomessa vuosina 2000–2050 (Jalovaara ym. 2023, 5)

Kun työmarkkinoilla kilpaillaan yhä vähenevistä henkilöstövoimavaroista, erikäisten johtamisen taito tulee muodostumaan entistä merkittävämmäksi osa-alueeksi. Ikäjohtaminen vaatii johtamiselta kykyä huomioida eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden arvot ja käsitykset työn tekemisestä, sekä johtamiselle asetetut vaatimukset, kun työpaikoilla voi työskennellä samanaikaisesti jopa viisi eri sukupolvea. Työntekijöiden yksilölliset osaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet tulee kyetä huomioimaan koko työntekijän työuran ajan. Hyvä johtaminen edistää työyhteisössä myönteistä ikäkulttuuria. Se ohjaa kaikenikäisiä työntekijöitä työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen hyödyntämällä toistensa tietotaitoa ja elämäkokemusta. Puhutaan työyhteisöä rikastuttavasta ikäviisaudesta. ”Tulevaisuuden Suomen tekijät”-hankkeen tutkimustulosten mukaan hyvin johdettu ikäjohtaminen luo eri sukupolvien välille synergiaa sekä innostaa ja opettaa työelämätaitoja. (Heikkilä 2023, 6, 13, 29, 56.)

2.2.3.2 Etäjohtaminen

Työntekoa ei ole enää sidottu aikaan eikä paikkaan, ja nykyään työtä tehdään yhä useammin etä- tai hybridimallilla ja monipaikkaisesti. Vaikka koronapandemian jälkeen on palattu enenevässä määrin läsnätyöhön, ”Tutkimus etätyön vaikutuksista 2023”-raportti osoittaa työntekijöiden kannalta ihanteelliseksi etätyöpäivien määräksi edelleen 2–3 päivää viikossa (Vuorela ym. 2022, 10). Etä- ja hybridityöstä on tullut yksi normaali työskentelymuoto muiden työaika- muotojen rinnalle. Tämä on tuonut myös johtamiselle uudenlaisia haasteita.

"State of Global Workplace 2023"-raportin (2023, 8) mukaan etätöiden johtamis- taidoilla on suurempi merkitys kuin sillä, missä ja milloin työtä tehdään. Rapo- rissa korostetaan, että mikään sijainti tai toimipiste ei itsessään paranna tai huononna johtamista. Laaja tutkimus *Nature*-tiedelehdessä (Bloom ym. 2024, 920–924) puolestaan osoittaa, että hybridi- ja lähityö ovat yhtä tehokkaita työntekomuotoja, ja että työntekopaikan valinnanvapaus jopa lisää työntekijöi- den sitoutumista. Ahosen ym. (2015, 117) mukaan hyvä töiden organisointi ja erilaisten työntekomallien ja joustojen mahdollistaminen lisäävät kaikenikäis- ten työntekijöiden työssä viihtymistä. Niillä on todettu olevan jopa rahallista palkitsemista korkeampi arvo, kun punnitaan työhön ja työnantajaan sitoutu- mista.

Etätöjohtamisen asiantuntija Ulla Vilkmänin (2016, 15) mukaan etätöyhtei- söjen johtaminen ei merkittävästi eroa fyysisten työyhteisöjen johtamisesta, mutta monet johtajat kokevat sen vielä tänä päivänäkin haastavaksi. Epäluo- tamus etätöiden sujuvuuteen ja pelko työsuorituksen heikentymisestä ilman fyy- sistä läsnäoloa ja valvontaa ovat edelleen yleisiä. Epäluulojen voittamiseksi johtamisessa tarvitaan uusia ja ajanmukaisia toimintamalleja vanhojen käytän- töjen tilalle. Hyvä etäjohtaminen edellyttää virtuaalityöhön sopivien pelisääntö- jen ja toimintamallien kehittämistä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Niiden avulla voidaan parantaa työyhteisössä työntekijöiden ja johdon keskinäistä luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Monet tutkimukset osoittavat, että etä- työ tulee enemmänkin lisääntymään kuin vähenemään, ja siksi etäjohtaminen onkin Vilkmänin mukaan tulevaisuuden johtamisen ydinosaamista. (Vilkmän 2016, 25–26.)

2.2.3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työntekijöiden työkyvyn säilyminen koko työuran ajan on sekä työntekijälle it- selleen että työnantajalle merkittävä hyöty. Työnantajalla on paitsi lakiin pe- rustuva velvollisuus myös omiin strategisiin tavoitteisiinsa pohjautuva motivaat- tio huolehtia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa henkilöstönsä työhyvin- voinnista, työympäristöstä ja työoloista siten, että ne tukevat työkykyä koko työntekijän työuran aikana. Kuntien eläkevakuutuksen tutkimusraportin mu-

kaan ”hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö lisää osaltaan organisaatioiden tu-
loksellista toimintaa, kustannusten hallintaa ja asiakastyytyvää sekä pa-
rantaa työnantajamainetta.” (Pekkarinen & Heikinheimo 2022, 8.)

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitoon ja edistämiseen tarvitaan työntekijän ja työnantajan yhteistä panostusta ja työkykyä tukevia toimenpiteitä. Työnantaja voi tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä operatiivisen ja strategisen työkykyjohtamisen keinoin. Operatiivinen työkykyjohtaminen sisältää käytännönläheisiä, konkreettisia työkykyä tukevia toimenpiteitä, kuten asianmukaisen johtamisjärjestelmän luomisen, työkykyä ylläpitävän toiminnan, terveysturvallisten työtilojen ja -välineiden ja työterveyspalveluiden järjestämisen sekä yksilöllisten työntekomallien ja työaikaratkaisujen mahdollistamisen. Varhaisen puuttumisen mallit, kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt ovat oleellisia operatiivisen työkykyjohtamisen työkaluja. (Viitala 2021, 160–161.) Strategisessa työkykyjohtamisessa keskitytään organisaatiotasolla työhyvinvointia koskeviin pitkän tähtäimen linjauksiin ja työkykyä tukevien tavoitteiden asettamiseen ja niiden mittaamiseen siten, että työntekijät voivat hyvin ja pystyvät tekemään työnsä tehokkaasti ja sitoutuvat organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2023, 12, 14–15.) Organisaatioissa, joissa terve ja toimintakykyinen työntekijä nähdään toiminnan tuottavuuden kannalta merkittävänä inhimillisenä pääomana, ymmärretään parhaiten hyvinvointia edistävien toimenpiteiden ja rakenteiden merkitys, ja niihin ollaan valmiita resursoimaan (Suutarinen & Vesterinen 2010, 9).

2.2.3.4 Eettinen ja oikeudenmukainen johtaminen

Eettinen johtajuus on nykyään olennainen osa hyvää ja korkeamoraalista johtamista. Eettisesti toimiva johtaja on avoin, arvonsa tunteva ja kestävän kehityksen edelläkävijä, joka uskaltaa puuttua epäkohtiin. Whistleblowing-sääntely ja eettiset ilmoituskanavat ovat tuoneet helpotusta väärinkäytösten ja epäeettisen toiminnan kitkemiseksi etenkin meille pohjoismaalaisille, joille epäkohtien esiin tuominen ja niiden käsitteleminen ei ole välttämättä niin luontevaa (Kallioikoski ym. 2023, 235, 237).

Nykyajan työelämän hektisyys vaatii proaktiivista, tunneälykästä ja sosiaalisesti kyvykästä johtamista, jossa asioihin tartutaan rohkeasti ja kompromissien kautta. Tunneälykäs johtaminen perustuu johtajan hyvään itsetuntemukseen, joka tuo uskottavuutta ja johdonmukaisuutta toimintaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 139.) Virhetulkinnat ja väärinkäsitykset voivat lisätä työyhteisössä ristiriitoja, jolloin johtajan vuorovaikutustaidot ovat erityisen arvokkaita. Psykologista turvallisuutta tutkineet Henrik Bresman ja Amy C. Edmondson suosittelivat johtajille hankalien tilanteiden varalta keskustelujen kehystämistä ja siltojen rakentamista osapuolten välille, jotta tavoiteltu lopputulos on kaikille selkeä. Hyvä johtaja antaa tilaa eriävillä mielipiteillä ja näyttää esimerkillään oikeudenmukaista toimintatapaa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulisi olla oikeus saada rakentavaa palautetta turvallisesti ilman, että oma asema tuntuu uhatulta. (Kalliokoski ym. 2023, 215–216.)

Hyvä johtajuus ei perustu enää tämän päivän työelämässä pelkästään asemaan, vaan arvostus ja kunnioitus on ansaittava (Ahonen ym. 2015, 18). Hyvän johtajan tulee osata innostaa ja motivoida, mutta samalla laittaa itsensä likoon. Anteeksipyyttämisen taidolla ja omien virheiden myöntämisellä rakennetaan työntekijän ja johtajan keskinäistä luottamusta. Aalto-yliopiston lehtori ja tutkija Pia Lappalaisen mukaan parhaisiin esihenkilön ominaisuuksiin kuuluvatkin luotettavuus, positiivisen palautteen antaminen, mielipiteiden ilmaisun rohkeus sekä kyky vastaanottaa kriittistäkin palautetta. Luottamus pohjautuu läpinäkyvyyteen, oikeudenmukaisuuteen, aitouteen, kuuntelemiseen ja empatiaan. (Lappalainen 2019, 34, 39.) Vuoden 2025 hyvää johtajuutta voidaan tavoitella innostamisen, vuorovaikutuksen, kohtaamisten, arjen tekojen ja osoitettujen saavutusten kautta.

2.2.4 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi voidaan määritellä yksinkertaisuudessaan työntekijän kyvyksi selviytyä päivittäisistä työtehtävistään hyvin johdetussa ja terveysturvallisessa työympäristössä. Se on työntekijän kokemana tunnetila, jota hän kokee työssään. Työkyky perustuu työntekijän fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen ja henkilökohtaisen elämän yhteisvaikutukseen. (Viitala 2021, 157.)

Työntekijöiden työkyvyttömyydestä, kuten sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, eläkekertymien leikkauksista ja alentuneesta tehokkuudesta, aiheutuu vuosittain arviolta 24 miljardin euron kustannukset yrityksille ja koko yhteiskunnalle (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2023, 14). Tutkimusten mukaan 2 000-luvulla yleistyneiden työsuojelutoimien myötä työn fyysinen kuormittavuus ja siitä johtuvat terveyshaitat ovat vähentyneet. Samaan aikaan kuitenkin henkinen kuormittavuus on kasvanut, erityisesti kiihtyneen työtahdin, puutteellisen johtamisen, perehdytyksen ja vaikuttamismahdollisuuksien puuttumisen sekä epäselvien työkuvioiden ja työroolien vuoksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11.)

Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnin tilan kokeminen on ammatti- ja työpaikkakohtaista. Esimerkiksi Kuntien eläkevakuutuksen (2022) teettämän ”Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen” mukaan kolme neljästä julkisella sektorilla työskentelevistä työntekijöistä koki henkisen työhyvinvointinsa hyväksi, mutta samaan aikaan joka viides varhaiskasvatuksen työntekijä koki henkisen työhyvinvointinsa heikoksi (Pekkarinen & Pulkkinen 2022, 4). Tilastokeskuksen ”Työolotutkimus” (2023) tukee tätä tietoa. Sen mukaan työntekijöiden psyykkiset oireet, kuten mielenterveysongelmat, univaikeudet ja työuupumus, ovat kasvaneet viime vuosina ja korostuneet erityisesti naisten keskuudessa ja naisvaltaisilla aloilla. Psykkinen oireilu onkin yksi yleisimmistä työkyvyttömyyttä ja sairauspoissaoloja aiheuttavista tekijöistä tuki- ja liikuntaelinoireiden ohella nykypäivän työelämässä. (Forma 2023, 59–60.)

Etätöiden on todettu monissa tutkimuksissa parantavan työhyvinvointia, mutta asia ei ole kiistaton. Etä- ja monipaikkaisessa työskentelyssä työntekijä itse joutuu ottamaan suuremman vastuun kokonaistyöhyvinvoinnistaan, kun työtilana voi olla kotitoimisto, hotellihuone tai vaikkapa juna. Itsemääräämisoikeus työntekopaikasta ja -ajasta voi lisätä työn hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia, mutta huonosti toimiessa aiheuttaa psyykkisiä tai fyysisiä työkykyongelmia. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 91.) Työterveyslaitoksen vuoden 2022 ”Miten Suomi voi?”-tutkimuksen mukaan hybridityössä työkyky koettiin olevan parhaimmalla tasolla edellisvuosiin verrattuna, mutta samalla tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomioita etätöissä koettuun työuupumuksen lisääntymiseen.

Huomioitavaa oli erityisesti nuorten, alle 36-vuotiaiden, kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin heikkeneminen, joilla enteiltiin olevan yhteyksiä etätyössä koettuun työksinäisyyteen ja työyhteisöstä eristäytymiseen. (Forma 2023, 61.) Työuupumusta on aiemmin pidetty pääasiassa pidempään työelämässä olleiden ongelmana. Academic Workin vuonna 2022 julkaisema "Young Professional Attraction Index (YPAI)"-tutkimus paljastaa huolestuttavan tiedon: jo 87 % suomalaisista nuorista ammattilaisista on kokenut tai ollut lähellä työuupumusta huonon johtamisen tai liiallisen työmäärän vuoksi. Tutkimuksessa korostetaankin, että työhyvinvoinnin taloudellista merkitystä tulisi tarkastella tuottavuuden ohessa riittämättömien hyvinvointitoimien kustannusten näkökulmasta. (Aura & Ahonen 2016, 19, 30.) Tämä on tärkeä hyvinvointistrateginen huomio myös julkishallinnossa, jossa on suuria haasteita sekä talouden ja palvelurakenteen ylläpitämisessä että henkilöstön saatavuudessa ja pitovoimassa.

2.2.4.1 Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi

Työntekijän fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan työympäristö ja työolosuhteet, kuten työergonomia, työvälitteet, työajat sekä työturvallisuuden ja työsuojelutoimenpiteiden toimivuus. Psykkistä työhyvinvointia voivat kuormittaa esimerkiksi kiire, toistuvat keskeytykset, ristiriidat työnantajan odotusten ja työntekijän osaamisen välillä, työtehtävien yksipuolisuus, jatkuvat muutokset tai työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteet. Työntekijän sosiaalista työhyvinvointia tukevat hyvä työilmapiiri, osallistaminen sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu ja vastaavasti sosiaalisen työhyvinvoinnin haasteiksi voivat muodostua työksinäisyys, haastavat asiakastilanteet, työyhteisön ratkaisemattomat ristiriitatilanteet tai huono johtaminen. Työhyvinvointikokemus on kokonaisvaltaista ja siihen vaikuttaa oleellisesti työntekijän henkilökohtaisen terveyden ja toimintakyvyn lisäksi kulloinkin elämäntilanne, organisaation ja omien arvojen ja asenteiden kohtaaminen sekä tunne siitä, että saa tehdä juuri itselleen mielekäästä ja kyvyilleen sopivaa työtä. (Viitala 2021, 156–157, 159.)

Työhyvinvoinnin kokeminen on henkilökohtaista ja tilanneriippuvaista. Lazaruksen ja Folkmanin kehittämän kognitiivisen stressimallin mukaan työhyvinvointi syntyy ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta, jolloin

yksilön ominaisuudet ja osaaminen suhteutetaan ympäristön vaatimuksiin. Mallin mukaan *“eri ihmiset kohtaavat työhön liittyvät uhat ja mahdollisuudet eri tavoin ja omaavat erilaisia voimavaroja ja välineitä kohdata näitä”*. (Manka & Manka 2023, 92–93.) Siinä missä yksi työntekijä voi kokea innostusta työtehtävistään ja tyytyväisyyttä työolosuhteisiin, toinen voi kokea stressiä ja ahdistusta samojen tehtävien ja haasteiden edessä, jotka voivat olla joko liian suuria tai vähäisiä (Hakanen 2011, 21–24).

2.2.4.2 Voimavarat

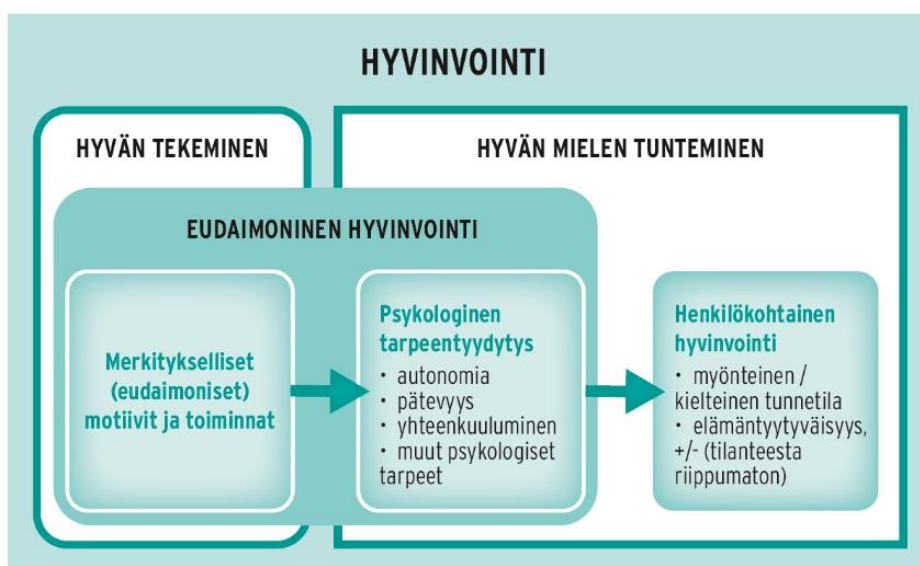
Työssäjaksamista tukevat voimavarat edesauttavat työntekijän työssä onnistumisen kokemusta, kokonaisvaltaista työtyytyväisyyttä ja muutosten hyväksymistä. Ne ennaltaehkäisevät työuupumusta sekä lisäävät voimaantumisen tunnetta ja työn imua, jolloin työntekijä tuntee työnsä mielekkääksi ja innostavaksi. (Viitala 2021, 54.) Tasapainoinen ja motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi ja valmiimpi huolehtimaan myös hankalampien tehtävien hoitamisesta. Työn imulla on todettu olevan merkitystä työssä koetun hyvinvoinnin lisäksi myös työntekijän yleiseen hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen vapaa-ajalla ja perhe-elämässä. (Manka & Manka 2023, 101.)

Työn positiivisiksi voimavaroiksi voidaan mainita monipuoliset ja itsenäiset työtehtävät, työn merkityksellisyys, työroolien ja tavoitteiden selkeys, työtilanteen vakaus ja suorituksen mukainen palkka. Niin ikään työn tekemisestä saatava välitön palaute, toisten auttaminen, palautuminen työstä, joustavuus työajoissa sekä esimerkiksi perhemyönteinen työkuultuuri lisäävät positiivisia voimavaroja. (Hakanen 2011, 49, 52–69.) Työn voimavaratekijät ovat ristikkäisvaikutteisia: kun esimerkiksi selkeät työn tavoitteet, palkitseminen ja työnjohdollinen tuki ovat tasapainossa, työtyytyväisyys, työssä jaksaminen ja sitoutuminen parantuvat (Viitala 2021, 54).

Työntekijälähtöiset voimavarat voidaan jakaa yksilö- ja organisaatiovoimavaroihin. Työntekijän yksilölliset voimavarat suojaavat työntekijää työn henkiseltä ja fyysiseltä kuormittavuudelta, luovat edellytykset selviytyä työn vaatimuksesta, vahvistavat itseluottamusta ja auttavat toimimaan sosiaalisissa verkostoissa. Organisaatiovoimavaroihin kuuluvat työyhteisössä koettu luottamus ja

työyhteisöllinen tuki, jotka edistävät hyviä työsuorituksia ja työhön sitoutumista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 64.) ”Työelämän tutkimus” (3/2020) osoittaa, että etenkin organisatoriset voimavaratekijät, kuten sosiaalinen tuki, kehittymismahdollisuudet ja hyvä ilmapiiri tukevat myönteistä suhtautumista työn ja perheen yhteensovittamiseen ja auttavat samalla organisaatioita luomaan perheystävällisempää ja yksityiselämää tukevaa työnantajakuvaa (Hartikainen 2020, 294–295).

Positiivisen psykologian tutkija Martin Seligman kehottaa työntekijöitä erityisesti keskittymään heikkouksien ja avuttomuuden tunteen sijaan positiivisiin ominaisuuksiin ja yksilöllisiin vahvuuksiin sekä niihin yksilöllisiin voimavaratekijöihin, jotka auttavat kohtaamaan haasteita ja negatiivisia tunteita. Kuvassa 7 on kuvattu Frank Martelan ja Kennon Sheldonin kehittämä eudaimoninen, pitkäkestoinen hyvinvoinnin teoria.



Kuva 7. Eudaimonisen toiminnan malli Martelan ja Sheldonin mukaan (Manka & Manka 2023, 107)

Pitkäkestoisen hyvinvointiteorian mukaan ihmisen henkilökohtaisen ja subjektiivisesti koetun hyvinvoinnin perustana on hyvän henkilökohtaisen elämän ja merkitykselliseksi ja motivoivaksi koetun työn tasapaino. Kun työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja elämäänsä, kokee onnistumisia sekä yksityiselämässä että työssä, ja tuntee sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta, psykolo-

giset tarpeet tyydyttyvät. Sen myötä kokonaisvaltainen, pitkäkestoinen hyvinvointi auttaa jaksamaan arjen tuomissa haasteissa. (Manka & Manka 2023, 105–106.)

3 TYÖN JA YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään työn ja vapaa-ajan merkitystä, työntekijälähtöisiä joustomalleja ja niiden merkitystä eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden arjen sujumisessa sekä työnantajan yksilöllisiä keinoja parantaa työntekijöiden työn ja yksityiselämän yhteensovittamista.

3.1 Työn ja vapaa-ajan merkitys

Pauli Forma kiteyttää kirjassaan Johtajan työkykykirja työn merkitystä näin: *”Työelämään osallistuminen merkitsee työntekijöille ennen kaikkea toimeentulon hankkimista”*. Työn merkitystä voidaan tarkastella myös työntekijän sosioekonomisen aseman kautta, jolloin merkitys perustuu työelämässä saavutettuun asemaan ja toimeentuloon. Siinä, missä joku kokee tekevänsä työtä vain palkan tai elannon takia, toinen toteuttaa unelmiaan kutsumustyössä tai tekemällä menestyksestä uraa (Hakanen 2011, 26–27). Työhön osallistuminen tuo myös muunlaista merkitystä, kuten sosiaalisia suhteita, osallisuutta ja itsensä toteuttamista sekä sosiaalietuuksia, kuten työeläkkeen. Työelämässä toimiminen auttaa etenkin nuoria ja maahanmuuttajia integroitumaan yhteiskuntaan. (Forma 2023, 21, 42.) Työn merkitys linkittyy työntekijän koko työuran ajan henkilökohtaiseen elämään ja vapaa-aikaan, jotka muodostuvat esimerkiksi perheestä, opiskelusta ja harrastuksista.

Työn merkitys on suuressa murroksessa tämän päivän yhteiskunnassa. Tällä hetkellä suurin osa työvoimasta koostuu milleniaaleista eli 1980- ja 1990-luvuilla syntyneistä. Tulevaisuudessa työmarkkinoille tulee yhä enemmän 2 000-luvun X-, Y- ja alfa-sukupolvia, jotka arvostavat työtä, vapaa-aikaa ja koko työuraa eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Työterveyslaitoksen julkaisun ”Työhyvinvointia työstä 2030-luvulla”-julkaisun mukaan esimerkiksi pätkätöitä ei enää nähdä taloudellisen turvan uhkana, ja *”priorisointi ja karsinta tulevat olemaan elämän mielekkyyden kannalta olennaista ihmisten arjessa”* (Kokkinen 2020, 12, 18).

Työelämäntutkija ja tietokirjailija Helka Pirinen (2023, luku 4.1.1) ennustaa kirjassaan Esihenkilö muutoksen johtajana, että X- ja Y-sukupolvet tulevat mullistamaan työelämää radikaalisti. Nuoremmat työntekijät osaavat brändätä osaamistaan eri tavalla, ja priorisoivat itsensä ja vapaa-ajan muiden asioiden etusijalle. He haastavat työnantajaa esittämällä rohkeasti ideoitaan ja pitävät itsestään selvänä tuoda esille omat ehtonsa työnantajaan sitoutumiselle. Pirisen mukaan *”heidät on kasvatettu ja opetettu siihen, että heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. He ovat ehkä tottuneet olemaan huomion keskipisteinä, ja sitä he haluavat olla myös työelämässä”*.

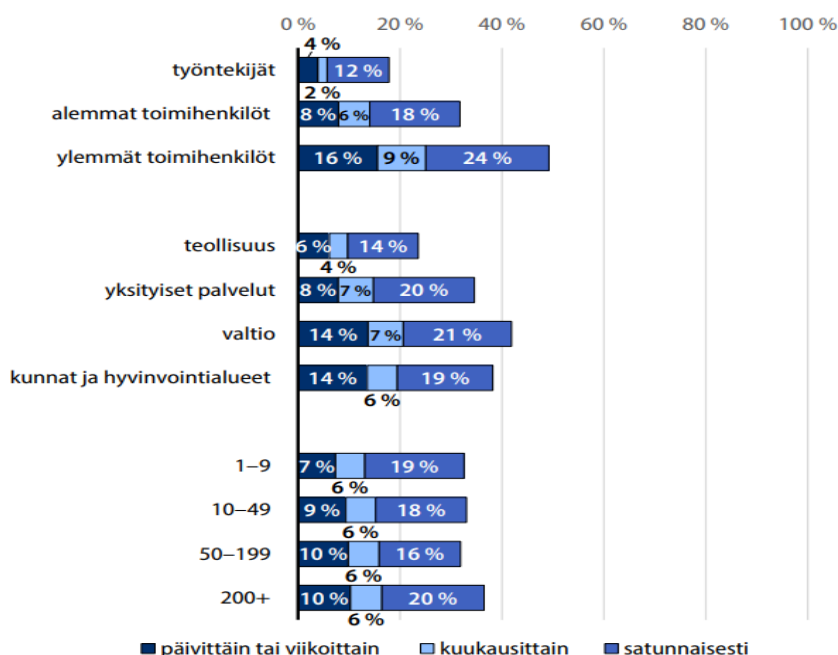
Nykypäivän rekrytointitilanteet ovat entistä enemmän neuvotteluja kuin haastatteluja. Niissä kerrotaan avoimesti esimerkiksi jaksamisongelmista, halusta tehdä lyhennettyä työviikkoa tai pelkästään etätöitä. Jos organisaation arvot eivät kohtaa työntekijän omien arvojen kanssa tai työehdot eivät miellytä, työtä ei oteta vastaan tai uutta työtä aletaan etsiä matalalla kynnyksellä. Aiempien sukupolvien arvostamaa pitkää ja turvallista työuraa ei enää tavoitella, vaan tärkeämmiksi seikoiksi nousevat työtehtävät ja palkka, osallisuus, joustavuus sekä hyvät työolot ja -ilmapiiri. Muutosta on havaittavissa eri ikäisten lisäksi myös sukupuolten välillä. Vaikka vapaa-ajalla on nykyään yleisesti aiempaa suurempi merkitys työntekijöiden arjessa, viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi miehet asettavat nykypäivänä naisia useammin perheen ja kodin ansiotyön edelle (Forma 2023, 82–84).

Vaikka työ ja yksityiselämä nähdäänkin monesti toistensa kilpailijoina ajankäytön ja voimavarojen kannalta, useiden tutkimusten mukaan niiden välillä nähdään myös synergiaa. Sosiologista rooliteoriaa tutkineet Sieber (1974) ja Marks (1977) kyseenalaistivat jo 1970-luvulla vallalla olleen rajallisten resursien (scarcity hypothesis) teorian havainnollistamalla kasaantumisen teorian avulla, että useammassa roolissa toimiminen toi enemmän voimavaroja kuin vei niitä. Esimerkiksi työssä opituista vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidoista on tutkitusti hyötyä perheiden arjen pyörittämisessä ja vastaavasti yksityiselämässä ja harrastuksissa opitut organisointitaidot, kärsivällisyys ja ihmissuhdetaidot auttavat työtehtävien hoitamisessa. ”Työelämän tutkimuksen” (3/2020) mukaan suomalaisista työntekijöistä kaksi kolmesta onkin sitä mieltä, että työssäkäynti tukee yleistä hyvinvointia ja jaksamista, kun moniroolisuus

lisää voimavaroja ja laajentaa tietotaitoa kiinnittäessään työntekijän ympäröivään monimuotoiseen sosiaaliseen ympäristöön. (Hartikainen 2010, 291.)

Työ voi myös vaikuttaa negatiivisesti työntekijän elämään. Epäsäännölliset työajat ja vuorotyö voivat aiheuttaa ristiriitoja ja rasittaa yksityiselämää, kun vapaa-ajan rytmi ei kohtaa läheisten ja ystävien vapaa-ajan kanssa. Tämän päivän työelämän hektisyys ja teknologian tuomat mahdollisuudet ovat tuoneet mukanaan myös edellytyksen tehdä työtä ajasta ja paikasta riippumatta, ja samalla hämärtäneet työn ja vapaa-ajan rajaa. Yhä useammissa ammateissa työasioista huolehditaan ja niitä hoidetaan työajan ulkopuolella. (Kinnunen ym. 2024, 16–17.)

Vaikka työn tekeminen oman aikataulun mukaan voi tuntua vapauttavalta ja lisätä itseohjautuvuutta, se sisältää myös riskejä. Vuoden 2023 työolobarometrin mukaan joka kymmenes palkansaaja teki viikoittain työajan ulkopuolista työtä korvauksetta selviytyäkseen päivittäisistä työtehtävistään. Kuvan 8 mukaisesti tämä korostui erityisesti valtion ja kuntien tehtävissä sekä ylemmillä toimihenkilöillä, joista 16 % oli tehnyt vuonna 2023 viimeisen 12 kk aikana päivittäin tai viikoittain työtä ilman korvausta. Työpaikan henkilöstömäärällä ei ollut korvauksetta tehdyn työn määrään oleellista vaikutusta. (Lyly-Yrjänäinen 2024, 60– 61.)



Kuva 8. Töiden tekeminen korvauksetta työajan ulkopuolella viimeisen 12 kuukauden aikana sosioekonomisen aseman, sektorin ja työpaikan koon mukaan, 2023 (%) (Lyly-Yrjänäinen 2024, 61)

Joustavat työajat tai työntekopaikat voivat muodostua kuormittaviksi seikoiksi yksityiselämässä, jos työntekijä ei kykene kontrolloimaan ajankäyttöään ja asettamaan rajoja työhön kulutetulle ajalle. Yhtä lailla työnantajalla voi olla epärealistinen käsitys joustamisesta, ja tarve käyttää työntekijää vuorokauden ajasta riippumatta varsinkin, jos johdon omalla työskentelyllä ei ole aikarajoja. Etätöiden yleistyttyä myös sairaana työskentely on yleistynyt. Kun työvälineet ovat kotona valmiina tai kulkevat mukana, puolikuntoisena on helppo tarttua työtehtäviin varsinkin, jos sijaisjärjestelyt ontuvat ja työt kasaantuvat poissaolojen aikana. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa on tärkeää, että työntekijä ja työnantaja sopivat selkeistä työhön käytettyyn aikaan liittyvistä toimintatavoista ja seurantavastuista, jotka esimerkiksi poissulkevat vapaaajalla tai sairauslomalla tehdyn työn. Tutkimusten mukaan joustojen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen strateginen merkitys näkyy jo melko hyvin organisaatioiden johtamisessa, sillä kaksi kolmasosaa työnantajista on ilmoittanut huomioivansa sen toiminnassaan joko kohtalaisesti tai hyvin. (Aura & Ahonen 2016, 81–83.)

3.2 Työntekijälähtöiset joustot

Työnantajan tarjoamat työntekijälähtöiset joustot perustuvat työsuhteita sääteliivien lakeihin, kuten työsopimus-, työaika-, vuosiloma- ja työehtosopimuslakiin. Joustomuodoista sovitaan yksityiskohtaisemmin työntekijän ja työnantajan edustajien kesken neuvotelluissa valtakunnallisissa työehtosopimuksissa, joiden pohjalta työpaikoille muodostuu työyhteisökohtaisia toimintatapoja ja työntekomalleja. Työaikalain mukaan: ”*Työaika on työhön käytetty aika ja aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä*” (Työaikalaki 5.7.2019/872, 2. luku 3. §). Työaikalaisissa määritellään säännöllisen työajan päivittäiset ja viikoittaiset tuntimäärät sekä muut työaikaan liittyvät järjestelyt, kuten säädökset vuorotyöstä, jaksotyöajasta ja yötyöstä sekä säännöllisen työajan ylittämisestä ja lepoajoista (Työaikalaki 5.7.2019/872, 3.–6. luku 5.–28. §). Uusi, nykypäivän työelämän tarpeet paremmin huomioiva, työaikalaki astui voimaan 1.1.2020. Keskeisimmät uudistukset liittyivät työajan joustoihin, kuten liukuvaan työaikaan, työaikapankkiin sekä joustotyöaikaan.

Työaikalaista poikkeava säännöllinen työaika sekä eri työaikamuodot, kuten liukuva työaika, joustotyöaika, työaikapankki ja lyhennetty työaika perustuvat työnantajien ja työntekijöiden edustajien välillä sovittuihin työehtosopimukseen (Työaikalaki 5.7.2019/872, 8. luku 34. §). Työehtosopimukset tai työnantaja-kohtaiset sopimukset mahdollistavat etä- ja hybridityön tekemisen, lomarahasuuden vaihtamisen vapaaksi sekä työ-, opinto- ja perhevapaat työsuhteen aikana. Lakiin perustuvien säädösten ja sopimuksilla sovittujen ehtojen käyttöön ottamisessa on tärkeää, että työntekijät saavat olla itse mukana joustojen suunnittelussa ja käytäntöön viemisessä.

NordForskin rahoittaman WOW-hankkeen tutkimustulokset osoittavat, että pohjoismaisilla työntekijöillä on keskimääräistä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin ja työn ja vapaa-ajan määrään kuin muualla Euroopassa. Tutkimuksen mukaan työaikojen joustoilla ja hyvällä työaikojen suunnittelulla on myös suoria terveydellisiä vaikutuksia. Tulosten mukaan esimerkiksi siirtyminen kuuden tunnin työpäivään tai 30-tuntiseen työviikkoon ilman palkkatasoa laskua lisäsi työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, ja vastaavasti jo yli 55 tunnin työviikot nostivat selvästi vakavien terveysongelmien riskiä. (Härmä & Karhula 2020, 5.) Niin ikään Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan työntekijälähtöiset työelämän joustot lisäsivät työtyytyväisyyttä ja vähensivät kuormittavuuden tunnetta. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi 40 % niistä työntekijöistä, jotka pystyivät vaikuttamaan omaehtoisesti työaikojensa sijoittumiseen, kokivat tämän myös tukevan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista erittäin hyvin. (Sutela 2020.)

3.2.1 Osa-aikatyö

Vuoden 2023 työolobarometrin mukaan 67 %:lla palkansaajista oli ollut jonkin muotoinen joustava työaikajärjestelmä käytössä (Lyly-Yrjänäinen 2024, 54). Tavanomaisin työaikaan liittyvä joustomuoto oli osa-aikatyö. Osa-aikaisesti tehtävässä työajassa on kyse työntekijän halusta muuttaa työaikaansa säännöllistä työaikaa lyhyemmäksi henkilökohtaisista lähtökohdista. Yksi osa-aikatyöntekomahdollisuus on osittainen vanhuuseläkemalli, jonka mukaan työntekijä voi nostaa osan vanhuuseläkkeestään etukäteen ja halutessaan lyhentää sovittuun työaikaan ilman, että ansiotulot vähenevät oleellisesti (Keskinäinen

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen s.a). Työaikalaki edellyttää työnantajaa järjestelmään työtehtävät siten, että työntekijällä on mahdollisuus vähentää työaikaan etenkin, jos taustalla on sosiaaliset tai terveydelliset syyt sekä perustelemaan mahdollisen osa-aikaisuuden kieltämisen (Työaikalaki 5.7.2019/872, 4. luku 15. §).

Osa-aikatyössä työntekijä ja työnantaja sopivat lyhennyksestä päivittäisestä tai viikoittaisesta tuntimäärästä ja lyhennettyyn työaikaan liittyvistä työjärjestelyistä. Työn muokkaus vastaamaan työntekijän tarpeita on oleellinen joustomuoto esimerkiksi työntekijälle, jolla on hoivaa ja huolenpitoa tarvitsevia lapsia tai muita läheisiä tai, joka on sairauden tai vamman takia osatyökykyinen (Osatyökykyisyyttä on monenlaista 2023). NordForskin rahoittaman WOW-hankkeen tutkimustulosten mukaan osa-aikatyön tuoma joustavuus on tärkeä osa työn ja yksityiselämän tasapainottamisessa perheen, sosiaalisen kanssakäymisen ja palautumisen kannalta. Hankkeen tutkimuksen mukaan osa-aikatyömahdollisuus myös tukee nuorten aikuisten pääsyä työelämään, helpottaa ja nopeuttaa osatyökykyisten työhön paluuta sekä tukee halukkuutta jatkaa pidempään työelämässä. (Härmä & Karhula 2020, 30.)

3.2.2 Liukuva työaika, työaikapankki ja lomarahen vaihtovapaat

Liukuva työaika on organisaatioissa yleinen ja vartenotettava työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen joustomahdollisuus. Liukuvassa työaikamallissa tehtyä työaika voidaan joko säästää myöhemmin pidettäväksi tai pitää vapaana etukäteen. Työaikalain mukaan työnantaja ja työntekijä voivat tietyin ehdoin poiketa työehtosopimuksessa määritellystä säännöllisen työajan pituudesta ja sijoittumisesta siten, että työntekijä voi itse päättää työajastaan sovitujen kellonaikojen sisällä ja tiettyjen reunaehtojen mukaisesti. Liukuma antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työhön saapumis- ja lähtöajakohtaan ja sovittaessa pitää kertyneen työajan ylityksen palkallisena vapaana joko tunteina tai kokonaisina työpäivinä. (Työaikalaki 5.7.2019/872, 4. luku 12. §.)

Uuteen työaikalakiin säädettiin aiempien työaikajousten rinnalle työaikapankkijärjestelmä, jonka mukaan työntekijä voi myös säästää työaikaan ansaittuja vapaita tai vapaaksi muutettuja etuuksia ja yhdistää niitä toisiinsa, mikäli

organisaatiossa on työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa sovittu järjestelmän käyttöönotosta. (Työaikalaki 5.7.2019/872, 4. luku 14. §). Samoin sopimalla työnantajan kanssa työntekijä voi pitää ansaitun lomaraaosuutensa joko kokonaan tai osittain palkallisina lomapäivinä (Mattila 2022).

3.2.3 Etä-, hybridi- ja monipaikkainen työ sekä joustotyöaika

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen malliksi voidaan lukea myös etä-, hybridi- tai monipaikkaisesti tehty työ ja joustotyöaika, jolloin työntekijällä on mahdollisuus työskennellä osittain tai kokonaan varsinaisen toimipisteen ulkopuolelta ja sovitella työnteko esimerkiksi yksityiselämän tarpeiden mukaan. Etä-, hybridi- ja monipaikkaisessa työssä työajat eivät monestikaan poikkea lähityössä tehtävän työn työajoista, mutta joustotyöaikamallissa työntekijä voi työnantajan kanssa sopimalla päättää omaehtoisesti, milloin ja missä työskentelee vähintään puolet työajastaan. Itsenäisesti päätettävät työajat ja vapaasti valittavat työntekopaikat soveltuvat pääsääntöisesti tietotyöperusteisiin ammatteihin, kuten suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviin. (Joustotyöaika 2024.)

Vaikka etätyö on tullut yhdeksi vakiintuneeksi työntekomalliksi suomalaisessa työelämässä, Työterveyslaitoksen ”Työn Suomi”-tutkimuksen” (2024) mukaan työssäkäyvistä väestöstä edelleenkin 43 %:lla ei ole etätyömahdollisuutta. Kuvassa 9 on kuvattu 20–67-vuotiaiden tutkimukseen osallistuneiden etätyön tekeminen päivää/viikko sektoreittain.

ETÄTYÖN TEKEMINEN	SEKTORI				
	Kaikki (%)	Yksityinen (%)	Kunta tai kuntayhtymä (%)	Valtio (%)	Kolmas sektori (%)
KOKO AJAN/LÄHES KOKO AJAN	11	13	3	21	12
3–4 PÄIVÄNÄ VIKOSSA	10	10	5	21	16
1–2 PÄIVÄNÄ VIKOSSA	11	10	9	18	14
1–3 PÄIVÄNÄ KUUKAUDESSA	8	8	7	10	10
EI LAINKAAN/ HYVIN HARVOIN	17	14	25	15	14
EI MAHDOLLISTA	43	45	52	16	34

Kuva 9. Etätyön tekeminen eli ansiotyön tekeminen varsinaisen työpaikan ulkopuolella keskimäärin viimeisen puolen vuoden aikana sektorin mukaan (%). Työssäkäyvä 20–67-vuotias väestö (Väänänen ym. 2024, 35)

Tutkimuksessa huomionarvoiseksi seikaksi nousi julkishallinnon sektoreiden erot etätyömahdollisuudessa. Kunta tai kuntayhtymien työntekijöistä 52 % ilmoitti, että etätöön tekemiseen ei ollut ollenkaan mahdollisuutta, kun taas vastaavasti valtiolla osuus oli vain 16 %. Myös etätyöpäivien määrissä oli eroja kunnan tai kuntayhtymien ja valtion työntekijöillä. Valtiolla yleisin etätyöpäivien määrä oli 3-4 päivää viikossa tai kokonaan etätöössä (21 %), kun vastaavasti kunnilla tai kuntayhtymissä yleisin etätyöpäivien määrä oli 1-2 päivää viikossa (9 %). (Väänänen ym. 2024, 35.)

3.2.4 Opiskeluun liittyvät joustot

Työtä ja yksityiselämää voidaan yhdistää myös työn ohessa opiskellen joko omaehtoisesti tai oppisopimuksella, tai vastaavasti hakea määräaikaista opintovapaata. Opintovapaata säätelee opintovapaalaki, jonka mukaan työntekijällä on oikeus hakea yhdessä tai useammassa erässä osa- tai kokoaikaista opintovapaata edellyttäen, että on ollut saman työnantajan palveluksessa päätoimisesti yhdessä tai useammassa jaksossa yhteensä vuoden. Viiden päivän opintovapaaseen riittää kolmen kuukauden palvelussuhde. Opintovapaata voi saada saman työnantajan palveluksessa yhteensä kaksi vuotta viiden vuoden sisällä. (Opintovapaalaki 9.3.1979/273, 4. §.) Lakia sovelletaan julkisen valvonnan alaisiin opintoihin, ammattiyhdistyskoulutukseen sekä tiettyihin ulkomailla suoritettaviin opintoihin, joiden avulla työntekijä voi päivittää nykyistä osaamistaan tai hankkia uuden ammatin (Opintovapaalaki 9.3.1979/273, 5. §). Vuoden 2023 työolobarometrin mukaan itsenäistä opiskelumahdollisuutta käyttivät kaikkien ikäryhmien palkansaajista keskimäärin 50 %, lukuun ottamatta 55-vuotta täyttäneitä, joiden osuus jäi 42 %:iin (Lyly-Yrjänäinen 2024, 44).

Työllisyysrahaston myöntämä aikuiskoulutustuki ja työttömyyskassojen tukema vuorotteluvapaakorvaus ovat olleet suosittuja ja tervetullut vaihtoehtoja pidempään työelämässä olleille tarjoamalla mahdollisuuden opiskella joko työn ohessa tai omaehtoisesti ja pitämällä määräaikaista taukoa työelämästä. Vuorotteluvapaa, toisin kuin aikuiskoulutustuki, ei ole ollut sidoksissa opiskeluun, vaan työelämästä vapaana oloajan on saanut suunnitella haluamallaan tavalla. Vuonna 2022 vuorotteluvapaakorvausta maksettiin 5 400 ja aikuiskou-

lutustukea yli 28 000 työntekijälle. Sekä vuorotteluvapaan että aikuiskoulutustuen käyttäjistä noin 70 % on ollut naisia, ja 97 % opintovapaalla olevista hyödynsi aikuiskoulutustukea. Vuorotteluvapaamalli lakkautettiin portaittain vuoden 2024 elokuuhun ja aikuiskoulutustuki lakkaa 2025 loppuun mennessä. (Valtiovarainministeriö 2024; Työllisyysrahasto 2022; Koramo ym. 2023, 36.)

Oppisopimusmallissa työnantaja ja työntekijä solmivat määräaikaisen työsopimuksen, jonka aikana työnantaja sitoutuu kouluttamaan työntekijää työelämälähtöisesti ja tukee työntekijää suorittamaan työssä oppimalla ja palkkaa vastaan minkä tahansa toisen asteen ammatillisen tutkinnon (Duunitori 2023). Oppisopimuksella toteutettiin vuoden 2022 aikana 41 530 opiskelijavuotta (Opetushallitus 2023).

3.2.5 Perhevapaat

Perhevapaat on työntekijälle yksi mahdollisuus keskeyttää työnteko määräajaksi työsuhteen aikana joko kokonaan tai osittain ja keskittyä lasten hoitoon tai läheisistä huolehtimiseen. Perhevapaalakiin liittyvä uudistus astui voimaan vuoden 2022 elokuussa, mutta perhevapaita koskevaa vanhaa ja uutta lakia sovellettiin rinnakkain vielä vuoden 2024 loppuun saakka. Keskeisimmät uudistukset liittyvät raskaus-, erityisraskaus- ja vanhempainvapaaseen, osittaiseen vanhempainvapaaseen sekä hoito- ja omaishoitovapaaseen (Työsopimuslaki 26.1.2001, 4. luku 1.–3. §, 7. §). Uuden lain mukaan vanhempainvapaapäivien lukumäärää on lisätty ja niiden pitäminen on aiempaa joustavampaa. Uudistuksen tavoitteena on tasa-arvoistaa ja yhdenvertaistaa työntekijöiden asemaa työelämässä ja antaa valinnanvapautta joustaviin ratkaisuihin, jolla on vaikutusta myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi. Tavoitteena on muun muassa ottaa huomioon erilaiset perheet ja elämäntilanteet siten, että perhevapaat ja hoitovastuu jakaantuisivat tasaisesti vanhempien kesken, kun vanhemmista kumpi tahansa voi jäädä vanhempainvapaalle ja vanhemmat voivat vuorotella vapaalla olemista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Raskausvapaan jälkeen työntekijällä on mahdollisuus pitää koko- tai osittain vanhempainvapaata ja edelleen hoitovapaata, kunnes lapsi täyttää kolme vuotta, tai osittain hoitovapaata pääsääntöisesti perusopetuksessa

olevan lapsen toisen lukuvuoden loppuun saakka (Työsopimuslaki 26.1.2001, 4. luku 1. §, 2.a §, 3.–4. §). Lisäksi työntekijällä on Työsopimuslain mukaan oikeus neljän peräkkäisen työpäivän mittaiseen tilapäiseen hoitovapaaseen alle 10-vuotiaan sairastuneen lapsen hoidon järjestämiseksi (Työsopimuslaki 26.1.2001, 4. luku 6. §). Useissa työehtosopimuksissa tilapäinen hoitovapaa on sovittu työntekijälle ainakin osittain palkalliseksi ajaksi, joka oleellinen jousto etenkin yhden talouden ja vähävaraisten työntekijöiden perheissä.

Suomalaisen hyvinvointivaltion tavoitteena on luoda sukupuolten välille entistä tasa-arvoisempi työ- ja perhe-elämä. Naisten työllisyysaste onkin Suomessa keskimääräistä korkeampi verrattuna muihin Euroopan maihin. Perhevapaa-uudistuksen tasa-arvotavoitteista huolimatta Sosiaali- ja terveysturvan julkaiseman ”Perhevapaat ja työn ja perheen yhteensovittaminen muuttuvassa työelämässä”-tutkimuksen mukaan äidit käyttivät edelleen 90 % kaikista ansiosidonnaisella päivärahalta korvatuista vanhempainvapaista ja vain 3 % isistä hyödynsi vanhempien kesken vapaasti jaettavissa olevaa vanhempainvapaata; joka neljäs ei ollut käyttänyt sitä ollenkaan. Syyt voivat olla moniselitteisiä ja yksilöllisiä, mutta yksi tutkimuksen mukaan merkittävä seikka oli taloudelliset syyt eli isien keskimääräistä parempi sosioekonominen asema työmarkkinoilla. Tutkimus osoittaa naisten käyttävän edelleen miehiä yleisemmin myös palkattomia vapaita perheen ja kodin hoitamiseen ja tekevän siten monesti vastentahtoisesti osa-aikatyötä, sillä osapalkkaisella työllä on negatiivinen vaikutus kertyvään eläkkeeseen. Tutkimuksen mukaan vuonna 2018 alle 3-vuotiaiden lasten äideistä joka neljäs teki osa-aikatyötä. Lapsiperheissä vastaava isien osa-aikatyöprosentti jäi kokonaisuudessaan alle 4 %:iin. (Kinnunen ym. 2024, 15, 33, 239.)

Työpaikoilla on edelleen sitkeitä käsityksiä siitä, että esimerkiksi sairaan lapsen tilapäinen hoitovapaa tai perhevapaat kuuluvat enemmän naisten kuin miesten vastuulle ja jopa velvollisuuksiin. ”Sopivasti työtä ja vapaa-aikaa?”-tutkimuksen mukaan eurooppalaisten maiden vertailussa osoittautuikin, että ansiotyössä käyvistä henkilöistä miehillä oli naisia enemmän vapaa-aikaa käytettävissä etenkin lapsiperheissä riippumatta, oliko kyseessä konservatiivisemmat maat, kuten Saksa ja Espanja vai tasa-arvosta tunnetut Pohjoismaat. Asenteet ja perinteiset käsitykset miesten ja naisten tasa-arvosta sekä työ että

perhe-elämässä muuttuvat hitaasti. Vaikka työnantajan tarjoamat joustot ja lakimuutokset tukevat nykyään entistä paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, joustojen hyöty on yksinkertaisesti riippuvainen niiden käytöstä. Jos perheissä toimitaan vanhojen mallien tai taloudellisten tarkoituksien mukaan eikä niitä nähdä houkuttelevina tai tarkoituksenmukaisina vaihtoehtoina, joustot menettävät merkityksensä. (Ylikännö 2011, 37, 39.)

Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen mielletään monesti lapsiperheiden asiaksi ja arjen haasteeksi. Nykypäivän työelämässä se koskettaa kuitenkin kaiken ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia työntekijöitä. Ihmiset elävät entistä pidempään ja monen työssäkäyvän lähipiirissä on lasten lisäksi muita hoivaa ja huolenpitoa tarvitsevia läheisiä ja ikääntyviä omaisia. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6.) Työsopimuslaki mahdollistaa työntekijälle oikeuden olla poissa työstä tilapäisesti pakottavien perhesyiden takia tai, jos työntekijän läheiset tarvitsevat erityistä hoitoa ja huolenpitoa. Syynä voi olla esimerkiksi omaisen vakava sairaus tai onnettomuus, joiden perusteella työntekijän läsnäolo on välttämätöntä. (Työsopimuslaki 26.1.2001, 4. luku 7. §.)

Perhevapaaudistuksen yhteydessä työsopimuslakiin kirjattiin uutena kohtana työntekijän oikeus omaishoitovapaaseen, jonka mukaan työntekijä voi saada vapaaksi viisi työpäivää kalenterivuoden aikana huolehtiakseen henkilökohtaista apua tarvitsevista läheisistä (Työsopimuslaki 26.1.2001, 4. luku 7.b §). Kyse voi olla esimerkiksi vakavasti sairastuneesta, sairaalahoidosta palaavasta tai saattohoitoa tarvitsevasta omaisesta. Pääsääntöisesti omaishoitovapaat ovat työntekijälle palkattomia, mutta vapaan ajalta on mahdollista hakea tukea Kelalta tai hoidettavan hyvinvointialueelta. (Omaishoitajana läheiselle 2024.)

3.2.6 Työnantajan yksilölliset keinot tukea työn ja yksityiselämän yhteensovittamista

Terveysten ja hyvinvointilaitoksen keräämissä tutkimustuloksista käy ilmi, että erityisesti pienten lasten ja erityislasten vanhemmat, yhden vanhemman taloudet sekä epäsäännöllistä työaikaa tekevät työntekijät kaipaavat monipuolisempia ja joustavampia työaikoja kuin mitä työnantajilla on tarjolla (Kinnunen ym.

2024, 169.) Vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan yli kuudesosa alle nelivuotiaiden lasten vanhemmista koki huonoa omaatuntoa ja ahdistusta, koska viettivät liian vähän aikaa lastensa kanssa työstä johtuvista syistä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024). Perhetilanteiden huomioiminen työpaikoilla onkin edistysellinen ja nykypäivään sopiva keino parantaa työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitoutumista. Perheystävällisyys työpaikalla voi näyttäytyä perheiden ja työpaikkojen yhteisinä tapahtumina tai vaikkapa lapsen hoidon järjestämisenä (Toppinen-Tanner ym. 2016, 19). Perheystävällisyydeksi voidaan lukea myös ikäihmisten tai vamman tai sairauden takia tarvitsevan läheisen hoitamiseen liittyvät työaikajärjestelyt ja palkallisuuden laajentaminen muihinkin perhevapaisiin kuin sairaan lapsen tilapäiseen hoitovapaaseen. Se voi olla osa-aika- tai etätyöstä sopimista, työvuoroissa joustamista tai sopimista sujuvasta palaamisesta perhevapaalta takaisin työhön. (Väestöliitto s.a.)

Useat pohjoismaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että omiin työaikoihin vaikuttamismahdollisuudet vähentävät työntekijöiden sairaspöissaolojen, tapaturmien sekä mielenterveys- ja tuki- ja liikuntaelinoireiden riskiä. Monet työnantajat ovatkin ottaneet yhdeksi työaikojen suunnittelun malliksi yhteisöllisen eli autonomisen työvuorosuunnittelun, jossa työntekijät suunnittelevat työvuoronsa yhdessä neuvotellen. Autonominen suunnittelu helpottaa työvuorojen ja vapaiden sijoittumista kunkin yksityiselämän tarpeet huomioiden. Vaikka itse ehdotetut muutokset omiin työaikoihin eivät olisikaan olleet suuria, tutkimusten mukaa vaikutusmahdollisuudet on koettu merkittäviksi. Esimerkiksi kunta-alalla tehdyn seurantatutkimuksen mukaan (2014–2017) pitempään kestäneen yhteisöllisen työvuorosuunnittelun todettiin vähentäneen etenkin lyhyempien, 1–3 päivän sairaspöissaolojen määrää. Autonominen suunnittelu vaatii kuitenkin työyhteisössä yhdessä sovittuja pelisääntöjä, jotka ohjaavat oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen toimintaan ja ehkäisevät itsenäiseen suunnitteluun liittyvien työaikaergonomiariskien, kuten liian vähäisen palautumisen tai liian pitkien työvuorojen minimoinnin ja tukevat mallin positiivisia ja työhyvinvointia parantavia vaikutuksia. (Työterveyslaitos 2020.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus pohjautuu aina johonkin tehtävään tai tarkoitukseen, jonka perusteella valitaan tutkimusstrategia. Tutkimusstrategian valinnan perusteena on

tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. (Hirsjärvi ym. 2009, 137.) Hirsjärvi ym. (2009, 134) kuvaavat perinteisiksi tutkimusstrategioiksi kokeellisen tutkimuksen, ”jossa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan”, survey-tutkimuksen, ”jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä” sekä tapaustutkimuksen, ”jossa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia”. Yleisimmin käytetyt tutkimusmenetelmät ovat kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Useampia menetelmiä voidaan myös yhdistää ja käyttää soveltuvien osin samassa tutkimuksessa rinnakkain. Monimenetelmätutkimus perustuu ajatukseen, että tutkimuksessa käsitellään erilaisia ongelmia ja, että samassa tutkimuksessa kerätään, integroidaan ja analysoidaan useamman tyyppistä aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.3). Monimenetelmätutkimuksessa tavoitellaan laajempaa käsitystä ja ymmärrystä tutkimuksen sisältämistä ilmiöistä (Vilkkä & Mankki 2024, luku 1.1). Tämä voi olla perusteltua, jos yhden menetelmän avulla hankittu tieto ei ole tarpeeksi kattavaa ilman, että sitä täydennetään toisilla menetelmillä (Kananen 2011, 125).

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, miten ja millä keinoilla työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tulisi kehittää, jotta se tukisi työntekijöiden sitouttamista, työhyvinvointia ja arjen sujumista ja, mitkä keinot ja toimintamallit tukisivat parhaiten tässä tehtävässä. Niin ikään pyrittiin selvittämään, mitkä olivat suurimmat esteet yhteensovittamisessa.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään pääsääntöisesti kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimus kohdistui laajaan kohderyhmään, ja tuloksista pyrittiin tekemään yleistäviä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta. Kvalitatiivisten avointen kysymysten analysoinnissa käytettiin luokittelua ja teemoittelua analysoinnin välineinä.

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu loogiseksi positivismiksi nimettyyn filosofiseen suuntaukseen, jossa tiedon oletetaan muodostuvan suorista aistihavain-

noista ja niiden perusteella tehtävästä loogisesta päättelystä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus rakentuu objektiivisesti todennettaviin tosiasioihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 139.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tutkimukseen, jossa aineistoa kerätään suurelta ja hajallaan olevalta joukolta tai, kun kysymykset sisältävät arkaluonteisia kysymyksiä. Menetelmä mahdollistaa systemaattisen mittaamisen ja numeerisen datan käsittelyn, jossa suurempia aineistoja käsitellään tilastomatematiikan peruskäsitteiden avulla, kuten frekvensseillä, prosenteilla ja ristiintaulukoinnilla. Tulokset esitetään kaavioiden ja taulukoinnin avulla. (Tuomi 2007, 95–96.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja saamaan selville ihmisten kokemuksia ja käsityksiä asioiden, arvojen ja ilmiöiden merkityksistä eri yhteyksissä (Puusa & Juuti 2020, 71). Sen avulla tutkija pyrkii löytämään uusia ajatus- ja toimintamalleja ja kyseenalaistamaan vanhoja (Vilkkä 2021, 195). Kvalitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan ymmärtävää, ihmistieteellistä ja pehmeää tutkimusta, jossa aineiston kerääminen ja analyysi ymmärretään yhtenäiseksi metodiseksi kokonaisuudeksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, ja analysointi perustuu tutkijan omakohtaisiin käsityksiin ja tilannesidonnaisiin tulkintoihin. Tämän menetelmän avulla voidaan tuottaa vaiherikas ja yksityiskohtainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi 2007, 97–98.)

4.2 Tutkimuksen aineiston hankinta ja kohderyhmä

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaan haetaan vastauksia kokonaistutkimuksena tai havaintoyksiköiden ja niistä muodostuvien otosten avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita otantamenetelmiä, kuten kokonaisotantaa, yksinkertaista satunnaisotantaa tai systemaattista-, ositettua- tai ryväotantaa. Otantamenetelmien käyttö on riippuvainen siitä, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Kokonaistutkimuksessa tutkimukseen osallistuu koko tutkittava populaatio eli perusjoukko eikä otantamenetelmiä käytetä. Tämä on perusteltua jo silloin, jos otoskooksi muodostuisi yksi kolmasosa perusjoukosta. (Vilkkä 2021, 98–99.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisen tapoja ovat esimerkiksi kyselylomake, systemaattinen havainnointi sekä valmiit rekisterit ja tilastot. Tavallisin aineistonkeruumenetelmä on strukturoitu kyselylomake, joka sisältää vakioituja kysymyksiä, jotka vastaaja itse lukee ja, joihin hän vastaa kirjallisesti. Kysymyksillä kerätään tietoa esimerkiksi vastaajan käyttäytymisestä ja toiminnasta, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2009, 197.) Mikäli tutkija haluaa syventää kyselylomakkeella kerättyä tietoa ja esittää täydentäviä lisäkysymyksiä tietyille kyselyyn vastaajille, puhutaan ns. informoidusta kyselystä (Vilkkä 2021, 94). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelun tulee perustua tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin sekä mukailta teoreettista viitekehystä. Kyselylomakkeen sisällössä ja kysymysten muotoilussa tulee huomioida, mihin tutkimuskysymyksiin halutaan saada vastauksia. Kyselylomakkeen sisältö ja tekninen toimivuus on hyvä testata etukäteen pienellä perusjoukkoon kuuluvalla ryhmällä. (Vilkkä 2021, 105, 108.)

Tämän tutkimuksen perusjoukkona oli toimeksiannon mukaisesti koko Vaasan kaupungin henkilöstö ja havaintoyksikköinä ne työntekijät, joilla oli työsuhde voimassa kyselyn lähettämisen aikana, yhteensä 3 187 työntekijää. Näistä 261 (8,2 %) sijoittui kaupungin ylimpään johtoon ja Konserniohjauksen toimialalle, 304 (9,5 %) Kaupunkiympäristön toimialalle ja 2 622 (82,3 %) Sivistystoimen toimialalle. Aineiston hankintavälineenä toimivat sähköinen, strukturoitu kyselylomake ja organisaation henkilöstölle entuudestaan tuttu Webropol-ohjelma. Tavoitteena oli tarjota helppo ja mutkaton vastaustapa sekä saavuttaa mahdollisimman korkea vastausprosentti, sillä kyselyyn pystyi vastaamaan sekä tietokoneella että mobiililaitteilla.

Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin testattavaksi kahdeksalle työntekijälle ennen varsinaiselle kohderyhmälle lähettämistä. Testiin osallistuneilta vastaajilta pyydettiin palautteita kyselyn saatetekstistä ja kysymysten selkeydestä, kysymysten sisällöstä, vastausvaihtoehtojen toimivuudesta, kyselyn pituudesta sekä arvioita vastaamiseen tarvittavasta ajasta. Kyselyn sisältöä korjattiin palautteiden perusteella. Tutkimuksesta ja siihen liittyvästä kyselystä kerrottiin ennen kyselyn lähettämistä loka-joulukuussa 2024 henkilöstölle järjestävissä henkilöstöinfoissa.

Tutkimukseen liittyvä tiedote ja kyselylinkki julkaistiin Vaasan kaupungin intranet Lykyn sivustolla 29.11.2024. Näkyvyyttä tehostettiin asettamalla kysely sivuston etusivulle banneriin. Tiedotteessa kerrottiin, millä aikavälillä kysely oli auki, vastaamiseen kuluva arvioitu aika sekä kyselyn toimeksiantaja. Lisäksi kuvattiin kyselyn tavoitteista selvittää Vaasan kaupungin työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta sekä ke-
rätä kehittämisehdotuksia. Tiedotteessa korostettiin, että vastaajia ei yksilöity ja, että kyselyyn pystyi vastaamaan täysin luottamuksellisesti. Tiedotteessa ilmoitettiin myös yhteystiedot tutkimukseen ja tutkimuskysymyksiin liittyvien lisätietojen saamiseksi. Vastaamisen houkuttimena käytettiin Vaasa-aiheisia palkintoja, joiden arvontaan osallistuminen oli vapaaehtoista. Kyselyyn oli mahdollista vastata vain kerran, mutta vastaukset voitiin tallentaa ja palata vastaamaan myöhemmin kyselyn aukioloaikana 16.12.2024 saakka. Kyselyyn pystyi vastaamaan sekä suomen että ruotsin kielellä.

Varsinaisessa kyselyssä kyselylomakkeen alussa oli saateteksti, jossa kerrottiin uudelleen tiivistetysti kyselyn tavoite, kuvattiin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinoja sekä ohjeistettiin kyselyyn vastaamisessa. Samalla kerrottiin, että tulokset tullaan raportoimaan osana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkimuksen opinnäytetyötä ja julkaistaan Vaasan kaupungin intranet Lykyn sivustolla tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Saatetekstissä mainittiin vielä tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimuksen vastaamisen luottamuksellisuus, tutkimuksen toteuttaja, mahdollisuudesta osallistua arvontaan sekä kiitettiin arvokkaassa kehittämistyössä mukana olosta. Saatetekstin lopussa kehoitettiin ennen vastaamista tutustumaan linkkinä olleisiin tietosuojaan ja henkilötietojen käsittelyyn liittyviin lomakkeisiin.

Kyselylomake sisälsi kysymyksiä:

- haastateltavien taustatiedoista
- organisaation henkilöstökäytäntöjen toimivuudesta
- työntekijäkokemukseen vaikuttavien tekijöiden merkityksestä sekä
- työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen toimivuudesta ja haasteista.

Osaan kysymyksistä tuli vastata ja osa oli vapaavalintaisia. Ne kysymykset, joihin tuli vastata, oli merkitty tähdellä.

Kyselyn taustatiedot sisälsivät 7 monivalintakysymystä:

- vastaajien iästä
- sukupuolesta
- asemasta
- koulutuksesta
- työskentely-yksiköstä sekä
- palvelussuhteen pituudesta ja laadusta Vaasan kaupungin organisaatiossa.

Henkilöstökäytäntöihin ja positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen liittyviin kolmeen kysymykseen käytettiin Likertin kuusiportaista arviointiasteikkoa, ranking-arviointia sekä avointa vastausmallia.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät 17 kysymystä sisälsivät Likertin arviointiasteikkojen lisäksi monivalinta- ja avoimia kysymyksiä:

- vastaajan perhetilanteesta
- työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinojen käytöstä ja arvottamisesta
- työyhteisön ja johdon suhtautumisesta työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen sekä
- kokemuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta.

Kahdessa viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia kirjaamaan yksi kehittämisehdotus keinosta, jolla työnantaja voisi parantaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä mitä esteitä esitetystä ehdotuksessa nähtiin.

Kyselyn lopussa vastaajat ohjattiin toiseen kyselyyn, jolla kerättiin vapaaehtoiseen, Vaasa-aiheisten palkintojen, arvontaan osallistuvien henkilötiedot.

4.3 Aineiston analysointi

Hirsjärven ym. (2009, 221) mukaan *”kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasia” ja tärkeä vaihe, johon tähdättiin, kun tutkimusta aloitettiin*”. Tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Pääsääntönä on kuitenkin, että tutkimusaineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian aineiston hankinnan jälkeen. Tällä varmistetaan, että tutkija on motivoitunut ja aineistoa voidaan vielä tarvittaessa täydentää esimerkiksi lisäkysymyksillä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä käytetään yleisimmin selittävää, tilastollista analyysiä sekä tilastollisia ohjelmia. Ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista tutkimuksen aineiston tiedot tulee järjestää ja tarkastaa sekä varmistaa, että vastauksia on saatu tarpeeksi. Mikäli esimerkiksi kyselylomakkeella hankitun aineiston vastausprosentti jää alhaiseksi, kyselylomakkeita voidaan karhuta ja jatkaa kyselyn vastaamisaikaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston järjestäminen tarkoittaa muuttujien muodostamista ja koodaamista muuttujaluokituksen mukaisesti. Tällöin jokaiselle havaintoyksikölle (tutkittavalle tapaukselle tai kohteelle) annetaan jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222, 224.) Kanasen (2011, 85) mukaan *”tilastollisessa päättelyssä lähdetään siitä, että saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt on poimittu”*.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein hypoteeseja eli teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin perustuvia väitteitä asetettujen ongelmien ratkaisuksi. Hypoteesien merkitys korostuu erityisesti silloin, kun haetaan vastauksia sellaisiin tutkimuskysymyksiin, joihin ei vielä ole löydetty vastauksia. Suuntaa osoittavan hypoteesin avulla haetaan tutkittavien ilmiöiden välistä positiivista ja negatiivista riippuvuussuhdetta. Tilastollisen nollahypoteesin avulla todennetaan, ettei tutkittavien ilmiöiden välillä ole keskinäistä suhdetta, tai ettei niiden välillä löydetä eroja. (Hirsjärvi ym. 2009, 158–159.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysimenetelmänä voidaan hyödyntää induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka avulla etsitään aineistosta yhteneviä kokonaisuuksia. Tällöin vastaukset järjestellään systemaattisesti kysymysten ja teemojen mukaisesti samankaltaisiin kategorioihin, luokkiin ja tyyppeihin ja nimetään ja koodataan sisällön mukaan. (Puusa & Juuti 2020, 148–149, 152–154.)

Tämän tutkimuksen kyselyyn saatiin 16.12.2024 mennessä 239 vastausta. Vastausmäärän kasvattamiseksi kyselyyn vastaamismahdollisuutta jatkettiin 23.12.2024 saakka. Tästä mahdollisuudesta muistutettiin toimialojen henkilöstön sähköpostiryhmiin lähetetyllä viestillä, johon liitettiin vastauslinkki. Pidentelyn vastausajan jälkeen lopullinen vastausmäärä oli 291 vastausta, mikä oli noin 9,14 % koko sen hetkiseen henkilöstömäärään suhteutettuna. Tulosten

analysointi ja johtopäätösten tekeminen perustui kuvailevaan, tilastolliseen analyysiin Webropol-ohjelmasta saatujen raporttien pohjalta. Osa tuloksista kirjoitettiin auki ja osa esitettiin kuvina vastaajajakaumien, vastaajafrekvenssien, keskiarvojen ja mediaanien avulla sekä ristiintaulukoinnilla. Taulukoinneissa ja kuvien muotoilussa hyödynnettiin Excel- ja Power-Point-ohjelmia. Avointen kysymysten analysoinnissa hyödynnettiin Webropol-ohjelman Text Mining-toimintoa, jonka avulla alkuperäiset vastaukset muutettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja edelleen ala-, ylä- ja pääluokkiin. Analysoinnissa hyödynnettiin sanapilviä ja sanakarttoja. Analysoinnissa etsittiin haastateltavien vastauksista tutkimusongelman kannalta yhdenmukaiset ja olennaiset teemat. Yleisimmin esiintyneitä vastauksia kuvattiin alkuperäisin viittauksin. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen kehittämisehdotusten ja niihin liittyvien haasteiden avoimien vastausten teemoittamisessa hyödynnettiin tekoälyä (ChatGPT 4.0-versio).

5 TUTKIMUSTULOKSET

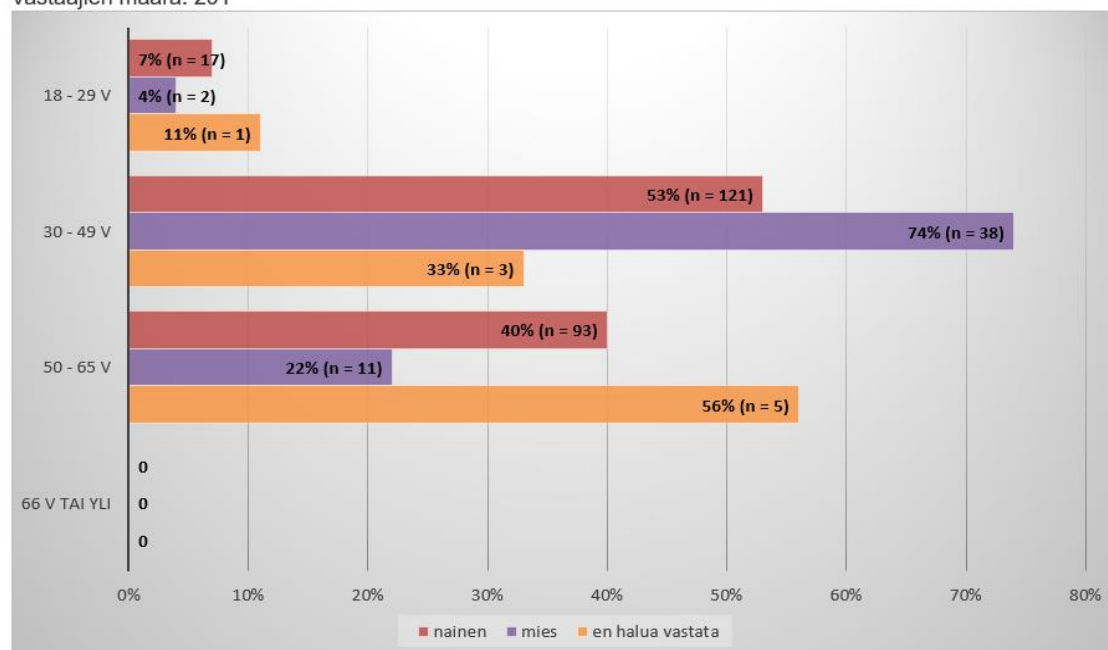
Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tulokset. Kohdassa 5.1 esitetään tutkimukseen osallistuneiden taustatietoja, kuten ikäryhmä, sukupuoli, henkilöstöryhmä, koulutus, työskentelyorganisaatio sekä palvelussuhteen laatu ja pituus Vaasan kaupungilla. Kohdissa 5.2 ja 5.3 kuvataan Vaasan kaupungin henkilöstökäytänteiden arvottamista ja positiiviseen työntekijäkokeemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kohdassa 5.4. avataan vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta sekä esitetään vastaajien ehdotuksia työnantajan keinoista parantaa yhteensovittamista sekä edotuksiin liittyviä haasteita.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneista (n=291) työntekijöistä 231 oli naisia ja 51 miehiä. 9 henkilöä ei halunnut ottaa kantaa sukupuoleen. Kuvassa 10 on kuvattuna vastaajien prosentuaalinen määrä ikäryhmän ja sukupuolen mukaan. Valtaosa vastanneista kuului ikäryhmään 30–49 vuotta ja olivat sukupuoleltaan naisia. Lähes 40 % (n=109) vastanneista oli yli 50-vuotiaita ja naisten osuus kaikista vastanneista oli 79 % (n=231).

Mihin seuraavaan ikäryhmään kuulut?

Vastaajien määrä: 291

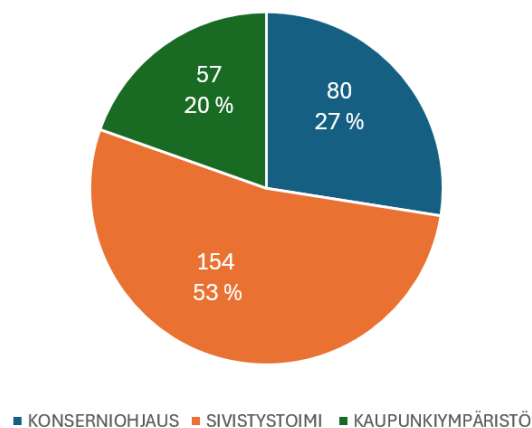


Kuva 10. Vastaajat ikäryhmän ja sukupuolen mukaan

Vastaajista suurin osa ilmoitti henkilöstöryhmäkseen hallinto-/toimistotyöntekijä (40,5 %, n=118) tai muu ammattityöntekijä, kuten lastenhoitaja, kunnossapitotyöntekijä tai opettaja (39,5 %, n=115). Valtaosa hallinto-/toimistotyöntekijöistä työskenteli Konserniohjauksen toimialalla (80 %, n=64) ja suuri osa ammattityöntekijöistä Sivistystoimen toimialalla (66 %, n=101). Vastanneista 21,6 % (n=63) ilmoitti toimivansa johto- tai lähiesihenkilötehtävissä. Yleisin loppuun suoritettu koulutus oli ylempi korkeakoulututkinto, ml. maisteri- ja tohtoritutkinto (41,9 %, n=122).

Taustakysymyksillä selvitettiin myös vastaajien työskentelyorganisaatiot sekä palvelussuhteen laadut ja pituudet Vaasan kaupungilla. Kuvassa 11 on kuvattuna vastaajien lukumäärät ja prosenttiosuudet toimialoittain. Reilut puolet vastaajista (53 %, n=154) oli Sivistystoimen toimialalla työskenteleviä. Konserniohjauksen toimialan osuus vastauksista oli 27 %, n=80 ja Kaupunkiympäristön toimialan 20 %, n=57.

Vastaajien määrä toimialoittain



Kuva 11. Vastaajien lukumäärät ja prosenttiosuudet toimialoittain

Konserniohjauksen toimialan vastauksiin oli yhdistetty

- Konsernihallinnon
- Vähänkyrön aluehallinnon
- Hyvinvointipalveluiden ja
- toimialan hallinnon vastaukset.

Sivistystoimen vastaukset sisälsivät vastauksia

- Vaasan kaupunginorkesterin
- Vaasan kaupunginteatterin
- Kulttuuri- ja kirjastopalveluiden
- Liikuntapalveluiden
- Nuorisopalveluiden
- Vaasan kaupungin museoiden
- Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen hallinnon
- Varhaiskasvatuksen yksiköiden
- Perusopetuksen yksiköiden
- Vaasan kaupungin opistojen
- Vaasan lyseon lukion
- Vamian
- Vasa gymnasiumin ja Vasa svenska aftonläroverketin työyksiköistä.

Suurin osa Sivistystoimen toimialan vastauksista saatiin Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen hallinnosta (n=31) sekä Varhaiskasvatuksen toimintayksi-

köistä, kuten päiväkodeista, perhepäivähoidosta sekä muusta varhaiskasvatustoiminnasta (n=51). Kaupunkiympäristön vastaukset sisälsivät koko toimialan vastaukset.

Valtaosa vastanneista (84 %, n=245) toimi toistaiseksi voimassa olevassa kokoaikatyössä. Määräaikaisten osuus vastanneista oli vain 13 % (n=36) ja osittain työsken- teli minimiosa vastaajista (5 %, n=15). Työssäoloaikojen pituudet Vaasan kaupungin organisaatiossa jakautuivat tasaisesti vastaajien kesken. Enemmistö vastaajista (24 %, n=68) oli työskennellyt organisaatiossa yli 20 vuotta ja vähemmistö (15 %, n=43) alle 2 vuotta.

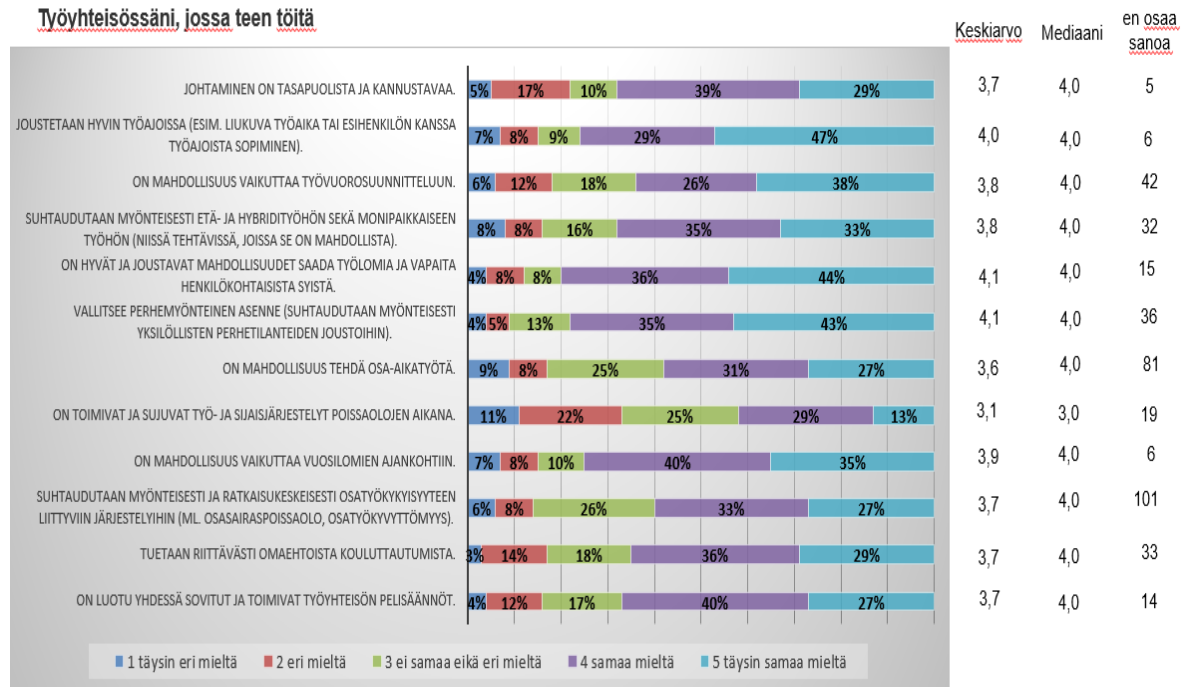
5.2 Henkilöstökäytäntöjen toimivuus

Henkilöstökäytännöt ovat tärkeässä roolissa työntekijöiden sitouttamisessa ja työhyvinvointityössä. Vaasan kaupungin kaupunkistrategiaan on kirjattu kolme henkilöstökäytäntöjä tukevaa henkilöstöstrategista tavoitetta: osaava henkilöstö, erinomainen työntekijäkokemus sekä hyvä johtaminen (Vaasan kaupungin strategia 2022–2025).

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan Vaasan kaupungin henkilöstökäytäntöjen toimivuutta siinä työyhteisössä, jossa työskentelevät. Vastaajilta pyydettiin arvioita 12 eri väittämästä, jotka liittyivät johtamiseen, työaikojen ja työntekomallien joustavuuteen, sijaisjärjestelyjen toimivuuteen, vuosiloma- ja työvuorosuunnitteluun, kouluttautumiseen sekä työyhteisön pelisääntöihin. Kuvassa 12 on kuvattuna vastaajien arviot Likertin kuusiportaisella asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä”. Viimeisenä kohtana oli mahdollisuus valita vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Kuvan sisältämän jakauman avulla pystytään tunnistamaan ne väittämät, joissa mielipiteet jakaantuivat tasaisesti tai painottuivat tiettyihin arvoihin. Korkea keskiarvoluku osoittaa myönteistä suhtautumista väittämiin, kun taas vastaavasti alempi luku negatiivisempaa ajattelua. Mediaaniluku täydentää keskiarvoa ja näyttää keskimmäisen arvion jakaumasta. Vastausten keskiarvosta ja mediaanista on poistettu kohta 6 ”en osaa sanoa”, jotta henkilöstökäytänteiden arvottaminen näkyy selkeämmin. ”En osaa sanoa”-vastausten lukumäärä on lisätty mediaanin jälkeen.

Henkilöstökäytännöt

Työyhteisössäni, jossa teen töitä



Kuva 12. Vastaajien arviot Vaasan kaupungin henkilöstökäytäntöjen toimivuuteen liittyvistä väittä-
mistä

Kokonaisuutena katsottuna henkilöstökäytänteiden toimivuuteen oltiin tyytyväisiä. Pääsääntöisesti yli puolet kaikista vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa. Kaikkien toimialojen osalta eniten samaa mieltä oltiin joustavista mahdollisuuksista saada työlomia ja vapaita henkilökohtaisista syistä sekä työyhteisön myönteisestä suhtautumisesta yksilöllisten perhelanteiden joustoihin. Tyytymättömmimpiä oltiin sujuvien työ- ja sijaisjärjestelyjen toimivuudesta poissaolojen aikana.

Vastaukset jakaantuivat toimialojen kesken siten, että Konserniohjauksen toimialalla suhtauduttiin väittämiin keskimääräistä myönteisemmin ja kriittisimmin Sivistystoimen toimialalla, jossa tyytymättömyys näkyi erityisesti työajoissa joustamisessa ja mahdollisuuteen vaikuttaa työvuorosunnitteluun. Huomioitavaa on suuri neutraalien mielipiteiden osuus suhtautumisessa osatyökykyisyyteen liittyvien ratkaisujen toimivuuteen sekä mahdollisuuteen tehdä osa-aikatyötä. Syynä voi olla esimerkiksi se, ettei osatyökykyisyys tai osa-aikatyömahdollisuus ole ollut vastaajalle tähän mennessä ajankohtaista eikä niiden toimivuudesta ole kokemuksia.

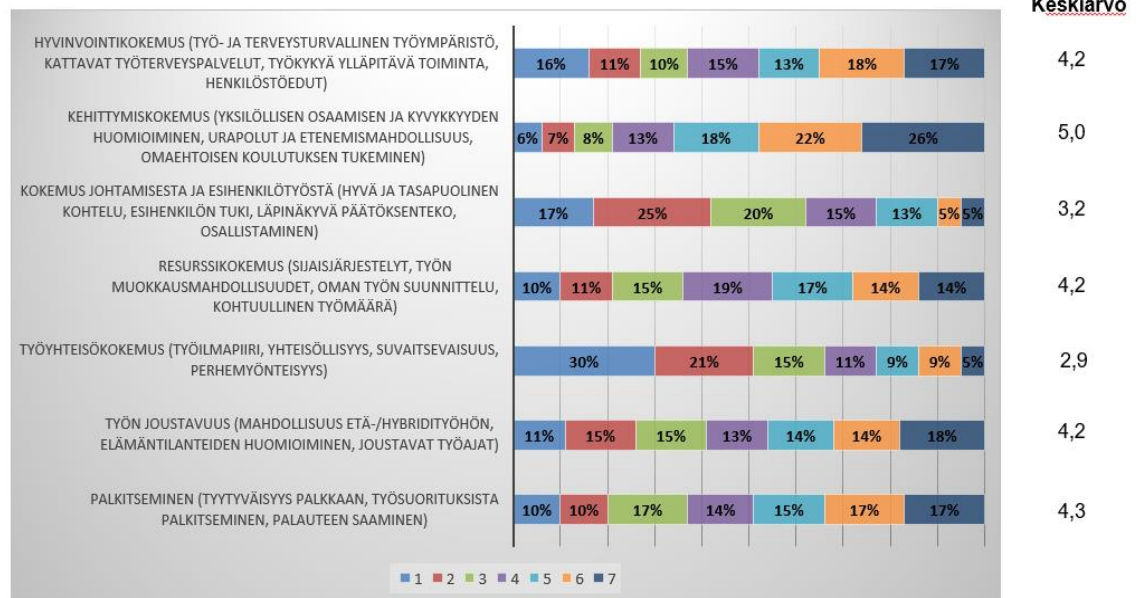
5.3 Positiivinen työntekijäkokemus

Vaasan kaupungin vuosille 2022–2025 laadittu Henkilöstöohjelma sisältää neljä lupausa, joista yksi on olla vetovoimainen ja monimuotoinen työnantaja. Sen mukaan *”keskiössä ovat henkilöstön saatavuuteen ja pitovoimaan liittyvät tavoitteet. Positiivisella työntekijäkokemuksella on suora vaikutus siihen, millaiseksi organisaatiomme kuva muodostuu, ja mitä sen nykyiset työntekijät viestivät ulospäin”*. (Vaasan kaupungin henkilöstöohjelma 2022–2025, 5, 15.)

Vastaajia pyydettiin laittamaan positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat 7 osa-aluetta tärkeysjärjestykseen siten, että 1. on tärkein, 2. on seuraavaksi tärkein jne. Kysymys oli ns. ranking-kysymys eli jokaiseen kohtaan tuli sijoittaa eri numero. Osa-alueina olivat hyvinvointikokemus, kehittämiskokemus, kokemus johtamisesta ja esihenkilötyöstä, resurssikokemus, työyhteisökokemus, työn joustavuus ja palkitseminen. Kuvassa 13 on kuvattuna vastaajien arviot tärkeysjärjestyksessä sekä annettujen arvioiden keskiarvot.

Positiivinen työntekijäkokemus

Positiivisen työntekijäkokemuksen arvottaminen (1. on tärkein, 2. seuraavaksi tärkein jne.)



Kuva 13. Vastaajien arviot (1-7) positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa

Suurin osa vastaajista arvioi työyhteisökokemuksen tärkeimmäksi seikaksi positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Vastaajista noin kolmannes oli sijoittanut sen arvioinnissaan sijalle 1. Heidän mielestään hyvä työilma-

piiri, yhteisöllisyys. suvaitsevaisuus sekä perhemyönteisyys olivat merkityksellisimmät tekijät, kun arvoitettiin työnantajaa. Valtaosa vastaajista (25 %/20 %) oli nostanut kokemuksen johtamisesta ja esihenkilötyöstä sijalle 2. tai 3. Hyvä ja tasapuolinen kohtelu, esihenkilön tuki, läpinäkyvä päätöksenteko ja osallistaminen nähtiin kaikissa henkilöstöryhmissä oleellisiksi osaksi positiivista työntekijäkokemusta. Hyvinvointi- ja resurssikokemuksen sekä työn joustavuuden ja palkitsemisen arviot jakaantuivat tasaisesti 1–7 välillä.

Yllättävää oli, että esimerkiksi muu ammattityöntekijä -ryhmästä 28 % arvotti työn joustavuuden vasta sijalle 7. Kehittymiskokemus, kuten yksilöllisen osaamisen ja kyvykkyyden huomioiminen, urapolut ja etenemismahdollisuus sekä omaehtoisen koulutuksen tukeminen jakoivat mielipiteitä. Suuri osa kaikista vastaajista (26 %) arvioi sen vasta sijalle 7.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi avoin kysymys, millä muilla seikoilla oli merkitystä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Vastauksia saatiin 86 kappaletta. Pääosa vastauksista sisälsi resurssi-, johtamis-, kehittämis- ja työilmapiirikokemukseen liittyviä ajatuksia ja toiveita, kuten

- vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja vapaiden ajankohtaan
- työn merkityksellisyys
- empaattinen johtaminen, onnistumisten tukeminen ja yksilöllinen palkitseminen
- positiivinen, toisiaan kunnioittava, avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri sekä
- työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen huomioiminen ja arvostaminen.

Kuvassa 14 on kirjattuna vastaajien näkemyksiä positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista muista merkityksistä esitettyjen osa-alueiden lisäksi.

Esimerkkejä positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä
<i>"Vertailu muihin työpaikkoihin vaikuttaa kokemukseen siitä, miten hyvät käytännöt omassa paikassa on. Eli asioiden tilan lisäksi myös se, onko paremmin vai huonommin kuin muualla, etenkin kavereilla tai työn kautta ulkopuolisilla kontakteilla esim. muissa vastaavissa työpaikoissa."</i>
<i>"Uuden työntekijän kattava perehdytys ja sen jälkeinen tuki." "Hyvä tiedonsaanti. "Hyvä verkostoituminen."</i>
<i>"Palkka, omalla alallani ihan peruspalkka on hyvin matala koulutukseen nähden."</i>
<i>"Många förmåner andra arbetstagare inom Vasa stad har som inte vi har tex. gratis kaffe (kaffemaskin), arbetskläder..."</i>
<i>"Tulosalueiden välisen yhteistyön johtaminen ja mahdollistaminen, verkostoyhteistyön edistäminen. Johdonmukainen koko kaupungin palveluekosysteemin kehittäminen (ml. yhtiöt)."</i>
<i>"Att svenskspråkig personal också borde få samma bemötande och möjligheter till hjälp av personer inom arbetskyddet som finskspråkiga får. Det är tyvärr inte så för tillfället."</i>
<i>"Varmuus työsuhteen jatkumisesta."</i>

Kuva 14. Esimerkkejä positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä

Uusiksi merkitystä tuoviksi seikoiksi voidaan mainita:

- oman työpaikan vertaamista toisen työnantajan tehtäviin ja tarjoamiin mahdollisuuksiin
- positiivinen perehdytyskokemus
- oikeudenmukainen palkkaus ja tasapuoliset henkilöstöedut eri ammattiryhmien ja toimialojen välillä
- poikkihallinnollinen yhteistyö ja verkostoituminen
- avoin viestintä ja tiedonsaantikokemus
- kattava edunvalvonta sekä
- turvattu työ ja varma työpaikka.

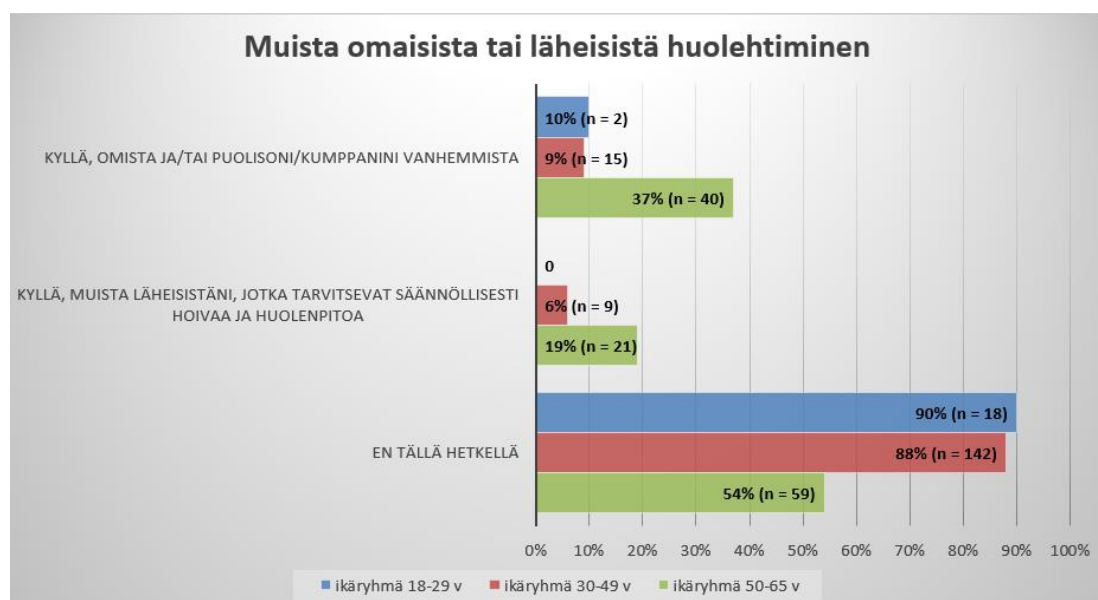
5.4 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

5.4.1 Perhetilanne

Vastaajilta kysyttiin kolme perhetilanteeseen liittyvää taustakysymystä liittyen asumismuotoon, alle 18-vuotiaiden huollettavien lasten lukumäärää sekä muiden läheisten ja omaisten tarvitsemasta hoivasta ja huolenpidosta. Vastaajista enemmistö 43 % (n=125) asui perheen kanssa (puoliso/kumppani ja lapsia), noin kolmannes (32,6 %, n=95) puolison/kumppanin kanssa ja vähemmistö (17,9 %, n=52) asui yksin. Vastaajista vain murto-osa (3,4 %, n=10) asui lasten kanssa (yksinhuoltajuus tai yhteishuoltajuus) tai ilmoitti jonkin muun asumuodon (3,1 %, n=9). Muita asumismuotoja olivat:

- ”Asun työpäivinä yksin. Muuten puolison kanssa.”
- ”Asun ystävien kanssa.”
- ”Ensam, särbo, barnen på veckosluten.”
- ”Kaksi täysi-ikäistä lasta vielä kotona.”
- ”Avopuoliso ja bonuslapsi vuoroviikoin.”
- ”Asun puolison kanssa kahdella eri paikkakunnalla.”

Yli puolella vastaajista (57,4 %, n=167) ei ollut alle 18-vuotiaita lapsia huollettavinaan. Vastaajista 18,6 %:lla (n=54) oli yksi ja 15,8 %:lla (n=46) kaksi huollettavaa lasta. Vain pienellä osalla oli kolme tai useampi huollettava lapsi (8,2 %, n=24). Kenelläkään vastaajista ei ollut adoptio- tai sijoituslapsia. Kuvassa 15 on kuvattuna ikäryhmittäin vastaajien huolenpitotilanne muiden omaisten ja läheisten osalta.



Kuva 15. Säännöllistä hoivaa ja huolenpitoa tarvitsevista omaisista tai läheisistä huolehtiminen ikäryhmittäin

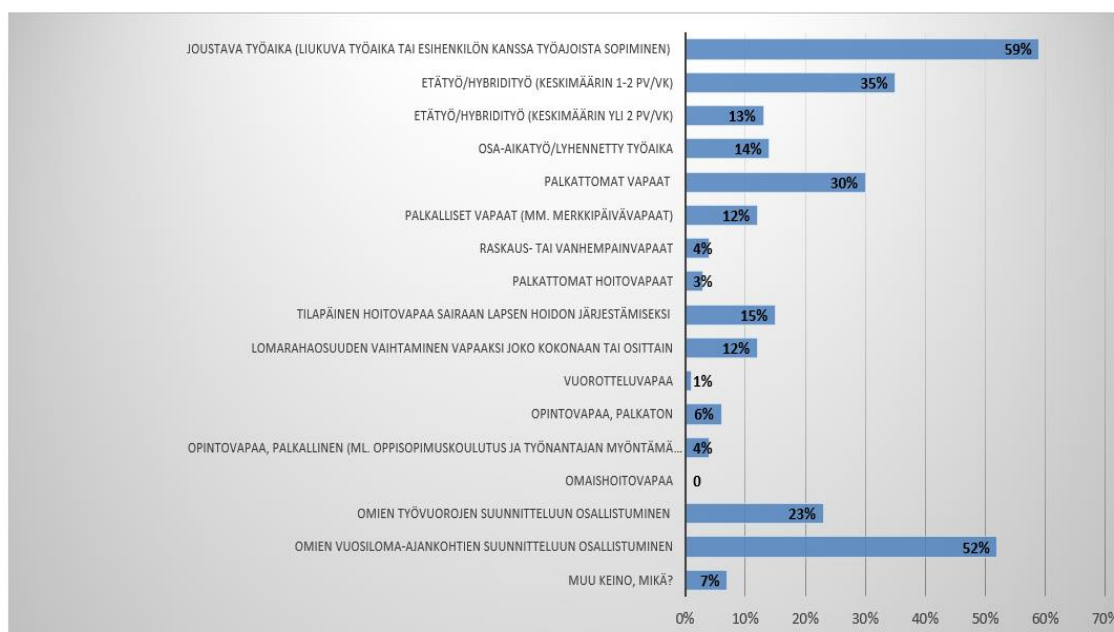
Valtaosa vastaajista (75,3 %, n=219) ilmoitti, ettei huolehdi säännöllisesti työnsä ohessa muista hoivaa tai huolenpitoa tarvitsevista omaisista tai läheisistä kuin lapsistaan. Eniten huolehdittiin omien ja/tai puolison/kumppanin vanhemmista. Ikäryhmiävertailussa 50–65-vuotiailla oli tulosten mukaan eniten huolehtimisvastuuta sekä omista ja/tai puolison/kumppanin vanhemmista että muista läheisistä tai omaisista kuin muissa ikäryhmissä. Vähiten huolehtimisvastuuta oli 18–29-vuotiailla.

5.4.2 Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinot ja niiden merkitys

Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen vaatii sekä työnantajalta että työntekijöiltä saumatonta yhteistyötä ja etenkin työaikaan ja työntekoon liittyvien joustomuotojen hyvää tuntemusta. Vaikka malleja on useita, niiden soveltaminen ei välttämättä sovi kaikkiin työtehtäviin ja ammatteihin samalla tavalla. Työntekijöillä on myös erilaiset elämäntilanteet, tarpeet ja mahdollisuudet niiden hyödyntämisessä.

Kyselyssä kysyttiin, mitä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinoja vastaajat olivat käyttäneet viimeisen 2 vuoden aikana. Vaihtoehdot sisälsivät Vaasan kaupungin organisaatiossa käytettävissä olevia keinoja. Kuvassa 16 on kuvattuna eri keinojen prosentuaalinen käyttöaste.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinojen käyttö viimeisen 2 vuoden aikana



Kuva 16. Vastaajien käyttämät työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinot viimeisen 2 vuoden aikana

Eniten käytetty (59 %, n=161) yhteensovittamisen keino viimeisen 2 vuoden aikana oli ollut joustavan työajan hyödyntäminen, joka sisälsi mm. liukuvan työajan käyttöä tai esihenkilön kanssa työajoista sopimista. Lähes yhtä monella vastaajista (52 %, n= 152) oli ollut mahdollisuus yhteensovittaa työ ja vapaa-aika vaikuttamalla omien vuosiloma-ajankohtien suunnitteluun. Vastaa-

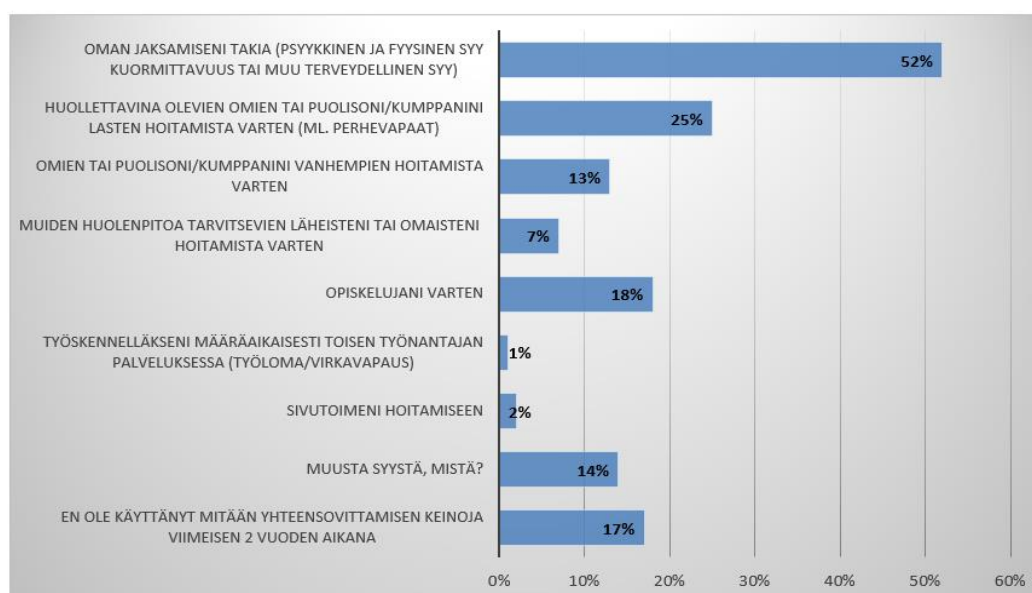
jista vähän yli kolmannes (35 %, n=97) oli hyödyntänyt etä-/hybridityömahdollisuutta keskimäärin 1-2 pv/viikko, mutta vain 13 % (n=36) keskimäärin yli 2 pv/viikko.

Etä- ja hybridityömahdollisuutta sekä joustavaa työaikaa olivat käyttäneet pääosin johto- ja esihenkilötyötä tekevät sekä hallinto- ja toimistotyössä työskentelevät työntekijät. Muu ammattityöntekijä -ryhmässä työskentelevien yleisimmin käytetty keino oli ollut vuosilomasuunnitteluun osallistumisen lisäksi palkattomat vapaat. Vuorotteluvapaata ei ollut juurikaan käytetty missään henkilöstöryhmässä. Omaishoitovapaata ei ollenkaan. Muiksi käytetyiksi yhteensovittamisen keinoiksi kirjattiin esimerkiksi:

- ”Yrittää vaan saada kaiken mahtumaan.”
- ”Ei mitään yllä mainituista, vaan työpäivän päätteeksi ja/tai sairauslomalla.”
- ”Työajantasausvapaat”
- ”Ylityövapaiden käyttö”
- ”Käyttänyt lomapäiviä”
- ”Ei esihenkilön kanssa sopimista, vaan sairausloma.”

Kuvassa 17 on kuvattuna, mistä syistä vastaajat olivat käyttäneet yhteensovittamisen keinoja viimeisen 2 vuoden aikana. Valtaosa (52 %, n=149) oli hyödyntänyt yhteensovittamisen keinoja oman jaksamisensa takia. Suurin osa näistä kuului johto- ja esihenkilöstöön ja hallinto- ja toimistotyötä tekeviin.

Syitä työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi viimeisen 2 vuoden aikana



Kuva 17. Vastaajien ilmoittamat syyt työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinojen käyttöön viimeisen 2 vuoden aikana

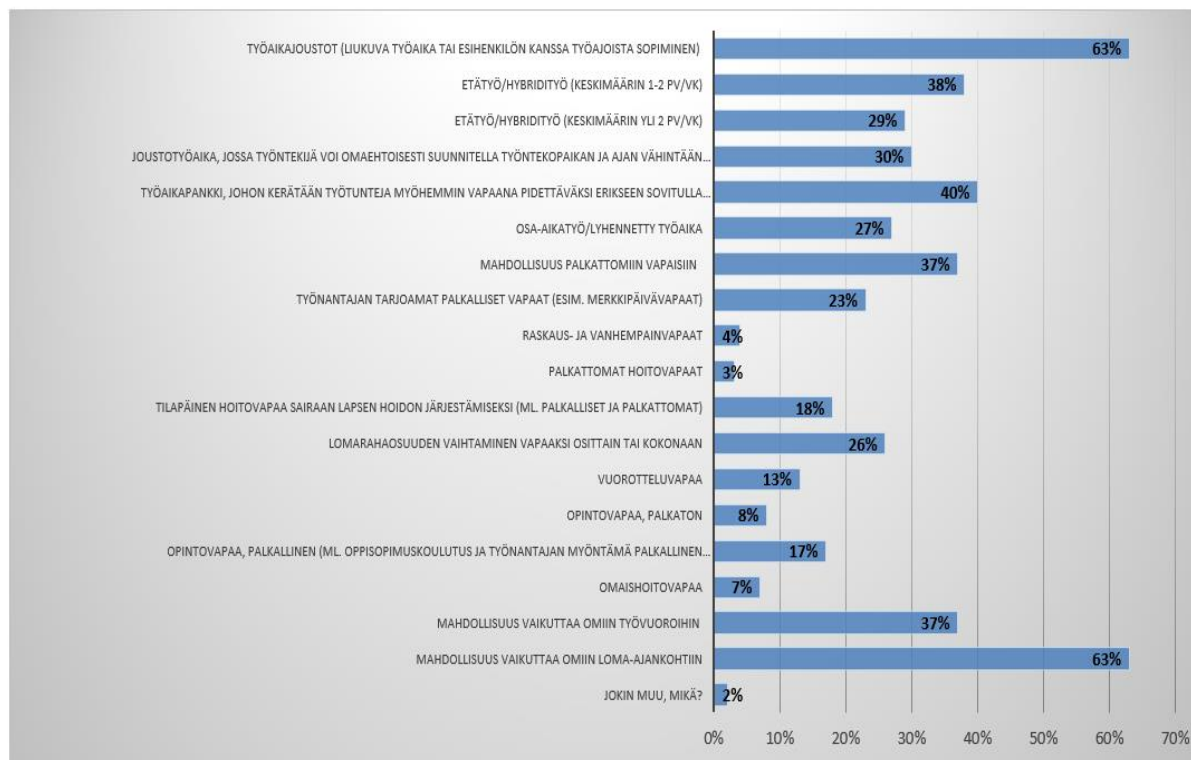
Vastaajista neljännes (25 %, n=71) ilmoitti tarvinneensa niitä huollettavina olevien omien tai puolison/kumppanin lasten hoitamiseen ja pieni osa (18 %, n=50) opiskeluja varten. Lähes yhtä moni (17 %, n=40) ei ollut käyttänyt mitään yhteensovittamisen keinoista viimeisen 2 vuoden aikana. Suurin osa niistä, jotka eivät olleet käyttäneet mitään keinoja, kuuluivat ryhmään muu ammattityöntekijä.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi muita yhteensovittamisen keinojen käytön syitä. Muita syitä olivat olleet pääsääntöisesti henkilökohtaiseen elämään liittyvät tarpeet, kuten:

- *"Elämän eteen tuomien isojen ratkaisujen käytäntöön vieminen..."*
- *"Työn luonteen takia välillä paljon ylitöitä, jaksamisen kannalta tärkeä pitää ne vastavasti vapaana ja myös perheen kannalta"*
- *"Luottamustehtävän hoitamiseen"*
- *"Liikaa töitä"*
- *"Esim. hammaslääkäri tmv. käynnit"*
- *"Kesälomakaudella etäpäiviä, kun kaikki muut lomalla; palkatonta vapaata jotta pääsee sukulaisen juhliin jne."*
- *"Asuminen toisella paikkakunnalla, hlökohtaisten asioiden hoitaminen"*
- *"Lasten koulunkäynnin tukemiseksi, ollakseni enemmän läsnä lasten tullessa koulusta kotiin ja myös siksi, että koiran ei tarvitsisi olla pitkiä aikoja yksin kotona"*
- *"Puhtaasti käytännön syistä joskus etätöissä, auto ei lähde hangesta tai putkimies tulee käymään johonkin aikaan päivästä"*
- *"Harrastusten takia"*
- *"Matka"*
- *"Avioliiton ylläpidon takia"*
- *"Omien unelmien toteuttamiseen"*

Tutkimuksessa haluttiin myös kartoittaa, mitkä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinot tukisivat parhaiten vastaajien tämänhetkisessä elämäntilanteessa. Kuvassa 18 on kuvattuna eri keinojen valinnat prosenttiosuuksina.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamista parhaiten tukevat keinot



Kuva 18. Vastaajien arviot niistä keinoista, jotka tukisivat parhaiten työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tämänhetkisessä elämäntilanteessa

Esitetyistä vaihtoehtoista valtaosa kaikissa henkilöstöryhmissä (63 %, n=183) arvotti tärkeimmiksi keinoiksi työaikajoustot, kuten liukuvan työajan tai esihenkilön kanssa työajoista sopimisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan lomajaksoon. Etä-/hybridityömahdollisuus (keskimäärin 1-2 pv/vk), mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihin sekä saada palkattomia vapaita nousivat vastaajien arvioissa kolmannelle sijalle.

Yleisin viikoittainen etätyöpäivien lukumäärä oli ollut viimeisen 2 vuoden aikana 1–2 pv/viikko, mutta vastaajista 29 % ilmoitti, että yli 2 etätyöpäivää viikossa tukisi tämänhetkistä elämäntilannetta yhteensovittaa työ ja yksityiselämä. Huomioitavaa on, että vastaajista 40 % (n=118) ja 30 % (n= 87) näkivät työaikapankin ja joustotyöajan toiseksi ja neljänneksi tärkeimmiksi yhteensovittamisen tukimuodoiksi, ja että kumpikaan joustomalleista ei ole tällä hetkellä käytössä Vaasan kaupungin organisaatiossa.

Työaikapankkivaihtoehdon kannatus näkyi vahvana erityisesti muu ammattityöntekijä -ryhmässä ja joustotyöaikamahdollisuutta kannattivat etenkin hallinto-/toimistotyöntekijät. Työvuoroihin vaikuttamismahdollisuus yhdistämisen

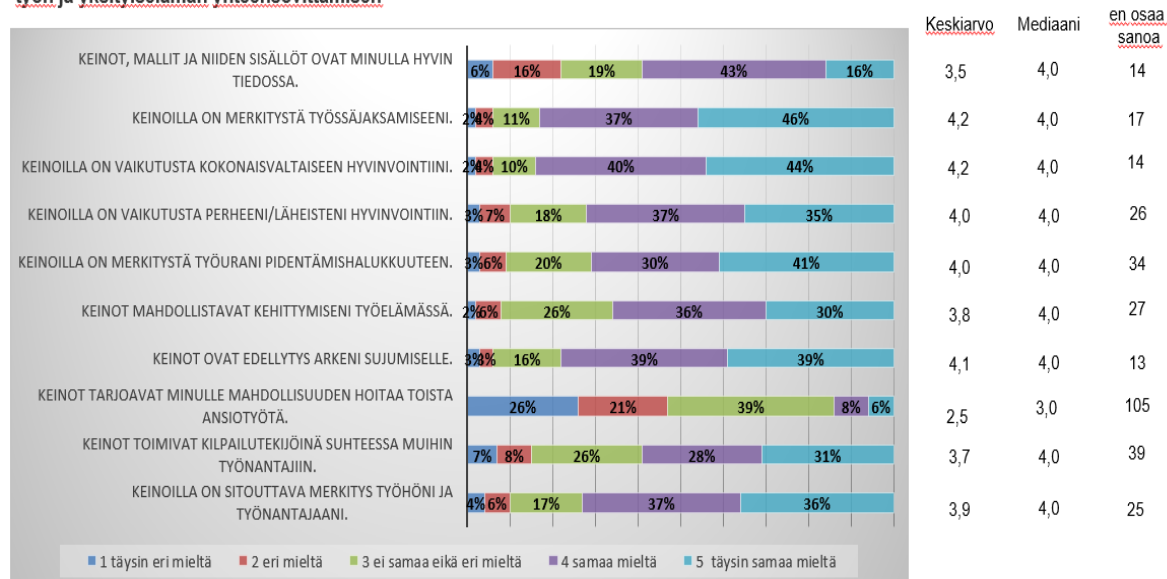
muotona näkyi erityisesti muu ammattityöntekijä -ryhmässä. Muiksi yhteensovittamisen tukemiseksi esitettiin:

- ”Työmäärän resursointi uuden elämäntilanteen mukaan”
- ”Joku henkilö kuka oikeasti kykenisi sijaistamaan tehtäviäni”
- ”Työaikojen painottaminen päiväaikoihin”
- ”Terveys- ja hyvinvointipalvelujen mahdollistaminen 100 % etätyöntekijöille, jotka asuvat toisella paikkakunnalla”

5.4.3 Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen toimivuus

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen toimivuuden selvittämiseksi kyselyllä kartoitettiin vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia Vaasan kaupungin organisaatiossa käytössä olevista työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinoista. Kyselyssä esitettiin 10 Likertin asteikkoon perustuvaa väittämää, joilla kartoitettiin yhteensovittamisen keinojen sisällön tuntemista, vaikutusta työssäjaksamiseen, omaan ja perheen hyvinvointiin, työuran pidentämishalukkuuteen, työelämässä kehittymismahdollisuuksiin, yleiseen arjen sujumiseen, toisen ansiotyön hoitamiseen sekä keinojen merkitystä kilpailukykyyn ja sitouttamiseen toisiin työnantajiin nähden. Kuvassa 19 on kuvattuna väittämät ja vastausprosentit asteikolla ”täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä” tai ”en osaa sanoa” sekä vastausten keskiarvot ja mediaanit. Tässä kuvassa korkea keskiarvoluku osoittaa positiivista suhtautumista väittämiin, kun taas vastavasti alempi luku negatiivisempaa asennetta. Mediaaniluku täydentää keskiarvoa ja näyttää keskimmäisen arvion jakaumasta.

Vaasan kaupungin organisaatiossa käytössä olevat työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen

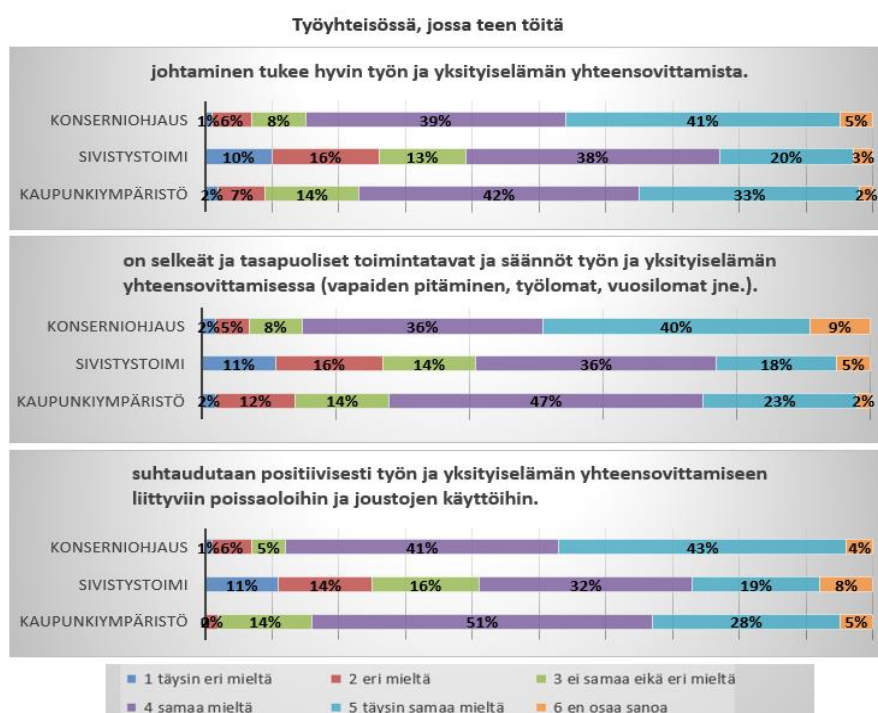


Kuva 19. Vastaajien arviot Vaasan kaupungin organisaatiossa käytössä olevien työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinojen merkityksestä

Vain reilulle puolelle (55 %) vastaajista työn ja yksityiselämän yhdistämisen keinot, mallit ja niiden sisällöt olivat hyvin tiedossa. Heikoimmin ne olivat tiedossa muu ammattityöntekijä -ryhmällä ja parhaiten johto- ja esihenkilötehtävissä. Valtaosa oli sitä mieltä, että keinoilla oli merkitystä työssäjaksamiseen sekä vaikutusta kokonaisvaltaisesti omaan ja perheen/läheisten hyvinvointiin ja arjen sujumiseen.

Vastausten perusteella voidaan todeta myös, että hyvin toimivilla yhteensovittamisen malleilla katsottiin olevan vaikutusta työuran pidentämishalukkuuteen kaikissa ammattiryhmissä. Huomioitavaa oli, että reilut 70 % vastaajista näki keinoilla olevan sitouttava merkitys omaan työhön ja työnantajaan ja lähes 60 % koki keinot kilpailutekijöinä suhteessa muihin työnantajiin.

Vastaajilta kysyttiin lisäksi johdon ja työyhteisön suhtautumista työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen. Vastaajista valtaosa (70 %) oli samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työskentelytyöyhteisön johtaminen tukee hyvin työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, työyhteisössä on käytössä yhteensovittamiseen liittyvät selkeät ja tasapuoliset toimintatavat ja säännöt (67 %), ja että työyhteisössä suhtaudutaan positiivisesti yhteensovittamiseen liittyviin joustoihin ja poissaoloihin (70 %). Kuvassa 20 on kuvattuna eri toimialojen vastausprosentit kolmeen eri väittämään.



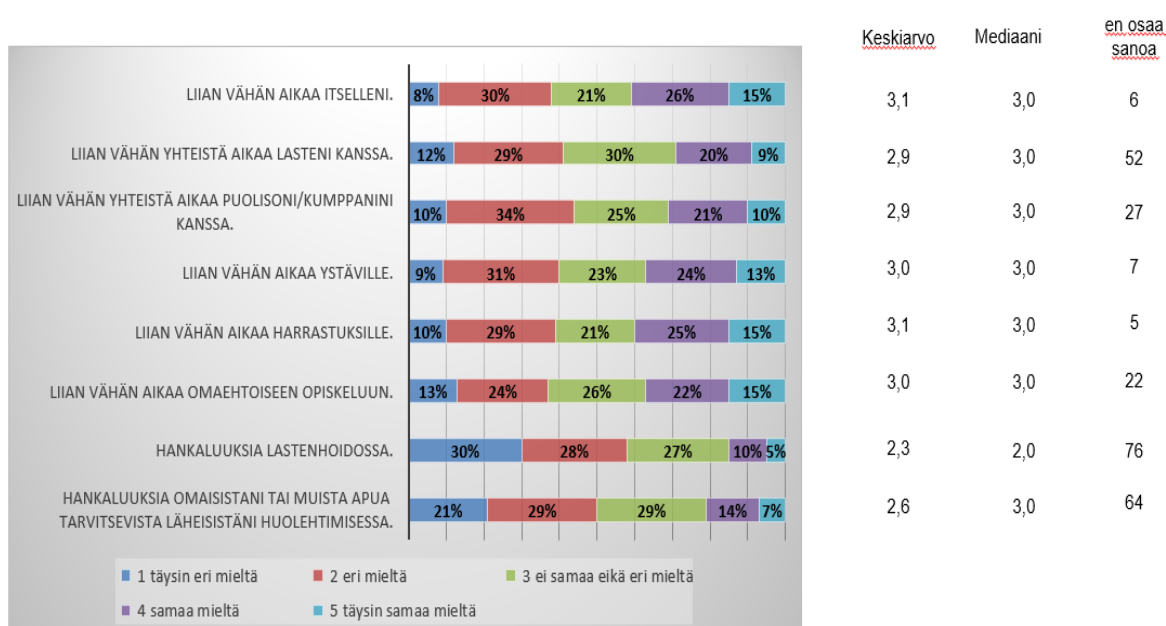
Kuva 20. Toimialakohtaiset vertailut johdon ja työyhteisön suhtautumisesta työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen

Toimialakohtaisessa vertailussa Konserniohjauksen toimialan vastaukset olivat positiivisimmat kaikissa kolmessa väittämässä. Kaupunkiympäristön toimialalla eniten näkyi tyytyväisyys työskentelytyöyhteisön positiiviseen suhtautumiseen joustojen ja poissaolojen käyttöön. Sivistystoimen toimialalla tyytyväisimpiä oltiin näissä kolmessa väittämässä johdon tukeen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.

5.4.4 Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteet

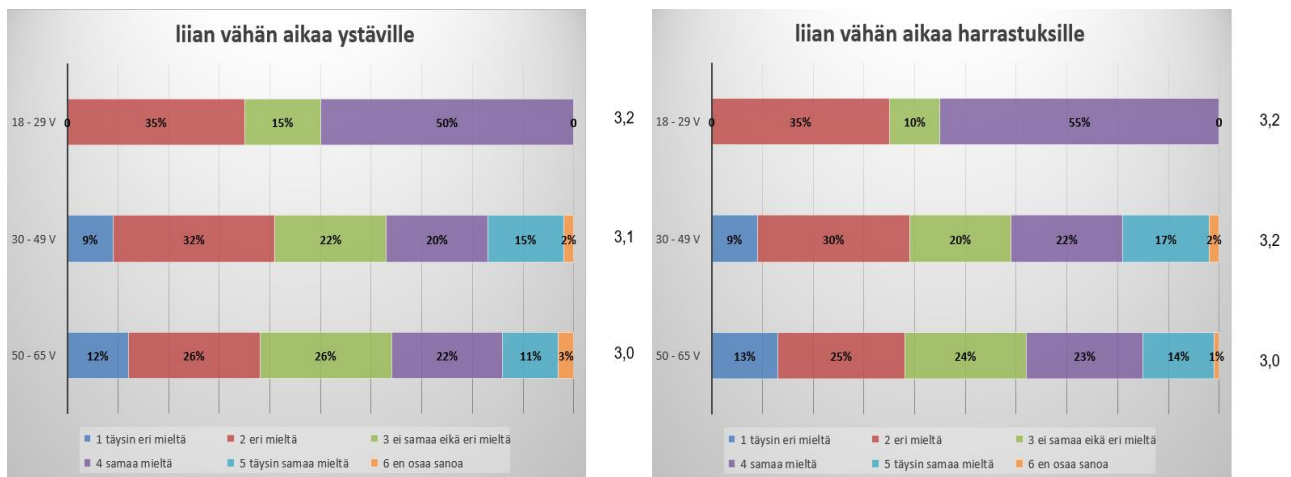
Työ ja muun elämän tasapaino on tärkeä osa työntekijöiden hyvinvointia ja kokonaisvaltaista jaksamista. Kyselyllä haluttiin kartoittaa vastaajien kokemuksia työn merkityksestä, arjen sujumisesta sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteista. Vastaajille esitettiin 8 Likertin asteikkoon perustuvaa väittämää työn tuomista haasteista työntekijän arjessa. Kuvassa 21 on kuvattuna mielipiteet esitettyihin väittämiin työn vaikutuksista muuhun elämään, kuten omaan aikaan, aikaan perheen ja puolison kanssa, opintoihin, harrastuksiin sekä lapsista ja muista läheisistä huolehtimiseen viimeisen 2 vuoden aikana. Kuvassa alhainen keskiarvoluku osoittaa, että vastaaja oli samaa mieltä väittämän kanssa. Mediaaniluku täydentää keskiarvoa ja näyttää keskimmäisen arvion jakaumasta. Kuvassa on myös ilmoitettu ”en osaa sanoa”-vastaukset siten, että niiden vaikutus ei näy keskiarvo- eikä mediaanilukemissa.

Työstä johtuen minulla on ollut viimeisen 2 vuoden aikana



Kuva 21. Työn vaikutus vastaajien muuhun elämään viimeisen 2 vuoden aikana

Vastaajien mielipiteet väittämien kesken jakautuivat melko tasaisesti tai väittämiin suhtauduttiin neutraalisti. Keskimääräinen mediaanin neutraali arvo 3 viittaa siihen, että työ ei ole missään väittämien kohdassa ole oleellisesti vaikuttanut vastaajien työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen viimeisen 2 vuoden aikana. Toisaalta se voi myös olla osoitus, ettei vastaajalla ollut omakohtaista kokemusta asiasta esimerkiksi perhettä tai lapsia tai apua tarvitsevia läheisiä. Kuvassa 22 on kuvattuna esimerkkejä vastausten eroavuuksista eri ikäryhmissä.

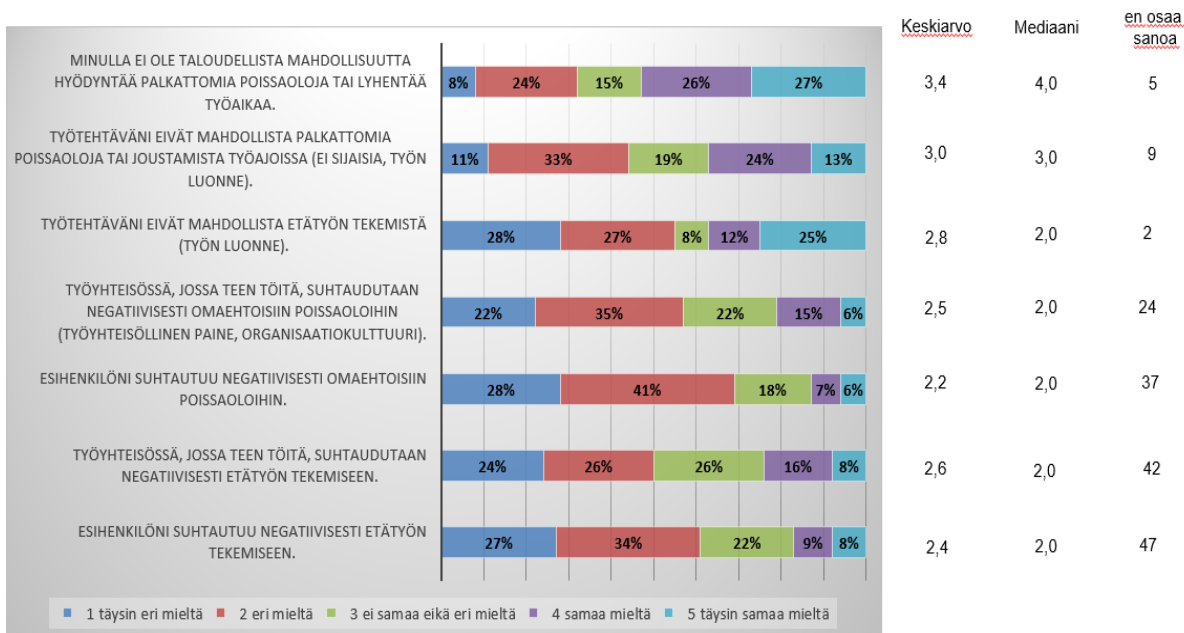


Kuva 22. Eroavuuksia työn vaikutuksista vastaajien muuhun elämään eri ikäryhmissä

Huomionarvoisena seikkana voidaan mainita 18–29-vuotiaiden mielipiteet työn vaikutuksista vapaa-aikaan. Puolet tästä ikäryhmästä katsoi työn vievän liikaa aikaa ystävilta ja jopa 55 % oli sitä mieltä, että työn takia oli liian vähän aikaa harrastuksille. Muissa ikäryhmissä mielipiteet jakaantuivat näiden osalta tasaisemmin, ja vastaukset sisälsivät suhteellisen suuren osuuden neutraaleja vastauksia.

Kyselyllä haluttiin myös saada selville työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä henkilökohtaisia ja työyhteisöllisiä esteitä ja haasteita. Kuvassa 23 on kuvattuna 7 Likertin asteikkoon pohjautuvaa väittämää vastaajien taloudellisesta asemasta, sijaisjärjestelyistä, työn luonteesta sekä työyhteisön ja johtamisen asenteista, joilla olisi mahdollisesti vaikutusta työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen onnistumiseen. Väittämien keskiarvot vaihtelevat 2,2–3,4 ja mediaanit 2–4 välillä.

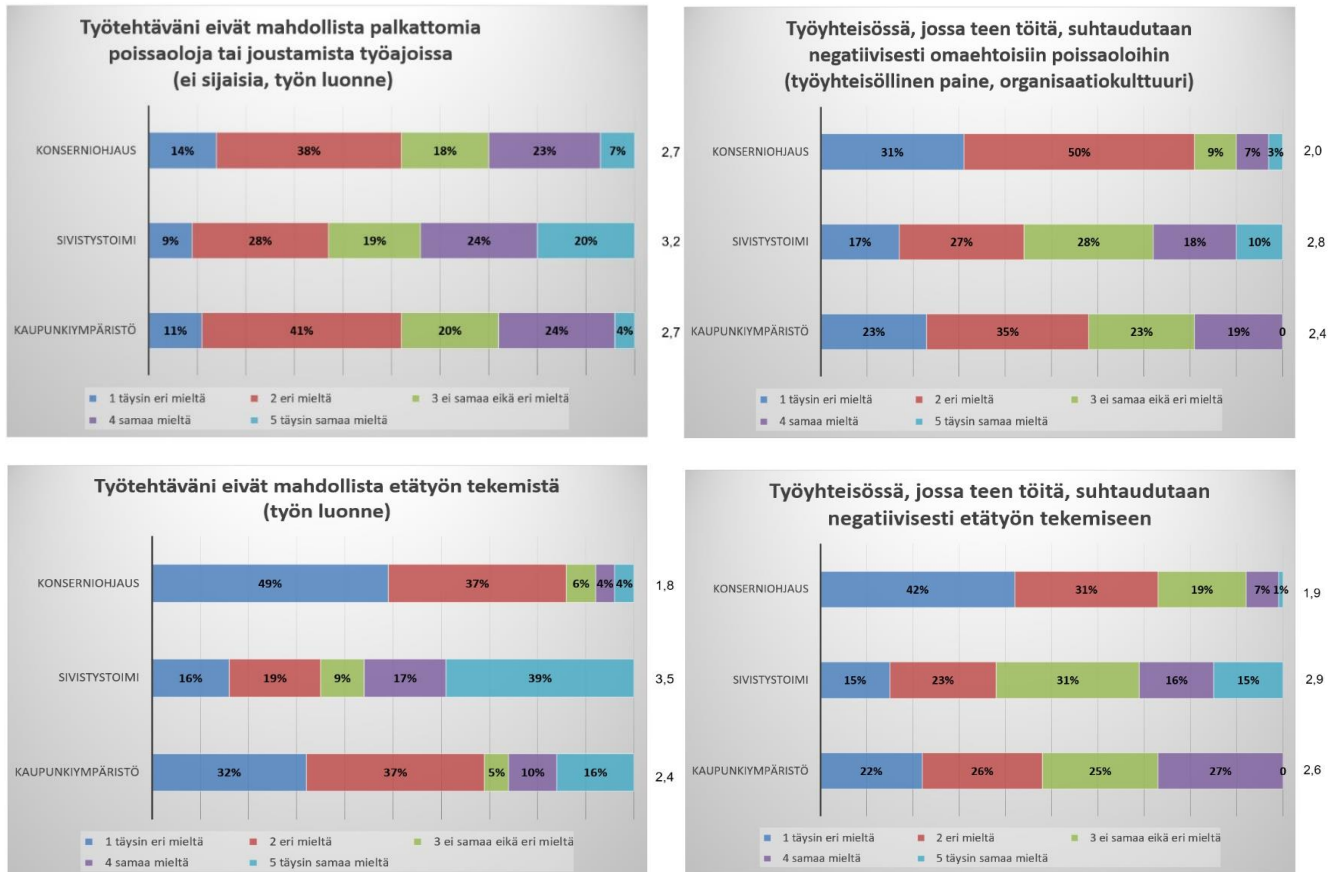
Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä esteitä



Kuva 23. Vastaajien kokemuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvistä esteistä

Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurimmassa osassa työyhtiöistä sekä johtaminen että työyhteisöjen organisaatiokulttuuri tukivat omaehtoisia poissaoloja eikä niihin suhtauduttu negatiivisesti. Valtaosalla vastaajista (53 %) ei kuitenkaan ollut ollut taloudellista mahdollisuutta hyödyntää niitä. Tulosten mukaan voidaan todeta, että sekä esihenkilöt että työyhteisöt suhtautuivat positiivisesti etätyön tekemiseen, vaikka reilut kolmasosa vastaajista (37 %) teki sellaista työtä, jossa etätyö ei ollut mahdollista. Suuri neutraalien vastausten määrä etätyöhön suhtautumiseen liittyvissä väittämässä voi myös viitata siihen, että etätyön tekeminen ei ollut ollut vastaajan työyhteisössä tavanomaista.

Toimialakohtaisessa vertailussa suurimmat erot näkyivät poissaoloihin, työaikojen joustoihin sekä etätyön tekemiseen ja siihen suhtautumiseen liittyvissä väittämässä. Kuvassa 24 on kuvattuna arviot niistä väittämistä, joissa vastaukset poikkesivat eniten.



Kuva 24. Suurimmat eroavuudet toimialakohtaisesti työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteista ja esteistä

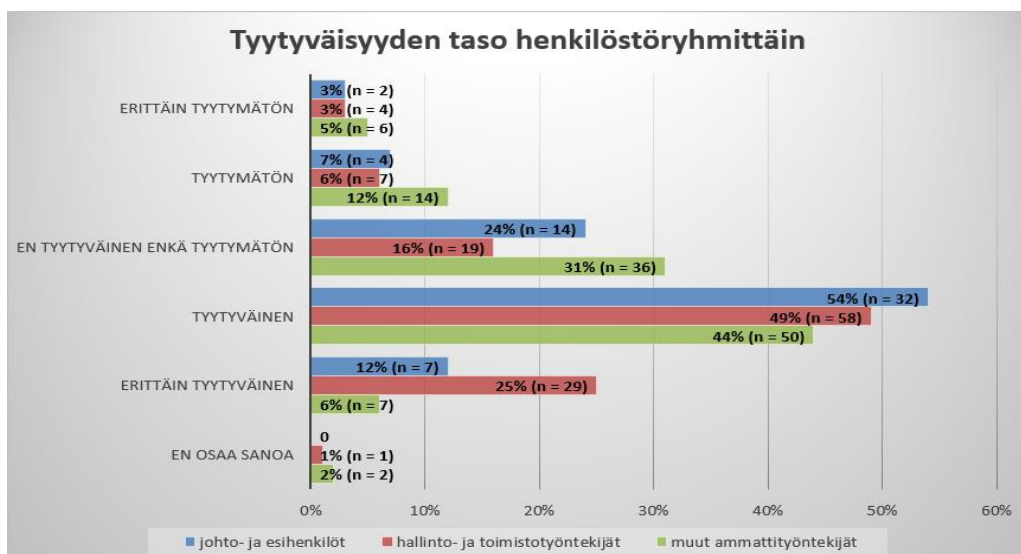
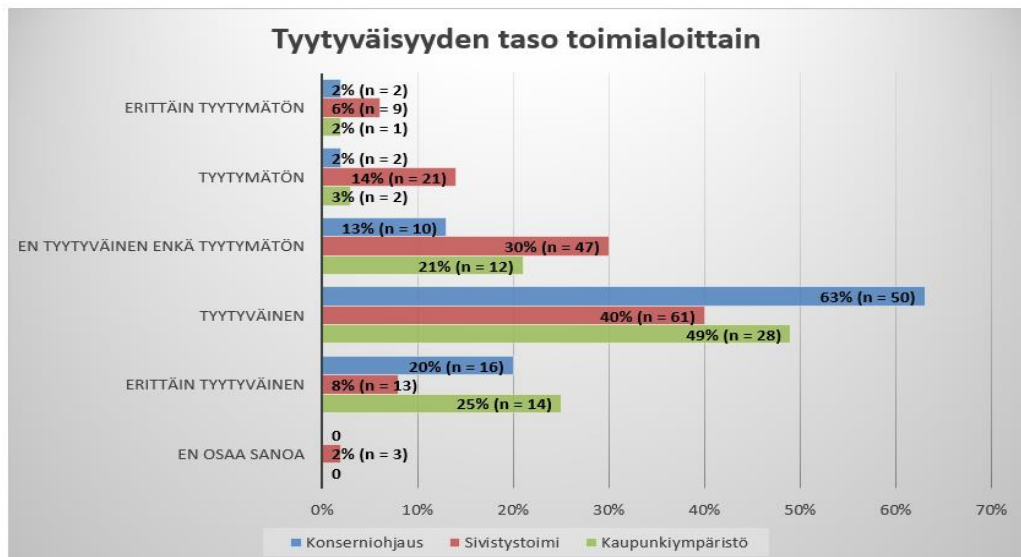
Sivistystoimen toimialalla oltiin selkeimmin sitä mieltä, että työtehtävät eivät mahdollista palkattomia poissaoloja, joustamista työajoissa eikä etätöiden tekemistä työn luonteen ja sijaispulan takia. Myös työyhteisön suhtautumisessa omaehtoisin poissaoloihin ja etätöihin oli nähtävissä kriittisyyttä Sivistystoimen toimialalla, jossa suurin henkilöstöryhmä sijoittui varhaiskasvatukseen ja perusopetukseen. On luonnollista, että esimerkiksi työyhteisössä suhtaudutaan negatiivisemmin etätöiden mahdollisuuteen, jos henkilöstöstä suurimman osan tehtävät edellyttävät läsnäoloa työpaikalla, ja vain osalla on siihen mahdollisuus.

5.4.5 Tyytyväisyys työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen

Työntekijän työhyvinvoinnin ja jaksamisen kokeminen on yksilöllistä, ja siihen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työn imu, kehittymismahdollisuudet, työyhteisöllisyys, johtaminen sekä esimerkiksi työntekijän mahdollisuus hyödyntää eri keinoja yhteensovittaa työ ja yksityiselämä.

Kyselyllä selvitettiin vastaajien tämänhetkistä tyytyväisyyttä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Tämän tutkimuksen vastaajien perhetilanteet vaihtelivat, mutta suurin osa oli perheellisiä ja elivät parisuhteessa. Lisäksi enemmistö kuului ikäryhmään 30–49 vuotta, joka tutkimustenkin mukaankin on hektisin ja ruuhkaisin elämänvaihe ihmisten elämässä, vaikka perheeseen ei kuuluisikaan huollettavia lapsia. Puhutaan ns. ruuhkavuosista, jolloin vapaa-aikaa on vähemmän kuin olisi tarpeen. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 50–65-vuotiaat, joilla perheen tuomat velvoitteet ovat toisaalta helpottaneet, mutta työelämä alkaa olla loppusuoralla ja vapaa-ajan ja palautumisen merkitys kasvaa. Usein myös omien tai puolison vanhemmista huolehtiminen tai isovanhemmuus vaativat osansa keski-ikäisten ylittäneiden vapaa-ajasta. Kuvassa 25 on kuvattuna vastaajien tyytyväisyyden tasot toimialoittain ja henkilöstöryhmien mukaan.

Miten tyytyväinen olet tämän hetkiseen tilanteeseesi yhteensovittaa työ ja vapaa-aika?



Kuva 25. Vastaajien tyytyväisyyden taso työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa toimialoittain ja henkilöstöryhmien mukaan

Suurin osa työntekijöistä koki olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen yhteensovittaa työ ja vapaa-aika. Konserniohjauksen ja Kaupunkiympäristön toimialoilla oltiin kokonaisuutena katsottuna tyytyväisempiä kuin Sivistystoimen toimialalla. Vain pieni osa (10 %) ilmoitti olevansa erittäin tyytymätön.

Henkilöstöryhmistä johto- ja esihenkilötehtävissä oltiin kokonaisuutena tyytyväisimpiä, mutta esimerkiksi hallinto- ja toimistotehtävissä työskentelevistä neljännes oli tilanteeseen erittäin tyytyväisiä. Huomioitavaa on suhteellisen suuri neutraalien vastausten määrä kummassakin vertailussa.

Kun vastaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, miten tyytymättömyys/tyytyväisyys työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa näkyi heidän arjessaan, selkeästi eniten tyytyväisyyden tunnetta toivat kaikissa ammattiryhmissä joustavat työaikajärjestelyt, kuten etä- ja hybridityö ja liukuvan työajan käyttö. Ammattityöntekijöiden vastauksissa nostettiin esille työyhteisön tuki ja joustavuus työvuorojen vaihdoissa tyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä.

Eniten tyytymättömyyttä aiheuttivat työn kuormittavuus, vuorotyö, epäsäännölliset työajat, huono työvuorosuunnittelu sekä pitkäksi venyvät työpäivät. Monissa vastauksissa korostui, että työpäivien jälkeen palautumiseen, harrastuksiin tai perheen kanssa yhdessä tekemiselle ei juurikaan jäänyt aikaa. Tämä näkyi arjessa stressinä väsymyksenä ja uupumisena sekä työmotivaation puutteena. Useissa vastauksissa näkyi myös tyytymättömyys siihen, että etätyöhön suhtauduttiin negatiivisesti työyhteisössä tai sitä pidettiin laiskotteluna ja tehottomana tapana työskennellä. Kuvassa 26 on lueteltu esimerkinomaisesti vastaajien kommentteja tyytyväisyyden tilaan vaikuttavista seikoista.

Tyytyväisyyttä aiheuttavia seikkoja	Tyytymättömyyttä aiheuttavia seikkoja
<i>"Voin iltaisin ja viikonloppuisin halutessani harrastaa, kun en ole sidottu ilta- ja viikonlopputyövuoroihin."</i>	<i>"Jag hinner inte umgås tillräckligt med min familj och jag hinner inte med allt vad familjelivet innebär."</i>
<i>"Voin lähetä aiemmin kotiin ja tehdä osan päivästä kotona."</i>	<i>"Töitä on liikaa. Työpäivän tunnit ei riitä. Tulee tehtyä töitä omalla ajalla. En merkitse tunteja ylös, vaikka pitäisi. Ajattelen, että olen "huono", jos en ehdi tehdä töitä työpäivän aikana."</i>
<i>"Osa-aikatyö, etätyö ja vuorotteluvapaa auttavat jaksamaan ja motivoivat hyvin oman työn tekemistä myös jatkossa."</i>	<i>"Lukuisten iltavuorojen kanssa on vaikea harrastaa ja tavata ystäviä."</i>
<i>"Jag tycker att det är skönt att jag kan välja var och när jag utför arbete..."</i>	<i>"Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen on haastavaa, kun työpäivät ja työmatkat ovat pitkät. Aikaa on karsittava jostain: unesta, läheisten hoitamisesta, kaupassa käynnistä..."</i>
<i>"Opintovapaa on mahdollistanut omien aikataulujen suunnittelun ja ajan käyttämisen itsensä kehittämiseen."</i>	<i>"Jos työ joustaisi enemmän en ehkä olisi koko ajan niin väsynyt."</i>
<i>"Mahdollisuus esim. etätyöhön edesauttaa työssä jaksamista ja jaksamista yleensäkin, joka heijastuu esim. kotiin ja läheisiin positiivisesti."</i>	<i>"Arbetet är mycket belastande, och på fritiden har jag oftast ingen energi kvar."</i>

Kuva 26. Esimerkkejä tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden tunteen ilmenemisestä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa

Monet tutkimukset, kuten tämäkin, vahvistaa käsitystä, että tyytyväisyyden tunne työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa on hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttaa työn lisäksi vahvasti myös henkilökohtainen elämäntilanne. Osa työntekijöistä kokee harrastukset, ystävät, perheen ja muut läheiset vastapainoksi työlle ja osa saa voimaa mielekkästä työstä henkilökohtaisen elämän ja arjen pyörittämiseen. Työn viemä aika ja toisaalta joustamattomat työajat ja vuorotyö voivat tuntua raskailta, vaikka se itsessään olisikin mielekästä ja mieluista.

5.4.6 Ehdotuksia ja ajatuksia työnantajan keinoista parantaa työntekijöiden työn ja yksityiselämän yhteensovittamista

Tutkimuksella haettiin kehittämissuhteita ja keinoja siihen, miten työnantaja voisi parantaa työntekijöiden työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Kyselyssä pyydettiin vastaajia kirjaamaan yksi kehittämissuhteita ja sen toteuttamiseen liittyviä esteitä tai haasteita. Kehittämissuhteita luokittelemalla saatiin 10 työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen parannusehdotuksiin liittyvää teemaa. Alla on lueteltu teemat ja niihin liittyvät kehittämissuhteet vastausmääriin perustuvassa tärkeysjärjestyksessä. Tässä luvussa on käytetty tekoälyohjelmaa (ChatGPT 4-taso) saatujen kehittämissuhteiden ja niihin liittyvien haasteiden teemoittamisessa ja yhteenvedossa.

1. Etä- ja hybridityö

- mahdollisuus tehdä etä- ja hybridityötä vähintään 2–3 päivää viikossa
- myönteisempi suhtautuminen etätöihin ja sen vakiinnuttaminen osaksi työskulttuuria
- työtehtävien mukainen etätöiden arviointi ja mahdollistaminen useammille ammattiryhmille

2. Joustavammat työajat

- liukuman rajojen laajentaminen (esim. klo 6–8 ja 14–17, 6-18) ja myös niihin työaikamuotoihin, joissa se ei tällä hetkellä ole mahdollista
- mahdollisuus suunnitella työajat joustavammin, myös viikonloppuisin
- työajan seuranta sähköisesti/mobiilisovelluksella kaikille käyttöön
- työmatkat työajaksi
- lounasaika työajaksi

3. Nelipäiväinen työviikko

- pidemmät työpäivät, mutta yksi ylimääräinen vapaapäivä viikossa
- työviikon lyhentäminen, sama palkka

4. Työaikapankki ja palkattomat vapaat

- työaikapankista voisi "nostaa" tunteja tarpeen mukaan
- mahdollisuus palkattomiin vapaisiin lomien sijaan/lisäksi
- mahdollisuus vapaapäiviin ilman palkanmenetystä erityistilanteissa

5. Työvuoro- ja lomasuunnittelu

- työvuorot tulisi suunnitella ja julkaista pidemmälle ajanjaksolle hyvissä ajoin etukäteen
- omien työvuorojen suunnittelu tiettyjen raamien sisällä
- työvuorojen vapaampi vaihtaminen työkavereiden kesken
- mahdollisuus ottaa lomaa koulujen loma-aikojen ulkopuolella

6. Työn kuormitus, resursointi ja organisointi

- lisää sijaisia ja oikeinmitoitettuja henkilöresursseja työkuorman helpottamiseksi
- toimiva sijaispankki
- työtehtävien ja vastuiden selkeyttäminen

7. Hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen

- oikeudenmukainen suhtautuminen etätöihin ja työaikajoustoihin
- empaattinen ja ymmärtäväinen suhtautuminen sairastapauksissa
- työajan ja tehtävien räätälöinti työntekijän mukaan, ei vakanssiperusteisesti
- parempi esihenkilöiden perehdytys ja johtajuuden kehittäminen
- mahdollisuus palkattomiin vapaisiin lomien sijaan, että ne vaikuttavat työyhteisön muihin jäseniin kohtuuttomasti

8. Koulutus ja itsensä kehittäminen

- palkalliset opintovapaat alanvaihtajille
- tietoa opiskelumahdollisuuksista työn ohessa
- mahdollisuus osallistua koulutuksiin työajalla

9. Terveys ja hyvinvointi

- terveydenhoitoon liittyvät käynnit myös työajalla mahdollisiksi
- mahdollisuus käyttää työaika liikuntaan
- liikuntasetelien käyttöönotto
- työympäristön rauhoittaminen suunnittelutehtäviin
- työterveyspalvelut työntekijän asuinpaikkakunnalla
- työsuhdeasunnon hankkiminen läsnäoloviikoille ulkopaikkakuntalaisille työntekijöille

10. Työyhteisöllisyys

- tyky-päiviä ja virkistystapahtumia enemmän eikä säästöjä näiden kustannuksella

Selkeästi eniten vastauksissa nousi esille etä- ja hybridityöpäivien lisääminen ja etätyömahdollisuuden laajentaminen eri ammattiryhmiin, sekä lyhennetty ja joustavampi työaika kaikissa työaikamuodoissa. Useissa vastauksissa ehdotettiin työaikojen vapaampaa sijoittelumahdollisuutta joko päivä- tai viikkokohdaisesti, sekä erimuotoisia osa-aikatyövaihtoehtoja. Muutamassa vastauksessa esitettiin nelipäiväisen työviikon käyttöönottoa. Osassa ehdotuksia nelipäiväisessä työviikossa viikkotuntimäärä esitettiin pysyväksi samana, mutta työ tehtäisiin neljänä päivänä. Osassa esitettiin samojen tehtävien tekemistä neljänä päivänä viikossa pienemmällä viikkotuntimäärällä, mutta ilman ansiotason laskua.

Johto- ja esihenkilöiden vastauksissa korostuivat muita ryhmiä enemmän työkuormaan, esihenkilöiden koulutukseen sekä työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät ehdotukset. Hallinto- ja toimistotyöntekijöiden ehdotukset liittyivät työaikajoustojen ja etätyön lisäksi lyhennetyn työajan eri muotoihin sekä oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun joustojen ja vapaiden järjestelyissä. Muu ammattityöntekijä -ryhmässä suurin osa vastauksista sisälsi ehdotuksia yksilöllisestä ja osallistavasta vuosiloma- ja työvuoro- suunnittelusta sekä lomien ja työvuorolistojen tiedoksi saamisesta hyvissä ajoin. Vastauksissa nostettiin esille myös työn ja vapaa-ajan tasapainotta-

miseksi mahdollisuus harrastaa liikuntaa työajalla sekä liikuntasetelin käyttöönotto. Lisäksi ehdotettiin toisella paikkakunnalla asuvien työntekijöiden työmatkoihin kuuluvan ajan lyhentämiseksi asunnon tarjoamista lähityöviikkojen ajaksi. Samoin esitettiin muualta työskentelevien työterveyspalveluiden järjestämisestä heidän asuinkunnassansa. Riittävä sijaisresursointi ja sijaispankin laajempi hyödyntäminen nähtiin myös tärkeiksi kehittämiskohdiksi. Työaikapankin käyttöönotto tuli esille kaikkien ammattiryhmien ehdotuksissa.

Vastaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan kehittämissuosituksensa toteutumisen haasteita ja esteitä. Haasteiden teemoiksi muodostuivat:

1. Resurssipula ja säästöpainot

- sijaisten puute voi vaikeuttaa joustavia työaikatarkoituksia, etätöitä ja opintovapaita
- taloudelliset resurssit eivät riitä uusien työntekijöiden palkkaamiseen
- säästöpainot rajoittavat hyvinvointia edistäviin työjärjestelyihin
- työvoimapula tietyissä tehtävissä

2. Organisaatiokulttuuri ja asenteet

- esihenkilöiden ja johdon suhtautuminen etätöihin ja työaikaomajoustoihin on usein varautunutta ja nihkeää, luottamus puuttuu
- vakiintuneita toimintamalleja on vaikea muuttaa, ja vanhat käytännöt voivat estää uudistuksia
- liika tasapuolisuuden tavoittelu voi johtaa päätöksiin, jotka eivät huomioi eri työkuvioiden erityispiirteitä
- joustoja hyödynnettäisiin töiden kustannuksella

3. Hallintoon liittyvät haasteet

- julkishallinnon kankea henkilöstöpolitiikka ja poliittinen päätöksentekojärjestelmä
- velvoittavat ja sitovat työehtosopimukset
- kaupungin ohjeistukset ja säädökset, jotka eivät sovellu kaikkiin työaikamuotoihin tai työtehtäviin samalla tavalla

4. Työn luonne

- etätö ei sovi tehtäviin, joissa tulee olla fyysisesti paikan päällä
- pitkälle menevä työvuorosunnittelu aiheuttaisi muutoksia matkan varrella
- työvuorosunnittelussa ei pystytä huomioimaan kovin yksilöllisiä toiveita
- oletetaan vielä, että kaikki työntekijät ovat paikkakuntalaisia

5. Työaikapankki

- työtunteja kerättäisiin oman hyvinvoinnin kustannuksella
- tuntien kertymistä ja työaikaan olisi haastava kontrolloida

Esitettyjen etätöiden tekemiseen liittyvien kehittämissuositusten haasteiksi nähtiin monissa vastauksissa esihenkilöiden nihkeä suhtautuminen etätöiden tekemiseen ja etätöskentelyyn liittyvä luottamuspula. Useissa vastauksissa tuli esille työnantajan ennakkoluulot ja haluttomuus yrittää järjestellä työtehtäviä siten, että etätö olisi mahdollista edes satunnaisesti. Osa vastaajista koki, että etätöä ei osattu johtaa, ja siksi valtaosa esihenkilöistä haluaa edelleen tehdä töitä kasvotusten työntekijöiden kanssa.

Yksi uusista kehittämissuosituksista oli työaikapankki, jota ei tällä hetkellä ole Vaasan kaupungin organisaatiossa käytössä. Mallin haasteeksi nähtiin työtuntien keräämisen kontrollointi sekä oman ajankäytön hallinta. Mikäli olisi esimerkiksi tarvetta ylimääräisille vapaille tai lomapäiville, houkutusena voisi olla tuntien kerääminen pankkiin oman jaksamisen kustannuksella.

Etätöiden ohessa kaikkien ammattiryhmien mukaan yhdeksi oleelliseksi haasteeksi työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvissä parannusehdotuksissa nähtiin sekä kaupungin taloudelliset säästöpainotukset että henkilöstön saatavuuteen liittyvät resurssiongelmat. Vastauksissa todettiin, että esimerkiksi kehittämissuositukset työaikajoustoihin luultavammin kariutuisivat ammattitaitoisten sijaisten saatavuusongelmiin sekä huonoon taloudelliseen tilanteeseen. Huoli työvoimapulasta ja taloudellisista resursseista näkyi sekä johdon että työntekijöiden vastauksissa.

Johto- ja esihenkilötehtävissä työskentelevät näkivät parannusehdotusten haasteina kehittämiseen tarvittavan ajan puutteen ja siitä johtuvan muutoshaluttomuuden. Työtä ja työaikoja on vaikea järjestellä joustavasti, kun ei ole taloudellisia resursseja eikä sijaisia saatavilla. Keinojen soveltamisessa käytäntöön tarvittaisiin myös luottamusta siihen, että vastuuta voi jakaa, ja muutkin kuin johtajat pystyvät huolehtia yhteensovittamiseen liittyvistä käytännön järjestelyistä ja selvittelyistä.

Hallinto- ja toimistotyöntekijät olivat puolestaan sitä mieltä, että työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinojen käytön mahdollistamiseksi ei olla harkkaita tekemään riittävästi töiden priorisointeja tai tarvittavia työjärjestelyjä. Hallinto- ja toimistotyöntekijöiden vastauksissa ehdotusten haasteena tuli esille hitaasti muuttuva organisaatiokulttuuri sekä vakiintuneet toimintatavat ja asenne. Mikäli työnantaja tukisi palkallista kouluttautumista nykyistä enemmän, haasteiksi epäiltiin töiden kasaantumista muille työntekijöille, tai niiden ajateltiin tuovan työnantajalle rahallista menetystä, jos työntekijät vaihtavatkin kouluttautumisen jälkeen työpaikkaa ja osaamiseen investoitu pääoma jäisi hyödyntämättä omassa organisaatiossa. Haasteeksi nähtiin myös se, että työntekijöiden kouluttautumisen ja osaamisen hyödyntämiseen ei ollut valmiuksia esimerkiksi sijaistamisissa tai tehtävien uudelleenorganisoinneissa. Vastauksissa näkyi myös epäily, että muutoksiin ei sitouduta, ja että ylipääntään työn ja vapaa-ajan jakautumiseen suhtaudutaan vanhanaikaisesti ja aiempien käytänteiden mukaisesti.

Muu ammattityöntekijä -ryhmässä valtaosa kehittämissuhteista liittyi työvuoro- ja lomasuunnittelun toteuttamiseen ja listojen tiedoksi saamiseen. Pidemmälle aikavälille suunniteltujen työvuorojen haasteeksi nähtiin kuitenkin matkan varrella tulevat muutokset sekä liian yksilölliset tarpeet, joita olisi mahdotonta huomioida isossa organisaatiossa, jossa toimintakulttuuri muuttuu hitaasti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa vedetään yhteen keskeisimmät tutkimustulokset ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi tehdään johtopäätökset tutkimustuloksista ja ehdotukset jatkokehittämiselle.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tutkimukseen osallistuneet

Tutkimukseen osallistuneet edustivat suurimmalta osin kaupungin henkilöstöstä keski-ikäisiä naisia, joista valtaosa työskenteli Sivistystoimen toimialalla ammattityöntekijäryhmässä. Yleisin työsuhteen muoto oli kokoaikainen vakituinen työsuhde. Kyselyyn vastaajien ikäryhmät ja sukupuolijakauma mukailivat

Vaasan kaupungin henkilöstörakennetta ja kunta-alalle tyypillistä naisvaltaisuutta. Vaasan kaupungin vuoden 2023 henkilöstöraportin mukaan vakituisten työntekijöiden osalta suurimmat ikäryhmät olivat edellisvuosien mukaisesti 50–54- ja 55–59-vuotiaat. Naisten osuus koko henkilöstöstä oli 74,5 %. Valtaosa työntekijöistä kaikkien toimialojen osalta työskenteli kokoaikaisessa vakituudessa työsuhhteessa. (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti 2023, 20–21, 23, liite 3.)

Vain vähän alle puolella vastaajista oli huollettavanaan alaikäisiä lapsia ja noin kolmasosalla oli muita läheisiä tai omaisia, joista tuli huolehtia työn ohessa. Vaikka Työterveyslaitoksen Työ ja perhe-elämä-ohjelman tutkimuksen mukaan (Toppinen-Tanner ym. 2016, 86) työpaikoilla hyödynnetään nykyään suhteellisen paljon perhevapaisiin liittyviä lakisääteisiä oikeuksia, esimerkiksi läheisten ja omaisten hoitoon tarkoitettu hoivavapaamahdollisuus ei ole vielä löytänyt samalla tavalla paikkaansa muiden perhevapaiden rinnalla. Samaan johtopäätökseen tultiin myös tässä tutkimuksessa, jonka mukaan kukaan vastanneista ei ollut hyödyntänyt omaishoitovapaata työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustomuotona viimeisen 2 vuoden aikana. Myöskään vuorotteluvapaata ei ollut juurikaan hyödynnetty, vaikka sen loppumista kritisoitiin ja esitettiin uudeksi työnantajan tarjoamaksi joustomuodoksi.

Henkilöstökäytännöt ja positiivinen työntekijäkokemus

Hyvin toimivilla henkilöstökäytänteillä, kuten työyhteisöjen toimivilla pelisäännöillä, palvelevalla johtamisella ja työhyvinvointityöllä on useiden tutkimustenkin mukaan suuri merkitys sekä positiiviseen työntekijäkokemukseen että työnantajaan sitoutumiseen (Hakanen ym. 2019, 19). Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat pääsääntöisesti Vaasan kaupungin henkilöstökäytännöt toimiviksi, mutta niiden soveltamisessa tyytymättömyyttä aiheuttivat työ- ja sijaisjärjestelyt poissaolojen aikana. Vaikka työlomiin suhtauduttiin positiivisesti ja perhemyönteisyys näkyi työyhteisöjen arjessa, ei työjärjestelyt poissaolojen aikana, eikä työvuoroihin vaikuttaminen toimineet kaikilla toimialoilla halutulla tavalla. Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa nostettiin esille työyhteisö- ja johtamiskokemuksen lisäksi hyvä työhön perehdytys sekä

osallistaminen ja avoin viestintäkulttuuri, tasapuoliset henkilöstöedut ja palkkaus sekä oman työnantajan vertaamista muista työnantajista muodostuneisiin mielikuviin.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinojen toimivuus ja haasteet

Yhteenvedona voidaan sanoa, että Vaasan kaupungin organisaatiossa käytössä olevilla työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinoilla koettiin olevan merkitystä työntekijöiden arjen sujumiseen, kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen, vaikka monilla ei ollutkaan mahdollisuutta lyhentää työaikaa tai ottaa palkattomia vapaita esimerkiksi taloudellisten syiden takia, tai työn luonteen vuoksi tehdä etä- tai hybridityötä. Johtaminen, selkeät ja tasapuoliset toimintatavat sekä työyhteisön positiivinen suhtautuminen työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa katsottiin toimivan. Pääsääntöisesti koettiin, että työhön ja vapaa-aikaan vietetty aika oli tasapainossa. Vain nuoremmat työntekijät olisivat selkeimmin kaivanneet lisää aikaa harrastuksille ja ystäville.

Työajoissa joustaminen, kuten liukuvan työajan tai esihenkilön kanssa työajoista sopiminen, loma-ajankohtiin vaikuttaminen sekä etä- ja hybridityö nähtiin tärkeimmiksi keinoiksi yhteensovittaa työ ja yksityiselämä tämänhetkisessä elämäntilanteessa, ja ne olivat olleet myös eniten käytettyjä yhteensovittamisen muotoja viimeisen 2 vuoden aikana. Yleisin viikoittainen etätyöpäivien lukumäärä oli ollut 1–2 pv/viikko, mutta lähes kolmannes vastaajista ilmoitti, että yli 2 etätyöpäivää viikossa tukisi hyvin tämänhetkistä elämäntilannetta yhteensovittaa työ ja yksityiselämä.

Työaikajoustoista nykyisten lisäksi kaivattiin työaikapankin ja joustotyöajan käyttöönottoa sekä työaikojen vapaampaa ja joustavampaa sijoittelua esimerkiksi ilta- ja viikonloppuaikoihin. Työn tuloksen arvioiminen ja työsuoritusten johtaminen nähtiin tärkeämmäksi kuin se, miten paljon työaikaa käytettiin ja missä työtä tehtiin. Huomioitavaa on, että suurimman osan mielestä keinoilla oli merkitystä sekä pito- että vetovoimatekijöinä omaan työnantajaan nähden sekä halukkuuteen jatkaa pidempään työelämässä.

Tyytyväisyys työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa

Suurin osa työntekijöistä oli tyytyväisiä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Eniten tyytyväisiä oltiin silloin, kun työaikajärjestelyt, kuten liukuva työaika ja etä-/hybridityö ja työvuoro- ja lomasuunnittelu, toimivat joustavasti. Vastaavasti tyytymättömyyttä yhteensovittamisessa aiheuttivat epäsäännölliset työajat ja pitkiksi venyvät työpäivät, jolloin palautumiseen ei jäänyt riittävästi aikaa. Tämä korostui erityisesti kauempana asuvien työntekijöiden osalta, kun työmatkoihin kuluvan aikaa ei ollut huomioitu työntekijälähtöisissä työaikajoustoissa eikä esimerkiksi työterveyspalveluiden järjestämisestä työntekijän kotikunnassa.

Etä- ja hybridityöhön suhtautumiseen liittyvät haasteet ja asenteet eivät suoraanaisesti nousseet esille henkilöstökäytänteiden toimivuutta arvioitaessa, mutta tulivat esille, kun kysyttiin työntekijöiden tyytyväisyyden tilaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Etätyömahdollisuus koettiin oleelliseksi keinoksi parantaa työssäjaksamista ja työn ja muun elämän yhteensovittamista, mutta etätyöhön suhtautumisessa ja johtamisessa nähtiin edelleen haasteita ja epäluottamusta työntekijöiden ja työnantajan välillä. Vaikka etä-/hybridityömuoto on yksi vakiintunut työskentelymalli Vaasan kaupungin organisaatiossa, luottamus siihen, että etätyöskentely on yhtä tehokasta ja tuottavaa kuin lähi-työ, puuttui. Monissa vastauksissa kritisoitiin etätyöhön liittyviä rajoituksia esimerkiksi etätyöpäivien osalta sekä työtuntien sijoittumisesta pelkästään säännölliseen työaikaan.

Ehdotukset työnantajan keinoiksi parantaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä niihin liittyviä haasteita

Suurin osa työnantajalle esitetyistä keinoista parantaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista liittyivät erilaisten työaikajoustomuotojen ja työvuorosuunnittelun kehittämiseen, resursointiin sekä työhyvinvoinnin ja johtamisen tukemiseen. Ehdotusten haasteiksi nähtiin säästöpaineeet, rekrytointihaasteet, hallittomuus joustojen edellyttämiin työjärjestelyihin, kaupungin hidas reagointi muutostarpeisiin sekä jäykkä poliittinen päätöksenteko.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvissä kehittämissuunnitelmissa näkyi kauttaaltaan epäily uusien työntekijälähtöisten joustokeinojen käyttöön- otossa. Julkishallinnossa tunnetusti uudistukset vievät aikaa, koska isossa organisaatiossa muutokset ja yhteisten toimintatapojen vieminen työyhteisöjen arkeen ei ole yksiselitteistä. Pidempään työelämässä olleiden vastauksissa näkyi pelko siitä, että joustoja hyödynnetään työn tekemisen ja sitoutumisen kustannuksella, ja he olivatkin epäileväisempiä uudistusten toimivuuteen ja hyötyyn. Nuoremmat näkivät keinojen kehittämisen tarpeelliseksi työhyvinvoinnin ja jaksamisen sekä perheen ja muun vapaa-ajan näkökulmasta. Tämä tukee yleisesti tutkimustuloksia, joiden mukaan nuoremmalle sukupolvelle vapaa-ajalla, itsensä toteuttamisella ja työssä viihtymisellä on itse työn sisältöä suurempi merkitys varsinkin, kun työssä tullaan todennäköisesti jatkamaan entistä pidempään ja nuoremmalla sukupolven eläketurva on epävarmaa. (Simonen ym. 2021, 17–19).

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tieteellinen tutkimus tavoittelee mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista sisältöä ja tulosta (Kananen 2011, 118). Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti ottaa kantaa tutkimustulosten tarkkuuteen, toistettavuuteen ja sattumanvaraisuuteen. Validiteetti kertoo, miten hyvin tutkimusmenetelmä ja siihen sisältyvät mittarit onnistuivat antamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin eli mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Vilkkä 2021, 194.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on helpompaa kuin esimerkiksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se toteutuu hyvin tulosten dokumentoinnin ja perustelujen kautta. Sen sijaan validiteetin toteutuminen ei ole niin yksiselitteistä, vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi vastaajilta kysytyjen kysymysten muotoilu ja ymmärrettävyys sekä vastaajien ikä ja koulutustausta. (Kananen 2011, 123.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, onko aineisto tarpeeksi riittävä, näkykö tuloksissa vastaajien näkemykset ilman tutkijan ennakkokäsityksiä, onko tulokset mahdollisesti siirrettävissä toiseen kontekstiin ja onko aineisto analysoitu tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. (Tuomi 2007, 150–155.) Vastausten tulkinnat tu-

lee tehdä siten, että ne säilyttävät alkuperäisen merkityksen, ja tutkimus muodostuu mahdollisimman totuudenmukaiseksi, luotettavaksi ja eettisesti kestäväksi. Tutkimuksen lopputulos tulee sisältää tulkintojen ja johtopäätösten tekemistä sekä antaa ideoita jatkokehittämisehdotuksille. (Puusa & Juuti 2020, 154,175.)

Tutkija on vastuussa siitä, että tutkimus ei aiheuta haittaa toimeksiantajalle tai tutkimukseen osallistuneille. Omaan organisaatioon kohdistuva tutkimus ja tutkijan kiinnostus aiheeseen ei saa vaarantaa tutkimuksen eettisyyttä eikä tutkijan omat näkemykset tai mielipiteet saa vaikuttaa tutkimustulosten analysointiin tai tulkintaan. (Vilka 2020, 70–73.) Tässä tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita ja suosituksia, jotka ohjaavat hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita sekä kielellistä tasa-arvoa (TENK 2019, 7–9, 11–13). Tutkimukseen oli haettu tutkimuslupa organisaation käytäntöjen mukaisesti Konsernihallinnon johtajalta, ja kyselyn tavoitteista, toimeksiantajasta ja toteuttajasta tiedotettiin henkilöstöinfoissa ennen vastauslinkin aukeamista kaupungin intranetin sivustolla. Tutkimukseen osallistujilla oli mahdollisuus tutustua ennen kyselyyn vastaamista tietosuojailmoitukseen sekä henkilötietojen käsittelyyn tutkimuksessa. Kyselyn saatetekstissä oli ilmoitettu, että kyselyyn vastaaminen oli täysin luotamuksellista, ja että vastaukset olivat mukana vain anonymisti kyselyn tulosten yhteenvedossa sekä jatkokehittämistyössä. Kysely toteutettiin kaksikielisessä organisaatiossa sekä suomen että ruotsin kielellä.

Tämän tutkimuksen voidaan sanoa olevan pääsääntöisesti validi, sillä tutkimuskysymyksillä saatiin vastaus siihen, miten ja millä keinoilla työn ja yksityiselämän yhteensovittamista tulisi kehittää, jotta se tukisi työntekijöiden sitouttamista, työhyvinvointia ja arjen sujumista. Samoin saatiin vastaus yhteensovittamisen haasteisiin ja esteisiin sekä ehdotuksia yhteensovittamisen keinoista ja malleista sekä niiden toteuttamisen haasteista. Tutkimuksen validiteettia heikentää jonkin verran se, että joidenkin kysymysten osalta neutraalien vastausten osuus oli suuri. Syynä voi olla vastaajan omakohtaisen kokemuksen puuttuminen, mutta myös kysymysten asettelu, epäselvyys tai ymmärrettävyys. Kyselyllä kerätty data ja Webropol-ohjelmasta saadut raportit ja ristiintaulukoinnit tukevat tutkimuksen reliabiliteetin toteutumista tulosten tarkkuu-

den ja toistettavuuden osalta silloin, jos vastaajien toimialakohtainen vastausprosentti ja henkilöstömäärä pysyisivät samansuuntaisina (Vilkkä 2021, 120). Tutkimuksen avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti ja vastausten viittaukset kirjattiin alkuperäisessä muodossa. Vastausten tulkinat ja raportointi tehtiin mahdollisimman objektiivisesti ja ilman ennakoasenteita, vaikka tutkija oli työskennellyt tutkitussa organisaatiossa pitkään sekä asiantuntija että esihenkilötehtävissä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten edustettavuus ja yleistettävyyys on verrannollinen vastausprosenttiin (Tuomi 2007, 142). Vaikka tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli 9,1 %, n=291, kyselyyn vastanneiden lukumäärä suhteutettuna toimialojen henkilöstömäärään oli oikeansuuntainen, sillä valtaosa (n=154) vastauksista saatiin henkilöstömäärältään suurimmalta Sivistystoimen toimialalta. Vaasan kaupungin viimeisimmän henkilöstöraportin (2023, liite3) mukaan Sivistystoimen toimialan vakituinen henkilömäärä oli 1749 työntekijää, Kaupunkiympäristön toimialan 266 työntekijää ja Konserniohjauksen toimialan 215 työntekijää. Tulosten perusteella ei kuitenkaan voida tehdä yksiselitteisiä johtopäätöksiä tai yleistyksiä, sillä toimialakohtaisesta jakaumasta huolimatta vastaajat edustivat suhteellisen pientä osaa organisaation henkilöstöstä. Esimerkiksi avoimissa vastauksissa ja kehittämis ehdotuksissa työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi sekä niiden toteuttamisen haasteissa korostuivat osittain yksittäiset mielipiteet.

Tutkimuksessa käytettyjen lähteiden ajantasaisuus ja monipuolisuus on oleellista tutkimustyössä. Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet olivat ajantasaisia, sisälsivät aiemmin tutkittua tietoa ja tukivat teoreettista viitekehystä. Käytettyjen lähteiden viittaukset oli merkitty Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun viittaussääntöjen mukaisesti sekä tekstiin että lähdeluetteloon.

6.3 Pohdinta

Monet tutkimukset, kuten tämäkin, osoittavat, että toimivat henkilöstökäytännöt ja niihin liittyvät toimintamallit, kuten hyvän työilmapiirin ja johtamiskäytännöt ovat merkittävässä roolissa, kun mietitään positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumista ja työnantajaan sitoutumista. Enenevässä määrin myös

kestävän kehityksen toimenpiteet ja ekologiset työympäristöt vaikuttavat työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen ja työn imuun. Nykypäivän työntekijöille työssä viihtyminen ja omien arvojen kohtaamisen työnantajan arvojen kanssa on entistä oleellisempaa, kun arvotetaan työhön ja vapaa-aikaan kulutettua aikaa. Etenkin nuorempi sukupolvi kiinnittää huomiota organisaation vihreään jalanjälkeen ja kestävän kehityksen ratkaisuihin työssä viihtymisen ja oikeudenmukaisen johtamisen lisäksi (Gomes ym. 2023, 1–3). Näitä seikkoja ei tule väheksyä, kun luodaan uusia henkilöstöstrategioita.

Vaasan kaupunki on viimeisintä henkilöstöohjelmaa laatiessaan tiedostanut muuttuvan työelämän suunnan ja kirjannut ohjelmaan monia kaupunkistrategiaan perustuvia henkilöstöpoliittisia toimenpiteitä alueen väestön kasvun, työvoiman saatavuuden ja pitovoiman näkökulmasta. Henkilöstöohjelma sisältää toimenpiteitä henkilöstön monipuolisen osaamisen ja urakehityksen tukemiseen sekä panostusta terveysturvalliseen työympäristöön ja moderneihin työvälineisiin ja -menetelmiin, valmentavaan sekä onnistumisia tukevaan johtamiseen. Hyvän johtajan ja työntekijän arvolupaukset ja sisäinen kehittäjämalli on luotu tukemaan työyhteisötaitoja, hyvää työilmapiiriä, monimuotoisuutta sekä tasa-arvoista ja yhdenvertaista organisaatiokulttuuria työyhteisöissä. (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti 2023, 6–8.) Toimenpiteet ja niiden vaikutukset näkyivät tämän tutkimuksen positiivisissa tuloksissa, vaikka kehittämiskohtia-kin löytyi.

Vaasan kaupunki on teetättänyt myös vuonna 2021 imagotutkimuksen, johon sisältyi 547 työntekijän arviot Vaasan kaupungista työnantajana. Vaasan kaupunki sai parhaimman arvion turvallisen ja pitkäaikaisen työpaikan tarjoajana sekä monimuotoisuutta ja monikulttuurisuutta edistävänä työnantajana. Opin- näytetyöhön sisältyvä kysely positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisesta osoitti, että mielipiteet Vaasan kaupungin organisaatiossakin ovat muuttumassa enenevässä määrin työyhteisöllisyyden ja hyvän johtamisen arvostamiseen jopa palkitsemisen ja kehittymiskokemuksen edelle. Organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden positiivisilla työntekijäkokemuksilla on suuri merkitys pitovoimassa, mutta myös huomattava korrelaatio työn hakemisen ja työnantajan suosittelun kanssa. Hyvä työilmapiiri, oikeudenmukainen johtaminen ja innovatiivisuus eri joustomallien suunnittelussa tuo etuja työnantajalle sekä sitoutumisen että hyvän ja joustavan työnantajamaineen kautta. Samalla

ne parantavat työntekijöiden jaksamista ja voivat jopa houkutella henkilöstöä jatkamaan työelämässä aiemmin suunniteltua pidempään. (Laaksomies 2022.)

6.4 Jatkokehittäminen

Vaikka työn ja muun elämän yhteensovittaminen todettiin tutkimuksen mukaan sujuvan Vaasan kaupungin organisaatiossa pääsääntöisesti hyvin, tuloksissa tuli kuitenkin esille selkeitä kehittämiskohteita, kuten henkilöstön toiveet joustavimmista työajoista, etätyöpäivien määristä ja osallistavasta sekä vapaamasta mahdollisuudesta suunnitella työvuoroja ja -aikoja. Monet tutkimukset, kuten ”Tutkimus etätöiden vaikutuksista 2023” osoittaa, että esimerkiksi etä- ja hybridityöskentelymalleista on enemmän hyötyä kuin haittaa, ja ne ovat työntekomalleina tulleet jäädäkseen. Ne nähtiin jopa merkittävänä kilpailutekijöinä ja rekrytointivaltteina. (Vuorela ym. 2022, 7, 10.) Samansuuntaiseen tulokseen päästiin tässä tutkimuksessa: etätöitä haluttaisiin tehdä enemmän ja joustavamman työajan puitteissa. Liiallinen tasapuolisuuden tavoittelu voi johtaa keinojen karsimiseen tai yksipuolistamiseen. Olisi uskallettava suunnitella tarjota yksilöllisiä ja ammattiryhmäkohtaisia malleja ja hyväksyttävä, että kaikki mallit eivät ole mahdollisia jokaisessa tehtävässä eivätkä sovi kaikille. Esimerkiksi etä- ja hybridityö tai joustotyöaika eivät sovi lastenhoitoon tai katujen kunnossapitotehtäviin, mutta niihin voi vastaavasti sopia hyvin työaikapankkimalli tai autonominen työvuorosuunnittelu, joissa vapaiden sijoittumiset ja työvuorot on suunniteltavissa yksilölliset tarpeet huomioiden. Työntekijöiden osallistaminen henkilöstökäytänteiden laatimiseen ja ideoiminen esimerkiksi sisäisten kehittäjien fasilitoimana voisi olla yksi keino luoda eri ammattiryhmille sopivia toimintamalleja ja sitouttaa yhdessä tehtyihin päätöksiin.

Vaasan seudun työllisyystilanne on erinomainen valtakunnallisesti verrattuna, kun työllisten osuus työvoimasta on 90 %. Tilastojen mukaan Vaasassa käydään töissä 100 kilometrin säteellä. (Tietoa Vaasasta ja seudusta 2024.) Olakseen vetovoimainen ja monimuotoinen työnantaja jatkossakin, Vaasan kaupungin tulee entistä enemmän pystyä huomioimaan ulkopaikkakuntalaisten ja jopa ulkomailta käsin työskentelevien työntekijöiden tarpeet. Työvoiman houkuttelevuuteen on löydettävä uusia ja entistä idearikkaampia keinoja. Kuten

tämänkin opinnäytetyön tulos osoitti, työntekijät odottavat entistä joustavampaa ja osallistavaa tapaa suunnitella omia työaikoja, vapaiden pitämistä ja työn tekemisen paikkaa. Autonomisen työvuorosuunnittelun, työaikapankin sekä joustotyöajan käyttöönotto ovat tulevaisuuden työvoimahaasteissa kilpailualtteeja, joita ei Vaasan kaupungin organisaatiossakaan sovi sivuuttaa.

Työmatkan hyödyntäminen on yksi huomioitava seikka, kun mietitään tutkimuksessakin esiin tulleen työstä palautumisen merkitystä. Kukaan tutkimukseen osallistuneista ei ottanut esille työmatkoihin käytetyn ajan hyödyntämistä työn tekemisessä, vaikka työmatkan sisällyttämistä työaikaan esitettiin. Työmatkaan kulutetun ajan voisi huomioida työajaksi varsinaisen työajan ja liukumien ulkopuolella esimerkiksi silloin, kun työtä voidaan joustavasti tehdä myös pitkien työmatkojen aikana. Tällöin ajankäytöstä hyötyisivät sekä työnantaja että työntekijä. Tämä tukisi myös ulkopaikkakuntalaisten ja muualta työskentelevien työhyvinvointia, kun työmatkoihin kulutettu aika voitaisiin hyödyntää työntekoon ja vapaa-aikaan käytetty aika lisääntyisi työmatkan verran. Paikallisen sopimisen mahdollisuuksien laajentuminen vuoden 2025 alusta voisi tuoda ratkaisuja työaikaan luettavasta ajasta sopimiseen myös Vaasan kaupungin organisaatiossa. Kun kamppaillaan työllisyyteen ja kilpailukykyyn liittyvien haasteiden kanssa, sopimukseen sisältyvät edut voisivat toimia keinoina houkutella työntekijöitä etenkin aloille, joissa on suurin työvoimapula. (Paikallinen sopiminen 2025.)

Nelipäiväinen työviikko oli ehdotuksena mielenkiintoinen ja kokeilunarvoinen vaihtoehto mietittäväksi. Münsterin yliopisto, Intraprenör ja kansainvälinen 4 Day Week Global-organisaatio seurasivat 45 yrityksessä toteutetun nelipäiväisen työviikon vaikutuksia 6 kuukauden ajan. Työntekijöistä 90 % ilmoitti hyvinvoinnin, stressitason ja unen laadun parantuneen, kun aikaa jäi enemmän perheelle, liikunnalle ja ystäville. Huomioitavaa oli, että myös yritykset raportoivat liikevaihdon, tuottavuuden ja veto- ja pitovoiman kasvaneet kokeilun aikana, ja 73 % osallistuneista yrityksistä aikoikin jatkaa nelipäiväistä työviikkoa kokeilun jälkeen. Vaikka kokeilu osoitti aiempien tutkimustulosten mukaisesti nelipäiväisen työviikon positiivisia vaikutuksia, työterveyslaitoksen professorien Mikko Härmälän ja Anninan Ropposen mukaan kokeilun tulokset ovat vielä suuntaa antavia. On esimerkiksi epävarmaa, lisääntyykö tuottavuus pitkällä aikavälillä ja vakiintuuko hyvinvoinnin tila tavanomaiselle tasolle, kun tilanteesta tulee

osa työntekijöiden normaalia arkea. (Yle 2024.) Nelipäiväistä työviikkoa joustomuotona on tarkasteltava organisaatio- ja yksilökohtaisesti kokonaisvaltaisen hyödyn näkökulmasta, mutta sen vaikutuksia ja käyttömahdollisuuksia kannattaa selvittää, kun kilpailu osaavasta työvoimasta tulee kiihtymään entisestään myös Vaasan työssäkäyntialueella.

Yhteensovittamisen keinojen ei tarvitse välttämättä olla erityisen radikaaleja tai mullistavia, vaan pikemminkin käytännön läheisiä toimenpiteitä, jotka tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Esimerkiksi psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia rajoitteita on mahdollista poistaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioivilla toiminnallisilla joustoilla, kuten työn muokkauksilla, toimivilla sijaisjärjestelyillä, tehtävien yhdistelyillä sekä tarjoamalla työkierto- tai urapolkuvaihtoehtoja, jotka sopivat työntekijän sen hetkiseen elämäntilanteeseen tai terveydentilaan. Työntekijälle voidaan tarjota esimerkiksi väliaikaista kevennettyä työnkuvaa, jolloin vapaa-ajalla on helpompi päästä irti työn tuomista paineista ja keskittyä henkilökohtaisiin asioihin ilman sairaslomiamia. Keinot eivät ole uusia, mutta vaativat uudenlaista ajattelua. Vaasan kaupungilla, kuten julkishallinnon organisaatioissa yleensäkin, työtä tehdään hyvin tehtävä- ja vakanssisidonnaisesti, mikä hankaloittaa tehtävien ja tehtäväkuvien muokkausta esimerkiksi toimialojen välillä. Laajempi poikkihallinnollinen yhteistyö, eri tehtävien yhdistäminen ja osaamisten ja liikkuvuushalukkuuden kartoittaminen yhdessä työntekijöiden, johdon ja henkilöstöhallinnon ammattilaisten kanssa on yksi keino parantaa pitovoimaa, lisätä työtyytyväisyyttä ja samalla tukea työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista kulloisenkin elämäntilanteen mukaan.

7 LOPUKSI

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kuormittavuuteen vaikuttaa osaltaan nykypäivän ihmisten ajankäytössä ilmenevä selkeä ristiriita. Samaan aikaan, kun haaveillaan kiireettömästä arjesta yhdessä perheen kanssa ja kipuillaan vapaa-ajanpuutteesta, tehdään systemaattisesti pidempiä työpäiviä ja arvostetaan nousujohdannaista työuraa ja korkeaa elintasoja. (Ylikännö 2011, 67.) Työn ja yksityiselämän välillä sukkulointi ei ole yksiselitteistä eikä ongelmiin ole täydellisiä ratkaisukeinoja. Pelkästään työnantajan toimenpiteet työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi eivät ratkaise yhteensovittamiseen liittyviä

haasteita, vaan ne vaativat myös työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen ja valintojen priorisointia ja ymmärrystä työnantajan tarpeista velvoittaa työntekijä tekemään hänelle osoitettuja tehtäviä. Työn arjen sujuvuuden kannalta joustamisen tulee olla vastavuoroista. Toimiva työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen vaatii hyvää yhteistyötä työnantajan ja työntekijän välillä, selkeitä pelisääntöjä ja oikeudenmukaista johtajuutta. Owl Labsin teettämää tutkimustulosta, ”The State of Hybrid Work Report”, ei voi kuitenkaan ohittaa. Sen mukaan monipuoliset joustot ovat tärkeä osa henkilöstöetuja, joita ilman organisaatiot eivät pysty houkuttelemaan ja sitouttamaan kyvykkäitä osaajia. Yli kolmasosa (35 %) suomalaisista työntekijöistä ei nimittäin ottaisi vastaan työpaikkaa ilman joustavia työaikoja ja miltei kolmasosa (28 %) kieltäytyisi työtarjouksesta, ellei voisi vaikuttaa, missä ja milloin voi työskennellä. (Dahlgren 2022.) Tulevaisuuden työnantajalla tulee olla kykyä sulauttaa keskenään työn ja yksityiselämän rajapinnat ja luoda integraatioille joustojen pelisäännöt, jotka hyödyntävät sekä työnantajaa että työntekijää.

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen liittyvä kysely oli laadittu tarkoituksella sisällöltään laajaksi, jotta sen hyödyntäminen jatkokehittämistyössä olisi mahdollista. Tarvittaessa kyselyä voidaan uusia tietyin väliajoin vertailua varten ja tarkastella sekä toimialakohtaisia että ikäryhmittäin tapahtuvia muutoksia pito- ja vetovoiman sekä henkilöstökäytänteiden kehittämisen näkökulmasta. Hyvät henkilöstökäytännöt kehittyvät ja muokkaantuvat toimintaympäristön ja ikärakenteen mukaan. On selvää, että suurten ikäluokkien eläköidyttyä uudella sukupolvella on erilaiset tarpeet ja toiveet työltä, vapaa-ajalta, johtamiselta, hyvinvoinnilta, työyhteisöltä ja henkilökohtaisilta tavoitteilta. Ikärakenteen lisäksi teknologia, robotiikka ja tekoäly tulevat mullistamaan työelämää radikaalisti. Työelämän kehityksessä mukana pysyminen edellyttää jatkuvaa tutkimusta ja tutkimustulosten hyödyntämistä myös työpaikkakohtaisesti.

Tämä opinnäytetyön tekeminen ja tutkimuksen toteuttaminen on ollut opettavainen ja hieno matka. Haluan kiittää erityisesti tämän opinnäytetyön ohjaajaa lehtori Pia Kaarta suuresta tuesta ja sparrauksesta koko opinnäytetyöprosessin. Lisäksi haluan kiittää lehtori Vesa Partasta avusta kyselylomakkeen suunnittelussa sekä kärsivällisestä opastuksesta tilastotieteen saloihin. Suuri kiitos kuuluu myös toimeksiantajan edustajille konsernihallinnon johtaja Jari Karjalaiselle, henkilöstöjohtaja Tuulikki Kruhse-Poutaselle, työhyvinvointipäällikkö

Henna Nurmikoskelle ja totta kai kaikille tutkimukseen osallistuneille, jotka mahdollistivat tämän opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen tekemisen.

Tämä opinnäytetyö on hyvä esimerkki siitä, miten toimivat työntekijälähtöiset joustot mahdollistavat sujuvasti työn ja muun elämän, kuten opiskelun, yhteensovittamisen.

LÄHTEET

- Academic Work. 2022. Tuore YPAI-tutkimus kertoo karusta tilanteesta: Jopa 87 % tutkimukseen vastanneista nuorista ammattilaisista on kokenut työuupumuksen tai kokee olleensa sitä lähellä. WWW-dokumentti. Julkaistu 10.10.2022. Saatavissa: <https://news.cision.com/fi/miltton/r/tuore-ypai-tutkimus-kertoo-karusta-tilanteesta--jopa-87---tutkimukseen-vastanneista-nuorista-ammatti,c3644810> [viitattu 10.8.2024].
- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aura, O. & Ahonen Guy. 2016. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. 2024. *Nature* (vol 630), 920–924. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Verkkolehti. Julkaistu 12.6.2024. Saatavissa: <https://www.nature.com/articles/s41586-024-07500-2> [viitattu 25.6.2024].
- Dahlgren, B. 2022. Uusi tutkimus Owl Labsilta: Joustamattomat työnantajat menettävät työntekijöitä. Business Wire. WWW-dokumentti. Julkaistu 12.5.2022. Saatavissa: <https://www.business-wire.com/news/home/20220510006025/fi/> [viitattu 9.8.2024].
- Duunitori & Great Place to Work. 2022. Suomalaisen työelämän tila-tutkimus 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://greatplacetowork.fi/oppaat/suomalaisen-tyoelaman-tila-2022-raportti/> [viitattu 20.6.2024].
- Duunitori. 2023. Uusi ammatti oppisopimuksella? Lue, miten se toimii. WWW-dokumentti. Päivitetty 18.4.2023. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/mika-on-oppisopimus> [viitattu 9.8.2024].
- Gomes, J.F.S., Sabino, A. & Antunes, V. 2023. The Effect of Green Human Resources Management Practices on Employees' Affective Commitment and Work Engagement: The Moderating Role of Employees' Biospheric Value. *Sustainability* 2023,15 (3), 290. PDF-dokumentti. Julkaistu 24.1.2023. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2190> [viitattu 9.2.2025].
- Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272> [viitattu 20.6.2024].
- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2., uudistettu ja täydennetty laitos vuoden 2008 ilmestyneestä ensimmäisestä laitoksesta. Helsinki: Tietosanoma/Art House Oy.

Hartikainen, A. 2010. Työn ja perheen yhteensovittamisesta yhteensopivuuteen? Tutkimus työn ja perheen myönteisestä vuorovaikutuksesta. Työelämän tutkimus 3/2010. PDF-dokumentti. Julkaistu 1.11.2010. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87388/46297> [viitattu 2.8.2024].

Heikkilä, A. 2023. Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla. Tulevaisuuden Suomen tekijät-tutkimushanke. PDF-dokumentti. Julkaistu 7.12.2023. Saatavissa: <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/nuorten-ja-varttuneiden-yhteistyö-työpaikoilla.pdf> [viitattu 30.6.2024].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus. Vol 15 nro 1. PDF-dokumentti. Julkaistu 20.9.2019. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301> [viitattu 20.6.2024].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789523458123> [viitattu 29.10.2024].

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229282?sid=4763773268> [viitattu 7.8.2024].

Huselid, M.A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal 1995. Vol 38. No. 3., 635–872. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf [viitattu 31.7.2024].

Härmä, M. & Karhula, K. 2020. Working hours, health, well-being and participation in working life. Current knowledge and recommendations for health and safety. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140634/TTL-978-952-261-912-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 7.9.2024].

Jalovaara, M., Valkonen, T., Leinonen, T., Kmak, M., Samaletdin, Y., Hanell, T., Rotkirch, A., Vaalavuo A., Kauppinen, T., Linnosmaa, I., Zechner, M. & Kuivalainen, S. 2023. Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskunnan kestävyuden. PDF-dokumentti. Julkaistu 20.1.2023. Saatavissa: https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-01/Demography_tietopaketti_digi_aukeamittain.pdf [viitattu 29.5.2024].

Joustotyöaika. 2024. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. WWW-dokumentti. Päivitetty 18.11.2024. Saatavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyo aika/joustotyöaika> [viitattu 9.12.2024].

Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi?. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kalliokoski, S., Karvetti, K. & Ratsula, N. 2023. Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2023. Työkykyjohtamisen tila 2023. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.ilmarinen.fi/media_global/liitepankki/aineistot/2023/tyokykyjohtamisen-tila-2023.pdf [viitattu 20.6.2024].

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen s.a. Osittainen varhennettu vanhuuseläke (OVE). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/henkiloasiakas/tyoelake/osittainen-varhennettu-vanhuuselake/> [viitattu 9.8.2024].

Kinnunen, A., Lammi-Taskula, J., Miettinen, A., Närvi, J. & Saarikallio-Torp, M. 2024. Perhevapaat ja työn ja perheen yhteensovittaminen muuttuvassa työelämässä. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 165. PDF-dokumentti. Helsinki: Kansaneläkelaitos. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/6adc6cd8-e35c-419a-87ea-d290f89acf16/content> [viitattu 12.8.2024].

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Julkaistu 25.11.2020. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3> [viitattu 5.8.2024].

Komonen, M. 2022. Työelämätkijalta yllättävä kommentti työhön sitoutumisesta – se voi johtaa jopa uupumiseen: ”Ei ole järkevää”. Duunitori. WWW-dokumentti. Julkaistu 25.8.2022. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen> [viitattu 29.5.2024].

Koramo, M., Ilmola, J., Lehtinen, S., Järvelin, A-M., Haila, K. & Kiiskinen, J. 2023. Selvitys opintovapaalaista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:6. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164594/TEM_2023_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 9.9.2024].

Kuivalainen, S. 2023. Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskunnan kestävyiden. PDF-dokumentti. Julkaistu 20.1.2023. Saatavissa: https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-01/Demography_tietopaketti_digi_aukeamittain.pdf [viitattu 29.5.2024].

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laajalahti, A. & Pennanen, E. 2019. Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 28–37.

PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/6f045ad4-36aa-4fba-b993-5bda88480552/content> [viitattu 30.6.2024].

Laaksomies, K. 2022. Diversiteetti ja inklusio työpaikalla - Mitä se käytännössä tarkoittaa?. Great Place to Work. WWW-dokumentti. Päivitetty 28.6.2022. Saatavissa: <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/diversiteetti-ja-inklusio-tyopaikalla-mita-se-kaytannossa-tarκοittaa/> [viitattu 9.8.2024].

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Lappalainen, P. 2016. Eettinen viestintä. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 30–39. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/8f083314-7ffd-4014-a6a7-60d2342d06c8/content> [viitattu 22.7.2024].

Luukka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Helsinki: Alma Talent.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2024. Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 9.9.2024].

Lätti, K. 2024. Työhön saa uutta intoa tuunaamalla. *Pohjalainen* 20.7.2024, A14–15.

Makarim, A. F. & Muafi, M. 2021. The effect of green human resource management (GHRM) practices on turnover intention: Mediating role of work environment. *International Journal of Research in Business & Social Science* 2021. Vol 10 (5), 83–94. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://kaakuri.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2571148583?sid=4760463959 [viitattu 31.7.2024].

Manka, M. & Manka, M. 2023. 3. uudistettu painos. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mattinen, K. 2022. Viikon kysymys: lomarahen vaihtaminen vapaaksi. Helsingin seudun kauppakamari. WWW-dokumentti. Julkaistu 12.5.2022. Saatavissa: <https://helsinki.chamber.fi/viikon-kysymys-lomarahen-vaihtaminen-vapaaksi/> [viitattu 7.9.2024].

Mäkelä, A. 2023. Miten rakentaa vetovoimaista työnantajakuva osajapulaalalla? 5 tärkeää oppia palkitulta brändiltä. *Duunitori*. WWW-dokumentti. Julkaistu 26.1.2023. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekryjatkot-tyonantajabrandi-mehilainen> [viitattu 31.7.2024].

Novetos Oy. 2024. Tulevaisuuden johtajuus rakentuu empatialle, jämäkkyydelle ja selkeälle suunnan näyttämiselle. WWW-dokumentti. Julkaistu 4.4.2024. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70131745/tulevaisuuden->

[johtajuus-rakentuu-empatialle-jamakkyydelle-ja-selkealle-suunnan-nayttamiselle?publisherId=69820444&lang=fi](#) [viitattu 30.6.2024].

Nurmi, N. & Äkräs, J. 2019. Positiivinen visio tulevaisuuden työlle. *Työn tuuli* 2/2019. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 28. vuosikerta, 12–18. Verkkolehti. Saatavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022019.pdf [viitattu 30.6.2024].

Omaishoitajana läheiselle. 2024. Hae omaishoidon tukea ja Kelan etuuksia. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.11.2024. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/op-paat/omaishoito/oman-tilanteen-pohtiminen/nain-haet-palveluita-ja-tukia> [viitattu 16.10.2024].

Opetushallitus. 2023. Koulutuksen kustannukset jatkoivat kasvua myös vuonna 2022. WWW-dokumentti. Julkaistu 24.10.2023. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2023/koulutuksen-kustannukset-jatkoivat-kasvua-myos-vuonna-2022> [viitattu 9.9.2024].

Opintovapaalaki 9.3.1979/273.

Osatyökykyisyyttä on monenlaista. 2023. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.12.2023. Saatavissa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/tyoelamaosallisuus/iisisti-toihin-opas/osatyokykyisyytta-on-monenlaista> [viitattu 28.8.2024].

Paikallinen sopiminen. 2025. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.2.2025. Saatavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoehto-sopimus/paikallinen-sopimus> [viitattu 10.3.2025].

Pekkarinen, L. & Heikinheimo, S. 2022. Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021. Kevan tutkimuksia 1/22. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.keva.fi/contentassets/a951ad34419f488898e19ff9aa857328/keva_tyokyvyn_johtaminen_ja_tyoterveysyhteistyo_julkisen_alan_organisaatioissa_vuonna_2021.pdf [viitattu 1.7.2024].

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. 2022. Kevan tutkimuksia 1/2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf. [viitattu 21.7.2024].

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EAF-BBXXTBBAEF#kohta:Sis\(\(e4\)llys/piste:t1Fa](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/EAF-BBXXTBBAEF#kohta:Sis((e4)llys/piste:t1Fa) [viitattu 21.7.2024].

Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Right Management. 2016. Puhumalla paras: miten urakeskustelut vaikuttavat liiketoiminnan menestymiseen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://vie->

[wer.joomag.com/hr-viesti-liitteet-puhumalla-paras-miten-urakeskustelut-vaikuttavat-puhumalla-paras-miten-urakeskustelut-vaikuttavat/0327518001537860044](https://www.joomag.com/hr-viesti-liitteet-puhumalla-paras-miten-urakeskustelut-vaikuttavat-puhumalla-paras-miten-urakeskustelut-vaikuttavat/0327518001537860044) [viitattu 4.6.2024].

Saari, T. & Ojala, S. 2011. Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. Työelämän tutkimuksia. Vol. 9 nro 3, 241–255. PDF-dokumentti. Saatavissa: [Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä - pdf \(journal.fi\)](https://journal.fi/ika-sitoutuminen-ja-tehtavien-haasteet-uskomuksia-ja-kokemuksia-tietotyosta-pdf) [viitattu 29.5.2024].

Simonen, J., Heikkilä, A. & Westinen, J. 2021. Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keski-ikäisten työelämänäkemyksistä. E2-tutkimus. PDF-dokumentti. Julkaistu 14.4.2021. Saatavissa: <https://www.e2.fi/tutkimustemat/hankkeet/tulevaisuuden-suomen-tekijat-osallisuutta-ja-yhteistyota-tyoelamaan/tyon-sukupolvet-tutkimus-nuorten-ja-keski-ikaisten-tyoelamanakemyksista.html> [viitattu 14.2.2025].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Perhevapaaudistus astuu voimaan elokuussa 2022. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.1.2022. Saatavissa: <https://stm.fi/-/perhevapaaudistus-astuu-voimaan-elokuussa-2022> [viitattu 9.8.2024].

State of Global Workplace 2023 Report. 2024. The voice of the world's employees. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gallop.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> [viitattu 30.6.2024].

Suomalaisen työn liitto. 2016. Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutkimustiivistelma2016.pdf [viitattu 21.4.2024].

Sutela, H. 2020. Työaikajoukot ovat suomalaisen työelämän voimavara, mutta onko niistä haastajaa kiireen kuormittavuudelle?. WWW-dokumentti. Päivitetty 25.11.2020. Saatavissa: <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/tyoajajoukot-ovat-suomalaisen-tyoelaman-voimavara-mutta-onko-nista-haastajaa-kiireen-kuormittavuudelle/> [viitattu 28.8.2024].

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2024. Työn ja perheen yhteensovittaminen. 2024. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos WWW-dokumentti. Päivitetty 6.6.2024. Saatavissa: <https://thl.fi/aiheet/lapset-nuoret-ja-perheet/hyvinvointi-ja-terveys/tyon-ja-perheen-yhteensovittaminen> [viitattu 9.9.2024].

Tietoa Vaasasta ja seudusta. 2025. Työllisyyden mittarit maan parhaimmistoa. Vaasan kaupunki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/tilastoja-vaasan-seudusta/tilastot-tyollisyys/> [viitattu 26.2.2025].

Toivanen, M. 2020. Mistä syntyvät onnekkaat löydöt asiantuntijatyössä? *Työelämän tutkimus* Vol. 18 Nro 4 (2020), 305–322. Verkkojulkaisu. Julkaistu

22.12.2020. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/89014> [viitattu 20.7.2024].

Toppinen-Tanner, S. & Kirves, M. 2016. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. *Työelämän tutkimus* Vol. 14 Nro 3 (2016)), 276–294. Verkkojulkaisu. Julkaistu 5.11.2019. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86996/45899> [viitattu 29.5.2024].

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. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%c3%b6%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 9.9.2024].

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. 1–2. painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. Toim. Kohonen, I., Kuula-Lummi, A. & Spoof, S-K. Helsinki. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf [viitattu 9.2.2025].

Työaikalaki 5.7.2019/872.

Työllisyysrahasto. 2022. Aikuiskoulutustuen hakijoiden määrä laskussa sosiaali-, terveys- ja koulutusaloilla. WWW-dokumentti. Päivitetty 24.11.2022. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69958186/aikuiskoulutustuen-hakijoiden-maara-laskussa-sosiaali--terveys--ja-koulutusaloilla-?publishe-rlid=69817871> [viitattu 9.9.2024].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyslaitos. 2020. Tutkimus: Hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin vähentävät sairauspoissaoloja ja mielenterveysoireita. WWW-dokumentti. Julkaistu 13.11.2020. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyoaikoihin-vahentavat-sairauspoissaoloja-ja> [viitattu 9.12.2024].

Vaasan kaupungin henkilöstöohjelma 2022–2025. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://issuu.com/graafisetpalvelut_vaasa/docs/henkilost_ohjelma_2022-2025_issuu [viitattu 21.4.2024].

Vaasan kaupungin henkilöstöraportti 2023. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vaasa.fi/uploads/2024/06/d118e6c5-henkilostoraportti-2023.pdf> [viitattu 29.5.2024].

Vaasan kaupungin organisaatio ja päätöksenteko. 2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/vaasan-kaupungin-organisaatio-ja-paatoksenteko/> [viitattu 29.5.2024].

Valtiovarainministeriö 2024. Vuorotteluvapaajärjestelmän lakkauttaminen. PDF-dokumentti. Julkaistu 27.2.2024. Saatavissa: <https://vm.fi/documents/10623/180963988/2024-02-27+Vuorotteluvapaan+lakkauttaminen+.pdf/ef21e631-3f66-c89f-baf6-bbc1369a2020/2024-02-27+Vuorotteluvapaan+lakkauttaminen+.pdf?t=1709033540730> [viitattu 9.9.2024].

Viitala, R. 2011. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf [viitattu 31.7.2024].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. & Mankki, V. 2024. Johdatus monimenetelmätutkimukseen. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.el-library.com/reader/9789523704749> [viitattu 29.10.2024].

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Wood, J., Oh, J., Park, J. & Kim, W. 2020. The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. SAGE Journals Premier 2022. Human Resource Development Review 2020, Vol. 19(3) 240–262. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/epub/10.1177/1534484320917560> [viitattu 29.5.2024].

Vuorela, P., Erkkilä, K. & Kultanen, H. 2022. Tutkimus etätöön vaikutuksista 2023. PDF-dokumentti. Julkaistu 6.6.2023. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/EK-Tutkimus-etatyon-vaikutuksista-2023.pdf> [viitattu 22.7.2024].

Väestöliitto s.a. Mitä työpaikan perheystävällisyys on? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/mita-tyopaikan-perheystavallisyys-on/> [viitattu 7.3.2025].

Väänänen, A., Toivanen, M., Selander, K., Joensuu, M. & Airaksinen, J. 2024. Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi terve Suomi tutkimuksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 9.9.2024].

Yle. 2024. Työelämä. Neljän päivän työviikko pantiin kokeiluun – stressi väheni, tuottavuus kasvoi. WWW-dokumentti. Julkaistu 28.10.2024. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20119756> [viitattu 7.3.2025].

Ylikännö, M. 2011. Sopivasti työtä ja vapaa-aikaa? Tutkimuksia ajankäytöstä eri elämäntilanteissa. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 117. Helsinki: Kansaneläkelaitoksen tutkimusosasto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/8e1f981e-e6ae-44de-952c-1f915078b0f0/content> [viitattu 14.9.2024].

Tutkimustiedote

Vaikuta työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon – osallistu kyselyyn!

Haluatko olla mukana kehittämässä Vaasan kaupungin henkilöstökäytäntöjä? Nyt siinä on mahdollisuus vaikuttaa! Vastaamalla Henkilöstö-palvelualueen toimeksi antamaan kyselyyn voit kertoa omista kokemuksistasi ja antaa kehittämissuhteita työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi.

Miksi vastata?

- **Vaikuta:** Mielipiteesi auttaa vahvistamaan toimivia käytäntöjä ja kehittämään uusia ratkaisuja, jotka edistävät työhyvinvointia ja arjen tasapainoa.
- **Helppoa ja nopeaa:** Kysely on auki 29.11. – 16.12.2024 ja vastaaminen vie vain 10–15 minuuttia.
- **Luottamuksellista:** Vastauksesi käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti.

Palkinnot Jättämällä yhteystietosi kyselyn lopussa osallistut Vaasa-pipojen ja Vaasa-tuubihuivien arvontaan. Yhteystietojasi ei yhdistetä vastauksiin.

Lisätietoja kyselyyn vastaamisesta: XXXX XXXX

Mielipiteesi on tärkeä! Vaasan kaupungin työntekijänä juuri Sinun mielipiteilläsi on erityinen merkitys. Kiitos jo etukäteen ajastasi ja osallistumisestasi!

Tästä pääset vastaamaan kyselyyn: (linkki)

Påverka balansen mellan arbete och fritid – svara på enkäten!

Vill du vara med och utveckla Vasa stads personalpraxis? Nu har du chansen att påverka! Genom att svara på enkäten som serviceområdet Personal genomför kan du berätta för oss om dina erfarenheter och ge utvecklingsförslag som gäller samordnande av arbete och privatliv.

Varför svara?

- **Påverka:** Dina åsikter hjälper till att stärka fungerande praxis och utveckla nya lösningar som främjar välbefinnande på jobbet och balans i vardagen.
- **Enkelt och snabbt:** Enkäten är öppen 29.11. – 16.12.2024 och det tar bara 10–15 minuter att svara.
- **Konfidentiellt:** Dina svar behandlas anonymt och konfidentiellt.

Tilläggsuppgifter om enkäten: XXXXX XXXXX

Priser Genom att lämna dina kontaktuppgifter i slutet av enkäten deltar du i utlottningen av Vasa-mössor och Vasa-tubscarfar. Dina kontaktuppgifter kopplas inte till svaren.

Din åsikt är viktig! Som anställd i Vasa stad är just dina åsikter särskilt viktiga. Tack på förhand för din tid och ditt deltagande!

Här kan du svara på enkäten: (länken)

Tietosuojailmoitus

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa. Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoituna käyttää osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Ulla Niemi
sähköposti xxxxxxxx
puh. xxxxxx

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Työntekijöiden sitouttaminen, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen Vaasan kaupungin organisaatiossa

2.5.2024 – 31.5.2025

Ulla Niemi

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään opinnäytetyön empiiriseksi aineistoksi ja ne käsitellään anonymisti siten, ettei yksittäistä henkilöä voi tunnistaa.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Tutkimuksen aineisto sisältää tietoa vastaajien työskentelyorganisaatiosta, asemasta, koulutustaustasta, perhesuhteista, iästä sekä palvelussuhteen pituudesta ja laadusta Vaasan kaupungin organisaatiossa. Lisäksi aineisto sisältää vastaajien omakohtaisia kokemuksia kaupungin henkilöstökäytänteistä, työntekijäkokemuksesta, työnantajamielikuvasta ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta sekä kehitysideoita ja parannusehdotuksia arjen sujuvoittamiseksi.

6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Henkilötiedot kerätään Webpro-kyselylomakkeella vastaajien itse ilmoittamista tiedoista. Kyselyn vastauslinkki on Vaasan kaupungin sisäisen intranet Lykyn sivustolla erikseen määriteltynä ajankohtana.

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta henkilötietoja kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana Microsoft pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft käsittelee pääsääntöisesti tietoja EU/ETA-alueella ja alueellisissa tietokeskuksissa. Microsoft on sitoutunut toimimaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisesti. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni suojataan?

Henkilötiedot säilytetään sähköisessä muodossa Webropol-kyselyohjelmassa. Tiedot on suojattu käyttäjätunnuksen ja salasanan taakse. Suorat tunnistetiedot poistetaan tutkimustulosten analysointivaiheessa. Mahdolliset yksittäisten vastausten lainaukset raportoidaan opinnäytetyössä anonyymisti.

11. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Ulla Niemi, sähköposti xxxx, puh. xxxxxxx.

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaavaan saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi

Suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen

Opinnäytetyö: Työntekijöiden sitouttaminen, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen Vaasan kaupungin organisaatiossa

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Kouvolan toimipiste, Ulla Niemi

Tässä opinnäytetyöhön liittyvässä tietosuojaselosteessa henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Mikäli haluat peruuttaa suostumuksesi, voit ilmoittaa siitä sähköisesti xxxxxxxx tai soittamalla puh. xxxxxxxx.

Tutkimuksesta on tiedotettu Vaasan kaupungin intranet Lykyn sivustolla. Tutkimustiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta. Kyselyssä olevan linkistä olen päässyt tutustumaan tietosuojaselosteeseen ja saanut tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen käsittelystä.

Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä. Minua ei ole painostettu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista. Ymmärrän, että voin keskeyttää osallistumiseni tai peruuttaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä siitä koidu minulle kielteisiä seurauksia. Olen tietoinen, että mikäli keskeytän tutkimuksen, keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Mikäli peruutan suostumukseni, minusta peruuttamiseen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä osana tutkimusta, vaan ne tuhotaan, mikäli niiden poistaminen aineistosta on mahdollista tai tiedot anonymisoidaan välittömästi peruuttamisen jälkeen, jolloin jo kerättyä tutkimusaineistoa voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa. Anonymisoidut henkilötiedot eivät ole kohtuullisin keinoin tunnistettavissa annettujen tietojen perusteella tai tietoja muihin tietoihin yhdistämällä.

Olen lukenut ja ymmärtänyt lukemani tietosuojaselosteen ja tämän suostumuksen tiedot, ja haluan osallistua tutkimukseen ja antaa suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Dataskyddsmedelande

(Dataskyddslag 2018/1050, EU:s allmänna dataskyddsförordning 2016/679)
Detta dataskyddsmedelande beskriver hur dina personuppgifter behandlas i undersökningen. Det är helt frivilligt att delta i lärdomsprovet. Du kan också avbryta ditt deltagande i undersökningen när som helst om du vill. Om du avbryter undersökningen eller återkallar ditt samtycke till behandling av dina personuppgifter, kan de uppgifter som samlats in om dig fram till tidpunkten för avbrytandet eller återkallandet av samtycke fortfarande användas anonymiserat i undersökningen.

1. Personuppgiftsansvarig för lärdomsprovet

Ulla Niemi

e-post XXXXX, tfn XXXXX

2. Lärdomsprovets ämne, varaktighet och vem som utför det

De anställdas engagemang, samordnande av arbete och privatliv inom Vasa stads organisation

2.5.2024 – 31.5.2025

Ulla Niemi

3. I vilket syfte samlas mina personuppgifter in och hur behandlas de?

Personuppgifter samlas in som empiriskt material för lärdomsprovet och de behandlas anonymt så att ingen enskild person kan identifieras.

4. På vilken grund behandlas mina personuppgifter i lärdomsprovet?

Personuppgifter behandlas på följande grunder i enlighet med artikel 6 punkt 1 i den allmänna dataskyddsförordningen: deltagarens samtycke

5. Vilka uppgifter om mig behandlas?

Undersökningsmaterialet innehåller information om arbetsorganisationen för dem som svarat, befattning, utbildningsbakgrund, familjeförhållanden, ålder, anställningsförhållandets tid och art i Vasa stads organisation. Materialet omfattar också personliga erfarenheter bland de som svarat om stadens personalpraxis, arbetstagarerfarenhet, arbetsgivarbild och samordnande av arbete och privatliv samt utvecklingsidéer och förslag på hur man kan underlätta vardagen.

6. Från vilka källor samlas mina uppgifter in?

Personuppgifter samlas in genom de uppgifter som de som svarar själva uppger i en Webropol-enkät. Svarslänken till enkäten och uppgifterna om undersökningen publiceras på Vasa stads intranät Lykky vid en separat angiven tidpunkt.

7. Överlämnas mina personuppgifter till en tredje part?

Inga personuppgifter i registret lämnas över till en tredje part.

8. Behandlas mina uppgifter utanför EU eller EES?

Nej, det gör de inte.

I Sydöstra Finlands yrkeshögskola, Xamk, används Microsofts molntjänster (Teams och OneDrive) för lagring.

Microsoft behandlar i regel uppgifter inom EU/EES-området och i regionala kunskapscentra. Microsoft har förbundit sig att följa EU:s allmänna dataskyddsförordning. Microsofts sekretesspolicy kan ses på adressen: <https://www.microsoft.com/sv-se/privacy/privacystatement>

9. Hur länge sparas mina personuppgifter?

Personuppgifterna sparas i en månad framåt från det att lärdomsprovet har publicerats. Efter detta förstörs personuppgifterna.

10. Hur skyddas mina personuppgifter?

Personuppgifterna sparas i elektronisk form i programmet för Webropol-enkäten. Uppgifterna är skyddade med ett användarnamn och lösenord. Direkta identifieringsuppgifter tas bort vid analysen av undersökningsresultaten. Eventuella citat från enskilda svar redovisas anonymt i lärdomsprovet.

11. Hur kan jag utöva mina rättigheter enligt dataskyddsförordningen?

Den kontaktperson som du kan kontakta i frågor som rör deltagarens rättigheter är: Ulla Niemi, e-post XXXXXX, tfn XXXXX.

- g) Återkallande av samtycket (artikel 7 i dataskyddsförordningen)
Du har rätt att återkalla ditt samtycke om behandlingen av personuppgifter grundar sig på samtycke. Återkallandet av samtycket inverkar inte på lagenligheten av behandling som utförts med stöd av samtycket innan det återkallades.
- h) Rätt till tillgång (artikel 15 i dataskyddsförordningen)
Du har rätt att få veta om dina personuppgifter håller på att behandlas och vilka av dina personuppgifter som behandlas. Du kan också begära en kopia av de personuppgifter som är under behandling om du så önskar.
- i) Rätt till rättelse (artikel 16 i dataskyddsförordningen)
Om det finns felaktigheter i dina personuppgifter som behandlas, har du rätt att begära att få dem rättade eller kompletterade.
- j) Rätt till radering (artikel 17 i dataskyddsförordningen)
Du har rätt att begära att få dina personuppgifter raderade i vissa fall.
- k) Rätt till begränsning av behandling (artikel 18 i dataskyddsförordningen)
Du har rätt att begränsa behandlingen av dina personuppgifter i vissa fall, så som om du bestrider personuppgifternas korrekthet.
- l) Rätt att göra invändningar (artikel 21 i dataskyddsförordningen)
Du har rätt att invända mot behandlingen av dina personuppgifter om behandlingen grundar sig på allmänt intresse eller berättigat intresse. I så fall får yrkeshögskolan inte behandla dina personuppgifter, såvida denne inte kan påvisa tvingande berättigade skäl för behandlingen som väger tyngre än dina intressen.

Undantag från rättigheter

I vissa enskilda fall kan de rättigheter som beskrivs här frångås på de grunder som anges i dataskyddsförordningen och Finlands dataskyddslag i den utsträckning som rättigheterna förhindrar eller avsevärt försvårar uppnående av ett vetenskapligt eller historiskt forskningsändamål samt statistiskt ändamål. Behovet av att göra undantag från rättigheterna bedöms alltid från fall till fall.

Besvärsmätt

Du har rätt att lämna in ett klagomål till en tillsynsmyndighet, särskilt där du har sin hemvist eller sin arbetsplats om du anser att behandlingen av personuppgifter strider mot EU:s allmänna dataskyddsförordning (EU) 2016/679. Tillsynsmyndigheten i Finland är dataombudsmannen.

12. Dataskyddsombudets kontaktuppgifter

Kontakt med dataskyddsombudet vid Xamk fås på e-postadressen tietosuojaavastaava@xamk.fi

Samtycke till behandling av personuppgifter och deltagande i undersökningen

Lärdomsprov: De anställdas engagemang, samordnande av arbete och privatliv inom Vasa stads organisation

Sydöstra Finlands yrkeshögskola, verksamhetsstället i Kouvola, Ulla Niemi

I denna dataskyddsbeskrivning i anknytning till lärdomsprovet grundar sig behandlingen av personuppgifter på samtycke.

Om du vill återkalla ditt samtycke kan du meddela detta elektroniskt per e-post XXXXX eller genom att ringa XXXXX.

Om undersökningen har informerats på Vasa stads intranät Lykky. Jag har fått tillräcklig information om undersökningen genom uppgifterna om undersökningen. Jag har fått tillgång till dataskyddsbeskrivningen via länken som finns i enkäten och en mer detaljerad beskrivning om behandlingen av personuppgifter i samband med undersökningen.

Jag har haft möjlighet att ställa frågor och jag har fått tillräckliga svar på alla mina frågor gällande undersökningen. Jag har haft tillräckligt med tid att överväga mitt deltagande i undersökningen. Jag har fått tillräcklig information om mina rättigheter, syftet med undersökningen, hur den genomförs och nyttan av den. Jag har inte utsatts för påtryckningar för att delta i undersökningen.

Jag förstår att mitt deltagande i undersökningen är frivilligt. Jag förstår att jag kan avbryta mitt deltagande eller återkalla mitt samtycke till behandling av mina personuppgifter när som helst utan att uppge någon orsak, och utan att det uppstår några negativa följder för mig. Jag är medveten om att om jag avbryter undersökningen kan de uppgifter som samlats in om mig fram till det att jag avbryter mitt deltagande fortfarande användas i undersökningen. Om jag återkallar mitt samtycke kan de personuppgifter, prover och annan information som samlats in om mig fram till tidpunkten för återkallandet inte behandlas som del av undersökningen, utan kommer att förstöras, om det är möjligt att ta bort dem från materialet eller så anonymiseras uppgifterna omedelbart efter återkallandet, varvid de uppgifter som redan samlats in fortfarande kan användas i undersökningen. Anonymiserade personuppgifter kan inte identifieras med rimliga medel, varken utifrån de uppgifter som getts eller genom att kombinera dem med annan information.

Jag har läst och förstått dataskyddsbeskrivningen, som jag har läst, och informationen om samtycke, och jag önskar delta i undersökningen och ger mitt samtycke till behandlingen av mina personuppgifter så som beskrivs i dataskyddsbeskrivningen.

Työ ja yksityiselämä

Tutkimus työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta

Vastaamalla tähän Henkilöstö-palvelualueen toimeksi antamaan kyselyyn pääset vaikuttamaan Vaasan kaupungin henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen kertomalla omia kokemuksiasi ja kehittämisehdotuksia työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi.

Vastaamiseen menee aikaa noin 10 – 15 minuuttia.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinoja ovat esimerkiksi: erimuotoiset työaikajoustot, opintovapaat, vuorotteluvapaa, perhevapaat, omaishoitovapaat, harkinnanvaraiset työlomat, autonominen työvuorosunnittelu, osa-aikatyö sekä etä- ja hybridityö.

Vastaaminen on täysin luottamuksellista

Vastaajia ei yksilöidä ja voit vastata kyselyyn täysin luottamuksellisesti. Anonyymi vastauksesi on mukana kyselyn tulosten yhteenvedossa ja jatkokehittämistyössä.

Tulokset raportoidaan osana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyötä ja julkaistaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen keväällä 2025 aikana intranet Lykyssä.

Mielipiteesi on tärkeä

Vaasan kaupungin työntekijänä mielipiteesi ja kehittämisehdotuksesi ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Arvioi kysymyksiä sen työyhteisön kannalta, jossa teet töitä.

Kyselyn lopussa voit jättää yhteystietosi Vaasa-pipojen ja Vaasa-tuubihuivien arvontaan. Yhteystietojasi ei yhdistetä vastauksiin.

Lisätietoja kyselyyn vastaamisesta: s-posti XXXX

Lämmin kiitos, kun olet mukana arvokkaassa kehittämistyössä.

Ennen vastaamista, tutustu huolellisesti henkilötietojesi käsittelyyn ja tietosuojailmoitukseen. (linkki)

Taustatiedot

1. Mihin seuraavaan ikäryhmään kuulut?

- 18 – 29 v
- 30 – 49 v
- 50 – 65 v
- 66 v tai yli

2. Olen

- nainen
- mies
- muu
- en halua vastata

3. Mihin seuraavaan henkilöstöryhmään kuulut?

- kaupungin ylempi johto
- tulos- tai palvelualueen johto
- lähiesihenkilö
- hallinto-/toimistotyöntekijä
- muu ammattityöntekijä (esim. lastenhoitaja, kunnossapitotyöntekijä, opettaja)

4. Viimeisin loppuun suoritettu koulutuksesi?

- peruskoulutus (kansakoulu, oppikoulu, peruskoulu)
- toisen asteen tutkinto (ammattikoulu, -opisto, lukio)
- alempi korkeakoulututkinto (ml. kandiditutkinto)
- ylempi korkeakoulututkinto (ml. maisteri- ja tohtoritutkinto)

5. Toimiala ja tulosalue/toimipiste, jolla työskentelet tällä hetkellä

Tukipalveluhenkilöstö valitsee sen toimialan ja tulosalueen/toimipisteen, jolle tekee töitä

6. Työsuhteesi muoto tällä hetkellä

Valitse yksi vaihtoehto

- toistaiseksi voimassa oleva kokoaikatyö
- toistaiseksi voimassa oleva osa-aikatyö
- määräaikainen kokoaikatyö
- määräaikainen osa-aikatyö

7. Miten kauan olet työskennellyt Vaasan kaupungin organisaatiossa?

- alle 2 v
- 2 v – alle 5 v
- 5 v – alle 10 v
- 10 v – alle 20 v
- vähintään 20 v

Vaasan kaupungin henkilöstökäytännöt

8. Mitä mieltä olet seuraavista Vaasan kaupungin henkilöstökäytäntöihin liittyvistä väittämistä? (täysin eri mieltä-eri mieltä-ei samaa eikä eri mieltä-samaa mieltä-täysin samaa mieltä-en osaa sanoa)

Valitse jokaiselta riviltä yksi vaihtoehto

Työyhteisössäni, jossa teen töitä

- johtaminen on tasapuolista ja kannustavaa.
- joustetaan hyvin työajoissa (esim. liukuva työaika tai esihenkilön kanssa työajoista sopiminen).
- on mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun.
- suhtaudutaan myönteisesti etä- ja hybridityöhön sekä monipaikkaiseen työhön (niissä joissa se on mahdollista).
- on hyvät ja joustavat mahdollisuudet saada työlomia ja vapaita henkilökohtaisista syistä.
- vallitsee perhemyönteinen asenne (suhtaudutaan myönteisesti yksilöllisten perhetilanteiden joustoihin)
- on mahdollisuus tehdä osa-aikatyötä
- on toimivat ja sujuvat työ- ja sijaisjärjestelyt poissaolojen aikana
- on mahdollisuus vaikuttaa vuosilomien ajankohtiin
- suhtaudutaan myönteisesti ja ratkaisukeskeisesti osatyökykyisyyteen liittyviin järjestelyihin (ml. osasairaspoissaolo, osatyökyvyttömyys)
- tuetaan riittävästi omaehtoista kouluttautumista
- on luotu yhdessä sovitut ja toimivat työyhteisön pelisäännöt

Työntekijäkokemus

9. Miten merkittävänä pidät seuraavia seikkoja positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa?

Laita kohdat tärkeysjärjestykseen siten, että **1. on tärkein, 2. seuraavaksi tärkein jne.**

- Hyvinvointikokemus (työ- ja terveysturvallinen työympäristö, kattavat työterveyspalvelut, työkykyä ylläpitävä toiminta, henkilöstöedut)
- Kehittymiskokemus (yksilöllisen osaamisen ja kyvykkyyden huomioiminen, urapolut ja etenemismahdollisuus, omaehtoisen koulutuksen tukeminen)
- Kokemus johtamisesta ja esihenkilötyöstä (hyvä ja tasapuolinen kohtelu, esihenkilön tuki, läpinäkyvä päätöksenteko, osallistaminen)
- Resurssikokemus (sijaisjärjestelyt, työn muokkausmahdollisuudet, oman työn suunnittelu, kohtuullinen työmäärä)
- Työyhteisökokemus (työilmapiiri, yhteisöllisyys, suvaitsevaisuus, perhemyönteisyys)
- Työn joustavuus (mahdollisuus etä-/hybridityöhön, elämäntilanteiden huomioiminen, joustavat työajat)
- Palkitseminen (tyytyväisyys palkkaan, työsuorituksista palkitseminen, palauteen saaminen)

10. Millä muilla seikoilla on mielestäsi merkitystä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa?

Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

11. Perhetilanteeni tällä hetkellä

- asun perheeni kanssa (puoliso/kumppani ja lapsia)
- asun puolison/kumppanin kanssa
- asun lasteni kanssa (yksinhuoltajuus tai yhteishuoltajuus)
- asun yksin
- muu asumismalli, mikä?

12. Huollettavien, alle 18-v. lasten, lukumäärä perheessäni (ml. puolison/kumppanin lapset)

- 1 lapsi
- 2 lasta
- 3 tai useampi lapsi
- 1 tai useampi adoptiolapsi
- 1 tai useampi sijoituslapsi
- ei huollettavia alle 18-v. lapsia

13. Huolehditko työsi ohella säännöllisesti hoivaa tai huolenpitoa tarvitsevista muista omaisistasi tai läheisistäsi kuin perheeseen kuuluvista huollettavista lapsista?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- kyllä, omista ja/tai puolisoni/kumppanini vanhemmista
- kyllä, muista läheisistäsi, jotka tarvitsevat säännöllisesti hoivaa ja huolenpitoa
- en tällä hetkellä

14. Mitä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen keinoista olet käyttänyt viimeisen 2 vuoden aikana?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Joustava työaika (liukuva työaika tai esihenkilön kanssa työajoista sopiminen)
- Etätö/hybridityö (keskimäärin 1-2 pv/vk)
- Etätö/hybridityö (keskimäärin yli 2 pv/vk)
- Osa-aikatyö/lyhennetty työaika
- Palkattomat vapaat
- Palkalliset vapaat (mm. merkkipäivävapaat)
- Raskaus- tai vanhempainvapaat
- Palkattomat hoitovapaat
- Tilapäinen hoitovapaa sairaan lapsen hoidon järjestämiseksi
- Lomaraahaosuuden vaihtaminen vapaaksi joko kokonaan tai osittain
- Vuorotteluvapaa
- Opintovapaa, palkaton
- Opintovapaa, palkallinen (ml. oppisopimuskoulutus ja työnantajan myöntämä palkallinen opintovapaa)
- Omaishoitovapaa
- Omien työvuorojen suunnitteluun osallistuminen
- Omien vuosiloma-ajankohtien suunnitteluun osallistuminen
- Muu keino, mikä? _____

15. Mistä syistä olet käyttänyt työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä keinoja viimeisen 2 vuoden aikana?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Oman jaksamisen takia (psykykinen ja fyysinen syy kuormittavuus tai muu terveydellinen syy)
- Huollettavina olevien omien tai puolisoni/kumppanini lasten hoitamista varten (ml. perhevapaat)
- Omien tai puolisoni/kumppanini vanhempien hoitamista varten
- Muiden huolenpitoa tarvitsevien läheisten tai omaisten hoitamista varten
- Opiskelujani varten
- Työskennelläkseni määräaikaisesti toisen työnantajan palveluksessa (työloma/virkavapaus)
- Sivutoimeni hoitamiseen
- Muusta syystä, mistä? _____
- En ole käyttänyt mitään yhteensovittamisen keinoja viimeisen 2 vuoden aikana

16. Mitkä keinot tukevat mielestäsi parhaiten työn ja yksityiselämän yhteensovittamista nykyisessä elämäntilanteessasi?

Voit valita useita vaihtoehtoja

- Työaikajoustot (liukuva työaika tai esihenkilön kanssa työajoista sopiminen)
- Etätyö/hybridityö (keskimäärin 1-2 pv/vk)
- Etätyö/hybridityö (keskimäärin yli 2 pv/vk)
- Joustotyöaika, jossa työntekijä voi omaehtoisesti suunnitella työntekopaikan ja ajan vähintään puolelle työajastaan
- Työaikapankki, johon kerätään työtunteja myöhemmin vapaana pidettäväksi erikseen sovitulla paikallisella sopimuksella
- Osa-aikatyö/lyhennetty työaika
- Mahdollisuus palkattomiin vapaisiin
- Työnantajan tarjoamat palkalliset vapaat (esim. merkkipäivävapaat)
- Raskaus- ja vanhempainvapaat
- Palkattomat hoitovapaat
- Tilapäinen hoitovapaa sairaan lapsen hoidon järjestämiseksi (ml. palkalliset ja palkattomat)
- Lomaraahaosuuden vaihtaminen vapaaksi osittain tai kokonaan
- Vuorotteluvapaa
- Opintovapaa, palkaton
- Opintovapaa, palkallinen (ml. oppisopimuskoulutus ja työnantajan myöntämä palkallinen opintovapaa)
- Omaishoitovapaa
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin loma-ajankohtiin
- Jokin muu, mikä? _____

17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (täysin eri mieltä-eri mieltä-ei samaa eikä eri mieltä-samaa mieltä-täysin samaa mieltä-en osaa sanoa)

Valitse jokaiselta riviltä yksi vaihtoehto

Vaasan kaupungin organisaatiossa käytössä olevat työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen

- keinot, mallit ja niiden sisällöt ovat minulla hyvin tiedossa.
- keinoilla on merkitystä työssäjaksamiseeni.
- keinoilla on vaikutusta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiini.
- keinoilla on vaikutusta perheeni/läheisten hyvinvointiin.
- keinoilla on merkitystä työurani pidentämishalukkuuteen.
- keinot mahdollistavat kehittymiseni työelämässä.
- keinot ovat edellytys arkeni sujumiselle.
- keinot tarjoavat minulle mahdollisuuden hoitaa toista ansiotyötä.
- keinot toimivat kilpailutekijöinä suhteessa muihin työnantajiin.
- keinoilla on sitouttava merkitys työhöni ja työnantajaani.

18. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (täysin eri mieltä-eri mieltä-ei samaa eikä eri mieltä-samaa mieltä-täysin samaa mieltä-en osaa sanoa)

Valitse jokaiselta riviltä yksi vaihtoehto

Työyhteisössä, jossa teen töitä

- johtaminen tukee hyvin työn ja yksityiselämän yhteensovittamista.
- on selkeät ja tasapuoliset toimintatavat ja säännöt työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa (vapaiden pitäminen, työloimat, vuosilomat jne.).
- suhtaudutaan positiivisesti työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviin poissaoloihin ja joustojen käyttöihin.

19. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (täysin eri mieltä-eri mieltä-ei samaa eikä eri mieltä-täysin samaa mieltä-en osaa sanoa)

Valitse jokaiselta riviltä yksi vaihtoehto

Työstä johtuen minulla on ollut viimeisen 2 vuoden aikana

- liian vähän aikaa itselleni.
- liian vähän yhteistä aikaa lasteni kanssa.
- liian vähän yhteistä aikaa puolisoni/kumppanini kanssa.
- liian vähän aikaa ystäville.
- liian vähän aikaa harrastuksille.
- liian vähän aikaa omaehtoiseen opiskeluun.
- hankaluuksia lastenhoidossa.
- hankaluuksia omaisistani tai muista apua tarvitsevista läheisistäni huolehtimisessa.

20. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Valitse jokaiselta riviltä yksi vaihtoehto (täysin eri mieltä-eri mieltä-ei samaa eikä eri mieltä-samaa mieltä-täysin samaa mieltä-en osaa sanoa)

Valitse jokaiselta riviltä yksi vaihtoehto.

- Minulla ei ole taloudellista mahdollisuutta hyödyntää palkattomia poissaoloja tai lyhentää työaikaa.
- Työtehtäväni eivät mahdollista palkattomia poissaoloja tai joustamista työajoissa (ei sijaisia, työn luonne).
- Työtehtäväni eivät mahdollista etätöiden tekemistä (työn luonne).
- Työyhteisössä, jossa teen töitä, suhtaudutaan negatiivisesti omaehtoiisiin poissaoloihin (työyhteisöllinen paine, organisaatiokulttuuri).
- Esihenkilöni suhtautuu negatiivisesti omaehtoiisiin poissaoloihin.
- Työyhteisössä, jossa teen töitä, suhtaudutaan negatiivisesti etätöiden tekemiseen.
- Esihenkilöni suhtautuu negatiivisesti etätöiden tekemiseen.

21. Miten tyytyväinen olet tämänhetkiseen tilanteeseesi yhteensovittaa työ ja yksityiselämä?

Valitse yksi vaihtoehto

- erittäin tyytymätön
- tyytymätön
- en tyytyväinen enkä tyytymätön
- tyytyväinen
- erittäin tyytyväinen
- en osaa sanoa

22. Miten tyytymättömyys/tyytyväisyys työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa näkyy arjessasi?

23. Kirjaa jokin kehittämissuositus, jonka avulla työnantaja voisi parantaa työn ja yksityiselämäsi yhteensovittamista

Ehdotus

24. Mitä esteitä/haasteita näet ehdotuksessasi?

Este/haaste

25. Tähän voit jättää joko työ- tai henkilökohtaisen sähköpostiosoitteesi arvontaa varten. Yhteystietojasi ei yhdistetä kyselyn vastauksiin.

Sähköposti:

Kiitos ajastasi ja mukavaa joulunodotusta.

Arbete och privatliv

Undersökning av samordnande av arbete och privatliv

Genom att svara på den här enkäten som serviceområdet Personalen genomför kan du påverka utvecklingen av Vasa stads praxis för personalen genom att berätta om dina erfarenheter och ge utvecklingsförslag gällande samordnande av arbete och privatliv.

Att svara på enkäten tar ungefär 10 – 15 minuter.

Olika sätt att samordna arbete och privatliv är till exempel: olika former av flexibel arbetstid, studieledighet, alterneringsledighet, familjeledighet, ledighet för närståendevård, arbetsledighet som beviljas efter prövning, autonom arbetsskiftsplanering, deltidarbete samt distans- och hybridarbete.

Du är anonym

Respondenterna identifieras inte och dina svar är konfidentiella. Ditt anonyma svar finns med i i resultatsammandraget och beaktas i utvecklingsarbetet.

Resultaten rapporteras i ett lärdomsprov för en högre högskoleexamen vid Sydöstra Finlands yrkeshögskola, och resultaten publiceras på Lykky under våren 2025 då lärdomsprovet är klart.

Din åsikt är viktig

Det är viktigt att du delger oss dina åsikter och utvecklingsförslag som anställd hos Vasa stad.

Utgå från den arbetsenhet där du jobbar då du svarar på frågorna.

Om du anger din e-postadress i slutet av enkäten deltar du i utlotningen av Vasa-mössor och Vasa-tubscarfar.

Ett varmt tack för att du deltar i ett viktigt utvecklingsarbete.

Läs noga igenom den information som gäller behandling av dina personuppgifter och data-skyddsdeklarationen innan du svarar. (länken)

Bakgrundsuppgifter

1. Vilken är din åldersgrupp?

- 18 – 29 år
- 30 – 49 år
- 50 – 65 år
- 66 år eller äldre

2. Jag är

- kvinna
- man
- annat
- jag vill inte svara

3. Vilken personalgrupp hör du till?

- stadens högsta ledning
- ledningen för ett resultat- eller serviceområde
- närchef
- förvaltnings-/kontorsanställd
- övriga yrkespersoner (till exempel barnskötare, underhållspersonal, lärare)

4. Din utbildning?

- grundläggande utbildning (folkskola, läroverk, grundskola)
- examen på andra stadiet (yrkesskola, yrkesinstitut, gymnasium)
- lägre högskoleexamen (inkl. kandidatexamen)
- högre högskoleexamen (inkl. magister- och doktorsexamen)

5. Sektor och resultatområde/verksamhetsställe där du just nu jobbar

Om du jobbar inom en stödfunktion väljer du den sektor och det resultatområde/verksamhetsställe där du jobbar.

6. Din nuvarande anställningsform

Välj ett alternativ

- heltid, anställning tills vidare
- deltid, anställning tills vidare
- heltid, tidsbunden anställning
- deltid, tidsbunden anställning

7. Hur länge har du jobbat inom organisationen Vasa stad?

- kortare tid än 2 år
- 2 år – kortare tid än 5 år
- 5 år – kortare tid än 10 år
- 10 år – kortare än 20 år
- mer än 20 år

Praxis som gäller Vasa stads personal

8. Vad anser du om följande påståenden om Vasa stads praxis som gäller personalen?

(helt av annan åsikt-av annan åsikt-inte av samma och inte av annan åsikt- av samma åsikt- helt av samma åsikt-kan inte säga)

Välj ett alternativ på varje rad

Min arbetsenhet

- har ett ledarskap som behandlar alla likvärdigt och sporrande
- har flexibla arbetstider (till exempel flexibel arbetstid eller överenskommelse med närchef om arbetstider)
- ger möjlighet att påverka arbetsskiftsplaneringen
- har en positiv attityd till distans- och hybridarbete samt till platsoberoende arbete
- ger bra och flexibla möjligheter till arbetsledighet och ledighet av personliga skäl
- har en positiv attityd till familjer (är attityderna positiva till flexibilitet i individuella familjesituationer)
- ger möjlighet att deltidsarbeta
- har fungerande och smidiga arbets- och vikariearrangemang för frånvaro
- ger möjlighet att påverka tidpunkten för semester
- har en positiv och lösningsfokuserad attityd till arrangemang vid partiell arbetsförmåga (inklusive partiell sjukfrånvaro, partiell arbetsförmåga)
- ger tillräckligt stöd för egeninitierad utbildning
- har gemensamt överenskomna och fungerande spelregler

Upplevelse som anställd

9. Hur betydande anser du att följande faktorer är för en positiv upplevelse som anställd?

Rangordna faktorerna på så vis att 1 är viktigast, 2 näst viktigast osv.

- Upplevelse av välbefinnande (trygg arbetsmiljö ur arbets- och hälsoperspektiv, omfattande företagshälsovård, verksamhet för att bevara arbetsförmågan, personalförmåner)
- Upplevelse av utveckling (individuellt kunnande och individuell förmåga beaktas, karriärvägar och avancemangsmöjligheter, stöd för egeninitierad utbildning)
- Upplevelse av ledarskap och närchefsarbete (en god och likvärdig behandling, stöd av närchef, transparent beslutsfattande, delaktiggörande)
- Upplevelse av resurser (vikariearrangemang, möjlighet att utforma arbetet, planering av eget arbete, skälig arbetsmängd)
- Upplevelse av arbetsgemenskap (arbetsklimat, gemenskap, tolerans, positiv attityd till familjer)
- Flexibilitet i arbete (möjlighet till distans-/hybridarbete, beaktande av olika livssituationer, flexibla arbetstider)
- Lön och belöning (nöjdhet med lön, ersättning för arbetsprestation, mottagen respons)

10. Vad annat anser du att har betydelse för att din upplevelse som anställd ska vara positiv?

Samordnande av arbete och privatliv

11. Min familjesituation just nu

- jag bor med min familj (make/maka/livspartner och barn)
- jag bor med min make/maka/livspartner
- jag bor med mina barn (enskild eller gemensam vårdnad)
- jag bor ensam
- annan boendeform, vilken?

12. Antalet barn som är yngre än 18 år och står under vårdnad i din familj (inkl. makes/makas/livspartners barn)

- 1 barn
- 2 barn
- 3 eller fler barn
- 1 eller fler adoptivbarn
- 1 eller fler fosterbarn
- inga barn som är yngre än 18 år och som står under vårdnad

13. Har du vid sidan av arbetet regelbunden omsorg om andra anhöriga eller närstående än de minderåriga barn som hör till din familj?

Du kan välja flera alternativ

- ja, egna och/eller makes/makas/livspartners föräldrar
- ja, andra närstående som behöver regelbunden omvårdnad och omsorg
- inte just nu

14. På vilket sätt har du samordnat arbete och privatliv under de 2 senaste åren?

Du kan välja flera alternativ

- Flexibla arbetstider (till exempel flexibel arbetstid eller överenskommelse med närchef om arbetstider)
- Distansarbete/hybridarbete (i genomsnitt 1–2 dagar/vecka)
- Distansarbete/hybridarbete (i genomsnitt mer än 2 dagar/vecka)
- Deltidsarbete/förkortad arbetstid
- Ledighet utan lön
- Ledighet med lön (bland annat ledighet under bemärkelsedag)
- Graviditets- eller föräldraledighet
- Vårdledighet utan lön
- Tillfällig vårdledighet för vård av sjukt barn
- Byte av antingen hela eller en del av semesterpenningen mot ledighet
- Alterneringsledighet
- Studieleidighet utan lön
- Studieleidighet med lön (inkl. läroavtalsutbildning och avlönad studieleidighet som beviljats av arbetsgivare)
- Ledighet för närståendevård
- Deltagande i planering av egna arbetsskift
- Deltagande i planering av tidpunkt för egen semester
- Annat sätt, vilket? _____

15. Orsaker till att du använt metoder för att samordna arbete och privatliv under de senaste 2 åren?

Du kan välja flera alternativ

- Mitt eget välbefinnande (psykisk eller fysisk belastning eller annan hälsorelaterad orsak)
- Omsorg om egna eller makes/makas/livspartners minderåriga barn (inkl. familjeledigheter)
- Omsorg om mina egna eller makes/makas/livspartners föräldrar
- Omsorg om andra närstående eller anhöriga
- Studier
- Tidsbundet jobb för en annan arbetsgivare (arbetsledighet/tjänstledighet)
- Bisyssla
- Annan orsak, vilken? _____
- Jag har inte använt metoder för samordning under de senaste 2 åren

16. Vilka är de bästa sätten att samordna arbete och privatliv i din nuvarande livssituation?

Du kan välja flera alternativ

- Flexibla arbetstider (till exempel flexibel arbetstid eller överenskommelse med närchef om arbetstider)
- Distansarbete/hybridarbete (i genomsnitt 1–2 dagar/vecka)
- Distansarbete/hybridarbete (i genomsnitt mer än 2 dagar/vecka)
- Flexibel arbetstid på så vis att du som arbetstagare själv kan välja plats och tid för minst hälften av din arbetstid
- Arbetstidsbank med samlade arbetstimmar som senare kan tas ut som ledighet med en separat lokal överenskommelse
- Deltidsarbete/förkortad arbetstid
- Möjlighet till ledighet utan lön
- Avlönad ledighet som arbetsgivaren erbjuder (till exempel ledighet under bemärkelse-dag)
- Gravditets- och föräldraledigheter
- Vårdledighet utan lön
- Tillfällig vårdledighet för vård av sjukt barn (inkl. med lön och utan lön)
- Byte av antingen hela eller en del av semesterpenningen mot ledighet
- Alterneringsledighet
- Studieledighet utan lön
- Studieledighet med lön (inkl. läroavtalsutbildning och avlönad studieledighet som beviljats av arbetsgivare)
- Ledighet för närståendevård
- Möjlighet att påverka de egna arbetsskiften
- Möjlighet att påverka tidpunkten för egen semester
- Något annat, vad? _____

17. Vad anser du om följande påståenden? (helt av annan åsikt-av annan åsikt-inte av samma och inte av annan åsikt-av samma åsikt-helt av samma åsikt-kan inte säga)

Välj ett alternativ på varje rad

- Jag känner väl till de metoder som man inom Vasa stad kan använda för att samordna arbete och privatliv.
- Metoderna för samordning har betydelse för min arbetshälsa.
- Metoderna för samordning har betydelse för mitt välbefinnande överlag.
- Metoderna för samordning har betydelse för min familjs/mina närståendes välbefinnande.
- Metoderna för samordning har betydelse för min vilja att göra en längre arbetskarriär.
- Metoderna för samordning möjliggör min utveckling i arbetslivet.
- Metoderna för samordning är en förutsättning för en smidig vardag.
- Metoderna för samordning ger mig möjlighet att sköta ett annat förtjänstarbete.
- Metoderna för samordning är en konkurrensfördel i förhållande till andra arbetsgivare.
- Metoderna för samordning gör att jag är mer engagerad i mitt arbete och i min arbetsgivare.

18. Vad anser du om följande påståenden? (helt av annan åsikt-av annan åsikt-inte av samma och inte av annan åsikt- av samma åsikt-helt av samma åsikt-kan inte säga)

Välj ett alternativ på varje rad

I min arbetsenhet

- stöder ledningen samordningen av arbete och privatliv.
- finns tydliga och likvärdiga handlingssätt och regler för samordning av arbete och privatliv (ledigheter, arbetsledighet, semester osv.).
- är attityderna positiva till frånvaro och flexibilitet gällande samordning av arbete och privatliv.

19. Vad anser du om följande påståenden? (helt av annan åsikt-av annan åsikt-inte av samma och inte av annan åsikt-helt av samma åsikt-kan inte säga)

Välj ett alternativ på varje rad

Under de 2 senaste åren har jag på grund av arbetet

- haft för lite egen tid
- haft för lite tid med mina barn
- haft för lite tid med min make/maka/livspartner
- haft för lite tid för vänner
- haft för lite tid för hobbyer
- haft för lite tid för egeninitierade studier
- haft svårigheter att ordna barnomsorg
- haft svårigheter att ordna omsorg om anhöriga eller andra närstående som behöver hjälp

20. Vad anser du om följande påståenden?

Välj ett alternativ på varje rad (helt av annan åsikt-av annan åsikt-inte av samma eller annan åsikt-av samma åsikt-helt av samma åsikt-kan inte säga)

Välj ett alternativ på varje rad

- Jag har inte ekonomisk möjlighet till ledighet utan lön eller till förkortad arbetstid.
- Mina arbetsuppgifter medger inte frånvaro utan lön eller flexibla arbetstider (inga vikarier, karaktären av arbetet).
- Mina arbetsuppgifter medger inte distansarbete (arbetets karaktär).
- I min arbetsenhet finns en negativ attityd till egeninitierad frånvaro (upplevd press från arbetsgemenskapen, organisationskultur).
- Min närchef har en negativ attityd till egeninitierad frånvaro.
- I min arbetsenhet finns en negativ attityd till distansarbete.
- Min närchef har en negativ attityd till distansarbete.

21. Hur nöjd är du med din nuvarande situation vad gäller samordning av arbete och privatliv?

Välj ett alternativ

- mycket missnöjd
- missnöjd
- inte nöjd och inte missnöjd
- nöjd
- mycket nöjd
- kan inte säga

22. Hur märks i din vardag det som du är missnöjd/nöjd med gällande samordning av arbete och privatliv?

23. Skriv ett utvecklingsförslag till arbetsgivaren gällande bättre samordning av arbete och privatliv?

Förslag

24. Finns det hinder/utmaningar för ditt förslag?

Hinder/utmaning

25. Om du vill delta i utlottningen ska du ange antingen din e-postadress till jobbet eller din personliga e-postadress. Dina kontaktuppgifter kopplas inte till svaren i enkäten.

E-post:

Tack för din tid och trevlig väntan på julen.