



Jouni Kempe
Riikka Kivimäki
Katri Otonkorpi-Lehtoranta



Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työpaikoilla

Enemmän joustoa yrityksiin



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 81/2008 Working Papers

Jouni Kempe

Riikka Kivimäki

Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työpaikoilla

Enemmän joustoa yrityksiin



Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatutkimuksen instituutti

Työelämän tutkimuskeskus

Kannen ja nimiölehden kuva: © Viestintätoimisto Tulus Oy

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-44-7604-4

ISBN 978-951-44-7605-1 (pdf)

ISSN 0785-2657

Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2008

Sisällysluettelo

SAATTEEKSI

ESIPUHE

1. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet	1
2. Perheen ja työn yhteensovittamisen tukeminen työorganisaatiossa	4
2.1. Työn ja perheen yhteensovittaminen tutkimuskohteena	5
2.2. Mitä on perheystävällisyys työpaikalla?	7
2.3. Itsestäänselvyyksien kyseenalaistamisella uusiin käytäntöihin	9
3. Tutkimus- ja kehittämishankkeen menetelmälliset lähtökohdat	11
3.1. Kommunikatiivinen toimintatutkimus	13
3.2. Hankkeessa mukana olleet työpaikat	17
3.3. Tutkimuksen aineistot	19
4. Viisi erilaista työorganisaatiota	23
4.1. Liikenneyritys	23
4.2. Kodin- ja laitoskoneiden huolto- ja asennuspalveluyritys	25
4.3. Myynnin asiantuntijapalveluja tuottava yritys	27
4.4. Hyvinvointipalveluja tuottava organisaatio	28
4.5. Leipomoyritys	29
4.6. Yhteenvetoa	33
5. Tutkimus- ja kehittämishankkeen käytännön toteuttaminen	35
5.1. Alkuneuvottelut ja hankkeesta tiedottaminen	35
5.2. Henkilöstökyselyt	36
5.3. Haastattelut	37
5.4. Kehittämistukiryhmä	37
5.5. Tampereen yliopiston täydennyskeskuksen järjestämä koulutus	38
5.6. Kaikille avoimet teemaseminaarit	38
5.7. Esimiesvalmennukset ja koulutuspäivät	39
5.8. Työkonferenssien toteuttaminen	39
6. Työpaikkakohtaisten kehittämisprosessien tarkastelua	44
6.1. Alkuaskeleita: kehittämissuunnitelmista käytännön toimintaan - tapausesimerkinä leipomoyritys	48
6.2. Matkan varrelta: henkilöstön sitouttamisen vaikeudesta – tapausesimerkinä hyvinvointipalveluja tuottava organisaatio	51
6.3. Matkan varrelta: johdon roolista – tapausesimerkinä kodin- ja laitoskoneiden huolto- ja korjausyritys	53
6.4. Henkilöstön näkemyksiä kehittämisprosessin toteuttamisesta ja sen tuottamista muutoksista – tapausesimerkinä liikenneyritys	55
6.5. Pohdintaa	60
7. Palvelut työn ja perheen yhteensovittamisessa	62
7.1 Työ ja perhe -tutkimuksen kyselyn tuloksia	63
7.2. Kotipalveluyrittäjän odotuksia palvelujen tarpeesta	65
7.3. Verkostoituminen ja yrittäjien sijaispalvelu yrittäjän työn ja perheen yhdistämisessä	67
7.4. Yritysten henkilöstölleen tarjoamat palvelut kotiin	68
8. Kohti työn ja muun elämän integraatiota?	72
Lähteet	74

SAATTEEKSI

Perhe ja työ -tutkimus- ja kehittämishanketta osarahoittivat työministeriö ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa hankkeesta käytettiin nimeä ”*Enemmän joustoa yrityksiin*” (ENJOY), mutta mukana olleissa yrityksissä hankkeesta käytettiin nimeä ”*Perhe ja työ*”.

Hanke toteutettiin Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen ja Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen yhteistyönä. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus vastasi hankkeen hallinnoinnista, markkinoinnista yrityksille sekä hankkeen aikana järjestetyistä seminaareista ja koulutuksista. Työelämän tutkimuskeskuksen tutkijat vastasivat hankkeessa tehtävästä kehittämistyöstä ja hankkeen loppuraportoinnista. Kehittämishankkeen kohderyhmänä oli ensisijassa hankkeessa mukana olleiden työpaikkojen johto ja henkilöstö, erityisesti pienten lasten vanhemmat ja omaisiaan hoitavat työntekijät. Toisena kohderyhmänä oli työn ja perheen yhteensovittamisen teemasta kiinnostuneet tahot, joilla oli mahdollisuus osallistua hankkeen yhteydessä Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen järjestämiin koulutustilaisuuksiin sekä täydennyskoulutuskeskuksen ja työelämän tutkimuskeskuksen yhteisesti suunnittelemiin kaikille avoimiin seminaareihin. Lisäksi hankkeessa toteutettiin kyselytutkimus kotipalveluja tarjoaville yrityksille työn ja perheen yhteensovittamisen teemasta.

Toivomme tämän julkaisun osaltaan auttavan kaikkia perheen ja työn tasapainoa etsiviä löytämään hyviä toimintamalleja ja -menetelmiä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Tämä julkaisu valottaa monipuolisesti tasapainon rakentamisen kysymyksiä ja tuo ne aiheesta kiinnostuneiden tahojen käyttöön.

Erja-Leena Järvenpää

Perhe ja työ -hankkeen projektipäällikkö

ESIPUHE

Tutkimus- ja kehittämishanketta taustoittivat ennusteet Suomen väestörakenteen ikääntymisestä ja sen mukana työelämässä olevien huoltovastuun tuleva kasvu, määräaikaisten työsuhteiden määrän lisääntyminen, kiireen tuntu työelämässä, mutta myös myönteiset ja rohkaisevat esimerkit siitä, miten yksittäisillä työpaikoilla voidaan vaikuttaa työn ja perheen sujuvaan yhteensovittamiseen.

Perhe ja työ -hankkeen tavoitteena oli selvittää mitä esteitä ja mahdollisuuksia työpaikoilla voi olla työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi sekä käynnistää kehittämistoimia yhdessä työpaikkojen johdon ja henkilöstön kanssa yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankkeen tavoitteena oli myös etsiä työpaikkakohtaisen kehittämistyön avulla konkreettisia käytännönläheisiä keinoja perheen ja työn yhteensovittamisen helpottamiseksi sekä perheystävällisten käytäntöjen luomiseksi työpaikoille. Hankkeessa ei lähdetty hakemaan tietyn alan yrityksiä, vaan mukaan otettiin kaikki kiinnostuneet työpaikat niiden toimialasta riippumatta. Tarkoituksena oli viedä perhe ja työ -teemaa yritysten arkeen avoimesti ja kunkin yrityksen erityispiirteet huomioiden. Tämän vuoksi kehittämistyöstä yritysten kanssa tulikin tavallista intensiivisempää. Lisäksi tavoitteena oli kannustaa erityisesti miesenemmistöisten työpaikkojen johtoa ja henkilöstöä kiinnittämään huomiota yksityiselämän ja työn yhteensovittamiseen, vaikka kehittämistyötä haluttiin tehdä niin naisennemmistöissä kuin sukupuoleltaan tasapainoisissakin työpaikoissa.

Työpaikkakohtaisen kehittämistyön lisäksi haluttiin kartoittaa perheiden ulottuvilla olevien palvelujen saatavuutta ja löytää perheystävällisten käytäntöjen rinnalle työn ja perheen yhteensovittamista tukevia palveluja lähinnä yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajista. Julkisissa palveluissa tapahtuneet muutokset ja muun muassa kotitalousvähennyksen käyttöönotto ovat lisänneet erityisesti yksityisen puolen kotipalvelutarjontaa. Palveluja tuottavia yrittäjiä haastatteleamalla ja järjestämällä työn ja perheen yhteensovittamista käsitelleen seminaarin palveluyrittäjien näkökulmasta haluttiin saada tietoa ja herättää keskustelua palvelujen riittävydestä sekä tulevista tarpeista. Raportin avulla pyritään tuottamaan myös tutkimustietoa perheen ja työn yhteensovittamisesta sekä tutkijoille että myös mukana olevien yritysten ja laajemminkin työelämän käyttöön.

Hankkeessa tutkijoina toimivat Jouni Kempe ja Katri Otonkorpi-Lehtoranta sekä vastuullisena vetäjänä Riikka Kivimäki

Kiitokset hankkeessa mukana olleille yrityksille sekä niiden henkilöstölle ja Tampereen yliopiston täydennyskeskuksen Erja-Leena Järvenpäälle ja Pirjo-Riitta Kesälle, jotka huolehtivat monista kehittämiseen liittyvistä järjestelyistä, vastasivat kehittämistyötä tukevien seminaarien ja koulutusten järjestelyistä sekä hankkeen hallinnoinnista. Haastattelunauhojen purkamisessa ja litteroinnissa meitä ovat avustaneet Elina Kivimäki, Elisa Rantanen, Minna Rinki ja Elina Ylöstalo, joita tässä myös haluamme kiittää.

Työtä tehtiin hankkeen ja kirjoitusprosessin aikana luovasti perhettä ja työtä yhdistellen.

Tampereella ja Nokiolla 15.12.2008

Hankkeen tutkijat

Jouni Kempe

Riikka Kivimäki

Katri Otonkorpi-Lehtoranta

1. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Jouni Kempe

Hankkeessa lähtökohtana oli nähdä työn ja perheen liittyvän kiinteästi yhteen. Perheen ja työn yhteensovittamisella nähtiin olevan vaikutuksia myös työkykyyn. Työkyky koostuu kokonaisuudesta, jossa on keskeisinä tekijöinä mukana yksilö (mm. toimintakyky, voimavarat, sosiaaliset taidot, elämäntilanne, osaaminen ja terveys) ja myös työhön ja työympäristöön (mm. työn vaatimukset, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet ja työn fyysinen kuormittavuus) sekä työyhteisöön (mm. johtajuus, organisointi, työnjako, ilmapiiri vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki) liittyvät tekijät (Vesterinen 2006, 31–32). Ideaalitalanteessa perhe ja työ liittyvät kokonaisuudeksi, jossa sekä työssä että perheessä ihminen kokee saavansa tukea omaan elämäänsä. Perheen ja työyhteisön tuki voivat myös tukea ja olla voimavarana, mikäli työntekijällä on toisella elämän osa-alueella vaikeuksia. Hyvät perhesuhteet voivat olla voimavara, joka auttaa jaksamaan työssä, mutta ihminen voi myös saada tukea yksityiselämänsä kriiseihin myös hyvältä työyhteisöltä. (Juuti & Vuorela 2004, 79) Hankkeessa pyrittiin parantamaan eri henkilöstöryhmien välistä vuorovaikutusta ja ymmärtämystä toisten henkilöstöryhmien työstä, mikä edellytti kehittämistyöhön ryhtyneiden yritysten ja työpaikkojen henkilöstön ja yrityksen johdon omaa aktiivista panosta kehittämistyöhön.

Hankkeen odotettiin lisäävän kehittämistyössä mukana olevien yritysten ja työpaikkojen houkuttelevuutta työnantajana ja työntekijöiden hyvinvoinnin kohenemistä. Tätä kautta hankkeella nähtiin olevan välillisiä vaikutuksia myös yritysten tuloksellisuuteen, vaikka henkilöstön koulutukseen tai hyvinvointiin investointi ei yleensä näy välittömästi tuloksena vaan viiveellä esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisenä. Ojala ja Ahonen (2003) ovat listanneet työhyvinvoinnin vaikutuksia yritysten kilpailukykyyn. Heidän mukaansa työhyvinvointiin panostamalla voidaan muun muassa pienentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia, mikä vaikuttaa kustannustehokkuuteen ja sitä kautta tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Näin voidaan myös parantaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä työyhteisön ilmapiiriä, joka puolestaan parantaa palvelutasoa. Tämä puolestaan parantaa toiminnan laatua ja lisää tätä kautta toiminnan kilpailukykyä. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan tukea innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä puolestaan parantaa yrityksen imagoa paitsi haluttuna työpaikkana myös tavoiteltuna yhteistyökumppanina. (Mt., 49)

Hankkeessa lähtökohtana oli myös sukupuolten välisen tasa-arvon lisääminen. Lainsäädännöllä on Suomessa mahdollistettu pienten lasten vanhemmille työn ja perheen yhteensovittaminen. Vanhemmat voivat hakea taloudellista tukea, kun perheeseen syntyy lapsia. Perhevapaajärjestelmään kuuluvat niin äitiys-, isyys- kuin vanhempainvapaa ja niistä saatavat korvaukset. Vaikka suomalainen perhevapaajärjestelmä antaa periaatteessa molemmille vanhemmille yhtäläiset mahdollisuudet pitää perhevapaista tai jäädä kotiin hoitamaan sairastunutta lasta, pitävät naiset yhä valtaosan pitkistä perhevapaista ja jäävät kotiin hoitamaan sairasta lasta. Tämän vuoksi perhevapaista aiheutuvat kustannukset jäävät yleensä myös naisenemmistöisten alojen maksettavaksi. Viime aikoina on myös alettu keskustella perhevapaista aiheutuneiden kustannusten jakamisesta työnantajien kesken (mm. Metsämäki 2005). Vuonna 2005 isistä 94 % käytti isyysvapaata ollen poissa työstä keskimäärin 1–3 viikkoa, mutta yli kahden kuukauden pituisen perhevapaan oli pitänyt vain 3 % vanhempainpäivärahaa saaneista isistä. (Suomen virallinen tilasto 2006, 147). Pitkien ja lyhyiden perhevapaisten työpaikoilla aiheuttamat haasteet vaihtelevat myös yrityksen toimialan, koon ja työvoiman saatavuuden suhteen. Perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyy olennaisesti myös vastuu kotitöistä ja niiden jaosta. Vuoden 2004 tasa-arvobarometrin mukaan perheen sisäinen työnjako on pysynyt suunnilleen entisellään, ja naiset vastaavat yhä pääosin esimerkiksi pyykinpesusta, silityksestä ja ruuanlaitosta ja siivouksesta. Miehillä taas kuuluvat pääosin kodin huoltoon, korjaukseen ja rakentamiseen liittyvät vastuut. Naiset myös kokivat olevansa miehiä useammin olevansa liikaa vastuussa myös kotitöistä (Melkas 2004, 33–35)

Väestön ikääntyessä yhä useammalle työssäkäyvälle ajankohtaistuu oman iäkkään vanhemman hoidon järjestäminen. Vaikka Työvoima 2025 -tutkimuksessa ennustetaan työikäisten omaishoitajien määrän ainoastaan lievää kasvua¹, todellinen omaisiaan jollain tavalla hoitavien määrä tulee varmasti olemaan suurempi. Tälläkään hetkellä kaikki omaisiaan hoitavat eivät saa virallista omaishoidon tukea. Esimerkiksi Tampereella lähes kaikilta työssäkäyviltä omaishoitajilta puuttui omaishoidon tuki (Salanko-Vuorela ym. 2006, 24). Omaishoitajilla ei ole vastaavia mahdollisuuksia sovittaa yhteen omaishoitoa ja työtä kuten esimerkiksi pienten lasten vanhemmilla. Omaishoitajien työn ja omaishoidon yhteensovittaminen riippuu paljon työpaikan halusta ja mahdollisuuksista joustaa. Myös omaishoidon tilaa tutkineen selvityshenkilön mukaan omaishoitoystävällistä työsuhdepolitiikka tullaan jatkossa suomalaisessa yhteiskunnassa kuitenkin tarvitsemaan (Aaltonen 2004, 39). Omaishoitajat ja läheiset liiton kyselyn mukaan työssäkäyvät omaishoitajat kokivat ongelmallisemmiksi päivittäisen asiointi-

¹ Vuosien 2003 ja 2025 välillä työikäisten omaishoitajien määrän ennustetaan kasvavan vain kahdella tuhannella hoitajalla vuoden 2003 työssäkäyvästä 13 000 omaishoitajasta. (mt., 54–59)

tarpeen (lääkäri ja viranomaiskäynnit), vuorotyön ja sijaishoidon järjestämisen aiheuttamat ongelmat. Omaishoidon ja työn yhdistäminen koettiin aiheuttavan uupumusta, koska päivistä tulee pitkiä ja vapaapäivät menevät läheisen hoitamiseen, eikä lepoon ja yöuneen jää tarpeeksi aikaa. Yleisimmin omaishoito koski ikääntyvien vanhempien tai isovanhempien hoitamista, mutta myös ympärivuorokautista ja paljon hoitoa tarvitsevia omaisia hoitavia työssäkäyviä omaishoitajia oli mukana kyselyssä. (Salanko-Vuorela ym. 2006, 23–24)

Hankkeen tavoitteet voidaan esittää tiivistetysti:

- tuottaa tutkimustietoa perheen ja työn yhteensovittamisen käytännöistä
- selvittää, millaisia perheen ja työn yhteensovittamisen tarpeita ja kokemuksia hankkeessa mukana olevien työpaikkojen työntekijöillä on
- lisätä työpaikkojen kykyä arvioida omaa työpaikkakulttuuriaan perhemyönteisyyden näkökulmasta
- tukea työpaikoilla joustavien ja perhemyönteisten työ- ja työaikajärjestelyjen kehittämistä
- selvittää, millaisia yhteistyömahdollisuuksia työpaikkojen ja eri sektoreiden palvelujen tarjoajien välille voisi löytyä

2. PERHEEN JA TYÖN YHTEENSOVITTAMISEN TUKEMINEN TYÖORGANISAATIOISSA

Riikka Kivimäki

Työntekijät tekevät työn ja perheen yhteensovittamiskysymyksiä koskevia ratkaisuja erilaisen sosiaalipolitiikkaohjelmien, perheideologioiden, työmarkkinarakenteiden ja -suhdanteiden sekä johtamisoppien tai -käytäntöjen mahdollistamalla alueella. Kehityskulut mahdollisuuksissa tehdä valintoja ja ratkaisuja ovat kulkeneet eri maissa eri tahtiin ja eri suuntiin. Teollisessa yhteiskunnassa miehille lankesivat perheenelättäjän ja naisille kodin ja perheen hoivajan mallit. Kahtiajakautumisen leima vaikutti myös tutkimukseen: tutkittiin joko työelämän tai perheen aluetta. (Kanter 1977) Kun työn ja perheen yhteensovittaminen tuli tutkimuksen kohteeksi, huomio kiinnittyi ensiksi nimenomaan naisiin ja lastenhoitoon.

Työn ja perheen yhteensovittamisen mallina on ollut miehinen työmarkkinoilla olemisen tapa, joka on tarkoittanut keskeytymätöntä työuraa koulutuksen päättymisestä eläkkeelle jäämiseen saakka. Perheeseen liittyvät asiat sen sijaan on liitetty naisiin ja nähty enemmän sosiaalisina kuin liiketoimintaan liittyvinä asioina. Miesten perheenelättäjämallin heikentyessä ja naisten työmarkkinoille osallistumisen sekä koulutustason noustessa kahtiajako on hämärtynyt. On havahduttu ongelmien koskettavan kaikkia työntekijöitä, myös miehiä, sekä laajemmin työelämän rakenteita. Tarkastelu on ulotettu esimiesten rooliin ja perheystävällisiin työpaikkakulttuureihin sekä työn luonteeseen, työprosesseihin ja työn organisointiin liittyviin kysymyksiin. (Galinsky 2001, 168–172). Teknologian ja työn organisoinnin kehittyminen ovat tuoneet työhön uudenlaisia työaikamalleja ja tehokkuusvaatimukset uusia työn organisoinnin muotoja. Työntekijöiltä on edellytetty enemmän joustavuutta. Joustamisen mahdollisuudet ovat tuoneet helpotusta myös työn ja perheen yhteensovittamisen tehtävissä, mutta ne ovat kuitenkin osaltaan saattaneet myös jatkaa työn ja perheen välisten maailmojen kahtiajakautumista naisten joudessa kodin hyväksi, kun miehet ovat joustaneet enemmän työn hyväksi. (Lewis 1996, 1–3)

Keski-Euroopassa ja muissa Pohjoismaissa kuin Suomessa on tavallista, että myös pitkälle koulutetut naiset sovittavat yhteen työn ja perheen vaatimuksia tekemällä osapäivätyötä. Kahden elättäjän perhe on Suomessa muodostunut normiksi. Suomessa yhteiskunta on ollut tuke-
massa kahden elättäjän kokopäivätyötä tekeviä perheitä järjestämällä kattavat lasten päivähoi-

topalvelut. Perhevapaajärjestelmän antamia mahdollisuuksia ovat käyttäneet kuitenkin pääasiassa naiset. Haas ja Hwang (2007) näkevät erilaisten ajattelumallien vaikuttavan naisten ja miesten erilaiseen työhön osallistumiseen. Miesten ei oleteta olevan kiinnostuneita perheeseen liittyvistä tehtävistä ja velvollisuuksista. Ajatusmallit konkretisoituvat työpaikoilla siten, että arkipäivän käytännöt työpaikalla vaikeuttavat työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista helpottavien käytäntöjen syntymistä. Miehille ei nähdä olevan mahdollista tai hyväksyttävää, että heillä on lapsia tai läheisiä, joiden hyvinvoinnista ja huolenpidosta he haluaisivat huolehtia siinä määrin, että he käyttäisivät erilaisia perhepoliittisia etuuksia. Mahdollisuuksien epätasainen käyttö on jatkanut edelleen sukupuolittuneita naisten ja miesten työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjä. (Haas & Hwang 2007, 52–53).

2.1. Työn ja perheen yhteensovittaminen tutkimuskohteena

Työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjä, joiden varassa yhteensovittaminen tapahtuu, Joan Acker (1989) on kutsunut ”äänettömäksi kompromissiksi”. Naisilla on oikeus palkkatyöhön ja taloudelliseen itsenäisyyteen, mutta työelämä on kehittynyt käytännöiltään sellaisen mallin mukaan, jossa mies on perheen elättäjä ja vaimo hoitaa kodin ja lapset. Perheellisten naisten työelämään siirtyminen on tuottanut erilaisia perhevapaa- ja sairaan lapsen hoitopaakäytäntöjä vasta viime vuosikymmenillä, vaikka naiset ovat olleet työmarkkinoilla Suomessa täysipäiväisesti jo pitkään. Vaikka lainsäädäntö antaa mahdollisuuden esimerkiksi erilaisiin perhevapaajärjestelyihin sekä naisille että miehille, ovat naiset kuitenkin edelleen oikeuksien pääasiallisia käyttäjiä. Vain lyhyt isyysvapaa on miesten yleisesti käyttämä oikeus.

Acker on tarkastellut organisaatioiden epätasa-arvoistavia piirteitä artikkelissaan, jossa sukupuolen lisäksi on tarkasteluun otettu mukaan myös sosiaaliluokka ja etninen ryhmä. Acker toteaa selkeän käsitteellisen määrittelyn olevan vaikeaa, kun tarkasteluun halutaan ottaa mukaan useita samanaikaisia, epätasa-arvoa tuottavia prosesseja (Acker 2006, 442). Organisaatioissa voi vaikuttaa useita löyhästi vuorovaikutuksessa olevia prosesseja, tekoja tai merkityksiä, jotka pitävät yllä sosiaaliseen ryhmään tai sukupuoleen liittyvää eriarvoisuutta. Acker määrittelee epätasa-arvon systemaattiseksi eroavuudeksi vallan määrässä sekä kontrollin mahdollisuudessa päämäärien, resurssien, tulosten, tai työpaikalla tapahtuvan päätöksenteon suhteen. Eroja naisten ja miesten kesken voi syntyä mahdollisuuksissa edetä uralla, tehdä mielenkiintoista työtä ja saada varma työsuhde, työpaikkaeduissa, palkan ja muiden rahapalkintojen saannissa, arvostuksessa, työstä nauttimisessa sekä työelämän suhteissa. Organisaatiot

eroavat siinä, missä määrin ja moniko näistä eroavuuksista on vaikuttamassa eriarvoistavaan suuntaan. (Acker 2006, 441–443)

Työpaikkojen pyrkimykset luoda erilaisia työntekijöitä palvelevia järjestelyitä, kuten esimerkiksi joustavia työaikoja, ovat koskeneet pääasiassa suuria yrityksiä. Työn ja perheen yhteensovittamista helpottavat järjestelyt sinänsä ovat harvoin olleet kehittämisen kohteita, mutta niitä on voinut syntyä sattumalta jonkin toisen päämäärän tavoittelun yhteydessä. (Kamerman & Kahn 1987, 281–285) Joustavan työajan järjestelyjen lisääntyminen 1970-luvulla oli yksi tällaisista; se ei kuitenkaan laajentunut siinä määrin kuin olisi voinut. Työn ja perheen yhteensovittamista koskevia asioita on pidetty lähinnä vain naisia koskevinä, mutta samalla on kuitenkin oletettu, että kaikilla – niin naisilla kuin miehillä tai erilaisissa perherakenteissa elävillä – on samanlaiset edellytykset työmarkkinoille osallistumisen suhteen. Työntekijöillä on kuitenkin monenlaisia perheitä: kahden palkanansaitsijan perheitä, yksinhuoltajia, pienten lasten vanhempia, aikuisten lasten vanhempia sekä työntekijöitä, jotka huolehtivat omista tai puolisonsa vanhemmista tai muista aikuisista. Havaittiin, että erilaisten perheen ja työn yhteensovittamista tukevien järjestelyjen pohtiminen tulisi lähteä työpaikoilta ja työntekijöiden todellisuutta ja tarpeita kuunnelleen. (mt., 285–288)

Yhdysvalloissa ja Britanniassa liike-elämän kiinnostus perheystävällisiä käytäntöjä kohtaan kasvoi 1980-luvulla. Etsittiin yhteensovittamisen kysymyksistä ja ratkaisuja henkilöstön osaamiseen, työtaitojen ylläpitämiseen ja rekrytointiin liittyvissä ongelmissa. Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia alettiin tutkia erilaisissa projekteissa. Työpaikoilla tehtiin erilaisia järjestelyjä työpaikkojen ylläpitämien päiväkotien perustamiseksi sekä annettiin taloudellista tukea lasten ja vanhusten hoidon järjestämiseksi. Äitiys- ja vanhempainvapaita kehitettiin työpaikoilla antamalla niihin lisätukea julkisen tuen lisäksi. Erilaisia jouston malleja kehitettiin työn ja muun elämän vuorovaikutuksen joustavoittamiseksi, kuten osa-aikatyö, työn jakaminen, tiivistetty työviikko ja erilaiset joustavan työajan muodot. (Lewis & Dyer 2002, 303) Työpaikoilla nähtiin tarpeelliseksi kehittää työn ja muun elämän vaikutusten arviointia työvälineeksi työyhteisön johdolle. Näin pystyttäisiin analysoimaan erilaisten päätösten ja strategioiden vaikutuksia työntekijän työn ja muun elämän kokonaisuuteen. Tärkeää olisi kiinnittää huomiota työn tekemisen tapoihin. (Barnett 1999, 143–158)

Lähemmäksi työpaikkakohtaisia käytäntöjä työn ja perheen yhteensovittamisessa päästiin Suomessa 2000-luvulle tultaessa (esim. Kivimäki 1997, Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta

2003, Salmi & Lammi-Taskula 2004, Savolainen, Lammi-Taskula & Salmi 2004). Savolainen ym. (2004) korostavat käsikirjassa *Elämäkirjoja työpaikoille* sitä, miten muotitermeihin kuuluva ”hyvä käytäntö” on vaikea termi puhuttaessa työn ja perheen yhteensovittamisesta. Ainoa hyvä käytäntö, jota kirjoittajat voivat suositella, on luoda työpaikalle kehittämisen prosessi, jossa esimiehet ja työntekijät voivat käsitellä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä asioita. Käsikirjassa tuodaankin esiin erilaisia työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä tilanteita ja annetaan pohdittavaksi kysymyksiä esitellyistä erilaisista tilanteista työpaikoilla.

Työn ja perheen yhteensovittamista helpottavien käytäntöjen kehittämisen näkökulmat ovat monipuolistuneet. Arjen aikarakenteita työn ja perheen näkökulmasta on tarkasteltu ”*Arja*”-hankkeessa, jossa kodin, perheiden tarvitsemien palveluiden ja työpaikkojen välille haluttiin kehittää aikasuunnittelulla joustavuutta (Horelli & Wallin 2006). Väestöliiton *Palapeli-hanke* on tarkastellut perheen arkea helpottavien palveluiden käyttöä ja kehittämistä, kuten siivousta tai sairaan lapsen hoitoa. Hankkeen havaintona oli, että kaupunkiympäristössä on maaseutua enemmän kiinnostusta työn ja perheen yhteensovittamista helpottavien palvelujen käyttöön (Ristimäki ym. 2006). Piensohon (2006, 69) tutkimuksessa kysyttiin, mitkä tekijät vastaajien omassa elämäntilanteessa parhaiten tukisivat perheen ja työn yhteensovittamista. Viisi tärkeintä tekijää olivat liukuva työaika, erilaiset kodinhoitopalvelut, osa-aikatyö, lyhennetty työaika ja lasten hoitoon liittyvät järjestelyt. Kansainvälinen työn ja perheen yhteensovittamiseen kohdistuvan hankkeen ”*Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina*” toiminta-ajatuksena oli kehittää uusia toimintamalleja ja yhteistyötä eri ammattiryhmien välille sekä luoda tukiverkostoja yrittäjien, perheiden, kunnan ja valtion virkamiesten sekä järjestöjen edustajien kesken. (Piensoho ym. 2007). Työterveyslaitoksen *Monikko-hankkeessa* tarkasteltiin työn ja perheen yhteensovittamista yhdessä sukupuolen iän, erilaisten kulttuuritaustojen ja uskontojen rinnalla (Turpeinen & Toivanen 2008, 84–104)

2.2. Mitä on perheystävällisyys työpaikalla?

Työn ja perheen välisen tutkimuksen näkökulmien moninaisuus sekä tarkastelukulmat ovat tuoneet erilaisia painotuksia ja termejä kuvaamaan työn ja perheen välistä monitahoista suhdetta. Perheystävällisyys -termin käyttö on herättänyt keskustelua. Perheystävällisen henkilöstöpolitiikan ja työelämän käytäntöjen määrittely on ollut vaikeaa, koska perheystävällisyydelle ei voida määritellä yleispätevää sisältöä. On kuitenkin mahdollista tuoda esiin peruseriaatteita perheystävällisyyden sisällöistä. Työpaikalla tulisi huomioida sekä perheen että työn

vaatimuksia ja toiminnan tulisi perustua naisten ja miesten tasa-arvoon. Henkilöstöpolitiikan ja käytäntöjen tulisi olla ei-syrjivää, työntekijäystävällistä ja sisältää hyväksyttävät työolot. Perheystävällinen politiikka on mahdollista, jos sekä työntekijöiden että työnantajien tarpeet ovat tasapainossa. (Harker 1996, 48)

Perheystävällinen organisaatio -ajattelua on kritisoitu siitä, että työnantajat voivat ymmärtää perheystävällisiksi luonnehditut järjestelmät pyrkimyksiksi luoda työpaikkaan kuuluvia luontaisien kaltaisia työntekijöille suunnattuja lisäbonuksia ja että näistä hyötyisivät ainoastaan työntekijät. Tällainen mielikuva on voinut estää työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvien käytäntöjen kehittämissyrkimyksiä, joista hyötyjinä olisivat sekä työnantaja että työntekijät. Perheystävällinen-termin mielikuvan sisältö olisi selkeästi suunnattava kohti todellisia työpaikkakohtaisia sisältöjä ja käytäntöjä. (Lewis 1996, 5)

Holt ja Thaulow ovat käyttäneet termiä 'perheystävällisyys' tarkoittaessaan työpaikkojen tarjoamaa taloudellista, käytännöllistä tai emotionaalista tukea (Holt & Thaulow 1996). Perheystävällisyys-termiä käytettiin suomalaisessa *Pomot ja perheet* -tutkimuksessa. Siinä tarkasteltiin viittä työpaikkaa, joiden henkilöstöpolitiikan käytännöissä oli perheystävällisiksi katsottavia piirteitä, käytäntöjä tai ajattelutapoja. Yksi näistä oli keskisuuren yrityksen omaksuma elämäntapaajattelu, jossa yrityksen arvoihin oli kirjattu, miten työpaikoilla otetaan huomioon työntekijöiden erilaiset elämänvaiheet sekä työuran ja perheen yhteensovittaminen. Yhtenä työn ja perheen yhteensovittamista tukevista käytäntönä oli sairaalaosaston työaika-autonomia, joka tarkoitti työntekijöiden itse laatimaa työvuorolistaa. Muita joustavia työaika-suunnittelun käytäntöjä olivat tiimityön tuoma vastuu ja vapaus työaikojen suunnittelussa sekä laajojen liukumien mahdollisuus, jotka mahdollistivat joustoja perheen hyväksi. Samassa tutkimushankkeessa suomalaisille palvelualan työpaikoille lähetetyn kyselytutkimuksen mukaan työpaikoilla perheystävällisiksi luonnehditut työn ja perheen yhteensovittamista koskevat maininnat työpaikkojen strategioissa tai tasa-arvosuunnitelmissa olivat työpaikoilla harvinaisia, kuten myös työaika koskevat tai muut perheitä helpottavat järjestelyt. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2004)

Työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvillä järjestelyillä on tarkoitettu joustavia työjärjestelyjä, työn organisointia ja työaika koskeviin järjestelyjä (esim. erilaiset työaikamallit ja työn jakaminen), vapaajärjestelyjä (esim. perhevapaat), muita hoivajärjestelyjä (kuten koulu-laisten iltapäivähoito, vanhustenhoito- ja vammaispalvelut ja palvelusetelit) sekä työn ja per-

heen yhteensovittamista tukevia muita järjestelyjä, kuten esimerkiksi informaation jakamiseen, neuvontaan, erilaisiin ohjelmiin tai koulutukseen liittyviä toimia. (Den Dulk 2001, 7–11; Doorne-Huiskes ym. 1999, 3–5)

Friedman, Christensen ja Degroot (2000) pohtivat työn ja perheen välisen ristiriidan muuttamista ja muuttumista kaikille osapuolille voittoa tuottavaksi yhteispeliksi. Työnantajien ja työnjohdon tulisi tunnistaa työntekijät kokonaisina ihmisinä, ei vain työntekijöinä. Työntekijät ovat persoonia, joilla on kullakin erityinen suhde työn ulkopuoliseen elämään. Tällä on merkitystä sille, millaisia vahvuuksia ja ominaisuuksia työntekijät tuovat mukanaan työpaikalle. Ongelmat työn ja perheen yhteensovittamisessa voivat olla vaikuttamassa ongelmiin työpaikalla. Hyödyllistä olisi jatkuva kokeilu siitä, miten työ tulee parhaiten tehdyksi ja tyydyttää molempia osapuolia. Olisi selkiytettävä, mikä on tärkeää työnantajalle ja mikä työntekijälle sekä tunnistettava ja tuettava työntekijöitä kokonaisina ihmisinä, ei vain työntekijöinä. (Friedman ym. 2000, 1–29)

2.3. Itsestänselvyyksien kyseenalaistamisella uusiin käytäntöihin

Työpaikan kulttuuria rakennetaan jatkuvasti työn tekemisen arkipäivässä. Työpaikoilla asioita määritellään uudelleen, omia kokemuksia pohditaan sekä merkityksiä määritellään. Käytäntöjen muuttaminen ei ole välttämättä helppoa eikä se tapahdu nopeasti. Kun niitä halutaan muuttaa, on hyvä tarkastella sitä, millaisia itsestänselvyyksiä työpaikan käytännöissä saattaa olla, sekä millaisia vaihtoehtoiset käytännöt voisivat olla mahdollisia. (Alvesson 2002)

Työpaikkakulttuuria ja sen muutoksia muovaa vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä, työntekijöiden vuorovaikutus toistensa kanssa sekä vuorovaikutus työpaikan ja ulkopuolisen ympäristön välillä. Työorganisaatiot sisältävät erilaisia alakulttuureita riippuen siitä, millaista työtä tehdään, ovatko työntekijät valtaosaltaan naisia vai miehiä, nuoria vai ikääntyneempiä, pienten lasten vanhempia vai yksinasuvia. Peruskysymyksenä työn ja perheen yhteensovittamisessa on se, millaisiksi arjen käytännöt muodostuvat työpaikkojen elämässä. Työpaikan perheystävällisyys ja sen mukaiset käytännöt sekä perheellisyydelle annettu tila määrittelevät mahdollisuudet siihen, millaiseksi työpaikkojen ja perheiden arkipäivä muodostuu.

Lähtökohtana työpaikkojen henkilöstö- ja työaikapolitiikan käytännöissä ovat lainsäädäntö (esimerkiksi työaikalaki, tasa-arvolaki, laki yhdenvertaisuudesta), säädökset sekä alakohtaiset

työehtosopimukset, mutta myös työpaikkakohtaiset sopimukset. Ala- ja työpaikkakohtaiset työn kulkuun ja organisointiin liittyvät erityispiirteet määrittelevät, onko esimerkiksi etätöiden tekeminen mahdollista organisaatiossa ja kenelle se on käytännössä tehty mahdolliseksi. Työn luonne määrittelee esimerkiksi sijaiskäytäntöjen erilaisuutta vaikkapa perhevapaiden käytössä. Joissain töissä voi olla mahdollista olla poissa pidempään työn äärestä ilman sijaisjärjestelyjä, toisissa töissä sijainen on välttämätön. Työaikajärjestelyt määrittelevät työ ja perheen rajapintoja eri tavalla toimihenkilötyössä kolmivuoro- tai hoitoalalla yleiseen periodityöhön verrattuna. Työpaikalla omaksutut käytännöt sekä erityisesti johdon suhtautuminen työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöihin on ratkaisevaa. Näin on myös kehittämistyössä. Käytännöt eivät muutu, jos henkilöstön ja johdon mielestä siihen ei nähdä tarvetta.

Tämän raportin kuvaamassa hankkeessa on asetettu tietoisesti päämääräksi työpaikkatasoisten käytäntöjen muuttuminen siten, että työn ja perheen yhteensovittaminen helpottuisi. Käytäntöjen muuttaminen on kuitenkin hidasta. Työn ja perheen yhteensovittamisen eri aspektien ja laaja-alaisuuden ymmärtäminen työpaikan arkipäivässä vaatii asioiden katsomista uudella tavalla, kokonaisvaltaisesti ja työntekijöiden elämänkokonaisuudesta käsin. Työn ja muun elämän välisten positiivisten tai negatiivisten yhteyksien pelkkä toteaminen tai pyrkimys tutkimustietoon ei tässä hankkeessa ollut riittävä tavoite. Tavoitteena oli saada aikaan ajattelutavan muutoksia, auttaa huomaamaan, miten työpaikoilla tapahtuvat käytännöt työssä – kuten esimerkiksi työaikojen määräytymisessä tai tavallisina ja itsestäänselvyyksinä pidetyt tavat ja tottumukset – eivät välttämättä olleet ainoita vaihtoehtoja, ja että työhön liittyviä asioita voidaan katsoa myös enemmän työntekijälähtöisesti hukkaamatta kuitenkaan kokonaisuuden etua. Tavoitteiden saavuttamiseksi lähdimme työhön työpaikoille toimintatutkimuksen keinoin.

3. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Edellisessä luvussa esiteltiin hankkeen teoreettista viitekehystä tutkimuksellisesta näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään hankkeen menetelmällisiä lähtökohtia sekä tutkimus- ja kehittämistyöhön osallistuneet työpaikat ja tutkimusaineisto. *Perhe ja työ -hanke* oli **toimintatutkimus**², jossa korostui toimintatutkimukselle usein tyypilliseksi piirteiksi kuvatut käytännönläheisyys, tutkittavien osallistaminen tutkimusprosessiin, pyrkimys muutokseen, toiminnan kehittäminen reflektiivisen ajattelun avulla ja prosessimaisuus (ks. esim. Heikkinen 2006, 27–36; Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–50; Kuula 1999, 10–12; Kuusela 2005, 15–22). Hankkeen menetelmälliset ratkaisut korostivat erityisesti yksilöllisen ja yhteisöllisen oppimisen, sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä osallistavan, kokonaisvaltaisen ja organisaation perustasolta lähtevän kehittämisotteen merkitystä ja näkökulmia.

Toimintatutkimusta on luonnehdittu käytännöllistä ja ihmisten arkielämää hyödyttävää tietoa tuottavaksi tutkimukseksi (Reason & Bradbury 2001, 2). Käytännöllisen tiedon tuottaminen toteutetaan tutkijoiden ja tutkimukseen osallistuvien yhteistoiminnallisena prosessina³. *Perhe ja työ -hankkeessa* tämä tarkoitti käytännössä ennen kaikkea sitä, että tutkijat ja hankkeessa mukana olevien työyhteisöjen jäsenet etsivät yhdessä ratkaisuja prosessin aikana esiin nousseisiin käytännön kysymyksiin. Pyrkimyksenä oli kehittää työyhteisöjen vuorovaikutus- ja työkäytäntöjä entistä toimivammiksi ja työn ja perheen yhteensovittamista tukeviksi⁴.

Toimintatutkimuksen toteuttaminen tarkoittaa ennen kaikkea uuden suunnittelua ja uusien toimintatapojen kokeilua. Kyse on luovasta prosessista, jossa toistuvat tiedon keräämisen ja

² Toimintatutkimusta tehdään eri tieteenalojen piirissä erilaisia lähestymistapoja ja teorioita soveltaen. Toimintatutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, verkostot jne. (Kuusela 2005, 59–62). Leimallista toimintatutkimuksille on tutkimuksen ja tutkimuskohteen suhteen korostaminen tutkimuksen toteuttamisessa (Aaltola & Syrjälä 1999, 14; Kuula 1999, 10–12).

³ Toimintatutkimuksessa on kyse teorian ja käytännön vuoropuhelusta. Hannu L.T. Heikkinen (2006, 27) on osuvasti todennut, että toimintatutkimuksen tarkoitus on ”*tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa ja muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia*”. Tutkimisen ja käytännön toiminnan yhteenkietoutumisen ajatellaan mahdollistuvan juuri sen kautta, että tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa (Kuusela 2005, 9–10).

⁴ Aihealueen tutkimuskentällä työn ja perheen yhteensovittamisen on nähty olevan yhä enemmän nimenomaan työn organisoimisen asia (esim. Salmi & Lammi-Taskula 2004). Kysymys on työkäytäntöjen tarkastelemisesta työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen linssien läpi (Lewis & Cooper 2005, 34–35).

analysoimisen, yhteisen keskustelun ja tulkinnan, toimintasuunnitelmien tekemisen ja niiden käytäntöön siirtämisen elementit. Keskeistä prosessissa ovat osallistujien kokemukset ja arvioinnit, jotka antavat lähtökohdan seuraavan vaiheen suunnittelulle ja toteuttamiselle. Ajatuksena on, että koko työyhteisö osallistuu kehittämisen tavoitteiden ja kohteiden määrittelyyn. Kehittämisen tavoitteet ja kohteet tarkentuvat prosessin kuluessa osallisten kesken käytyjen keskustelujen pohjalta. Prosessin keskeisiä toteuttajia ovat kaikki osalliset, joiden havainnoinnin pohjalta yhteisesti tehdyn tulkinnan kautta päästään tekemään uusia suunnitelmia ja kokeilemaan niitä käytännössä. Totuttujen toiminta- ja ajattelutapojen perusteiden pohdinta on tärkeä osa prosessia. Prosessi haastaa työyhteisön tarkastelemaan omaa organisaatiokulttuuriaan: millaisia rutiineiksi ja julkilausumattomiksi käytännöiksi muuttuneita sosiaalisia käytäntöjä, perinteitä ja vallankäyttöä sen toimintakulttuurissa vallitsee ja millä tavalla ne vaikuttavat organisaation toimintaan. (Heikkinen 2006, 17, 35–36; Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2006, 78–82; Syvänen 2004, 90)

Tutkijoiden tehtävänä on jäsentää ja käsitteellistää prosessin synnyttämää keskustelua (Syvänen 2004, 90). Tutkijoiden roolia on usein kuvattu toimintatutkimuksessa prosessin kannattelijan rooliksi tai tasavertaiseksi kanssatoimijaksi (ks. esim. Kuula 1999, 125–142). Tutkija (tai kehittäjä) ei ole asiantuntijan tai konsultin roolissa⁵, joka kertoo tai antaa valmiit ratkaisut työyhteisölle. Tutkijan tehtävänä on kanssatoimijan ominaisuudessa omaa asiantuntemustaan hyödyntäen tukea kaikkien mahdollisuutta osallistua prosessiin – oppia, ideoida ja kehittää. Keskeinen tutkijan tehtävä on myös yhteisymmärryksen lisäämisen ja luottamukseen perustuvien prosessien kehittämisen tukeminen. (Heiskanen ym. 1998) Kysymys on tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien oppimiskumppanuudesta, jonka tavoitteena on yksilöiden, työyhteisön ja organisaation oppimisen edistäminen. Onnistuessaan prosessi mahdollistaa omasta toiminnasta oppimaan oppimisen sitä jatkuvasti yhdessä arvioimalla ja tulkitsemalla. Myös tutkijalla on prosessissa oppijan rooli. (Mäntylä 2007, 41–42)

Toimintatutkimuksessa keskiössä on siis itse prosessi – tapa, jolla muutosta tavoitellaan. Prosessikeskeinen kehittäminen on kokonaisvaltaista ja koskettaa koko työyhteisöä. Sen soveltaminen tarkoittaa työyhteisötasolla toimimista ja työn tekemisen arjen keskiöön nostamista. Siinä kiinnitetään huomiota rakenteisiin ja menettelytapoihin, toisin sanoen tavoitellaan selkeästä toimintakulttuurista tai toiminnallista rakennetta, jossa mahdollistuu jatkuvan oppimisen ja luovan ongelmanratkaisun elementit. (Murto 1994, 1998) Kari Murto (1994, 115) on lis-

⁵ Tutkija-kehittäjän ja konsultin kehittämisotteiden eroista ks. esim. Räsänen 2007, 49–55.

tannut kokonaisvaltaisen ja organisaation perustasolta lähtevän prosessikeskeisen kehittämisen hyötyjä seuraavasti:

- 1) mitään vaihtoehtoa ei ole lähtökohtaisesti suljettu pois,
- 2) kaikki ideat, näkemykset ja kokemus, joita organisaation eri tasot ja sektorit edustavat, ovat yhtä aikaa kaikkien havaittavissa, tutkittavissa ja arvioitavissa koko yhteisön yhteisissä (kehittämisen) tilaisuuksissa,
- 3) minkään tason tai erillisryhmittymän edut eivät voi asettua automaattisesti koko organisaation edun edelle,
- 4) uusia, luovia organisatorisia ratkaisuja löydetään ja kyetään mukauttamaan joustavasti uusien tilanteiden ja olosuhteiden vaatimuksiin, koska organisaation kommunikaatio tehostuu ja kaikilla on ajantasaista tietoa organisaation kokonaistilanteesta,
- 5) avoimuus ja julkisuus organisaatiossa luovat turvallisuutta, lisää oikeudenmukaisuutta ja nostaa työmoraalia, mikä vähentää juonittelusta, kilpailusta, kauteudesta, kantelusta, klikkiytymisestä jne. johtuvaa ”piiloon jäävää ihmissuhdeveroa”, mikä on pois henkilöiden myönteisestä työpanoksesta ja
- 6) johdon kuva organisaatiosta on realistinen

Vaikka Murto (1998, 39–42) erottaa prosessikeskeisen kehittämisen toimintatutkimuksesta, sopii lista kuvaamaan myös toimintatutkimuksellisella kehittämisotteella tavoiteltuja hyötyjä. Lähestymistapa tekee näkyväksi työyhteisön toiminnallisia rakenteita eli organisaation ”työjärjestystä” – vuorovaikutus- ja yhteistoimintasuhteita, joiden varassa työn organisointia uusinnetaan (ks. myös Piispa ym. 1998, 264–265).

3.1. Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Perhe ja työ -hanke oli menetelmällisiltä lähtökohdiltaan kommunikatiivinen toimintatutkimus⁶, ja lähestymistavan mukaisesti toteutetussa kehittämistyössä korostui kaksi kantavaa kehittämisperiaatetta:

- 1) sen edistäminen, että kaikilla tutkimuksessa osallisena olevilla olisi tasa-arvoinen mahdollisuus osallistua työyhteisönsä kehittämiseen, ja
- 2) kehittämisen toteuttaminen kielellisen vuorovaikutuksen, dialogin, avulla⁷

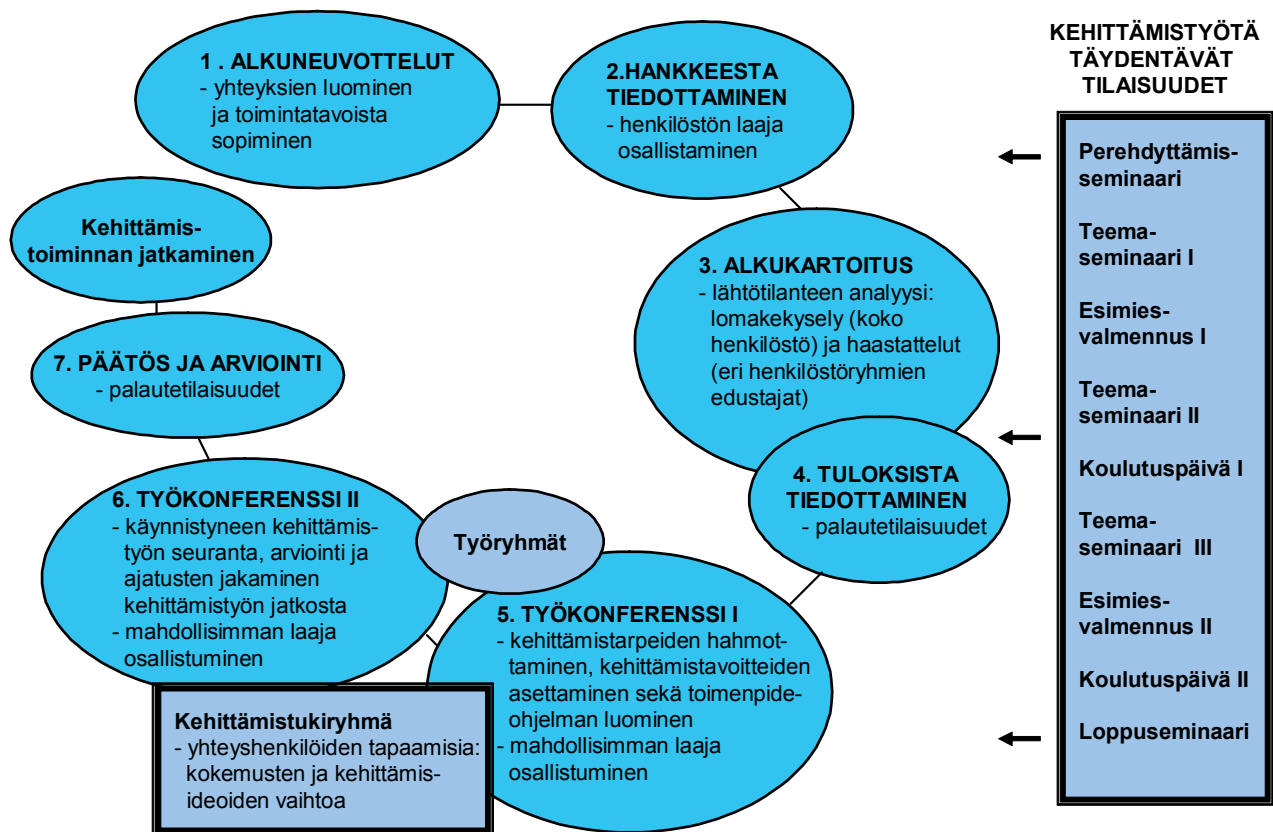
Kehittämisprosessissa on kysymys koko työyhteisön oppimisprosessista, johon jokaisella sen jäsenellä on annettavaa ja josta jokaisen on mahdollisuus myös oppia uutta. Jokaisen henkilö-

⁶ Norjalaisen Björn Gustavsenin keskeisesti kehittelemää lähestymistapaa on käytetty paljon suomalaisessa ja pohjoismaisessa työelämän ja työorganisaatioiden tutkimusavusteisessa kehittämisessä.

⁷ Dialogisuutta korostavia työelämän kehittämisen menetelmiä on muitakin kuin kommunikatiivinen toimintatutkimus. Näistä on alettu käyttämään yhteisnimitystä työelämän kehittämisen dialogiset menetelmät (Kuusela 2005, 19; Lahtonen 2004, 41).

kohtainen kokemus asioiden tiloista, mutta myös työssä ja työkokemuksen myötä kerätyt tiedot ja taidot ovat tärkeitä organisaation kehittymiselle ja kehittämiselle. Kommunikatiivista toimintatutkimusta keskeisesti kehitelleen Björn Gustavsenin näkemyksiin nojaten hankkeessa tavoiteltiin työntekijöiden oman asiantuntijuuden ja siihen kytkeytyvän kokemustiedon esiin saamista demokraattisen dialogin sääntöjä toteuttamalla ja erilaisia ammatti- ja asemaroja ylittämällä. (Gustavsen 1992, 3–4; Kuula 1999, 90–99; Lahtonen 2004, 40–46, Lahtonen 1999, 207; Lehtonen 2004, 15–20)

Kuviossa 1 on kuvattu *Perhe ja työ -hankkeessa* eri työpaikoilla toteutetun kehittämistyön prosessin eteneminen yleisellä tasolla.



Kuvio 1. Työpaikkakohtainen kehittämistyö prosessina (mukaillen Ruohonen & Lahtonen 2004, 17; Lahtonen 2004, 47, 55).

Tutkittavien osallistaminen tutkimusprosessiin tapahtui monin eri tavoin sekä tutkimuksen tekemisen että käytännön kehittämistyön eri vaiheissa. Tutkimuksellisesta näkökulmasta osallistaminen tarkoitti työyhteisöjen jäsenten mukaan ottamista ensinnäkin tutkimusosioiden suunnitteluun ja niiden toteutuksesta päättämiseen (esim. kyselylomakkeiden kommentoin-

tiin), eikä pelkästään niiden kohteena olemista (esim. vastaamista kyselyihin tai osallistumalla haastatteluihin). Toiseksi osallistamista toteutettiin tulkintojen ja päätelmien tekemisessä kerätystä tutkimustiedosta (esim. käymällä vuoropuhelua kyselyjen ja kartoitusten tuloksista).⁸ Käytännön kehittämistyön näkökulmasta osallistaminen tarkoitti kaikkien asianomaisten näkemysten huomioon ottavan vuoropuhelun edistämistä työyhteisössä: kehittämissuunnitelmi- en tekemisessä, niiden toteutuksessa ja toteutuneen toiminnan arvioinnissa pyrittiin jokaisen yksittäisen työntekijän osallistamiseen avoimia keskustelufoorumeja luomalla. Keskeisinä keskustelufoorumeina kehittämistyössä toimivat kehittämispäivät, ns. työkonferenssit. Proses- sin avoimuus näkyi siis hankkeessa muun muassa siinä, etteivät johto tai tutkijat olleet määri- telleet etukäteen työpaikkakohtaisia kehittämistavoitteita.

Kehittämistyöhön osallistamisella pyrittiin toisaalta takaamaan jokaiselle mahdollisuus vai- kuttaa omaa työpaikkaa ja työtä koskeviin asioihin, mutta yhtä tärkeäksi osallistamisen tavoit- teiksi voidaan nimetä vastuun jakaminen ja eri henkilöstöryhmien sitouttaminen työyhteisön kehittämistavoitteisiin (Huhta ym. 2005, 65). Näin ollen osallistamisen näkökulma oli ennen kaikkea koko työyhteisön oppimisprosessia korostava: keskiöön ei ollut vain työntekijöiden mahdollisuus lisätä vaikutusmahdollisuuksiaan, vaan ennemminkin eri henkilöstöryhmien – niin työntekijöiden kuin johdonkin – työkokemuksen ja asiantuntijuuden tasavertainen esille nostaminen ja yhteisöllinen jakaminen (vrt. Piispa ym. 1998, 228).

Osallistamisen tavoin dialogisuus oli läsnä hankkeen toimintatavoissa alusta lähtien. Tervey- denhuollon työorganisaatioiden kontekstissa dialogin ja dialogisen työyhteisön toteutumisen mahdollisuuksia pohtinut Jari Vuori (2005, 230–237) kuvaa dialogia vapaaksi ajatustenvaih- doksi tietystä yhteisesti sovitusta temasta, johon jokaisella on oman kokemuksensa pohjalta jotain sanottavaa. Vuori vertaa dialogia ihmisten väliseksi merkityksenvirraksi, jossa osallis- tujat tukevat toisiaan merkitysten ja ideoiden kehittelyssä. Dialogissa tavoitellaan arvo- ja valtahierarkioista irtaantunutta tasavertaista kanssaihminen ja -toimijoiden kohtaamista. Hen- kilöstö pyrkii kohti uudenlaista sosiaalista tilaa, keskustelukulttuuria⁹. Dialogi on jakamista, yhdessä ajattelemista, jolla pyritään keskinäisen ymmärtämyksen lisäämiseen (Heikkilä &

⁸ Ensimmäisessä osallistaminen oli käytännön syistä edustuksellista, mutta jälkimmäisen osalta menetelmälliset ratkaisut, ts. työkonferenssi-menetelmä mahdollisti keskustelun käymisen laajemmilla foorumeilla.

⁹ Gustavsenilaista dialogia ja sitä toteuttavaa työkonferenssimenetelmää on kritisoitu mm. keskustelun syntymi- sen luonnonvoimaisuuteen (ks. esim. Lahtonen 1999, 214–217). Vuori (2005, 237) huomauttaakin, että joissakin tilanteissa dialogi voi olla mahdotonta, joissakin tilanteissa haitallista ja toisinaan taas erittäin hyödyllistä. Dialo- gi ei välttämättä selvennä sen kohteena olevaa ilmiötä tai toimi valtaistamisen keinona. Se voi tuottaa vain jou- kon erilaisia merkityksiä johtamatta jaettuun ymmärrykseen, johtaa päätöksenteon pitkittymiseen tai ristiriitojen vaikeutumiseen.

Heikkilä 2005, 202). Dialogissa opitaan samalla sekä itsestä että toisista, ja sen tuloksena on parhaimmillaan osallistujien voimaantuminen: luottamus omiin kykyihin ja halu parantaa omia (työ)elinolosuhteita kasvavat (Heikkinen & Syrjälä 2006, 157–158). Samalla työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan ja luovat yhteistä käsitystä muun muassa siitä, mitkä asiat ovat oman työpaikan arjessa tärkeitä ja mikä on oikeudenmukainen tapa toimia.

Dialogi konkretisoituu toimintatutkimuksessa eri tavoin. Se on toisaalta ammattiryhmien välistä; siinä organisaatioon sisältyvää työn arkea jaetaan erilaisista toimijapositioneista käsin ja tutkijalla on keskeisesti kuuntelijan ja havainnoijan rooli. Kehittämispäivät (työkonferenssit) ovat juuri tällaisia keskusteluareenoja. Toisaalta dialogi on ammattiryhmien ja tutkijan välistä, organisaatioon sisältyvästä työstä kertomista tutkijalle. Haastattelutilanteet ovat tyypillisiä esimerkkejä tällaisesta vuoropuhelusta. Dialogi on myös sitä, että tutkija tuo omat analyysinsä sekä erilaisia tuloksia ja tulkintojaan työntekijöille vuoropuhelun materiaaliksi. Tässä yhteydessä tutkija saa palautetta tekemisistään ja tutkittavat uusia näkökulmia ja käsitteellisiä välineitä hahmottaa työtään ja sosiaalisia ilmiöitä itseään ympäröivässä organisaatiossa. Neljäntenä oman lisänsä vuoropuheluun tuo myös asiakkaan näkökulma, jonka saaminen kehittämissäntöprosessiin saattaa usein jäädä varsin vähäiseksi. (Ketola 1997, 49–50)

Perhe ja työ -hankkeessa dialogisuus oli läsnä kaikissa edellä mainituissa muodoissa, viimeksi mainitussa kuitenkin vain välillisesti. Keskeisin demokraattisen dialogin harjoittamisen keino ja käytännön työväline hankkeessa oli **työkonferenssi**. Työkonferensseissa osallistamisen ja demokraattisen dialogin periaatteet kietoutuvat toisiinsa kaikkein konkreettisimmassa muodossaan. Työkonferenssit toteutettiin gustavsenilaisittain siten, etteivät tutkijat rajoittaneet tai ohjanneet käytyä keskustelua. Käytetyn kielen suhteen pidettiin tärkeänä, että ammatillisella erityissanastolla, liialla abstraktisuudella tai muulla sellaisella ei suljeta ketään tai mitään ammattiryhmää keskustelun ulkopuolelle. (vrt. Syvänen 2004, 91) Hankkeessa ja erityisesti työkonferensseissa käytettiin seuraavanlaisia muotoiluja demokraattisen dialogin säännöistä (mukaillen Gustavsen 1992, 3–4):

1. Vuorovaikutus on aitoa ja aktiivista ajatusten vaihtoa.
2. Kaikilla asianosaisilla on oikeus ja velvollisuus osallistua.
3. Kaikki osallistajat ovat tasa-arvoisia.
4. Jokaisen osanottajan työkokemukset ovat osallistumisen perusta ja oikeutus mielipiteiden esittämiselle.
5. Luodaan kaikille mahdollisuus ymmärtää, mistä on puhe.
6. Osanottajat hyväksyvät, että muilla saattaa olla parempia perusteluja ja ajatuksia.

7. Mitään esitettyä väitettä ei hylätä ilman huolellista tarkastelua.
8. Osallistujat ilmaisevat ajatuksensa suullisesti.
9. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.
10. Vuoropuhelu tuottaa toimintaan johtavaa yhteisymmärrystä.

Dialogisuus ja demokraattisen dialogin sääntöjen harjoittelu tarkoitti hankkeessa prosessin avoimuutta ja kokonaisvaltaista, askelittain etenevää lähestymistapaa. Vaikka dialogisuus on sisäänrakennettuna koko toimintatutkimukselliseen prosessiin, ei sen – aidosti tasavertaisen dialogin – toteutuminen ole helppoa niin työorganisaatioiden ulkopuolista todellisuutta vasten kuin työyhteisöjen sisäisestääkään näkökulmasta. Työelämän kiire, kilpailu ja kustannustehokkuus, mutta myös organisaatioiden sisäinen kulttuuri vuorovaikutussuhteineen eivät useinkaan tue dialogisuuden toteuttamisen edellytyksiä. Mitä enemmän organisaation vallitseva kulttuuri nojaa ylhäältä tulevaan päätöksentekoon ja ohjeistukseen, sitä enemmän – Vuoren sanoja lainaten – *”yhteiseksi koetun kaksisuuntaisen dialogin syntyminen tietyillä yhteisillä arvoilla vaatii yhteistä aikaa ja kokemuksia”*. Dialogin käynnistämiseksi on luotava uskoa ja luottamusta yhteistyöhön. (Vuori 2005, 230–233)

Tutkijat kokivatkin keskeisimmäksi roolikseen nimenomaan luottamukseen perustuvien prosessien vahvistamisen. Tutkijoiden roolina oli työyhteisöjen jäsenten asiantuntijuuden ja kokemustiedon kollektiivisen jakamisen vahvistamisen ja eri henkilöstöryhmien ja hierarkiatasojen välisiin rajanylityksiin perustuvien tilojen ja vuoropuhelun luominen ja edistäminen. Tavoitteena oli työntekijöitä aktivoimalla kannustaa heitä itse etsimään käytännön ratkaisuja työn ja perheen yhteensovittamisen helpottamiseksi. Tarkoituksena oli ennen kaikkea luoda niin fyysisesti kuin psyykkisestikin tiloja ja paikkoja työorganisaatioiden jäsenten väliselle – arvo- ja valtahierarkiattomalle – vuorovaikutukselle ratkaisujen ideoimiseksi. Tämä kaikki edellytti tutkijoilta tutustumista työorganisaatioissa vallitseviin olosuhteisiin ja työtehtäviin sekä osallistumista erilaisiin palavereihin ja kokouksiin.

3.2. Hankkeessa mukana olleet työpaikat

Koska kysymyksessä oli osallistava tutkimus- ja kehittämishanke, etsittiin hankkeeseen mukaan Pirkanmaan, Satakunnan ja Etelä-Pohjanmaan alueilta sellaisia pk-yrityksiä¹⁰, joilla oli

¹⁰ Tutkimuksen kohdejoukko määrittyi ESR-hallinnon ohjelmallisten tavoitteiden kautta pk-yrityksiksi, joilla tarkoitettiin käytännössä alle 250 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Edellytyksenä oli myös tutkimus- ja kehittämiskohteiden rekrytointi kolmen TE-keskuksen alueelta. Muutokset näiden kriteerien täyttämässä neuvoteltiin ja sovittiin hankkeen käynnistyttyä Pirkanmaan TE-keskuksessa.

valmiutta ja halukkuutta pohtia työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä koko työyhteisön kesken sekä kehittää omalle työpaikalle työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä¹¹. Hankkeeseen osallistui viisi työorganisaatiota, neljä Pirkanmaan ja yksi Satakunnan alueelta. Näistä neljä edustaa yksityistä pk-sektoria ja yksi voittoa tavoittelematonta kolmatta sektoria. Osalla työpaikoista oli kokemusta erilaisista kehittämishankkeista. Toimintatutkimuksellinen, organisaation perustasolta lähtevä ja tasavertaiseen vuoropuheluun perustuva kehittämisote oli kuitenkin uusi asia jokaisella työpaikalla. Työpaikat olivat lyhyesti esiteltyinä seuraavat:

Liikenneyritys: Yritys tuottaa muun muassa tilausajoliikenteen, lähiliikenteen, maaseutuliikenteen ja palvelubussiliikenteen palveluja. Konsernissa työskenteli hankkeen alkaessa noin 150 työntekijää. Suurin osa työntekijöistä toimii vuorotyössä linja-autonkuljettajina. Muut henkilöstöryhmät muodostuvat korjaamotyöntekijöistä, toimistotyöntekijöistä, ajojärjestelijöistä ja liikennetoimintojen esimiehistä. Organisaatio on miesvaltainen, naisten osuus henkilöstöstä oli hankkeen alkaessa 10 %, ja koko henkilöstön keski-ikä oli 45 vuotta.

Leipomoyritys: Yritys on elintarviketeollisuusosalalla toimivan konsernin yhtiö, joka on erikoistunut perinteisen leipomotoiminnan ohella ohut tuotteiden valmistukseen ja pakasteleivontaan. Yrityksessä työskenteli hankkeen alkaessa noin 100 työntekijää. Suurimman henkilöstöryhmän muodostavat vuorotyötä tekevät tuotannon työntekijät, joita on noin 70 %. Loput henkilöstöstä työskentelee toimihenkilöinä muun muassa myynnin, taloushallinnon ja tuotekehittelyn tehtävissä. Henkilöstöstä 65 % oli hankkeen alkaessa naisia, ja työntekijöiden keski-ikä noin 42 vuotta.

Kodin- ja laituskoneiden huolto- ja asennuspalveluyritys: Yritys on kodinkoneiden, ammattikeittiökoneiden, kylmäkoneiden ja pesulakoneiden asennukseen, korjaukseen ja huoltoon erikoistunut yritys. Yrityksessä työskenteli hankkeen alkaessa vajaat 20 työntekijää, lähes kaikki miehiä. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee asentajina. Asentajien lisäksi yrityksessä työskentelee muutama työntekijä toimistotehtävissä.

Myynnin asiantuntijapalveluja tuottava yritys: Henkilöstöltään pienintä työpaikkaa hankkeessa edustaa myynnin asiantuntijapalveluja yrityksille niiden myyntityön tehostamiseksi tuottava yritys. Yrityksen asiakkaat edustavat laajaa toimialojen kirjoa, mutta ovat tyypillisesti 'business to business' -sektorilla toimivia erikokoisia yrityksiä. Yrityksessä työskenteli hankkeen alkaessa asiantuntijatehtävissä kuusi henkilöä, joista naisia oli kaksi. Henkilöstö oli nuorta ja siinä tapahtui paljon vaihtuvuutta hankkeen aikana.

Hyvinvointipalveluja tuottava organisaatio: Ainoa ei pk-yrityksiin kuuluva työorganisaatio toimii kolmannella sektorilla tuottaen hyvinvointipalveluja kohderyhmälleen. Organisaatiossa työskenteli hankkeen alkaessa kuusi määräaika-

¹¹ Hankkeen markkinoinnista kohdeorganisaatioille ja kohdeorganisaatioiden rekrytoinnista vastasi hankkeen hallinnollinen taho eli Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus TYT.

ta projektityöntekijää. Organisaation luottamushenkilöistä koostuva johtokunta toimii organisaation päättävänä elimenä ja siten myös projektityöntekijöiden työnantajana. Organisaatiossa hankkeen aikana työskennelleet projektityöntekijät olivat kaikki naisia, ja myös organisaation johtokunta oli naisemmistöinen.

Työpaikat lähtivät mukaan hankkeeseen eri syistä. Käytännössä osallistumiseen liittyvät alkuneuvottelut käytiin hanketoimijoiden ja työpaikkojen johdon ja osin eri ammattiryhmiä edustavien tahojen tai luottamushenkilöiden kesken, mutta jokainen työpaikka teki osallistumispäätöksensä omalle organisaatiokulttuurilleen tyypillisellä tavalla¹². Varsinkaan isompien työpaikkojen osalta koko henkilöstön osallistumishalukkuutta ei voitu hanketoimijoiden taholta kartoittaa etukäteen, mutta heti yhteistyöprosessin käynnistymisestä lähtien pyrittiin hankkeen menetelmällisiä lähtökohtia toteuttaen rakentamaan kehittämistyölle laaja legitimi-teetti henkilöstön keskuudessa¹³. Kehittämistyön keskeisiä mahdollistajia ja kehittämisresurs-sien takaajia ovat kuitenkin juuri organisaatioiden johto ja esimiehet, joiden koko prosessin aikaisella sitoutumisella on merkittävä rooli kehittämistyön etenemiselle ja onnistumiselle. Myös erilaisissa luottamustehtävissä toimivat työntekijät voivat aktiivisuudellaan kannustaa muita työntekijöitä osallistumaan.

Tutkijoiden näkökulmasta se, että hankkeeseen osallistuneet työpaikat edustivat eri sektoreita ja toimialoja, toimivat hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä erilaisten ongelmien parissa sekä olivat organisatorisilta ominaisuuksiltaan sangen erilaisia (esim. yrityskoko, tuotannon organisoimisen tavat, toimintastrategiat), muodostivat hankkeen kokonaisnäkökulmasta haastavan tutkimus- ja kehittämistyöasetelman. Myös hankkeeseen osallistumisen eriaikaisuus – yksi pk-yritys lähti mukaan muita vuotta myöhemmin – toi aikataulullisia ja yhteistoiminnal-lisia haasteita.

3.3. Tutkimuksen aineistot

Tutkimuksen pääasiallinen aineisto rakentuu *viiden edellä mainitun työpaikan tutkimus- ja kehittämistyön parissa kertyneestä materiaalista*, joka sisältää hankkeen aikana työpaikka-kohtaisten kehittämisprosessien eri vaiheissa kerättyä sekä laadullista että määrällistä aineis-toa: kyselyaineistoa, haastatteluaineistoa, havainnointiaineistoa, erilaisia kehittämisprosessin aikana järjestelyissä työkonferensseissa ja muissa kehittämistyötilaisuuksissa kerättyä ja niistä

¹² Kehittämistyöhön lähtemiseen liittyvästä päätöksenteosta ks. esim. Lammi-Taskula ym. (2004, 141–145).

¹³ Henkilöstön sitouttamisesta muodostui yksi keskeinen haaste kehittämistyölle (ks. tarkemmin luku 6).

raportoitua aineistoa (esim. työkonferenssi- ja kokousmuistioita, muistiinpanoja sekä työpaikkojen omia esitteitä ja dokumentteja).

Kyselyaineisto koostuu kehittämisprosessin alkuvaiheessa toteutetusta strukturoidusta lomakekyselystä, joka toteutettiin jokaisessa työyhteisössä samalla tavalla, osalla työpaikoista toteutetusta lyhyestä väliarviointikyselystä, yhdellä työpaikalla kyselynä toteutetusta kirjallisesta visiointitehtävästä sekä osalla työpaikoista hankkeen loppuvaiheessa toteutetusta kehittämistoiminnan seuranta- ja hankkeen loppuarviointikyselystä. Varsinainen litteroitu *haastatteluaineisto* koostuu pääasiassa jokaisella työpaikalla hankkeen alussa tehdyistä eri henkilöstöryhmien edustajien yksilöhaastatteluista (yhteensä 45 haastattelua) ja hankkeen loppuvaiheessa osalla työpaikoista toteutetuista kehittämistoiminnan ja seurantaan ja loppuarviointiin liittyvistä henkilöstöryhmäkohtaisista haastatteluista (8 haastattelua). Kuviossa 2 on esitetty tiivistetysti hankkeen aikana työpaikoilla kerätty kysely- ja haastatteluaineisto.



Kuvio 2. Hankkeen eri vaiheissa työpaikoilla kerätty kysely- ja haastatteluaineista

Tutkijat tekivät hankkeen aikana lukuisia käyntejä työpaikoille prosessin eri vaiheissa tutustuaan työpaikan olosuhteisiin ja henkilöstön työtehtäviin, osallistuakseen työkonferensseihin,

erilaisiin kehittämistilaisuuksiin, kokouksiin jne.¹⁴ Näistä kertyi runsaasti *kirjallisia dokumentteja (esim. työkonferenssimuistioita) ja muistiinpanoiksi tallennettua havainnointiaineistoa*. Kuviossa 3 on eritelty tarkemmin työpaikoilla toteutetun kehittämistyön puitteissa järjestetyt kehittämistilaisuudet.



Kuvio 3. Hankkeen eri vaiheissa työpaikoilla järjestettyjen kehittämistilaisuuksien määrät

Työpaikkakohtaisen tutkimus- ja kehittämistyön lisäksi hankkeen puitteissa toteutettiin perehdyttämisseminaari, kolme teemaseminaaria, kaksi kaksipäiväistä esimiesvalmennusta, kolme 1–2 päivän kestoista koulutusta ja päätösseminaari. Myös näistä kertyi aineistoa – muun muassa tutkijoiden muistiinpanoja tilaisuuksissa käydyistä keskusteluista – tutkimuksen käyttöön. Lisäksi hankkeen aikana toteutettiin kysely kotipalveluyrittäjille.

¹⁴ Vaikka hankkeen tutkijat käytännössä toimivat pitkälti työparina, toimi työnjako työpaikoille pidetyn yhteydenpidon, kehittämistyön suunnittelun ja raportoinnin osalta seuraavasti: tutkija Jouni Kempe vastasi liikenneyhteyden ja myynnin asiantuntijapalveluja tuottavan yrityksen yhteydenpidosta, kehittämistyöstä ja siihen liittyvistä raportoinnista, tutkija Katri Otonkorpi-Lehtoranta puolestaan samoista tehtävistä hyvinvointipalveluja tuottavan organisaation ja leipomoyrityksen osalta sekä edellä mainitut yhteisesti kodin- ja laitoskoneiden huolto- ja asennusyrityksen osalta. Työpaikkakohtaisen kehittämistyön rinnalla kulkevasta kehittämistukiryhmästä sekä kolmella työpaikalla toteutetusta loppuarviointikyselystä vastasi viimeksi mainittu.

Aineiston keruussa noudatettiin osin yhdenmukaista menettelyä ja osin edettiin kunkin työorganisaation oman kehittämisprosessin ehdoilla. Esimerkiksi alkukartoitus (lomakekysely ja haastattelut) toteutettiin jokaisessa työorganisaatiossa samanlaisena, mutta prosessin edetessä aineistoa kerättiin myös työorganisaation omista lähtökohdista käsin ja sen oman kehittämisprosessin aikaisempien vaiheiden tulkintoja hyödyntäen. Henkilöstömäärältään pienemmillä työpaikoilla aineistonkeruussa korostui laadullinen näkökulma, kun taas isommilla työpaikoilla oli perusteltua esimerkiksi kehittämistoiminnan seurannassa ja hankkeen loppuarvioinnissa toteuttaa lisäksi lomakekyselyjä.

Tutkimusasetelma ei mahdollistanut tapausten välistä vertailevaa otetta aineiston analyysissä. Aineiston käsittelyssä ja tulkinnoissa keskityttiin tapauskohtaisten analyysien tekemiseen. Lähtökohtana on siis ollut kunkin tapauksen ominaislaadun korostaminen ja kunkin työyhteisön toimintatutkimuksellisen kehittämisprosessin toteuttaminen työyhteisöjen toimijoiden omia kokemuksia esiin nostamalla. Vertaileva ote näkyi hankkeessa kuitenkin työpaikkojen kehittämiskokemusten vaihtoon ja jakamiseen tarkoitettulla foorumilla eli työpaikkojen edustajien yhteisessä kehittämistukiryhmässä.

4. VIISI ERILAISTA TYÖORGANISAATIOA

Jouni Kempe

4.1. Liikenneyritys

Yritys harjoitti henkilöliikennettä seitsemänä päivänä viikossa lähes ympäri vuorokauden. Kuljettajia asui usealla eri paikkakunnalla ja he ajoivat hyvinkin erilaisia vuoroja kauko- ja lähiliikenteessä, minkä lisäksi yhtiöllä oli tilausliikennettä. Yrityksen henkilökunta oli mies-enemmistöinen, mutta toimistossa työskenteli miehiä ja naisia suurin piirtein yhtä paljon. Osa lähi- ja kaukoliikenteestä oli ns. sopimusliikennettä eli alueen kunnat ja kaupungit tilasivat kilpailuttamalla tiettyjä vuoroja, joihin ne määrittelivät raamit aikataulujen ja reittien suhteen, mikä jätti paitsi yritykselle myös erityisesti kuljettajille vähän vaikutusmahdollisuuksia itse työn tekemisen suhteen.

Ei tossa linjaliikenteessä voi vaikuttaa kun se on aina se, mennään se ... katotaan sitä aikataulua ja mennään sen mukaan. Se kuvio, kaava on aina se sama vakio. Siihen ei pysty mitenkään meneen. Sun täytyy se auto ajaa sitä samaa reittiä, pyrkii sillä samalla kellonlyömällä oleen. (Työntekijä)

Kuljettajien lähes ainoa mahdollisuus vaikuttaa perheen ja työn yhteensovittamiseen on vaikuttaminen työvuorolistoihin tai siihen minkä tyyppistä linjaa halusi ajaa, toisin sanoen lähi- vai kaukoliikennettä. Työn ja perheen yhteensovittaminen oli paljon kiinni omasta aktiivisuudesta ja kyvystä neuvotella työ- ja ajovuorolistojen laatijoiden kanssa vapaista tai työajan sijoittamisesta työvuorolistaan.

No sen mä oon yrittäny sanoo niille, että pitääkää semmosta ohjenuoraa, ku niillä yleensä on perhettä niillä, että kun te teette työvuorolistan, niin te katotte ite sen listan et suostusitteko te ajamaan perheenisänä tämmösen listan, että jääkö teille aikaa siihen perheen hoitamiseen ja muuhun vapaa-aikaan? (Työntekijä)

Työn tekemisen aikoihin vaikuttivat lisäksi asiakkaiden liikkuminen: koulu- ja työmatkaliikennettä oli eniten aamuisin ja iltapäivisin. Keskipäivällä on hiljaisempaa ja lähiliikenteen

kuljettajilla saattaa olla kesken työpäivän enintään 1,5 tunnin mittainen palkaton vapaa. Lisäksi kuljettajien työaika säätelivät erilaiset lepoaikasäädökset, joiden vuoksi kuljettajien tuli pitää taukoja tiettyjen ajoaikojen jälkeen. Nämä säädökset koskivat lähinnä kauko- ja tilausliikennettä. Kuljettajien päivittäiset työpäivät saattoivat vaihdella neljästä tunnista 15 tuntiin, kuitenkin siten että kahden viikon jaksossa työtunteja tuli olla enintään 80. Erityisesti lyhyet neljän tunnin työpäivät, joiden aikana saattoi olla tauko, koettiin ikäviksi.

Alalla on vahvat työmarkkinajärjestöt ja asioista sovitaan paljon liittokohtaisesti, mikä asettaa omat rajoituksensa paikalliselle sopimiselle. Esimerkiksi perheen ja työn yhteensovittamisen kannalta keskeinen kysymys osa-aikatyöstä on ollut alalla kiistakysymyksenä. Perheen ja työn yhteensovittamisen kannalta osa-aikatyön tekeminen silloin kun lapset ovat pieniä voisi kuitenkin olla hyvä ratkaisu. Myös omaisiaan hoitavat työssäkäyvät voisivat hyötyä mahdollisuudesta tehdä osa-aikatyötä esimerkiksi saattohoidon ajan. Kuljettajilla oli käytössään Pekkas-vapaat¹⁵, joiden avulla saattoi jonkin verran helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista.

Muiden kuin kuljettajien osalta työaika oli kiinteä. Yrityksellä oli oma korjaamo, jossa tehtiin valtaosa autojen kunnostuksista ja siivouksista. Autojen siivous oli ulkoistettu samoin kuin osa korjaamotoiminnasta. Korjaamolla oli mahdollisuus käyttää myös ns. Pekkas-vapaita työn ja perheen yhteensovittamiseksi. Korjaamon osalta keskeiset kehittämiskohteet olivatkin työilmapiirin ja työympäristöön liittyviä, ei niinkään työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Työpaikalla oli muutama ajojärjestelijä, joka suunnitteli työvuorolistoja, järjesteli puuttuvia kuljettajia eri linjoille sekä vastasi muiden akuuttien ongelmatilanteiden hoidosta ja asiakaspalautteista. Hankkeen alussa ajojärjestelijöiden työ koettiin keskeiseksi tekijäksi pyrittäessä kehittämään perheen ja työn yhteensovittamista kuljettajien työaikatoiveita huomioimalla. Linjat oli kuitenkin ajettava sopimusten mukaan poissaoloista huolimatta, mikä teetti paljon työtä ajojärjestelystä vastaaville, koska sovittuja linjoja ei voinut jättää ajamatta. Kuljettaja on löydettävä jokaiseen ajettavaan vuoroon. Usein paikkaajaksi soitettiin kuljettaja, joka oli vapaalla tai kuljettaja, joka ajoi poissaolijan vuoron oman vuoronsa aluksi tai lopuksi. Tämä myös aiheutti sen, että työpaikalla tehdyssä kyselyssä työntekijän perhesyistä johtuviin poissaoloihin suhtauduttiin melko kriittisesti. Toisaalta ajojärjestelijät olivat myös hankalassa ti-

¹⁵ Pekkas-vapaalla tarkoitetaan työajanlyhennysvapaata, jolla 1980-luvulla lyhennettiin viikoittaista työaika 40 tunnista 37,5 tuntiin viikossa. Pekkas-vapaa voidaan ottaa joko säännöllisenä viikoittaisena lyhennyksenä tai lyhennys voidaan ottaa erillisinä vapaapäivinä. Tässä teoksessa Pekkas-vapaalla tarkoitetaan nimenomaan jälkimmäistä vaihtoehtoa. Nimensä Pekkas-vapaa on saanut Matti Pekkasen mukaan, joka oli keskeinen työajan lyhennystä ajanut henkilö.

lanteessa yrittäessään paitsi saada päivittäisen liikenteen sujumaan myös huomioida kuljettajien työaikatoiveita sekä ajo- ja lepoaikasäännöksiä.

Johto suhtautui perhevapaisiin myönteisesti, ja perhevapaiden pitäminen oli onnistunut kyselyn mukaan yrityksessä hyvin. Positiivinen esimerkki perhemyönteisestä käytännöstä työpaikalla oli, että siellä pyrittiin mahdollistamaan mieskuljettajien osallistuminen synnytykseen, ja synnytykseen lähtevän tilalle pyrittiin järjestämään toinen kuljettaja, vaikka se ajojärjestelijoille saattoi aiheuttaa ylimääräistä työtä.

... muistan mm. yks kuljettaja jäi viimeks isyyslomalle, muistan kun hän soitti tien päältä, että hän oli (kaupunkiin) menossa ja vaimo soitti että yö oli semmonen että supisteli siihen malliin, että en tiedä tuleeko lähtö. Mä sanoin että no ei mitään soittelet sitten ja purin nyrkkiä että ei ole kyllä miehiä, että toivottavasti ei tu. (Työntekijä)

Perhevapaiden pitäminen koettiin naisille jonkin verran helpommaksi kuin miehille. Kuitenkin kyselyssä tuli esille, että tietämys erilaisten perhesyistä johtuvien poissaolojen hyväksyttävyydestä oli vähäistä. ”En osaa sanoa” -vastaukset olivat selvästi yleisempiä useimmassa kohdassa kysyttäessä, onko työpaikalla mahdollista olla poissa perhesyistä. Toisaalta kyselyssä, hankalista työajoista huolimatta, työn ja perheen yhteensovittamisen koettiin onnistuneen melko tai erittäin hyvin, säännöllistä päivätyötä tekevien mielestä kuitenkin hieman paremmin kuin periodityötä tekevien. Osaltaan työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumista saattaa selittää työn miesvaltaisuus. Esimerkiksi Melkaksen (2004) mukaan valtaosa miehistä (86 %) ei koe olevansa liikaa vastuusta kotitöistä, kun taas naisvastaajista noin joka neljäs koki, ettei ollut milloinkaan liikaa vastuussa kotitöistä (mt., 62); samansuuntaisia vastauksia saatiin myös työpaikalla tehdystä henkilöstökyselystä.

4.2. Kodin- ja laitoskoneiden huolto- ja asennuspalveluyritys

Yritys on kodinkoneiden ja suurtalouskoneiden, kuten ravintoloiden, sairaaloiden ja pesuloiden koneiden, huoltoon ja asennukseen erikoistunut yritys. Työntekijät jakaantuvat karkeasti kolmeen eri työntekijäryhmään, toimistossa ja myymälässä työskenteleviin ja kahteen eri asentajaryhmään. Määrällisesti suuremman asentajaryhmän työ koostuu lähinnä kodinkoneiden huolto- ja asennustöistä. Pienempi asentajaryhmä korjaa ja asentaa erilaisia suurtalousko-

neita. Molemmissa asentajaryhmissä asentajat pystyvät periaatteessa sopimaan omia työaikojaan omien tarpeidensa ja työmääränsä mukaan. Työlle on leimallista kuitenkin sen ennakoimattomuus. Työtä saattaa olla joinain viikkoina vähän ja toisinaan työtä on liikaa – erityisesti töiden epätasainen jakautuminen koski suurtalouspuolen asentajia. Kyselyssä työn kuormittavana tekijänä nähtiinkin nimenomaan töiden ennakoimattomuus – toisinaan työtä ei juuri ole ja toisinaan työtä on liikaakin.

Se on just se semmonen purskumaisuus, että välillä käy hermoille kun ei ole töitä. Ja sitten taas viikon päästä niitä on niin paljon että niitä ei ehdi tekeen. Tää on semmosta työtä. (Työntekijä)

Lähtökartoituskyselyssä työmäärä koettiin sopivaksi tai vaihtelevaksi, mutta myös silloin tällöin tai melko usein liian suureksi. Yrityksessä olikin pyritty panostamaan asiakkaan ja asentajan suoraan kontaktiin – asentaja sopii periaatteessa asiakkaan kanssa työn tekemisen aika-tiluista. Tarkoituksena oli, että asentajat pystyisivät itse vaikuttamaan työmääräänsä ja töidentekojärjestykseen ilman, että esimiehet kasaavat heille liikaa töitä. Kodinkoneiden korjaustyö on kuitenkin luonteeltaan sellaista, että työt on yleensä asiakkaiden vaatimuksesta hoidettava mahdollisimman nopeasti, mikä rajoittaa jonkin verran asentajan mahdollisuutta vaikuttaa työn tekemisen aikaan. Toimistossa ja myymälässä työskentelevillä on periaatteessa mahdollisuus tunnin joustoon työajassa, mutta muuten työaika on kiinteä. Yrityksellä on varaosamyymälä, jossa on varaosia sekä asiakkaille että asentajille. Myymälän ja toimiston henkilökunta myös vastaa varaosien tilaamisesta asentajille, mikäli tällä ei sellaisia mukanaan ole.

Työssä ongelmia aiheuttavat erityisesti asentajien sairauspoissaolot, koska poissaolevan asentajan työt kasaantuvat joko asentajalle itselleen tai muille asentajille. Asiakkaiden asettamat vaatimukset töiden nopeasta suorittamisesta aiheuttavat henkistä painetta asentajille. Palkkaus perustuu asentajilla tiettyyn peruspalkkaan ja tämän lisäksi tietyn työmäärän jälkeen nousevaan provisiopalkkaan, mikä saattaa aiheuttaa sen, että asentajat saattavat suuremman palkan toivossa ottaa enemmän työtä kuin he käytännössä pystyvät tekemään. Johdolle ei välttämättä kerrota töiden kasaantumisesta, vaan työt yritetään hoitaa loppuun asti itse, minkä seurauksena saattoi olla töiden viivästymistä, negatiivista asiakaspalautetta ja asentajan uupuminen. Hankkeen aikana työpaikalla alettiin kuitenkin esimiesten toimesta aktiivisemmin seurata töiden kasautumista asentajille. Tietyn jonossa olleiden töiden määrän ylityttyä kyseisen asentajan töitä alettiin jakaa muille asentajille tilanteen tasaamiseksi. Alalla töitä on usein paljon

myös kesällä – samaan aikaan kuin työntekijät pitivät kesälomiaan. Yrityksessä onkin ollut haastavaa järjestellä työntekijöiden lomia, koska myös kesällä on ollut paljon töitä.

Kun sitten kun on niitä töitä ni silloin meillä on liian vähänkin työntekijöitä. Sitteen kun alkaa se, lämmin kun alkaa tuleen, ni sit rupee kylmälaitteet hajoon. Yleensä kaikki aukee huvipuistot, terassit ja ... kaikissa on töitä. (Työntekijä)

Vaikka periaatteessa asentajat siis pystyivät vaikuttamaan työn tekemisen aikoihin, kova työtahti aiheutti kuitenkin stressiä ja vaikutti jaksamiseen. Kyselyn vastauksissa myös hyväksyttiin erilaiset perhesyistä johtuvat poissaolot ja perheestä tai yksityisasioista puhuminen, mutta koska organisaatio on miesvaltainen, ei yksityisasioista ole juurikaan keskusteltu. Koska asentajat tekivät työtä itsenäisesti, he eivät juuri tavanneet työpaikalla muuten kuin satunnaisesti, joten tilaisuuksia yksityisasioista puhumiseen ei välttämättä tule eikä niistä miesryhmässä haluttakaan puhua. Työpaikalla koettiin kuitenkin kyselyn perusteella olevan hyvä yhteishenki. Yrityksen toimitusjohtaja kuitenkin pohti hankkeen aikana yhteisiä tilaisuuksia, joihin kutsuttaisiin myös työntekijöiden puoliset. Hankkeen aikana yrityksen pikkujoulut järjestettiin siten että myös puoliset olivat mukana. Lisäksi toimitusjohtajan tarkoituksena oli järjestää myös tulevaisuudessa työpaikan tilaisuuksia, joihin kutsutaan myös työntekijöiden puoliset.

4.3. Myynnin asiantuntijapalveluja tuottava yritys

Yritys on luonut oman yrityksille suunnatun myyntiin liittyvän ohjelmistonsa sekä myyntihenkilöille suunnatun käsikirjan. Lisäksi se konsultoi tarvittaessa yrityksiä niiden oman myynnin organisoinnissa ja kehittämisessä sekä vuokraa yrityksille myyntihenkilöstöä. Yritys järjestää myös myyntiin liittyvää koulutusta. Pääasiassa työ on kuitenkin pääasiassa puhelimessa ja asiakastapaamisia. Lisäksi yrityksellä saattaa olla erilaisia messuja ja asiakastilaisuuksia, jotka vaativat satunnaista yöpymistä toisella paikkakunnalla. Työntekijät voivat kuitenkin periaatteessa sopia asiakastapaamisensa itsenäisesti omien aikataulujensa mukaan.

Ku yleensä homma lähtee kuitenkin niin, et ittellä pitäis olla langat käsissä. Mä ehdotan ajankohtaa ja jos ei se käy, nii sit katotaan toista ajankohtaa. Eli pitäis lähtee niin päin, että itse suunnittelee sen ja koska niitä palaverreja on, eikä niin päin että se toinen sanoo että tuu tänne sit kaheksalta. (Työntekijä)

Yrittäjä pyrkivät kuitenkin pitämään kiinni säännöllisistä työajoista ja välttämään työntekijöiden ylipitkiä päiviä. Yrittäjillä oli itsellään myyntitausta, ja he kertoivat pyrkivänsä pitämään huolen siitä, että työtä ei tehdä yli sovittujen työaikojen. Työnantaja oli tarjonnut myös työntekijöille mahdollisuutta kotitoimistoon ja etätöiden tekemiseen, ja yrittäjät olivat kustantaneet halukkaille kotiin tietoliikenneyhteyksien asentamisen ja maksaneet käyttökulut. He suhtautuivat myös positiivisesti perheen ja työn yhteensovittamiseen, myös työntekijöiden mielestä.

Nii mä ajattelin, et täällä ainaki nää esimiehet ottaa hienosti huomioon sen että on perhe. Et tääl ei niinku ton kellon kanssa, ei katota et sun piti olla kaheksalta tai jotain muuta, eikä niinku suutu siitä. Et kaikki niinku ymmärtää sen, et on perhettä. (Työntekijä)

Työpaikalla oli käytössä liukumamahdollisuus ja sitä myös käytettiin. Ylitöitä tehtiin, joko liiallisen työmäärän vuoksi tai jos työntekijä halusi saada ylimääräisiä vapaita. Keskustelukulttuuri työpaikalla oli hyvä, mikä sinällään mahdollisti myös perheasioista puhumisen. Kyselyn perusteella perhevapaiden pitäminen koettiin myönteisenä, ja perhesyistä johtuvat poissaolot olivat hyväksytyjä. Organisaatiossa ei ole kuitenkaan käytetty pitkiä perhevapaita, joten todellista tietoa ei ole siitä, miten perheen ja työn yhteensovittaminen esimerkiksi pitkien perhevapaiden kuten vanhempainvapaan tai hoitovapaan aikana onnistuu. Myyntityö on myös luonteeltaan sellaista, että asiakassuhteet ovat paljolti henkilökohtaisia, ja pidemmän poissaolon aikana esim. perhevapailla saattaa olla vaarana asiakkaan menetyks toiselle yritykselle tai jopa työtoverille. Mutta käytännössä se, millaisia vaikutuksia pitkillä perhevapailla työntekijöille kyseisessä yrityksessä olisi, ei siis vielä yrityksen elinaikana ollut kokemuksia.

4.4. Hyvinvointipalveluja tuottava organisaatio

Organisaatio toimii lähes yksinomaan ulkopuolisen rahoituksen turvin tuottaen hyvinvointipalveluita täydentäviä palveluita. Työ on ihmisten kanssa tehtävää työtä, mikä on paitsi haasteellista, myös palkitsevaa. Kyselyssä ja haastatteluissa kävi ilmi, että tämä oli johtanut myös siihen, että työntekijät tekivät oman työajan ylittävää tai työnkuvaan kuulumatonta työtä. Asiakkaat saattoivat esimerkiksi ottaa yhteyttä työntekijöihin myös virallisen työajan ulkopuolella, mikä hämärsi osittain työn ja vapaaehtoistyön rajoja. Lisäksi työpaikalla saattoi käydä organisaation asiakkaita, mikä häiritsi omalta osaltaan muuta kuin asiakkaan kanssa tehtävää työtä, kuten rahoittajalle raportointia tai töiden suunnittelua.

Se vähän riippuu, että joskus sitä sitte tekee ihan mielellään jonku homman sitte kotona. Että välillä meillä on täällä toimistolla niin vilkasta, täällä käy, kun tää on auki silleen virallisesti kahdesti viikossa, maanantaisin ja torstaisin, niin tota kai mikä on hirveen tärkeä ja kuuluu tähän työhön, että asiakkaita käy ja heidän kanssaan seurusteleminen ja heidän asioidensa, tai siis kuunteleminen ja tukeminen ja keskustelu. (Projektityöntekijä)

Työ oli jakautunut selvästi kahtia: toisaalta asiakkaiden kanssa tehtävään työhön ja toisaalta rahoittajille raportointiin ja rahoitushakemusten tekemiseen. Työssä oli kiirejaksuja, joiden aikana tehdään ylitöitä, mutta ylityöt on voinut ottaa vapaina hiljaisimpina jaksoina pyhien ja kesälomien yhteydessä.

Niin tota et niinku tosiaan että ku meillä tulee välillä siis hirveestikin ylitöitä, että ihan saattaa tulla joskus vaikka ihan neljätoistatuntinenki päivä ja sitte taas me pyritään ottaan niitä ylitöitä sillai pois niinku juhlapyhien aikaan ja tota kesällä sitte ku on hiljasempaa ja näin. (Projektityöntekijä)

Työntekijät toimivat omissa projekteissaan varsin itsenäisesti, ja työstä oltiin lähinnä vastuussa rahoittajille. Työtä tehtiin paljon asiakkaiden luona toimiston ulkopuolella, ja yhteisen ajan puute ja tiedonkulku eri hankkeiden ja projektien välillä koettiin puutteelliseksi. Tähän ratkaisua organisaatiossa pyrittiin etsimään käynnistämällä viikkopalaverikäytäntö, jossa palaveri pyrittiin pitämään aina tiettyinä päivinä tiettyyn kellonaikaan, jolloin työntekijät suunnittelivat omat aikataulunsa palaveriajan huomioiden. Yleensä ottaen organisaation toiminnan kohteen luonteen vuoksi työpaikalla suhtautuminen perheen ja työn yhteensovittamiseen oli erittäin myönteinen ja salliva. Myös työn itsenäisyys antoi mahdollisuuksia yhteensovittaa työtä ja muuta elämää. Työ koettiin kuitenkin henkisesti rasittavana, ja työntekijät kaipaivatkin omaa virkistystoimintaa ja työnohjausta.

4.5. Leipomoyritys

Yrityksen toimiala on kilpailtu ja tuotteista saatavat katteet ovat pieniä. Alalla on kaksi isoa toimijaa, joilla on hallussaan yli puolet alan markkinoista. Yrityksen tuotevalikoimiin kuului erilaisia tuoretuotteita ruokaleivästä ja sämpylöistä kahvileipätuotteisiin sekä erilaisia pakaste-tuotteita. Yritys valmisti lähes sataa erilaista tuotetta. Tuoretuotteiden osuus tuotannosta oli

noin neljä viidesosaa. Yrityksen työntekijät jakautuivat vuorotyötä tekeviin tuotannontyöntekijöihin ja erilaisiin säännöllisempää päivätyötä tekeviin toimihenkilöihin kuten myynnin, tuotekehityksen ja taloushallinnon työntekijöihin. Tuotannontyöntekijöitä toimii muun muassa taikinan valmistajina ja ylöslyöjinä, paistajina ja pakkaajina. Tehtävänimikkeiden lisäksi tuotannon työntekijät jakaantuivat myös eri osastoihin riippuen siitä, minkä tyyppisiä tuotteita koneilla valmistettiin. Työvuorot vaihtelivat osastoittain – joillain osastoilla työvuorot olivat hyvinkin säännöllisiä, kun taas toisilla osastoilla työvuorot vaihtelivat paljonkin.

Työ on aikalailla vaihtelevaa siis koneitten kans ... et joka linjalla työajat heittelee. Niinku nyt oon aamuvuoros kaheksast neljään, nii sit voi olla joku viikko, et tullaan yöllä yhdeltä ja päästään aamul yhdeksältä. Sit joku viikko tullaan illal kaheksaan ja lähetään aamuyöllä neljältä pois ja nää on ihan sokin sokin.
(Työntekijä)

Tuotannon työntekijät olivat kuitenkin perillä alalla vallitsevista realiteeteista, ja he olivat tottuneet tuotannosta johtuviin työajan joustoihin. Toimiston työntekijöillä on kiinteä työaika ja myös paremmat mahdollisuudet käyttää erilaisia työajan joustoja, kunhan he sopivat muutoksista työtoverin ja esimiehen kanssa. Tuotannon työntekijät saattoivat järjestää lyhyitä poissaoloja vaihtamalla työvuoroja toistensa kanssa tai sopimalla työtoverin kanssa poissaolosta ja varmistamalla asian esimieheltä. Periaatteessa mahdollisuudet vaikuttaa lomien pitämiseen olivat kuitenkin vähäiset. Yrityksessä oli käytäntönä, että lomakuukaudet kiersivät vuosittain. Lomia pystyttiin vaihtamaan myös tuotannontyöntekijöiden kesken, jos työntekijät keskenään asiasta sopivat. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen apuna tuotannon työntekijöillä oli käytössään ns. Pekkas-vapaat, mikä antoi mahdollisuuden käyttää vapaita omien asioidensa hoitamiseen.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kannalta alan erityispiirteet aiheuttivat omat haasteensa. Paitsi että tuotteiden tulee olla asiakkaalla tämän toivomana ajankohtana, niiden tulee olla asiakkaalla myös mahdollisimman pian tuotteen valmistumisen jälkeen. Tuotannon työvuorosuunnittelua jouduttiin tekemään paljolti myynnin ehdoilla, ja tuoreusvaatimus aiheutti myös sen, että asiakkaat tekivät tilaukset hyvin lyhyellä varoitusaikalla. Yleensä asiakas toivoi tuotteen olevan itsellään tilausta seuraavana päivänä, mikä aiheutti ylimääräisiä haasteita tuotannon- ja työvuorosuunnittelulle. Myös tuotteen valmistus ja tilausmäärät määrittivät, mon-

tako ihmistä kuhunkin työpisteeseen vaadittiin kunkin tuotteen valmistusvaiheessa, mikä aiheutti omat haasteensa tuotannosuunnitteluun.

Mut täällä saattaa olla et tuote vaihtuu ja yks tuote tarvii kaks henkee ja seuraava tarvii seittemän henkee, ... ja sit vielä ku tää työaika vaihtuu lähes päivittäin... (Työntekijä)

Vaikka työvuorosuunnittelussa pyritään tiettyyn ennakoitavuuteen, saattavat paitsi asiakkaiden yllättävät tilaukset (esim. tavallista suuremmat tilausmäärät) myös työntekijöiden poissaolot sekoittaa eri osastojen työvuoroja. Työt olivat yleensä sellaisia, ettei niitä voinut jättää tekemättä nopeiden toimitusaikojen takia. Lisäksi työntekijät olivat sidottuja omiin työpisteisiinsä ja koneisiin eikä töitä sen vuoksi voinut myöskään jakaa muille työntekijöille. Linjoilla piti olla aina tuotannon vaatima määrä työntekijöitä ja poissaolevan tilalle oli jostain pyrittävä saamaan sijainen, joko vapaalta tai toiselta linjalta tai osastolta. Tuotannossa ei kuitenkaan pelkästään riittänyt, että paikalla oli tarvittava määrä työntekijöitä. Tuotannosuunnittelusta ja työvuoroista vastaavat joutuvat huomioimaan myös sen, että vuoroihin tulee tarvittava määrä ammatillista osaamista.

... tulee joku sairasloma, nii se on usein, et täällä siirretään, kolme-neljä työpistettä täytyy siirtää, ku ei niinku tietysti oo mahdollista et kaikki osaa kaikkee. Et ei tavallaan semmosia ylimääräisiä, jotka osais kaikkee, nii ei tietenkään oo olemassa, niin et se aiheuttaa semmosta säveltämistä.

Vähemmän vaativiin tehtäviin pystyttiin kuitenkin saamaan sijaisia varamiespalvelusta ja yllättävien poissaolojen lisäksi talon ulkopuolisia työntekijöitä (varamiespalvelu, koululaiset ja opiskelijat) käytettiin tasaamaan ruuhkahuippuja ja sesonkien¹⁶ aiheuttamia tuotannon kiireitä. Lisäksi pakastetuotteissa oli hieman paremmat mahdollisuudet ennakoida tuotannosuunnittelua, koska pakastetuotteita voitiin tehdä jonkin verran yrityksen kylmävarastoon. Kylmävarasto ei kuitenkaan ollut iso ja lisäksi pakastetuotteissa tilausmäärät olivat yleensä tuoretuotteita huomattavasti suuremmat. Vaikka varastotilaa olisikin ollut, ei pakastetuotteitakaan voinut varastoida kovin pitkiä aikoja, sillä asiakkailla oli omat vaatimuksensa myös pakastetuotteiden ”tuoreuden” suhteen. Tuotannosuunnittelusta vastasi yksi henkilö, samoin yksi henkilö vastasi pääasiassa työvuorolistojen laadinnasta ja yksi henkilö tuotteiden keräämisestä ja lä-

¹⁶ Leipomoissa tuotetaan tiettyjä sesonkituotteita kuten esimerkiksi laskiaispullia, joulujauho- ja runebergintorttuja, jolloin tiettyä tuotetta valmistetaan myyntiin tavallista enemmän.

hettämistä asiakkaille. Lisäksi osastoilla oli ”kympejä” eli osaston tai vuoron vanhimpia, jotka olivat töissä linjoilla, mutta joilta muut työntekijät saattoivat käydä kysymässä neuvoja akuutteihin ongelmiin.

Yrityksessä oli myös tehty suuri työaikoihin liittyvä muutos hieman ennen *Perhe ja työ -hankkeen* aloittamista. Uudistus herätti organisaatiossa paljon keskustelua ja ristiriitoja hieman osastosta riippuen. Kielteiset vaikutukset liittyivät yleensä yötöiden vähenemisestä johtuvaan palkkatason laskuun ja työaikojen muutoksiin. Tavoitteena oli ollut päivätyön lisääminen ja yötöiden vähentäminen, mutta jollain osastoilla työvuorot näyttivät painottuneen iltoihin, joten uudistuksen ei juuri koettu parantaneen työaikojakaan. Osa tuotannon työntekijöistä näki kuitenkin yövuorojen vähenemisen parantaneen omaa jaksamista. Aamuvuorot viidestä yhteen koettiin yleensä ottaen perheen ja työn yhteensovittamisen kannalta parhaiksi, koska tällöin jäi aikaa iltaisin myös perheelle ja muulle elämälle.

Kyselyssä työpaikan yhteishenki koettiin kuitenkin hyväksi erityisesti tuotannon työntekijöiden vastauksissa. Yrityksessä järjestettiin säännöllisesti yhteisiä virkistys- ja ulkoilutapahtumia. Yrityksessä on koneellistettu osia toiminnoista ja osa tuotteista ajetaan tuotantolinjoilla, mikä on vähentänyt käsityön tarvetta. Yritys pyrki kuitenkin pitkiin työsuhteisiin ja tuotannonmuutoksista huolimatta väkeä ei ole irtisanottu vaan tuotannon muutokset on pyritty pääasiassa hoitamaan siirtämällä väkeä muille osastoille ja muihin työtehtäviin.

Erilaisiin perheellisyydestä johtuviin tilanteisiin suhtauduttiin työpaikalla myönteisesti ja valtaosa hyväksyi muun muassa työtoverin poistumisen kesken työpäivän perhesyiden vuoksi. Myös perhevapaiden pitämiseen koettiin työpaikalla suhtauduttavan myönteisesti. Äitiys- ja isyysvapaalle jäämisen koettiin olevan helppoa. Kuten kuljetusalan yrityksessäkin, oli organisaatiossa poissaolojen hyväksyttävyydessä usean kysymysvaihtoehdon kohdalla vastattu ”en osaa sanoa”. Tämän voi katsoa kuvastavan sitä, ettei työpaikalla ole olemassa selkeitä ohjeita siitä, mitkä poissaolot ovat sallittuja ja mitkä eivät. Valtaosa lähtötilannekyselyyn vastanneista katsoi kuitenkin työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuvan melko tai erittäin hyvin. Vuorotyötä tekevät kuitenkin hieman huonommin kuin säännöllistä päivätyötä tekevät. Lisäksi miesvastaajien mielestä työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu naisvastaajia helpommin. Myös näiltä osin tulokset olivat samansuuntaisia kuin kuljetusyrityksessä.

4.6. Yhteenvetoa

Kuten edellä kuvattiin, työpaikkojen lähtökohdat hankkeessa tehtävään kehittämistyöhön olivat hyvinkin erilaisia. Selkeimmin työpaikkoja erottivat työn luonteeseen liittyvät asiat kuten työaika, työn sitovuus ja työn korvattavuus. Leipomoyrityksessä ja liikenneyrityksessä työn tekemisen ajat ja paikat oli tiukasti määritelty ja niissä toiminnan mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja häiriötön toiminta oli toiminnan kannalta keskeistä. Näillä työpaikoilla työn luonteeseen kuului myös, ettei töitä voinut jättää tekemättä tai siirtää myöhemmin tehtäväksi vaan ne oli aina pyrittävä hoitamaan. Siksi erityisesti yllättävät poissaolot aiheuttivat haasteita erityisesti työnjohdolle ja työvuorosuunnitteluun. Kahdessa pienemmässä organisaatiossa taas (hyvinvointipalveluja tuottava organisaatio ja myynnin asiantuntijapalveluja tuottava yritys) työn luonne perustui enemmän itsenäiseen työskentelyyn eivätkä työntekijöiden poissaolot aiheuttaneet välttämättä yhtä suuria hankaluuksia organisaatiolle, koska töitä saattoi jatkaa siitä mihin ne olivat jääneet tai niitä pystyi tarvittaessa siirtämään myös työtovereille. Lisäksi pienissä yrityksissä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden vaikutus työn tekemisen aikoihin ja paikkoihin oli huomattavasti vähäisempää kuin isoissa yrityksissä. Näiden kahden ääripään välimaastoon sijoittui huolto- ja asennuspalveluyritys, jossa työntekijät pystyivät jonkin verran vaikuttamaan oman työnsä tekemisen aikoihin ja paikkoihin, mutta jota asiakkaiden vaatimukset kuitenkin melko paljon rajasivat.

Perheen ja työn yhteensovittaminen oli kehittämiskohteena lähes kaikille organisaatioille uusi asia. Erityisesti miesvaltaisissa yrityksissä perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvät käytännön kysymykset esimerkiksi poissaolojen hyväksyttävyyteen liittyvästä toimintapolitiikasta eivät olleet kovin laajasti työntekijöiden tiedossa. Toisaalta perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset saattoivat jäädä työyhteisön muiden tärkeämmiksi koettujen kehittämiskohteiden varjoon, mikä myös osassa työntekijöiden antamista palautteista tuli esille. Yritysten koolla oli merkitystä myös siinä kuinka hyvin henkilöstö saatiin osallistumaan kehittämistyöhön.

Kuten luvussa 3 todetaan, hankkeen metodologinen lähestymistapa edellyttää periaatteessa kaikkien niiden kutsumista mukaan organisaation kehittämisestä käytävään keskusteluun, joita kehittämistyö koskettaa. Pienemmissä organisaatioissa oli helpompaa saada kehittämislaisuuksiin mukaan koko tai lähes koko henkilöstö, kun taas isoimmassa yrityksissä jouduttiin yleensä tyytymään henkilöstön edustukselliseen osallistumiseen. Tällä ei kuitenkaan viime

kädessä ollut vaikutusta siihen, miten käytännön kehittämistoimenpiteet organisaatioissa etenevät. Pääsääntöisesti metodista saatu palaute oli myönteistä, ja eri henkilöstöryhmien välinen vuoropuhelu koettiin tärkeäksi. Erilaiset vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun liittyvät tarpeet nousivatkin esille lähes kaikissa kehittämispäivillä käydyissä keskusteluissa.

Koska hankkeessa mukana olleet yritykset olivat joko yrittäjien tai perheiden johtamia tai yleishyödyllisiä organisaatioita, niissä oli halukkuutta panostaa työhyvinvointiin ja organisaation pitkäjännitteiseen kehittämiseen. Tämä ei tarkoittanut, ettei hankkeella odotettu olevan positiivista vaikutusta yritysten tulokseen. Kehittämistyön haluttiin hyödyttävän myös organisaatioiden muutakin toimintaa. Hankkeen kehittämistyö (tiedotustilaisuudet ja kehittämispäivät) pyrittiinkin mahdollisuuksien mukaan liittämään joustavasti yrityksen muuhun toimintaa. Työpaikkojen erot kehittämistyön lähtökohdissa ja päämäärissä määrittivät osaltaan sen millaiseksi kehittämisprosessit niissä muotoutuivat.

5. TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTTAMINEN

Jouni Kempe

5.1. Alkuneuvottelut ja hankkeesta tiedottaminen

Hankkeeseen etsittiin yrityksiä lehti-ilmoituksin sekä lähettämällä pirkanmaalaisiin, satakuntalaisiin ja eteläpohjanmaalaisiin yrityksiin siitä kertovia esitteitä. Lisäksi alueen yrityksiin otettiin yhteyttä puhelimitse, ja hanketta käytiin myös pyydettäessä esittelemässä yrityksissä. Yrityksen lähdettyä mukaan hankkeeseen, käytiin yrityksen edustajan kanssa yleensä neuvottelut sen käytännön toteutuksesta ja aikatauluista, kuten kyselylomakkeisiin vastaamisista, haastateltavien valinnasta kehittämispäivistä sekä yrityksiltä toivottuista resursseista. Neuvottelujen jälkeen päätettiin yrityksen johdon kanssa, miten hanketta esitellään yrityksen keskeisille henkilöille ja myöhemmin laajemmin yrityksen koko henkilöstölle.

Tiedotustilaisuuksien pitäminen vaihteli yrityksen koosta ja työajoista riippuen. Niitä pidettiin muun muassa pikkujoulujen yhteydessä sekä henkilökuntakokousten jälkeen. Eräs tiedotustilaisuus pidettiin bussissa Tampereen ja Hämeenlinnan välillä. Yleensä pyrittiin löytämään jokin yrityksen muutenkin järjestämä tilaisuus, jonka yhteyteen sitten liitettiin hankkeen esittelytilaisuus. Osallisuusaktiivisuus tiedotustilaisuuksissa vaihteli. Pienemmissä yrityksissä siihen osallistuivat kaikki tai lähes kaikki työntekijät. Isoimmissa ja vuorotyötä tekevissä yrityksissä kaikkia työntekijöitä ei saatu mukaan tiedotustilaisuuksiin. Tilannetta korjattiin sillä, että tutkijat kirjoittivat hankkeesta esittelyn näiden yritysten henkilöstölehteen tai hankkeesta informoitiin työntekijöitä muulla tavoin työnantajan toimesta. Lisäksi yhdessä työpaikassa tutkijat viettivät kaksi päivää yrityksessä kertoen hankkeesta ja sen lähtökohdista. Tiedotustilaisuuksista käytiin läpi hankkeen lähtökohtia ja esiteltiin muun muassa laajennettua perhekäsitystä ja hankkeen lähtökohtana olevaa osallistavaa kehittämisottetta eli koko työyhteisön panosta organisaation kehittämiseen. Tutkijat pyrkivät myös kannustamaan työntekijöitä vastaamaan henkilöstökyselyyn ja osallistumaan aktiivisesti kehittämistilaisuuksiin.

Yrityksissä järjestettyjen tiedotustilaisuuksien lisäksi palveluntarjoajille järjestettiin joulukuussa 2004 tiedotustilaisuus, jossa kerrottiin projektin sisällöstä ja tavoitteista. Tarkoitukse-

na oli kartoittaa palveluyrittäjien halukkuutta ja mahdollisuuksia osallistua hankkeeseen. Tilaisuuden seurauksena ei kuitenkaan saatu luotua kontakteja palveluyrittäjien kanssa, ja palveluyritysten mahdollisuuksia tukea työpaikkojen työn ja muun elämän yhteensovittamista selvitettiin hankkeessa palveluyrittäjille suunnatulla kyselyllä, jota on tarkemmin kuvattu luvussa seitsemän.

5.2. Henkilöstökyselyt

Hankkeesta tiedottamisen jälkeen työn ja perheen yhteensovittamisen lähtötilannetta kartoitettiin yrityksissä henkilöstökyselyllä. Henkilöstökysely teemoitettiin eri asiakokonaisuuksiin, joissa selvitettiin muun muassa perustiedot työstä ja työajoista, perherakenteesta, perhevapaiden käytöstä, kotitöiden jakautumisesta vastaajien kotona, lastenhoidon järjestämisestä, perhesyistä johtuvien erilaisten lakisääteisten ja muiden poissaolojen hyväksymisestä, omasta suhtautumisesta työtoverin poissaoloon sekä perheen ja työn yhteensovittamisesta ja sen onnistumisesta. Lisäksi kyselyllä oli tarkoitus selvittää, kuinka moni kohdeorganisaatioiden henkilöstöstä käyttää yksityisiä kodinhoitopalveluita ja kuinka paljon yrityksissä on henkilöstöä, jolla on tavallista enemmän hoitoa tarvitsevia omaisia hoidettavanaan joko kotonaan tai toisessa taloudessa.

Henkilöstökyselyt jaettiin työpaikoilla koko henkilökunnalle. Kyselylomakkeen mukana oli palautuskuori, jossa lomake palautettiin suoraan tutkijoille. Kyselylomakkeita lähetettiin yrityksiin yhteensä 252 kappaletta ja niitä palautui 159 kappaletta eli koko kyselyn vastausprosentiksi saatiin 63 prosenttia. Vastausprosentit vaihtelivat, ja pienillä työpaikoilla vastausprosentit olivat selvästi parempia kuin isommissa työpaikoissa. Henkilöstökyselystä laadittiin jokaiselle työpaikalle palauteraportti. Palauteraporttien pohjalta pidettiin työpaikoilla noin tunnin pituiset palautetilaisuudet, jossa tutkijat esittelivät kyselyn tuloksia. Palautetilaisuuksien osalta tilanne oli hieman samanlainen kuin hankkeesta tiedottamisen kanssa. Pienemmillä työpaikoilla palautetilaisuuteen pystyivät osallistumaan lähes kaikki työntekijät, kun taas suuremmilla työpaikoilla palautetilaisuuksiin osallistui vain osa yrityksen henkilöstöstä. Tilannetta pyrittiin isoimmista työpaikoista korjaamaan siten, että tutkijat tekivät palauteraportteista kansiot tauko-, ruokailu- ja muihin tiloihin jaettaviksi. Työpaikkakohtaisia henkilöstökyselyn tuloksia on esitelty tarkemmin luvussa 5. Palauteraporttien tarkoituksena oli nostaa esille kunkin työpaikan kannalta keskeisiä perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyviä teemoja ja mahdollisia ongelmakohtia, joita sitten olisi myöhemmin työkonferensseissa käyty läpi.

5.3. Haastattelut

Työpaikoilla kerättyä kyselyaineistoa täydennettiin työpaikoilla samaan aikaan tehdyillä eri henkilöstöryhmien haastatteluilla. Ne toteutettiin teemahaastatteluina siten, että haastattelurungot oli tehty työntekijöille ja johdolle erikseen. Isommissa yrityksissä haastateltiin myös luottamusmies sekä työsuojeluvaltuutettu, joille oli laadittu oma haastattelurunkonsa. Yritysten annettiin melko vapaasti valita haastateltavansa. Työpaikoille esitettiin kuitenkin toive, että heitä olisi kuitenkin mahdollisimman paljon eri henkilöstöryhmistä ja tehtävistä sekä myös erilaisissa elämäntilanteissa olevia haastateltavia. Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista reiluun tuntiin haastateltavasta riippuen. Haastattelujen tarkoituksena oli syventää paitsi kyselyaineistolla saatua tietoa myös antaa tutkijoille parempi käsitys kullakin työpaikalla perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvistä erityiskysymyksistä sekä työpaikan toiminnasta yleensä. Työsuojeluvaltuutetuilta ja luottamusmiehiltä kysyttiin lisäksi työsuojeluun ja luottamusmiestoimeen liittyviä erillisiä kysymyksiä. Johdon haastatteluissa työaikojen ja työprosesseiden lisäksi kysyttiin yrityksen henkilöstöpolitiikasta sekä perheen ja työn yhteensovittamisen tukemisesta.

5.4. Kehittämistukiryhmä

Eri työpaikkojen välistä kehittämistyötä tukemaan hankkeeseen perustettiin kehittämistukiryhmä, johon tuli yrityksistä mukaan yhdestä neljään henkilöä. Ryhmän tarkoituksena oli antaa työpaikkojen edustajille mahdollisuus vertaisryhmässä vaihtaa kokemuksiaan hankkeesta ja työpaikoilla tehtävästä kehittämistyöstä. Kehittämistukiryhmän koolle kutuminen ja toiminta olivat tutkijoiden vastuulla ja se kokoontui neljä kertaa hankkeen eri vaiheissa.

Koska hankkeen kehittämistoimenpiteet etenivät organisaatioissa hieman eri tahtiin, käytiin kehittämistukiryhmässä läpi kunkin organisaation kehittämistyön kulloinenkin tilanne. Kehittämistukiryhmässä käsiteltiin paitsi hankkeen etenemistä myös yleisemmin perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä.

5.5. Tampereen yliopiston täydennyskeskuksen järjestämä koulutus

Työpaikkakohtaisen kehittämisen rinnalla Tampereen yliopiston täydennyskeskus järjesti työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä kaikille avoimia teemaseminaareja, esimiesvalmennusta ja koulutuspäiviä. Seminaarien, koulutuksen ja valmennuksen tarkoituksena oli lisätä organisaatioissa tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä kysymyksistä sekä tarjota hankkeessa mukana olevien organisaation johdolle teemaan liittyvää esimiesvalmennusta. Ensisijaisesti seminaarit ja koulutustilaisuudet oli tarkoitettu hankkeessa mukana olleiden organisaatioiden edustajille, mutta tilaisuudet pidettiin kaikille avoimina. Seminaareista tiedotettiin hankeorganisaatioille ja yhteistyötahoille. Lisäksi seminaareista ja koulutuksista ilmoitettiin lehdissä. Myös esimiesvalmennukset pyrittiin suunnittelemaan siten, että ne tukisivat hankkeen teemaa ja hyödyttäisivät mukana olevia yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla, mutta palvelisivat silti mahdollisimman laajaa osanottajajoukkoa. Seminaareihin otti osaa 30–70 henkilöä, esimiesvalmennuksiin ja koulutuspäiviin 10–20 henkilöä, ja ne olivat kestoltaan 1–2 päivän pituisia.

5.6. Kaikille avoimet teemaseminaarit

Seminaarit olivat yleensä puolen päivän tilaisuuksia ja ne koostuivat asiantuntijaluennoista. Hankkeen ensimmäinen teemaseminaari järjestettiin syyskuussa 2005 otsikolla *Erilaiset elämäntilanteet työyhteisössä*. Luentojen aiheet olivat *Perheen hyvinvointi – yrityksen menestys*, *Monisukupolvisuus työyhteisöissä* ja *Työssäkäyvien omaishoitajien kokemuksia*. Seminaarin päätti paneelikeskustelu, jossa olivat mukana koti-isä, tutkija, työterveyslääkäri sekä työssäkäyvä omaishoitaja. Toinen teemaseminaari keskittyi *Yrityksen hyviin käytäntöihin* ja se järjestettiin marraskuussa 2005. Seminaarin luentojen aiheet olivat *Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua* ja *Henkilöstö imagon ja maineen rakentajana*. Lisäksi seminaarissa tuotiin esiin kolme esimerkkiä tai kehittämisideaa työn ja perheen yhteensovittamiseksi sekä esiteltiin *Perhe ja työ -hanketta* ja henkilöstökyselyiden alustavia tuloksia.

Kolmannen seminaarin teema oli *Johtaminen* ja se järjestettiin huhtikuussa 2006. Seminaarissa kuultiin puheenvuorot *Johtamisen arvot, etiikka ja vastuu*, *Työelämän mahdollisuudet joutua*, *Tiikerinloikka työniloon* sekä *Tulevaisuus haastaa yrityksen johtamisen*. Hankkeen päätösseminaari järjestettiin marraskuussa 2006 Tampere-talossa. Seminaarissa pohdittiin työn ja

muun elämän yhteensovittamisen tulevaisuutta sekä kotipalveluiden kehittymistä. Lopuksi hankkeen tutkijat esittelivät *Perhe ja työ -hankkeen* tuloksia. Seminaarin päätti paneelikeskustelu, jossa hankkeen osallistujayritysten edustajat kertoivat omia kokemuksiaan hankkeesta ja esimiehen näkemyksen työn ja perheen yhteensovittamiseen.

5.7. Esimiesvalmennukset ja koulutuspäivät

Lokakuussa 2005 järjestettiin ensimmäinen kahden päivän mittainen valmennus *Toimiva työyhteisö ja esimiestaidot*, jossa käsiteltiin mm. viestinnän merkitystä esimiestyössä ja valmentajataitojen kehittämistä. Osallistujia oli 14. Teemana oli ryhmien muodostuminen työyhteisöön sekä eri ikäryhmien välinen viestintä. Joulukuussa 2005 järjestettiin kaksipäiväinen koulutus teemalla *Erilaiset ihmiset työyhteisön voimavarana*. Koulutuksessa tarjottiin osallistujille tietoa ja välineitä ihmisten erilaisuuden tunnistamiseen, ymmärtämiseen, arvostamiseen ja hyödyntämiseen työyhteisön vahvuutena ja voimavarana. Toinen esimiesvalmennusjakso *Rakentava vuorovaikutus työvälineenä* järjestettiin lokakuussa 2006. Koulutuksessa käsiteltiin toimivan työyhteisön peruspilareita, työyhteisöjen tyypillisiä ongelmatilanteita, ongelmakierteitä sekä esimiehen roolia ongelmatilanteissa. Lisäksi koulutuksessa harjoiteltiin vuorovaikutusta edistävää viestintätäytyliä ja työelämän erilaisia neuvottelutilanteita.

Marraskuussa 2006 järjestettiin *Hyvinvoiva työyhteisö – hyvinvoiva ihminen* -koulutusjakso. Koulutuksen tavoitteena oli tarjota osallistujille tietoa siitä, kuinka työssäjaksaminen, ajankäytön hallinta ja joustava työn organisointi, ikä ja tasa-arvo vaikuttavat toimimiseen työyhteisössä ja työhyvinvointiin. Joulukuussa 2006 järjestettiin kolmas puolen päivän pituinen esimiesvalmennus ainoastaan hankkeessa mukana olevien yritysten edustajille teemalla ”*Kehittävä kehityskeskustelu*”. Koulutuksessa käsiteltiin kehityskeskustelua prosessina (valmistautuminen, kehityskeskustelu, sovittujen asioiden toteuttaminen sekä esimiehen ja työntekijän roolit keskustelussa). Lisäksi koulutuksessa käsiteltiin kehityskeskustelun tavoitteita työntekijän, organisaation ja johdon näkökulmasta.

5.8. Työkonferenssien toteuttaminen

Työkonferenssit muodostivat kehittämistyön ytimen. Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin työkonferenssien käytännön toteutusta hankkeessa.

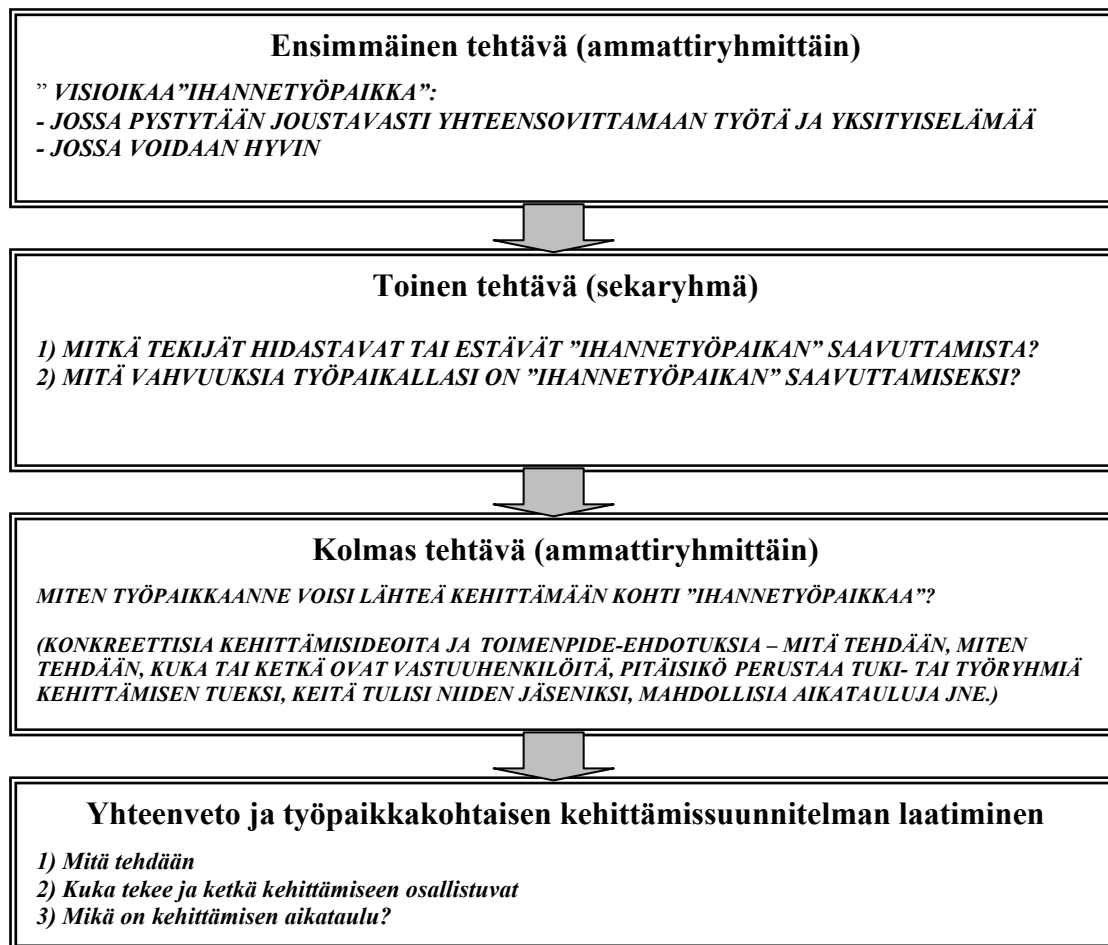
Työkonferenssi I

Työkonferenssien toteutusta ja ajankohtaa suunniteltiin yhdessä työpaikkojen edustajien kanssa. Tarkoituksena oli taata henkilöstön mahdollisimman laaja osallistuminen. Tämä onnistuikin hyvin pienillä työpaikoilla, joilla kaikki tai lähes kaikki työntekijät saatiin osallistumaan kehittämistilaisuuksiin. Isoimmilla työpaikoilla kehittämispäiviin saatiin ainoastaan edustuksellinen osallistuminen niiden työn luonteen vuoksi (vuorotyötä viikon lähes jokaisena päivänä). Osallistujiksi pyrittiin näillä työpaikoilla saamaan eri henkilöstöryhmien edustajia ja eri työtehtävissä toimivia henkilöitä takaamalla osalle työntekijöistä osallistuminen kehittämispäivään palkallisena. Kaikille halukkaille pyrittiin järjestämään osallistumismahdollisuus myös omalla ajalla, mutta vain harva työntekijä käytti mahdollisuutta hyväkseen. Osallistujille lähetettiin ennen kehittämistilaisuutta kirje, jossa kerrottiin päivän ohjelmasta ja työmenetelmistä. Eri henkilöstöryhmien kehittämistarpeiden saamiseksi paremmin esille pyrittiin kehittämistilaisuuksissa isommilla työpaikoilla ryhmäjakoon kiinnittämään huomioita muun muassa muodostamalla ryhmiä tietyn tehtäväalueen tai työn luonteen mukaan.

Työkonferenssin järjestämiseen yritykset antoivat yleensä yhden työpäivän, jolloin työkonferenssien ohjelmasta tuli tiukka. Työkonferenssin tehtävien antaminen oli teemoitettu siten, että niissä pyrittiin nostamaan esiin perheen ja työn yhteensovittaminen. Tutkijat eivät kuitenkaan rajanneet keskustelua, vaan osallistajat saivat itse tuottaa päivien sisällön, joten kaikki työkonferenssien teemat ja kehittämiskohteet eivät välttämättä liittyneet suoraan perheen ja työn yhteensovittamiseen. Hankkeen ajatuksena oli kuitenkin, että kaikenlainen työhyvinvoinnin parantaminen helpottaa viime kädessä myös perheen ja työn yhteensovittamista. Toki keskusteluissa nousi esiin myös työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä teemoja, kuten esimerkiksi työaikoihin liittyviä kysymyksiä.

Kehittämistilaisuudet aloitettiin lyhyesti työnantajan puheenvuorolla. Seuraavaksi tutkijat kertoivat päivän ohjelmasta ja käytetystä työskentelytavasta, jonka jälkeen aloitettiin ryhmäkeskustelut. Yhteensä ryhmäkeskusteluja ja niiden purkuja toteutettiin päivän aikana kolme. Ensimmäinen tehtävä koski ideaalitilan hahmottamista perheen ja työn yhteensovittamisen kannalta. Toisessa tehtävässä haettiin työpaikan ideaalitilaa estäviä, mutta toisaalta myös ideaalitilaan pääsyä tukevia tekijöitä.

Kolmannessa tehtävässä pyrittiin löytämään käytännön kehittämistoimenpiteitä ja niiden toteuttamisideoita, joilla asioita lähdettäisiin käytännössä työpaikoilla viemään eteenpäin. Ensimmäinen ja kolmas tehtävä toteutettiin ammattiryhmittäin ja toinen tehtävä eri henkilöstöryhmien muodostamisessa sekaryhmissä. Kolmannessa tehtävässä käytännön toimenpideehdotuksia kirjatessa pyrittiin aina myös löytämään vastuuhenkilöt tai ryhmät, jotka lähtivät kehittämiskohteita organisaatioissa viemään eteenpäin. Kehittämispäivien ryhmäkeskusteluiden teemat on kuvattu tarkemmin kuviossa 4. Pienemmillä työpaikoilla asioiden hoitaminen jäi yleensä yhden tai kahden vastuuhenkilön varaan, mikä on sinänsä ymmärrettävää. Isomista työpaikoissa toiseen perustettiin yksi edustuksellinen kehittämiss ryhmä, joka lähti viemään kehittämistyötä kokonaisvaltaisesti eteenpäin. Toiseen työpaikkaan perustettiin kolme kehittämiss ryhmää, jotka vastasivat niille määrättyjen kehittämiskohteiden eteenpäin viemisestä. Toisessa isoista yrityksistä tutkijat pääsivät myös seuraamaan kehittämiss ryhmien toimintaa. Kehittämiss ryhmän toiminta oli kyseisessä yrityksessä sovittu ensimmäisessä kehittämiss päivässä. Työpaikka toimi itsenäisesti käynnistäessään kehittämiss ryhmiä ja se myös päätti kehittämiss ryhmiin osallistuvista henkilöistä. Ryhmissä oli sekä johdon että työntekijöiden edustajia. Vaikka ryhmissä käytiin keskustelua, käytännössä toimenpiteiden toteuttaminen jäi pääosin esimiesten vastuulle.



Kuvio 4. Hankkeessa pidetyillä kehittämisspäivillä käytyjen ryhmäkeskusteluiden kulku

Ryhmäkeskusteluihin käytettiin aikaa yleensä noin yksi tunti. Kunkin tehtävän purkuun käytettiin yleensä aikaa 30–45 minuuttia. Osallistava kehittämisote oli työpaikoilla uusi menetelmä, joten kokemukset siitä olivat työkonferensseissa saadun palautteen perusteella pääosin myönteisiä. Suurin haaste tutkijoille olikin saada osanottajat kirjaamaan ylös ryhmissä käyty aktiivinen keskustelu, sillä kirjallinen esittäminen saattoi olla osalle uusi ja vieras toimintatapa. Toisaalta saatettiin pelätä niitä seurauksia, joita kehittämiskohteiden esiin nostaminen voisi aiheuttaa, eikä ryhmässä käytyjä keskusteluja kirjattu ylös ja esitetty muille.

Työkonferenssi II

Ensimmäinen kehittämisspäivä toteutettiin kaikissa mukana olleissa työpaikoissa, mutta toinen kehittämisspäivä pidettiin ainoastaan kahdella työpaikalla, joista toinen oli isompi yritys ja toinen pieni. Yhdessä työpaikassa toista kehittämisspäivää ei haluttu pitää, yksi työpaikka lähti

hankkeeseen mukaan myöhemmin ja siellä toista kehittämispäivää ei ehditty pitää. Yksi työpaikoista perui toisen, jo sovitun, kehittämispäivän¹⁷. Ennen toista kehittämispäivää yrityksen työntekijöille lähetettiin kysely, jolla kartoitettiin kehittämistyön etenemistä. Lomakkeessa kysyttiin muun muassa mitä vastaaja koki ensimmäisen kehittämispäivän jälkeen tapahtuneen, oliko vastaaja osallistunut itse kehittämistyöhön ja mitä hän koki oppineensa prosessin edetessä, missä oli onnistuttu ja missä ei. Lyhyen kyselyn tarkoituksena oli kannustaa jokaista henkilökohtaisesti pohtimaan omaa rooliaan toteuttamisen kehittämistyössä ja aktivoimaan kehittämistyöhön mukaan. Koska kehittämistyön resursseista käytiin jatkuvaa neuvottelua, toimivat kyselyt myös kehittämispöytätyössä kompromissina niukkojen resurssien jakamisesta kehittämistoiminnassa. Tämän ns. väliarvioinniksi nimetyn kyselyn vastausprosentit jäivät kuitenkin alhaisiksi.

Myös toinen kehittämispäivä pidettiin käyttäen demokraattisen dialogin menetelmää. Sen yhteydessä käytiin jälleen lyhyesti läpi päivän ohjelma ja palautekyselyihin saadut vastaukset. Toisen työpaikan kehittämissuunnitelmien edustajat kertoivat myös omien kehittämissuunnitelmien työstä ja kehittämistyön tilasta. Toisen kehittämispäivän tarkoituksena oli päivittää kehittämistyön nykytilannetta ja tehdä tarvittavia muutoksia alkuperäiseen kehittämissuunnitelmaan ja/tai aikatauluihin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tarkasteltiin, mitkä kehittämiskohteet ovat edenneet ja mitkä eivät. Lisäksi pohdittiin syitä siihen, minkä vuoksi jotkut kehittämiskohteet olivat edenneet ja toiset eivät. Toisen työkonferenssin lopuksi tarvittaessa kehittämissuunnitelman aikatauluja päivitettiin ja käytännön toimenpiteitä ja toteutusta täsmennettiin.

¹⁷ Yrityksessä pidettiin kuitenkin iltapäivän pituinen yhteenvetotilaisuus hankkeesta. Tilaisuudessa käytiin läpi mm. hankkeen seurantaan kuuluvien tuloksia.

6. TYÖPAIKKAKOHTAISTEN KEHITTÄMISPROSESSIEN TARKASTELUA

Katri Otonkorpi–Lehtoranta

Menetelmää käsittelevässä luvussa 3 toimintatutkimuksen keskeiseksi piirteeksi todettiin muutokseen pyrkiminen käytännön hyötyjä tuottaen. Miten kehittämissprosessin tuottamaa muutosta ja käytännön vaikutuksia olisi mitattava ja arvioitava, jotta voitaisiin puhua hankkeen tuottamista tuloksista työpaikoilla? Toimintatutkimuksen (mm. kokonaisvaltaisesta) luonteesta johtuen kehittämissprosessin vaikutusten – erityisesti välillisten vaikutusten – mittaaminen ja näkyväksi tekeminen on hankalaa (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006)¹⁸. Hankkeen lopussa tehdyissä haastatteluissa myös haastateltavat – sekä johto, esimiehet että työntekijät – toivat esille sen, miten toimintatutkimuksellinen prosessi yhdistyessään työyhteisön ja työn tekemisen arkeen tekee vaikeaksi arvioida sitä, mikä on – erään haastateltavan sanoin – ”hankkeen ansiosta syntynyttä”. Vaikutusten erittelemisen ongelmallisuutta lisää se, että vaikutukset tulevat usein esille vasta viivästyneinä¹⁹. Niinpä myös arvioimisen aikajänne koettiin loppuhaastatteluissa liian lyhyeksi.

Toimintatutkimuksessa arvioinnin kohteena ovat ennen kaikkea toimintatutkimukselliset rakenteet ja prosessit.²⁰ Toimintatutkimuksessa arviointi on sisäänrakennettuna prosessiin, keskeinen osa itse toteutusta, ja arvioinnin merkityksellisimpiä suorittajia ovat työyhteisön kehittämiseen osallistuneet toimijat. Prosessin aikaiset arvioinnit ovat prosessiin sisältyvän tiedon keräämisen ja analysoimisen, uuden suunnittelun, uusien toimintatapojen kokeilun ja toteuttamisen tapaan kehittämisinterventioita, joiden tavoitteena on lujittaa prosessia ja parantaa sen

¹⁸ Mittaamisongelmista ks. esim. Kuitunen 1991.

¹⁹ Vaikka toimintatutkimus on käytännössä tietynä ajankohtana toteutettu tutkimus- ja kehittämishanke, jolla on alkunsa ja loppunsa, gustavsenilaiseen kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen kuuluu ajatus jatkuvasta muutoksesta. Kehittämissprosessi lähtee liikkeelle organisaation sen hetkisestä tilanteesta ja olemassa olevista muutosprosesseista. (Gustavsen 1992, 7–8; Lahtonen 1999, 204–205) Arkinen vertauskuva ”liikkuvaan junaan hypäämisestä” sopii hyvin kuvaamaan kommunikatiivista toimintatutkimuksellista interventiota. Arvioinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että lopputulosten valossa tehty ns. summatiivinen arviointi (Weiss 1998) ei ole riittävä perusta kommunikatiivisen toimintatutkimuksen arvioinnille (Pöntinen & Hongisto 2003).

²⁰ Kyse ei siis ole niinkään määrällisestä lopputuloksen arvioinnista, vaan tutkimus- ja kehittämissprosessin sekä siihen kytkeytyneen kehittämissprosessin vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamisesta. Muutoksen aikaansaamisen työläyttä ja hitautta ei voi liiaksi korostaa. Toimintatutkimuksessa se, *miten* muutosta tavoitellaan, on itse asiassa kehittämistyön keskeinen tulos sinänsä. Lisäksi merkittävä rooli on kehittämistyöhön osallistuneiden toimijoiden omilla näkemyksillä prosessin eri ulottuvuuksista. (Pöntinen & Hongisto 2003, 2–3)

toteutusta (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 217–229). *Perhe ja työ -hankkeessa* arviointi pyrittiinkin sitomaan keskeiseksi osaksi ja tavaksi toteuttaa kehittämistyötä.

Yhtenä keskeisenä arvioinnin näkökulmana voidaan pitää myös toimintatutkimuksen kykyä tuoda esiin vallan mekanismeja. Näkökulman mukaan onnistunut toimintatutkimus voimaannuttaa eli on onnistunut vahvistamaan työntekijöiden toimijuutta. Onnistunut toimintatutkimus saa osallistujat uskomaan omiin kykyihinsä ja taitoihinsa sekä toimimaan aktiivisesti yhteisönsä kehittämiseksi. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 155–158)

Toimintatutkimuksellisen muutoksen toteuttamisen tärkeänä edellytyksenä on resurssien takaaminen kehittämistyölle koko prosessin ajan. Käytännössä resurssien takaaminen tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että henkilöstölle annetaan aikaa asioiden esille tuomiseen ja yhdessä pohittamiseen. Työelämän kiire ja tavoiteorientoituneisuus tekevät tällaisen vapaan – ja usein aluksi päämäärättömältäkin näyttävän – vuoropuhelun vaikeaksi. Erityisesti hankkeen alussa työpaikkojen johtoa mietitytti hankkeen vaatimat resurssit ja prosessin raskaus. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että toimintatavoista sopiminen on jatkuvaa neuvottelua resursseista, kehittämistyön hyödyllisyydestä ja menetelmällisistä ratkaisuista. Myös tässä hankkeessa soviteltiin erilaisia menetelmällisiä ja kehittämistyön käytännön toteuttamisen ratkaisuja tiukkojen aika- ja tulospainoiden keskellä. Tyypillinen esimerkki oli tilanne, jossa kasvotusten toteutettavaksi suunniteltu vuoropuhelu jouduttiin toteuttamaan kirjallisena kyselynä.

Hankkeen alussa koottuihin kehittämissuunnitelmiin lopulta kirjatut asiat painottivat työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tukemista nimenomaan työn organisointia ja vuorovaikutuskäytäntöjä kehittämällä sekä henkilöstön ja heidän perheidensä yhteistilaisuuksia järjestämällä. Seuraavassa taulukossa on kaikkien työpaikkojen aloitustyökonferenssien anti tiivistettynä (taulukko 1).

Taulukko 1. Aloitustyökonferensseissa esiin nousseet kehittämisteemat.

Työpaikka	Aloitustyökonferensseissa esiin nousseet kehittämisen kohteet ²¹	Kehittämiskohteiden konkretisointi ja käytäntöön siirtämiseen välineet
Liikenneyritys	<ul style="list-style-type: none"> -ajojärjestelytyön helpottaminen -linja-autojen aamulähtöjen sujuvuuden parantaminen -linja-auton kuljettajien työvuorosunnittelun kehittäminen -korjaamotoiminnan kehittäminen -organisaation sisäisen tiedonkulun kehittäminen -kehityskeskustelujärjestelmän tarpeen kartoittaminen ja luominen -moniosaamisen kehittäminen -päivittäishuolto -työilmapiirikysymykset 	<ul style="list-style-type: none"> -kahden eri aloitustyökonferenssin alustavista kehittämissuunnitelmista työstettiin yksityiskohtaisempi ja konkreettisempi, seitsemänkohtainen toimintaohjelma, jota osaltaan toteuttamaan perustettiin kolme työryhmää -kehittämistyön etenemistä ja työryhmien työskentelyä seurattiin arviointityökonferenssissa, kyselyin ja erilaisissa kokouksissa
Leipomoyritys	<ul style="list-style-type: none"> -osastojen välinen yhteistyö -työkoneiden huolto ja käyttökoulutus -tiedonkulku -tuotevalvonta ja laadunvarmistus -työntekijöiden jaksaminen (mm. vuorotyöntekijöiden uniongelmat) 	<ul style="list-style-type: none"> -työkonferenssin päätteeksi läsnäolijoista valittiin työryhmä, jonka johto kutsuisi myöhemmin työstämään päivän aikana tehtyjä alustavia kehittämissuunnitelmia kanssaan
Kodin- ja laituskoneiden huolto- ja korjausyritys	<ul style="list-style-type: none"> -palaverikäytännöt -henkilöstön yhteistilaisuudet -”hyvä työilmapiiri” -teesien ideointi -ammattiryhmäkohtaisten edustajien tai yhteishenkilöiden nimeäminen työntekijöiden ja esimiesten välisen yhteydenpidon kanavoimiseksi ja lisäämiseksi -atk-koulutus -palautelaatikon perustaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -kehittämistavoitteiden eteenpäin viemiseksi nimettiin vastuuhenkilöt ja tavoitteiden toteuttamiselle asetettiin aikatauluja -kehittämistyön etenemistä seurattiin henkilöstöpalaverissa ja kyselyllä
Myynnin asiantuntijapalveluja tuottava yritys	<ul style="list-style-type: none"> -vastuu ja tavoitekeskustelut (korvattavuuskysymykset) -viikkopalaverikäytäntö -perehdyttämiskansion päivitys -pelisäännöt (esim. työaika, etätyö, liukumat, lomat, työterveyshuolto) -kahvihuoneen keittiökoneiden hankinta -sisäinen viestintä -yksilöllisten liikuntatoiveiden selvittäminen -taukojumpun vetäminen työpaikalla -työpisteiden ergonomia -henkilökunnan ja heidän perheidensä virkistyspäivät 	<ul style="list-style-type: none"> -kehittämistavoitteiden eteenpäin viemiseksi nimettiin vastuuhenkilöt ja tavoitteiden toteuttamiselle asetettiin aikatauluja -kehittämistyön etenemistä seurattiin henkilöstöpalaverissa
Hyvinvointipalveluja tuottava organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> -organisaation johdon työnantajaroolin vahvistaminen -toiminnan pitkäjänteisyyden kehittäminen ja turvaaminen -yhteisten toimintaperiaatteiden ja työyhteisön toimivuuden vahvistaminen -luottamustehtävien ja palkallisten työntekijöiden toimenkuvien, työnjaon ja vastuiden selvittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> -kehittämistavoitteiden eteenpäin viemiseksi nimettiin vastuuhenkilöt ja tavoitteiden toteuttamiselle asetettiin aikatauluja -kehittämistyön etenemistä seurattiin arviointityökonferenssissa, kyselyin ja henkilöstöpalaverissa

²¹ Tässä yhteydessä kehittämissuunnitelmia ei esitetä niin yksityiskohtaisessa muodossa kuin miten ne työkonferensseissa kirjoitettiin.

Vaikka konkreettisia työn organisoinnin kehittämideoita vietiin hankkeen aikana työpaikoilla käytäntöön, nousivat kehittämisen keskiöön ennen kaikkea erilaiset *vuorovaikutuskäytännöt*: kehitettiin uusia palaverikäytäntöjä, jo käytössä olleita otettiin uudelleen käyttöön tai vahvistettiin eri tavoin, perustettiin ammatti- ja asemarajoja ylittäviä työryhmiä kehittämissuunnitelmien jatkotyöstämiseksi, tehtiin tunnetuksi organisaatioon sisältyvää työtä tutustumalla eri henkilöstöryhmien työhön sekä kehitettiin esimiestyöskentelyä. Ammatti- ja asemarajoja ylittävää vuoropuhelua – demokraattista dialogia – harjoiteltiin siis erilaisilla keskusteluareenoilla varta vasten järjestetyistä työkonferensseista arkipäivän vuorovaikutustilanteisiin asti. Tätä kautta saavutettu vuorovaikutuksen lisääntyminen ja erilaisten yhteistoimintasuhteiden paraneminen todettiin erilaisissa hankkeen loppupuolella kerätyissä palautteissa, joskin näkemykset myös tästä vaihtelivat voimakkaasti työpaikkojen henkilöstöjen keskuudessa.

Haastavaksi sen sijaan osoittautuivat kehittämissuunnitelmien *työn organisointia koskevien tavoitteiden* konkretisointi ja käytäntöön siirtäminen, vaikka vastuuhenkilöitä nimettiin ja aikatauluja päätettiin yhteisesti. Tavoitteiden käytäntöön siirtäminen onnistui, mikä näkyi mm. henkilöstön välisen työnjaon ja työnkuvien selkiintymisenä. Huhta ym. (2006, 50–52) viittaavat toiminnallistamisen strategialla selkeiden toimenpiteiden, vastuuhenkilöiden ja toteuttamiseen vaadittavien resurssien kirjaamiseen kehittämissuunnitelmassa mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ongelmana on usein kehittämissuunnitelman rakentaminen toimenpiteiden, vastuuhenkilöiden ja aikataulujen osalta ensin, jolloin resurssien kirjaaminen jää helposti toteutettavaksi myöhemmin, jos silloinkaan. Näin voidaan sanoa olleen tässäkin tapauksessa, mikä lienee vaikuttanut konkretisointia hidastavasti.

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että prosessin kulkuun vaikuttavat eri ammatti- tai henkilöstöryhmien ristiriitaiset intressit. Eri toimijat – johto, työntekijät, luottamushenkilöt jne. – voivat vastustaa tai torjua kehittämisprosessia eri tavoin ja syistä. Kehittämisprosessia voidaan torjua esimerkiksi viivyttämällä sitä (päivämäärien sopiminen vaikeaa), palauttamalla tai määrittelemällä kehittämistoiminta henkilöstön koulutukseksi tai rajoittamalla siihen osallistumista tai siitä tiedottamista. Tutkijaa voidaan myös pitää etäällä työyhteisön arjesta esimerkiksi peittelemällä siellä vallitsevia ristiriitoja ajattelemalla, että ne eivät kehittämistoiminnalle kuulu tai niistä on sille vain haittaa. Tällöin ei useinkaan pääse käsiksi niihin kysymyksiin ja solmukohtiin, joiden käsittelyä prosessin menestyksekkäs toteuttaminen kuitenkin vaatisi.

Jokaisella työpaikalla kehittämistyössä kohdattiin haasteita, joista suurimmat kulminoituivat henkilöstön kehittämistyöhön sitouttamisen ja dialogin harjoittelun haasteisiin sekä resurssien löytymiseen. Johdon aktiivisella osallistumisella oli merkittävä rooli kehittämisprosessin toteuttamisessa. Niillä työpaikoilla, joilla johto oli aktiivisena toimijana mukana kehittämistyötä toteuttamassa ja eteenpäin viemässä, saatiin myös prosessille eniten kantavuutta.

Seuraavassa tarkastellaan tapausesimerkkien valossa välähdyksiä kehittämistyön arjesta. Kyse ei ole prosessien tyhjentävästä analyysistä, vaan tavoitteena on lyhyiden esimerkkien kautta nostaa esille työpaikkakohtaisten kehittämisprosessien erityispiirteitä. Prosessien tuottamia muutoksia tarkastellaan prosessien kuvaamisen kautta ja sen osana. Tavoitteena on myös tutkimukseen osallistuneiden äänen kuuluviin saaminen. Luvun lopuksi pohdinnassa kootaan hankkeen työpaikoilta kertynyttä kehittämiskokemusta yhteen pohtimalla hanketasolla prosessin vahvuuksia ja heikkouksia.

6.1. Alkuaskeleita: kehittämissuunnitelmista käytännön toimintaan – tapausesimerkkinä leipomoyritys

Tässä alaluvussa tarkastellaan leipomoyrityksen kehittämisprosessia sen käynnistämiseen liittyneiden haasteiden näkökulmasta. Leipomoyritys lähti mukaan hankkeeseen siinä vaiheessa, kun hankkeen toteuttamisaikataulu oli puolessa välissä. Tämä tarkoitti sitä, että jo aikataullisista syistä kehittämistyöstä ei ehtinyt muodostua luvun 3 lopussa kuvattua (ks. kuvio 1) toimintatutkimuksellista prosessia tai sykliä, jossa olisi ollut mahdollisuus katsoa ”taaksepäin” – arvioida ja reflektoida kehittämissuunnitelmien pohjalta käynnistynyttä toimintaa. Keskeisimmiksi konkreettisiksi työvälineiksi muodostuivat alkukartoitus palautetilaisuusneen, kirjallinen visiointitehtävä, ns. minityökonferenssi ja (aloitus)työkonferenssi. Työkonferenssissa visioitujen kehittämistarpeiden ja alustavien kehittämissuunnitelmien jatkotyöstäminen ja käytäntöön siirtäminen jäivät hankeaikataulun jälkeiseen aikaan.

Kehittämisprosessin käynnistäminen oli haasteellista. Työkulttuuri yrityksessä oli hyvin tavoiteorientoitunut, hektinen ja kiireinen, mikä vaikeutti asioista sopimista. Kehittämistyön hyödyllisyyttä ja resurssien sijoittamista siihen oli vaikea perustella, koska prosessin taloudellisesti mitattavissa olevaa hyötyä ei ole etukäteen(kään) mahdollista osoittaa. Työyhteisötasolta lähtevä dialoginen kehittämisote kohtasi vastustusta eri tahoilta. Toimitusjohtaja oli erityisesti kiinnostunut hankkeen tutkimuksellisesta ulottuvuudesta (henkilöstökyselyn toteuttami-

sesta). Henkilöstöä ei juuri saatu ensimmäisellä yrittämällä osallistumaan työkonferenssiin, joka oli demokraattisen dialogin periaatteineen toimintatapana outo asia työpaikalla. Työpaikalle perustettiin eri henkilöstöryhmien edustajista kahdeksanhenkinen ryhmä, joka kokoontui yhdessä tutkijoiden kanssa muutamia kertoja pohtimaan prosessin toteutusta työpaikalla.

Edellä mainituista syistä johtuen päätettiin työkonferenssiin osallistumisen kynnystä madaltaa ja lähestyä työkonferenssin toteuttamista vähitellen harjoittelemalla. Ensin päätettiin pitää ns. minityökonferenssi, joka oli kestoaltaan ja osallistujajoukoltaan varsinaista työkonferenssia suppeampi. Tilaisuudesta käytettiin nimeä ”kehittämistyön valmistelutilaisuus”. Sisällöllisten tavoitteiden lisäksi tilaisuuden tarkoituksena oli käynnistää konkreettisesti työpaikalla yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi ja tehdä ennen kaikkea työkonferenssimenetelmä tutuksi.

Kehittämistilaisuuteen osallistui yhteensä 11 johdon valitsemaa työntekijää eri henkilöstöryhmistä (johto ja esimiehet, luottamushenkilöt, tuotannon työntekijät ja toimiston työntekijät). Kehittämistilaisuutta varten oli koko henkilöstölle aikaisemmin jaettu pieni kysely tai kirjallinen tehtävä, jossa jokaista pyydettiin nimettömänä visioimaan ihannetyöpaikkaa vastaamalla kysymykseen ”millainen on hyvä työpaikka, jossa henkilöstö voi hyvin, pystyy tekemään työnsä hyvin ja samalla yhteen sovittamaan mahdollisimman sujuvasti työtä ja muuta elämäänsä?” Kirjallisen tehtävän tarkoitus oli antaa kaikille mahdollisuus osallistua tilaisuuden sisällön tuottamiseen ja samalla tehtävästä tehty kooste korvasi työkonferenssin (visio – toteuttamisen edellytykset ja haasteet – kehittämissuunnitelma) ensimmäisen vaiheen tai osion. Näin osallistujilla oli ensimmäiseen ryhmätyöskentelyyn ryhtyessään jo runsaasti materiaalia keskustelujen pohjaksi ja virittäjäksi.

Vastauksia palautui vain noin 12 %, mutta niissä oli varsin paljon informaatiota. Tutkijan teemoittelun kautta vastauksista erottui kahdeksankohtainen, perheen ja työn yhteensovittamisen näkökulmasta mietitty, hyvän työpaikan ominaisuuksien lista. Hyvän työpaikan ominaisuuksina pidettiin seuraavia asioita:

- tasapuolinen johtaminen ja esimiestoiminta
- yksilöllisten tekijöiden huomioiminen
- johto ja esimiehet antavat työstä aktiivisesti palautetta
- avoimuus tiedottamisessa ja vuorovaikutuksessa
- hyvä yhteishenki ja työilmapiiri
- työturvallisuusasiat hoidettu ja työn tekemisen edellytyksistä huolehdittu
- työn organisointiin kiinnitetään huomiota
- mahdollisuus kouluttautumiseen

Lähestymistapa osoittautui onnistuneeksi: minityökonferenssi lisäsi luottamusta menetelmään ja sai positiivista palautetta osallistujilta. Kirjallisena toteutettu visiointitehtävä tarjosi turvallisen pohjan keskustelun aloittamiselle ammattiryhmistä muodostetuissa sekaryhmissä. Työkonferenssista tehty muistio jaettiin jokaiselle työntekijälle, joka osaltaan antoi työntekijöille etukäteen informaatiota menetelmästä ja konkreettisen kuvan edessä olevan laajempaan osallistumiseen pohjaavan työkonferenssin kulusta.

Myös laajempaan osallistumiseen perustunut ja kokopäivän mittaisena toteutettu työkonferenssi onnistui hyvin. Osallistujia oli edelliseen verrattuna kaksinkertainen määrä. Keskustelu ryhmissä oli vilkasta. Palaute päivästä oli innostunutta ja positiivista. Päivästä saatu kriittinen palaute koski ajan riittämättömyyttä: tuotantotyöntekijöistä osa koki viimeisen ryhmätyön eli alustavien kehittämissuunnitelmien tekemiseen varatun ajan liian lyhyeksi. Tutkijan ehdotusta hyödyntäen työkonferenssin päätteeksi läsnäolijoista valittiin työryhmä, jonka johto kutsuisi myöhemmin työstämään päivän aikana tehtyjä alustavia kehittämissuunnitelmia kanssaan.

Leipomoyrityksessä kehittämistyön toteuttamisen keskeiset haasteet liittyivät resursseihin ja tutkijan rooliin. Kehittämistyölle oli vaikea löytää aikaa työpaikalla, mutta myös hankkeen menetelmällisiin ratkaisuihin liittyvät näkemyserot jarruttivat kehittämistyön toteuttamista. Kuten edellä todettiin, onnistuneet työkonferenssit lisäsivät luottamusta sekä käytettyyn menetelmään että myös tutkijoihin. Tutkijoihin kohdistetut odotukset olivat olleet osittain ristiriidassa heidän itse itselleen asettamien tavoitteiden kanssa. Johto jäi odottamaan ja katsomaan ”mikä on tutkijoiden tapa toimia”, jotta työpaikalla voitaisiin reagoida siihen, kun taas tutkijat yrittivät alusta asti käynnistää tutkijoiden ja työpaikan toimijoiden vuoropuhelua ja ’kieltäytyivät’ ottamasta asiantuntijan roolia. Kehittämistyö haluttiin myös pitää vahvasti johdon ja työyhteisön sisällä, eikä tutkijoiden ja työyhteisön jäsenten välille ehtinyt syntyä vahvaa jaettua toimijuutta.

Leipomoyrityksessä toteutettu yhteistyö oli haastava oppimiskokemus niin työpaikan henkilöstölle kuin tutkijoillekin. Haastavuudestaan huolimatta – tai ehkä osin juuri siksi – yhteistyö oli erittäin antoisaa ja kiperimmistä pohdinnoista syntyivät myös suurimmat oivallukset ja onnistumisen kokemukset. Viimeisissä yhteistyötilaisuuksissa päästiin avoimessa hengessä purkamaan kehittämistyön toteuttamisen hidasteita. Olikin harmillista, että hanke päättyi juuri, kun yhteistyölle oli luotu vahva perusta ja luottamus sekä työkonferenssimenetelmä oli tehty onnistuneesti tutuksi vaikkakin pienin, mutta kuitenkin vakain askelin.

6.2. Matkan varrelta: henkilöstön sitouttamisen vaikeudesta – tapausesimerkkinä hyvinvointipalveluja tuottava organisaatio

Seuraavassa tarkastellaan hyvinvointipalveluja tuottavan organisaation kehittämisprosessia henkilöstön prosessiin sitouttamisen näkökulmasta. Tässä organisaatiossa työntekijät saattoivat jo lähtökohtaisesti joustavasti järjestellä työtä ja yksityiselämää. Lisäksi sen työntekijöiden ammatilliseen erityisosaamiseen kuului työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmien hallintaa ja heidän työnkuvansa sisälsivät näiden teemojen käsittelyä. Työn ja perheen yhteensovittamisen tematiikka ei siis ollut organisaation työntekijöille uusi asia, eivätkä työntekijät kokeneet työn ja perheen yhteensovittamista tukevien työjärjestelyjen – kuten työaikajärjestelyjen, perhesyistä johtuvien poissaolotarpeiden tai vapaajärjestelyjen – olevan kehittämistarpeiden keskiössä. Aloitustyökonferenssissa keskustelua käytiin laajasti, mutta samalla syvällisesti, organisaation toimintaperiaatteista ja strategisista kysymyksistä sekä niitä edistävästä käytännön toimenpiteistä. Päivä tuotti pitkälle pohditun, konkreettisia toimenpiteitä ja aika-
tauluja sisältävän suunnitelman kehittämistyön pohjaksi. Päivästä saatu – niin heti päivän päätteeksi kuin myöhemminkin kyselyin kerätty – palaute oli positiivista. Hyvin onnistuneen aloituksen jälkeen odotukset jatkosta olivat korkealla.

Hyvinvointipalveluja tuottavassa organisaatiossa kehittämisprosessin keskeiseksi haasteeksi osoittautui luottamustehtäväperiaatteella toimivan johtokunnan jäsenten sitouttaminen hankkeen toteutukseen²². Organisaation osallistumispäätöksen jälkeen ja työntekijöiden työnkuviin perehtymisen ohella tutkijat vierailivat johtokunnan kokouksissa muutamaan eri otteeseen kertomassa hankkeen tavoitteista ja toteutuksesta sekä aktivoimassa johtokunnan jäseniä vastaamaan kyselyihin ja osallistumaan kehittämistyöhön. Lisäksi laitettiin kirjallisia viestejä jokaiselle henkilökohtaisesti hankkeen etenemisestä sekä kutsut työkonferensseihin. Näistä yrityksistä huolimatta johtokunnan osallistaminen – niin vastaamaan kyselyihin kuin osallistumaan työkonferensseihin – osoittautui vaikeaksi.

Osaltaan osallistumishaluttomuuteen vaikutti oletettavasti se, että mikäli johtokunnan jäsenet olivat vielä mukana työelämässä, työn ja perheen yhteensovittamisen teeman sekä työhyvin-

²² Hyvinvointipalveluja tuottavassa organisaatiossa syntyi erilaisia jännitteitä palkkatyön ja vapaaehtoistyön välisestä rajanvedosta ja yhteensovittamisesta. Organisaation työntekijöillä oli sen jäsenenä myös vapaaehtoistyöntekijöiden rooli. Moniroolisuus kuormitti työntekijöiden työssä jaksamista. Työntekijät tasapainoilivat varsinaista projektityötä ja organisaation töitä sekä omaa yksityiselämäänsä yhteen sovitellen. Organisaation johtokunta, joka käytännössä toimi projektityöntekijöiden työnantajana, toimi luottamustehtäväperiaatteella. Johtokunnan jäsenet toimivat organisaatiossa siis oman palkkatyönsä ohella tai olivat esimerkiksi eläkeläisiä. Näin ollen johtokunnan jäsenten orientaatio ja suhde organisaatioon oli erilainen kuin projektityöntekijöiden.

vointikysymykset koettiin olevan henkilökohtaisella tasolla toisaalla oman ansiotyön ja työyhteisön äärellä. Johtokunnassa – ja organisaatiossa toiminen yleensäkin – nähtiin ennen kaikkea vapaaehtoistyönä, eikä asettuminen työntajarooliin ollut ensisijaisin tai merkityksellisimmäksi koettu toimijapositiona.

Toisaalta projektityöntekijöiden keskuudessakin odotukset ja näkemykset johtokunnan roolista vaihtelivat. Vaikka jo hankkeen alkuvaiheessa kävi ilmi, että yksi keskeisin työyhteisön kehittämishaaste liittyi johtokunnan työntajaroolin läpikäymiseen ja vahvistamiseen, koki myös osa projektityöntekijöistä, että vapaaehtoistyötä tekeviä johtokunnan jäseniä ei kaiken muun olemassa olevan kokoustamis- ja työtarpeen lisäksi olisi suotavaa kuormittaa. Pitkiksi venyneissä johtokunnan kokouksissa ei jäänyt aikaa hankkeen ja kehittämisprosessin tavoitteiden käsittelyyn, koska ne oli sijoitettu kokousten asialistoilla aina viimeiseksi. Niinpä aloitustyökonferenssissa esille nostetut tavoitteet organisaation toimintakulttuurin ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi hautautuivat ja kehittämisprosessi hiipui sen edetessä.

Kehittämistoiminnan väliarviointikyselyssä ja toisessa työkonferenssissa kehittämisprosessin hiipumisen syyksi todettiin ennen kaikkea aloitustyökonferenssin muistion käsittelemättä jääminen. Väliarviointikyselyn vastaajat kokivat, että parempi tiedonkulku organisaatiossa, johtokunnan sitoutuminen, asioiden (tavoitteet, vastuualueet ja tehtävät) pilkkominen osiin, työntekijöiden palaverien sekä yhteisten keskustelutilaisuuksien toteuttaminen olisivat vieneet asioita eteenpäin.

Vaikka toisen työkonferenssin tehtävänannoilla pyrittiin nimenomaan palauttamaan aloitustyökonferenssin teemoja jatkokäsittelyyn, muodostui toisesta työkonferenssista enemmän projektityöntekijöiden ajankohtaisten käytännön asioista sopimiseen keskittynyt tapaaminen. Näin toimimalla ei päästy pureutumaan niihin kysymyksiin, joita aloitustyökonferenssissa oli alun perin asetettu kehittämistyön tavoitteiksi koko organisaation kehittämiseksi. Loppupäivästä läsnä oli vain projektityöntekijöitä, joten organisaation toiminnan strategisten ja periaatteellisten kysymysten käsittely ei olisi siitäkään syystä ollut osallistujien kannalta mielekäästä. Toisaalta, koska projektityöntekijät eivät usein työpaikan ja työn tekemisen arjessa saaneet mahdollisuutta olla yhtä aikaa koolla, kertoivat päivän keskustelut myös siitä tarpeesta, jota organisaatiossa yhteiselle asioista sopimiselle oli.

Hankkeen puitteissa toteutettu kehittämissyhteistyö päätettiin organisaation johtokunnalle ja projektityöntekijöille tarkoitettuun yhteiseen tilaisuuteen, johon oli kutsuttu ulkopuolisia asiantuntijoita luennoimaan kehittämisprosessin aikana esiin nousseista kysymyksistä. Esitysten teemat olivat: *kolmannen sektorin toimija työnantajan roolissa, työhyvinvointi ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus sekä hyvinvointipalveluja tuottava projektitoiminta osana organisaation perustehtäviä* (palkkatyön ja vapaaehtoistyön suhteesta). Tutkija esitteli tilaisuudessa kehittämistoiminnan seuranta- ja arviointikyselyn tuloksia. Pidettyjen esitysten ja kyselyn tulosten innoittamana käytiin tilaisuudessa vuoropuhelua koko hankkeen toteutuksesta, kehittämistoiminnan jatkamisesta ja organisaation tulevaisuuden haasteista. Tilaisuuteen osallistui myös useampia johtokunnan jäseniä. Pidetyt luennot synnyttivät keskustelua ja tilaisuus sai positiivista palautetta.

Vaikka työkonferenssien lisäksi organisaation edustajat (hankeyhteyshenkilöt) osallistuivat aktiivisesti hankkeen yhteisiin tapaamisiin sekä muihin koulutuksiin ja valmennuksiin ja veivät hankkeen sisällöistä myös tätä kautta viestiä työyhteisölle, koettiin kehittämistyö marginaalisena asiana ja irrallisena työyhteisön arjesta. Vaikka hanke ja kehittämistoiminta eivät saavuttaneet yhteisesti jaettua legitimitettä eivätkä selvää omistajuutta ja johtajuutta organisaatiossa, kokivat työntekijät kehittämistoiminnan seuranta- ja arviointikyselyssä erityisesti työkonferenssit antoisiksi. Siitä huolimatta, että johtokunnan jäsenistä vain pieni osa osallistui työkonferensseihin, oli nimenomaan johtokunnan ja projektityöntekijöiden vuorovaikutus tuntunut motivoivalta. Sisäiset kehittämispäivät nousivatkin kummassakin työkonferenssissa esille, ja niiden pitämistä kaksi kertaa vuodessa ehdotettiin otettavaksi pysyväksi käytännöksi. Työkonferenssien tuloksena koettiin organisaation toimintaperiaatteiden ja -tapojen *kehittämisen välttämättömyyden tulleen näkyväksi ja yhteisesti läsnäolijoiden kesken tunnustetuksi*. Myös tällä työpaikalla *elvytettiin* kehittämisprosessin tuloksena *palaverikäytäntöjä*.

6.3. Matkan varrelta: johdon roolista – tapausesimerkinä kodin- ja laitoskoneiden huolto- ja korjausyritys

Tässä alaluvussa pohditaan lyhyesti johdon roolia ja henkilöstön prosessiin sitouttamisen haasteita kodin- ja laitoskoneiden huolto- ja korjausyrityksessä. Tässä yrityksessä aloitustyökonferenssiin osallistui lähes koko henkilöstö ja että se yhdistettiin muuhun henkilöstön yhteiseen virkistystoimintaan, johon ottivat osaa myös työntekijöiden puoliset. Työkonferenssissa puoliset osallistuivat omana ryhmänään ensimmäiseen ryhmätehtävään eli visioimaan per-

heen ja työn yhteensovittamisen näkökulmasta ”ihannetyöpaikkaa”. Aloite puolisoiden osallistumisesta tuli työpaikan johdolta. Puolisoiden ryhmässä keskusteltiin palautteen saamisen tärkeydestä, työntekijöiden koko perheille suunnatuista vapaa-ajan aktiviteeteista, työpaikalla kuulluksi tulemisen ja siihen liittyen palaverien tärkeydestä, avoimesta tiedottamisesta, työajan joustoista ja sen edellyttämästä molemminpuolisesta luottamuksesta, joustamisesta perhesyihin liittyen (loma-ajat, sairaan lapsen hoito), selkeistä työnkuvista ja jatkuvasta muutoksesta. Puolisoiden ryhmässä käytiin keskustelua myös siitä, miten urakkapalkka näkyy perheen taloudessa tulojen epätasaisuutena. Viimeksi mainittuun asiaan kiinnitettiin yrityk- sessä hankkeen aikana huomiota palkkausjärjestelmää kehittämällä.

Kodin- ja laituskoneiden huolto- ja korjausyrityksessä kehittämisprosessin yhtenä vahvuutena oli johdon sitoutuminen. Toimitusjohtaja ja esimiestehtävissä toimiva työntekijä osallistuivat erittäin aktiivisesti hankkeen kaikille toimijoille ja laajemmalle yleisölle avoimiin, työpaikka- kohtaista kehittämistyötä täydentäviin teemaseminaareihin, koulutuksiin ja esimiesvalmen- nuksiin. Vähän ennen hankkeen alkamista oli työpaikalla käynnistynyt esimiestoiminnan muutosprosessi, jossa muun muassa edellä mainittu työntekijä siirtyi työntekijätehtävistä esi- miesasemaan. Tämä teki esimiestoiminnan kehittämisestä työpaikalla erityisen ajankohtaisen kysymyksen, johon tarpeeseen hankkeen tilaisuudet hyvin vastasivat. Hankkeen toteutusta ja käynnistynyttä kehittämistyötä arvioivissa loppuhaastatteluissa sekä johto ja esimiehet että työntekijät kokivatkin hankkeen *tukeneen juuri esimiestyöskentelyä ja työyhteisön vuorovai- kutussuhteita*:

Jos sanotaan, mitä minulle on jäänyt mieleen tästä hankkeesta, niin ainakin eh- dottomasti se, että esimiesvalmennus on yksi ehdottomasti äärimmäisen tärkeä asia. Se on aivan ehdoton ykkönen ja ihan varmasti on ollut paljon hyötyä eli tällaista palautteen antamista ja johtamista, ihmisten johtamista. (Toimitusjoh- taja)

Keskustelu on lisääntynyt huomattavasti näistä asioista. Enemmän on puhuttu, ja puhutaan ehkä helpommin. Se on ihan konkreettinen asia minun mielestäni. (Työntekijä)

Kyllä se voi olla, että eniten sitoutui juuri johto ja sitten muut, toimisto, ja asen- tajat viimeisenä. (Työntekijä)

Muina keskeisinä kehittämisprosessin tuottamina positiivisina muutoksina työntekijähaastat- teluissa pidettiin muun muassa seuraavia asioita:

- pelisääntöjen tarkentumista (mitä kenenkin työtehtäviin kuuluu)
- vuorovaikutuksen lisääntymistä ja selkiintymistä muun muassa säännöllisen palaverikäytännön syntymisen ansiosta
- työyhteisön jäsenten välisen sekä johdon/esimiesten ja työntekijöiden välisen yhteistyön ja kommunikaation parantumista

Perheen ja työn yhteensovittamisen näkökulmasta hyvänä pidettiin toimistotyöntekijöiden osalta *tarkentunutta ylitöiden seurantaa*. Kertyneet ylityöt pyritään nollaamaan kolmen viikon välein vapaana tai muulla tavoin. Toisaalta kehittämisprosessin aikana ei löytynyt vastausta asentajien työnkuvaan ja työmäärään liittyviin kysymyksiin.

6.4. Henkilöstön näkemyksiä kehittämisprosessin toteuttamisesta ja sen tuottamista muutoksista – tapausesimerkinä liikenneyritys

Kehittämistyön etenemistä seurattiin työpaikoilla eri tavoin. Tässä alaluvussa keskitytään tarkastelemaan liikenneyrityksessä toteutettua kehittämisprosessia prosessin arvioinnin näkökulmasta. Liikenneyrityksessä prosessin arvioinnin keskeiset paikat ja käytännön työvälineet olivat väliarviointikysely, arviointityökonferenssi, loppuarviointikysely ja henkilöstöryhmitäin toteutetut haastattelut hankkeen lopussa²³.

Kehittämisprosessin toteuttamisen yhtenä ydinkysymyksenä voidaan pitää sitä, onko organisaatiossa riittävästi kykyä sietää prosessin hitautta (Salmi 2004, 180). Hitauden sietämisen vaikeus tuli esille useissa eri yhteyksissä liikenneyrityksen henkilöstön kanssa keskustellessamme. Hankkeen kehittämistukiryhmässä eräs liikenneyrityksen työntekijöiden edustaja kuvasi jo hankkeen alkuvaiheessa osuvasti työpaikan henkilöstön suhtautumisen kehittämistyöhön jakaantuvan kolmeen tyyppiin. Toisaalta henkilöstössä on aktiivisten ryhmä, joka on kiinnostunut kehittämistyöstä ja haluaa osallistua sen puitteissa järjestettävään toimintaan. Toisaalta on odottajien ryhmä, joka jää taustalle seuraamaan ja odottamaan muutoksia tapahtuvaksi. Ja kolmantena on niiden ryhmä, jotka eivät ole kiinnostuneita lainkaan kehittämistyöstä tai eivät kaipaa muutoksia, eivätkä halua osallistua kehittämistilaisuuksiin. Tämä kuvaus osoittautui osuvaksi koko prosessin ajan. ”Odottajat” ja erityisesti ”epäilijät” kokivat, ettei

²³ Sekä väliarviointi- että loppuarviointikyselyn palautusprosentti jäi alkukartoitukseen nähden alhaiseksi, mikä kertonee osaltaan jonkinlaisesta kehittämisväsymyksestä. Vastajat edustivat melko hyvin yrityksen eri ammattiryhmiä eli suurin vastaajaryhmä olivat kuljettajat. Kehittämisohjelmään konkreettisesti osallistuneet olivat aktiivisimpia vastaajia.

mitään konkreettista näytä tapahtuvan, kun taas ”aktiivit” olivat sitä mieltä, että asioiden eteenpäin viemiseksi oli tehty töitä ja myös tulosta saavutettu. ”Aktiivit” olivat osallistuneet esimerkiksi työryhmätyöskentelyyn ja kokivat muun muassa sitä kautta konkreettista kehittämistyötä tehdyn. ”Odottajien” ja ”epäilijöiden” kehittämismotivaation ylläpitämiseksi olisi tarvittu alusta lähtien nopeita ja konkreettisesti työn tekemisen arjessa näkyviä toimenpiteitä, jotta heidän motivaationsa kehittämistyöhön olisi syntynyt tai pysynyt yllä²⁴.

Liikenneyrityksessä käynnistynyttä kehittämistoimintaa kokoonnuttiin ensimmäisen kerran arvioimaan laajemmalla kokoonpanolla ns. arviointityökonferenssissa vajaan vuoden päästä aloitustyökonferensseista. Puolipäiväisenä toteutetussa arviointityökonferenssissa keskityttiin pohtimaan kehittämissuunnitelmassa olevien asioiden etenemistä tai etenemättömyyttä²⁵. Arviointityökonferenssissa työryhmille tarjoutui myös mahdollisuus kertoa laajemmin työyhteisölle työryhmien tekemästä työstä kehittämissuunnitelmien eteenpäin viemiseksi. Tilaisuudessa esiteltiin aluksi keskustelujen pohjaksi koko henkilöstölle suunnatun väliarviointikyselyn²⁶ tuloksia. Väliarvioinnissa edelleen toteutumatta koettiin olevan lähinnä kehityskeskusteluihin, moniosaamiseen ja tiedonkulkuun liittyvät kehittämistyölle asetetut tavoitteet. Jo toteutuneiksi tai ylipäänsä jollakin tavalla kehittämissuunnitelmista käytäntöön edenneiksi asioiksi todettiin mm. työryhmätyöskentelyn²⁷ käynnistyminen, työvuorosunnittelun parantuminen, palautteen antamisen lisääntyminen, keskustelun lisääntyminen (esimiesten ja työn-

²⁴ Kehittämistyötä toteutettiin vapaaehtoisuusperiaatteella, mutta joiltakin osin edustuksellisuuden turvaamiseksi ja työnkuvien työnantaja nimesi osallistujia muun muassa työnkonferensseihin.

²⁵ Arviointityökonferenssin käytännön toteutuksesta tarkemmin luvussa 2.

²⁶ Väliarviointikyselyn tarkoituksena oli kartoittaa koko henkilöstön näkemyksiä prosessin toteutuksesta sekä jokaisen työntekijän omia oppimis- ja osallistumiskokemuksia. Ajatuksena oli antaa virikkeitä arviointityökonferenssin ryhmäkeskusteluille ja saada työkonferenssin osallistujajoukkoa laajempi näkemys asioiden sen hetkisestä tilasta. Vastausprosentti jäi kuitenkin alle kymmeneen, joten tässä yhteydessä viitataan väliarviointikyselyyn vain lyhyesti ja tarkastellaan pidemmin loppuarviointikyselyä, jonka vastausprosentiksi tuli hieman parempi prosenttiluku eli 28 %.

²⁷ Liikenneyrityksessä pidettiin kaksi aloitustyökonferenssia, jotta työvuorojärjestelyin pystyttiin takaamaan kaikkien halukkaiden osallistuminen työajalla. Kummankin työkonferenssin ryhmätyöskentelyjen tuottamista kehittämissideoista koottiin lopulta yksityiskohtaisempi ja konkreettisempi, seitsemänkohtainen toimintaohjelma, jota osaltaan toteuttamaan perustettiin kolme työryhmää: ajojärjestelytyön helpottamiseen keskittynyt työryhmä, tiedonkulun kehittämiseen keskittynyt työryhmä ja korjaamatoimintaan keskittynyt työryhmä. Työryhmätyöskentelystä muotoutui liikenneyrityksessä kehittämistyön kivijalka. Siihen sitoutui työntekijöitä eri henkilöstöryhmistä ja myös johto oli aktiivisesti mukana. Ajojärjestelytyö on liikenneyrityksessä ”pullonkaula” tai ”paineiden kasautumispaikka”, johon kohdistuu painetta sekä organisaation ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön vuoksi. Ajojärjestelytyössä on otettava huomioon lainsäädäntö (lepotaumat yms.), taloudelliset näkökohdat (tehokkaan tuottamisen tarpeet), eri ajoliikennetyypeistä muodostuva kokonaiskuva ja niissä tapahtuvat muutokset ja poikkeustilanteet. Ajojärjestelijöihin ottavat yhteyttä niin kuljettajat kuin asiakkaatkin. Työ on erittäin hektistä. Kehittämispöytätyön aikana panostettiin ajojärjestelytyön resursseihin sekä tehtiin ajojärjestelijöiden työtä tunnetuksi kuljettajille tiimin vetäjien kautta ja raportoimalla siitä henkilöstölehdessä. Liikennetoimintoihin liittyvien tiedonkulun parantamistavoitteiden lisäksi tiedonkulkuun keskittynyt työryhmä pitikin yhtenä tärkeänä näkökohtana työskentelyssään edellä esitellyn työryhmän tavoin työtovereita huomioivan työskentelytyylin ja henkilöstöryhmien välisen ymmärtämyksen edistämisen.

tekijöiden välillä vuorovaikutuksen koettiin erityisesti parantuneen) sekä linja-autonkuljettajien muodostamien tiimien toiminnan aktivoimista ja päivittämistä.

Arviointityökonferenssien ryhmäkeskusteluissa kehittämissuunnitelmien toteuttamisen etenemistä arvioitiin samansuuntaisesti. Etenemättömiksi arvioitujen kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi nähtiin tarvittavan edelleen selvempiä tehtävän- ja vastuunjakoja, selviä aikatauluja, vastuuhenkilöiden motivointia (palkkiot tehdystä kehittämisestä), resursseja työajan puitteissa, etenemisen seuranta palaveriin ym., rohkaisemista ja kannustamista, asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista ja paloitlemista mahdollisimman pieniksi, jotta jokainen voisi osallistua tekemiseen sekä tiedonkulkuun panostamista.

Loppuarviointikyselyssä vastaajia pyydettiin nimeämään 1–3 hankkeen ja sen puitteissa tehdyn kehittämistyön tärkeintä työpaikalle tuottamaa myönteistä muutosta tai hyötyä. Vastaukset viiteen luokkaan luokiteltuna *keskeisimmiksi kehittämistyön tuottamiksi tuloksiksi* nimettiin:

- korjaamotoiminnan kehittäminen (11 mainintaa)
- linja-autonkuljettajien työvuorosunnittelun parantuminen (9 mainintaa)
- keskustelukulttuurin kehittyminen (7 mainintaa)
- henkisen ilmapiirin ja yhteishengen parantuminen (6 mainintaa)
- joustavuuden lisääntyminen: elämäntilanteiden ja yksilöllisyyden huomioiminen työyhteisössä (5 mainintaa)
- esimiestyöskentelyn parantuminen (4 mainintaa)
- tiedonkulun parantuminen (2 mainintaa)
- vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen työpaikan asioihin (2 mainintaa)
- muut yksittäiset maininnat (2 mainintaa)

Korjaamotoiminnan kehittämistä koskeviin tuloksiin liittyneet maininnat koskivat sekä korjaamon fyysistä työympäristöä että työilmapiiriä, ja kummankin koettiin parantuneen. Linja-autonkuljettajien työvuorosunnittelun parantumisen koettiin näkyvän mm. lomien ja vapaa-ajon parempana huomioimisena sekä suunnittelun aikajänteen pidentymisenä, mikä lisää mahdollisuutta suunnitella perheen yhteistä toimintaa ja yksityiselämää. Keskustelukulttuurin kehitymisellä viitattiin esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin, eri henkilöstöryhmien välisiin suhteisiin sekä yleisesti avoimuuden lisääntymiseen ja asioiden ja mielipiteiden julkituo-

misen helpottumiseen. Henkisen ilmapiirin ja yhteishengen parantumiseen viitattiin yleisesti tai oman tiimin (lähityöyhteisön) osalta. Myös esimiestyöskentelyn parantumisella tarkoitettiin ennen kaikkea vuorovaikutuksen parantumista. Vuorovaikutuskäytäntöihin kytkeytyvien muutoskokemusten korostuminen näkyy myös taulukon 2 jakaumista.

Taulukko 2. Kehittämistyön tuottamia muutoksia työpaikalla. ”Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa?” (% , N=36–38)

	Täysin tai jokseenkin samaa mieltä	EOS	Täysin tai jokseenkin eri mieltä	Yht.
Minun on helpompi lähestyä esimiestäni työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä kysymyksissä	70	16	14	100
Työn tekemiseen liittyvät toiveeni ja/tai ajatukseni otetaan paremmin huomioon esimiestyöskentelyssä	63	16	21	100
Työyhteisön yhteishenki on parantunut	49	30	21	100
Vastavuoroinen joustaminen sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta toimii paremmin kuin ennen	48	26	26	100
Työssä viihtymiseni on lisääntynyt	45	31	24	100
Perheen ja työn yhteensovittamiseen liittyvistä asioista puhuminen on yleisesti lisääntynyt työyhteisössäni	45	29	26	100
Minun on helpompi sopia työkaverieni kanssa työasioista ja järjestellä niitä perheeseen liittyvistä syistä	36	47	17	100
Organisaatiomme johto ja esimiehet ottavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen paremmin huomioon	32	42	26	100
Työt kulkeutuvat entistä vähemmän kotiin joko ajatuksina tai konkreettisinä ylitöinä	32	34	34	100
Jääminen pidemmälle vuorottelu-, perhe- tai muulle vapaalle tuntuu helpommalta mahdollisuudelta kuin ennen	32	60	8	100
Tiedottaminen erilaisista työn ja perheen yhteensovittamisen järjestelyistä ja mahdollisuuksista on lisääntynyt	29	32	39	100
Naisten ja miesten yhtäläisiin mahdollisuuksiin yhteen sovittaa työtä ja perhettä on kiinnitetty huomiota	29	45	26	100
Olen päässyt osallistumaan ja vaikuttamaan entistä enemmän työni kehittämiseen	29	34	37	100
Sijaisjärjestelyihin ja/tai henkilöstöresursseihin on kiinnitetty entistä enemmän huomiota	24	53	24	100

Puolet kyselyyn vastanneista koki, että hankkeen aikaisella kehittämistyöllä oli saatu aikaan pysyvämpää vaikutusta johonkin tai joihinkin työpaikan asioihin. Loppuarviointikyselyn tulosten ja ryhmähaastattelujen perusteella näkemykset kehittämistyöstä ja sen muutosvoimasta kuitenkin vaihtelivat voimakkaasti. Osa koki hankkeen hyödylliseksi ja toisten oli vaikea nähdä mitään kehittämistyötä tehdyn, kuten alla olevista työntekijöiden kyselyn avovastauksista ja haastattelulainauksista käy ilmi:

Tämä on hyvä hanke. On paljon asioita toteutettu ja paljon toteutetaan. Toivotavasti kehitystyö jatkuu.

En tiedä, mitä olisi yritetty kehittää!

Niin joo, mutta tota noin niin kyllähän me jotain siellä pistettiin paperille sil-lain, kun täytyhän siihen jotain yrittää keksiä, kun [kehittämispäivässä] kerta ol-tiin, mutta en mä tiedä. Ei me olla niin kun mitään tehty. En minä ole huomannut. Että kyllä se on sitten, että kyllä ne on nuo muut henkilöstöryhmät sitten, siellä on jonkinnäköistä toimintaa sitten, mutta kyllä meillä mennään niin kun näillä vanhoilla kuvioilla. Mun mielestä.

Yli puolet loppukyselyn vastaajista koki, ettei kehittämistyöllä ollut omalle työn ja perheen yhteensovittamiselle merkitystä. Osa työntekijöistä puolestaan koki, että perhe-teema jäi työn organisointiin keskittyneen kehittämisen jalkoihin:

Hankkeessa perehdyttiin ainoastaan työhön ja sen tekemiseen (jonka pitäisi olla itsestään selvää kauraa kaikille!) mutta otsikon toinen puoli unohtui tai ”unohdettiin” täysin.

[S]e ehkä just oli, että se perhe kuitenkin jäi niin kun aika pienelle tässä, että se oli se työpainotteinen.

Samalla kuitenkin työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamista hankaloittaviksi tekijöiksi nähtiin useimmiten työaikoihin ja muuhun työn organisointiin liittyvät asiat. Käänteisesti yhteensovittamista edistivät keskeisesti vaikutusmahdollisuudet työaikoihin. Joustavien työaikajärjestelyjen on todettu olevan erityisen tärkeä työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottava ja perheystävällistä henkilöstöpolitiikkaa ilmentäväksi koettu tekijä (ks. esim. Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003). Tulkitsemme aineistoista välittyvää ristiriitaisuutta siten, että työn organisointiin liittyviä kysymyksiä on edelleen usein vaikea mieltää työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiksi. Työ ja perhe nähdään sitkeästi kahtena erillisenä elämänpirinä, eikä niinkään elämäkokonaisuuden näkökulmasta. Elämäkokonaisuuden tai

arjen näkökulman ottaminen tarkoittaa nimenomaan työn ja perheen välisiin yhteyksiin ja sidoksiin keskittymiseen riippumatta siitä, onko katsomisen tulokulmana sitten työyhteisö tai perheyhteisö.

6.5. Pohdintaa

Tutkimus- ja kehittämisasetelma osoittautui haasteelliseksi. Koska työpaikat olivat eri toimialoilta ja erikokoisia, yhteisiä nimittäjiä työn ja perheen yhteensovittamiselle esimerkiksi työn luonteesta johtuen ei ollut aina helppo löytää. Vertailevan analyysin tekeminen ei tällöin ollut mielekästä eikä mahdollista. Tieto ei kumuloitunut eikä tuottanut yhteistä kokemusta työpaikkojen välisen keskustelun pohjaksi. Vaikka työpaikkojen edustajien yhteisellä foorumilla, kehittämistukiryhmässä, haluttiin tietoisesti noudattaa demokraattisen dialogin hengessä työpaikkojen hierarkkisia henkilöstöryhmärajoja rikkovaa keskustelua, kaivattiin loppupalautteessa myös ryhmäkohtaisia tehtäviä. Tämä osaltaan kertonee tarpeesta löytää yhteisiä nimittäjiä käydyn dialogin pohjaksi. Haasteelliseksi osoittautui myös toimintatutkimuksellinen interventio pienillä työpaikoilla. Koska erillisen kehittämisorganisaation muodostaminen ei ole mielekästä, olennaista pienissä organisaatioissa on kaikkien sitoutuminen.

Hankkeen toteutuksessa painotettiin laajaa osallistumista. Tämä näkyi ennen kaikkea pyrkimyksenä kuljettaa koko työyhteisöä mukana kehittämisprosessissa. Erityisesti työkonferensseihin haluttiin saada laaja osallistujajoukko, jonka keskustelua rajoitettaisiin etukäteen mahdollisimman vähän. Tällainen lähestymistapa saattaa kuitenkin olla raskas hankkeen aikataulujen näkökulmasta katsottuna ja hidastaa kehittämistyön toiminnallistamista eli käytäntöön siirtämistä vastuuhenkilöitä, aikatauluja ja resursseja nimeämällä (vrt. Huhta ym. 2006). Kehittämistyön suurempi keskittäminen erilliselle kehittämisorganisaatiolle saattaisi vapauttaa resursseja konkreettisten kokeilujen toteuttamiselle, mutta tuottaa vähemmän muutoksia vuorovaikutussuhteissa.

Perhe ja työ -hankkeen suurimmat haasteet ja onnistumiset työpaikoilla koettiin dialogin käynnistämisessä. Tasavertaiseen dialogiin yltäminen edellyttää luottamusta yhteistyöhön. Dialogin harjoittelussa oli kyse luottamuksen lisäämisestä. On myös hyväksyttävä, että dialogi ei aina tuo ratkaisua. Tämä voi johtua tilanteen toteutuksesta, mutta myös tekijöistä, joilla on pitkä organisatorinen historia. Vapautuminen vanhasta ja asettuminen tilanteeseen ilman ennako-oletuksia ja puolien valitsemista ei ole itsestään selvyys (Vuori 2005, 230–233).

Hankeaikataulujen puitteissa ei ole mahdollista luoda kokonaan uutta kulttuuria organisaatioon, mutta uusia ideoita onnistuttiin menestyksekkäästi istuttamaan yhdessä henkilöstön kanssa jokaiselle työpaikalle. Erityisesti työpaikkojen vuorovaikutussuhteissa ja esimiestyöskentelyyn liittyvissä asioissa saavutettiin sekä johdon ja esimiesten että työntekijöiden kokemuksen mukaan tuloksia.

7. PALVELUT TYÖN JA PERHEEN YHTEENSOVITTAMISESSA

Riikka Kivimäki

Erilaisten arkea ja työn ja perheen yhteensovittamista helpottavien palvelujen kysynnän on nähty tulevaisuudessa lisääntyvän. Perheiden näkökulmasta tehdyn tutkimuksen mukaan (Varjonen ym. 2005) kotityötä korvaavat palvelut tulevat muutamassa vuodessa yhä tavallisemmiksi kotitalouksien arjessa. Palveluja ovat tähän asti käyttäneet eniten lapsiperheet, mutta myös ikääntyneet. Palvelujen tarve lisääntyy erityisesti ikääntyvän väestön tarvitsemien palvelujen kysynnän kasvun vuoksi. Perheiden varallisuus asettaa ostetuille palveluille rajoja. Lapsiperheissä halutaan tehdä edelleen itse kotitöitä perheen yhteisen ajan sisältönä. Aikuisperheet olisivat valmiita tulevaisuudessa käyttämään palveluja tavallisten kotitöiden tekemiseen, kuten remonttistöihin, ikkunanpesuihin, piha- ja puutarhatöihin, lumistöihin, lastenhoitoon, siivoukseen ja hoiva-alan töihin. Lisäksi perheissä on halukkuutta ostaa 'ylellisyyspalveluita', kuten jalkahoitoa, hierontaa ja kampaamopalveluita sekä kokki- ja ateriapalveluita. Myös tietoteknisten välineiden asennukselle ja käytölle on kysyntää. (mt.)

Kotitalousvähennys otettiin Suomessa käyttöön vuonna 2001 ja laajennettiin vuoden 2005 alusta oman kotitalouden lisäksi myös omien vanhempien ja appivanhempien talouksiin. Vuoden 2009 alusta kotitalousvähennyksen piiriin otetaan entistä laajemmin kodin kunnossapitotöitä ja verosta tehtävän vähennyksen määrää korotettiin. Kotitalousvähennysjärjestelmää on arvosteltu siitä, että se on lisännyt hyvätuloisten mahdollisuutta parantaa elämänlaatuaan. (Uutispäivä Demari 27.9.2007). Kotitalousvähennyksen laatuksien ja luotettavuuden sekä vähennyksen paperitöiden vaivattomuuden on toivottu parantuvan. Vanhusten kotona asumisen mahdollisuudet lisääntyisivät ostettujen palvelujen avulla. Omaishoidon tuki haluttaisiin lakisääteiseksi ja palvelusetelien käyttöä haluttiin vauhdittaa. Palveluja tulisi kehittää jatkossa nimenomaan perheiden tarpeista lähtien. Kotitalousvähennyksen hyvien puolien on kuitenkin todettu puoltavan pikemminkin järjestelmän laajentamista kuin sen alasajoa. Myös keskituloi- set ovat yhä useammin vähennyksen käyttäjiä. Kotitalousvähennysoikeuden on nähty lisänneen työpaikkoja, vähentäneen verottomana, ”pimeästi”, maksettua palvelua. Se on lisännyt ihmisten vapaa-aikaa ja parantanut naisten työmarkkina-asemaa. (mt.)

Nuorten naisten kokonaistyöaika, johon kuuluu sekä palkaton että palkattu työ, on miesten kokonaistyöaika pitempi. (Piekkola & Ruuskanen 2007) Naiset tekevät miehiin verrattuna Suomessa yhdeksän tuntia enemmän kotityötä viikossa. Vuoden 2004 Tasa-arvobarometrissa kysymykseen *Koetko olevasi liikaa vastuussa kotitöistä* miehistä jopa 83 prosenttia, mutta naisista vain 38 prosenttia vastasi, että he eivät koe olevansa koskaan liikaa vastuussa kotitöistä (Melkas 2004, 35). *Perhe ja työ -hankkeen* työpaikoilla tekemissämme työpaikkakohtaisissa kyselyissä vastaukset olivat samansuuntaisia. Aineistomme kaikista yhteenlasketuista miesvastaajista 79 prosenttia ei koskaan kokenut olevansa liikaa vastuussa kotitöistä. Naisvastaajista näin koki huomattavasti vähemmän, 28 prosenttia.

Palkkatyönä tehdyssä hoivatyössä vaaditaan ammatillista koulutusta ja harjoittelua, ja sitä säännellään erilaisin säädöksin. Sitä tuottavat palveluina kunnalliset organisaatiot tai yksityiset yritykset päiväkodeissa, palvelukodeissa tai muissa palveluyritysmuodoissa. Hoivatyön piirteinä ovat naisvaltaisuus, palkattoman hoivatyön työn näkymättömyys ja arvostuksen puute. Palkatun hoivatyön arvostuksen puute näkyy matalana palkkauksena. Palkaton hoivatyö tapahtuu usein kotona, sille ei aseteta ammatillisia vaatimuksia ja hoiva tapahtuu usein muun palkkatyön lisäksi. Palkaton hoivatyö rajoittaa naisten asemaa ja osallistumismahdollisuuksia työmarkkinoille ja asettaa naiset ja miehet epätasa-arvoiseen asemaan. (Moss ym. 2006, 5–6)

7.1 Työ ja perhe -tutkimuksen kyselyn tuloksia

Työ ja perhe -hankkeen tutkimuskysymyksistä yhdessä tiedusteltiin, millaisia toimijoita palveluyritykset ovat tai voisivat olla työn ja perheen yhteensovittamistehtävässä. Kysymyksen pohdintaa varten kerättiin mielipiteitä palvelujen tarjoajilta kyselylomakkeen avulla. Kyselyn lisäksi haastateltiin henkilökohtaisesti yrittäjiä, jotka toimivat erilaisissa ympäristöissä: maa-seudulla, keskisuudessa taajamassa sekä suuressa kaupungissa. Kyselyn teemoina olivat muun muassa tarjottujen palvelujen sisältö ja kysyntä sekä palvelujen tarpeen arvioitu kasvu ja yrittäjien yhteistyö. Kysely lähetettiin 129 Tampereen ja Porin seudulla toimivalle kotipalveluyritykselle, joiden osoitetiedot saatiin Tilastokeskuksesta. Otos oli alueellisesti kattava. Vastauksia palautui 37 kappaletta, joten kyselyn vastausprosentti oli 29 %. Yksi vastaaja oli lopettanut yrityksensä toiminnan eikä kyseistä lomaketta käytetty vastauksien analysointiin. Vastaajista 26 oli Tampereen ja kahdeksan Porin seudulta. Kaksi vastaajaa ei kertonut yrityksen sijaintia. Valtaosa (26) vastanneista kotipalveluyrityksistä oli pieniä yhden tai kahden hengen

yrityksiä. Kuusi yritystä työllisti 3–5 henkilöä ja yksi yritys kuusi henkilöä. Yhdessä yrityksessä työskenteli 36 henkilöä.

Yritysten tarjoamista palveluista useimmin mainittuja olivat siivous (33) ja vaatehuolto (33), kaupassa käynti, virastoasiat, asiointiapu (30) ja ruuanlaitto (29). Muita usein tarjottuja palveluja olivat pihatyöt (24), sauna ja kylvetyspalvelut (19), lastenhoitopalvelut (11), pienremontti (9), omaishoitajien lomitus (9) ja sairaan lapsen hoitopalvelu (8). Harvinaisempia olivat saattohoito (5), turvapalvelu (5), kotieläinten hoito (5), valmiin aterian tuominen kotiin (4), kotisairaanhoito (3) sekä kosmetologi- ja muu kauneushoitopalvelu (1). Yli puolet yrityksistä veloitti työstä keskimäärin 21–25 euroa tunnilta.

Asiakasryhmien tärkeyttä kysyttiin sekä tämän hetkisen tilanteen että tulevaisuuden odotuksen kannalta. Tällä hetkellä tärkeimmät asiakasryhmät olivat päivittäin tai viikoittain vastaajayrityksen palveluita käyttävät ryhmät. Eniten kasvua odotettiin tapahtuvan vanhusten, lapsiperheiden ja yksinelävien palvelujen tarpeissa (ks. taulukko 3). Taloyhtiöt ja yhdistykset käyttivät tällä hetkellä vähiten yritysten palveluja, mutta tulevaisuudessa niiden odotettiin tarvitsevan palveluja nykyistä enemmän.

Taulukko 3. Eri asiakasryhmien tärkeys kotipalveluyrittäjien mielestä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa

	Tällä hetkellä (N=18–35)		Tulevaisuudessa (N=23–34)	
	Mainintoja, kpl	%-osuus	Mainintoja, kpl	%-osuus
Vanhukset	23	69 %	34	97 %
Lapsiperheet	18	56 %	28	87 %
Yksineläjät	15	52 %	25	81 %
Vammaiset	9	31 %	21	68 %
Kunta	8	30 %	13	45 %
Pariskunnat	15	52 %	21	78 %
Yritykset	5	18 %	11	41 %

Yritykset markkinoivat palvelujaan asiakkaiden kautta (25), lehti-ilmoittelulla (15), suoramarkkinointina kotitalouksiin (13), puhelinluettelossa (12), internetin kautta (11), ilmoitustauluilla (8), suoramarkkinointina yrityksiin (3) ja radion kautta (1). Palveluiden markkinoinnin lisäämistä eivät kaikki yritykset nähneet tarpeelliseksi. Vastaajista 14 oli sitä mieltä, ettei markkinoinnin lisääminen kiinnosta lainkaan, erittäin tai melko kiinnostuneita oli kymmenen.

Valtaosassa yrityksiä (27) henkilöstömäärä haluttiin pitää ennallaan. Työvoiman lisäämisen tarvetta oli kuudessa yrityksessä. Alueella toimivien muiden hoivayrittäjien kanssa yhteistyötä oli tehnyt yli puolet vastaajista. Yrittäjähdistyksen toimintaan oli osallistunut viisi. Markkinointikulujen jakamista tai yhteismarkkinointia oli harjoittanut kuusi vastaajaa. Hoiva-aloja kehittävien verkostojen toimintaan tai muiden hoivayrittäjien kanssa koulutukseen oli osallistunut yhdeksän vastaajaa. Alihankintasopimuksia toisen hoivayrittäjän kanssa oli tehnyt neljä. Toista hoivayrittäjää oli suositellut asiakkaalleen 13 vastaajaa. Hoivayrittäjiä tunnetuksi tekeviin tilaisuuksiin oli osallistunut seitsemän vastaajaa.

Kotipalveluyrittäjäksi ryhtymisen taustalle on ollut usein työttömäksi jääminen, elämäntilanteen muutos tai halu muutokseen. Yrittäjät ovat usein ensimmäisen polven yrittäjiä, jotka ovat työllistäneet itsensä palkkatyön epävarmuuden tai työttömyyden seurauksena tai siksi että he ovat halunneet tehdä työtä omalla tavalla ja oman aikataulun mukaisesti. Kyselyn avoimissa kysymyksissä eräs yrittäjä rohkaisi lähtemään yrittäjäksi, sillä kysyntää tulisi kyllä riittämään.

Tarve tulee lisääntymään räjähdysmäisesti. Kotitalousvähennyksen tuntuva veroetu tulee ihmisille tutuksi ja kysyntä kasvaa kaikissa väestöryhmissä. Hyviä ja luotettavia yrittäjiä tarvitaan lisää. Ja paljon! Ja pian!

7.2. Kotipalveluyrittäjän odotuksia palvelujen tarpeesta

Maaseudulla toimiva yhden naisen perustama yritys oli aloittanut toimintansa vuonna 2003. Yrityksen palveluihin kuuluivat siivous, lastenhoitopalvelut, sairaan lapsen hoitopalvelut, ruuanlaitto, vaatehuolto, kaupassakäynti, virastoasiat ja muu asiointiapu, sauna- ja kylvetyspalvelut, pihatyöt, ystäväpalvelu tai muu virkistyspalvelu sekä hieronta.

Ennen yrityksen perustamista olin töissä kymmenisen vuotta. Olin hierojana ja kuntahoitajana. – Äitiysloman jälkeen palasin työelämään. Päätin ryhtyä yrittäjäksi yrittäjäkurssilla. – Ruvettiin puhumaan tästä vanhusten hoidon ja kotihoidon lisääntymisestä. Sitten ruvettiin hakemaan kotipalveluyrittäjiä. Lähdin siihen sitten mukaan.

Yrityksen palveluja mainostettiin lehti-ilmoituksissa, kauppojen ilmoitustauluilla ja suoramainonnalla kotitalouksiin. Myös puhelinluettelossa oli mainos. Lisäksi asiakkaat kertoivat yrityksestä ja sen palveluista mahdollisille uusille asiakkaille. Uutena asiakasryhmänä ovat olleet kunnan palvelusetelin saaneet lapsiperheet ja vanhukset.

Nyt on käynnissä palvelusetelikokeilu. Sitä kautta on tullut palveluseteliasiakkaita. Niitä on lapsiperheitä ja vanhuksia. Seteleitä saa [kunnalta] tietyksi ajaksi tietyn määrän, ne on 20 euroa aina yksi seteli.

Paikkakunnan hoivayrittäjät tekevät palvelujen markkinoimiseksi yhteistyötä. Yrittäjät ovat jakaneet markkinointikuluja tai markkinoineet palveluja toisten yrittäjien kanssa. Yhteistyötä on kehitetty myös erilaisten verkostojen tai kumppanuusprojektien toimintaan osallistumalla. Yrittäjä on tehnyt myös alihankintatyötä toiselle yritykselle sekä suositellut jotain toista hoiva-alan yrittäjää, jos ei itse ole voinut ottaa toimeksiantoa vastaan. Hän on osallistunut hoiva-alan tilaisuuksiin ja messuille. Yhtenä yhteistyön muotona on ollut toimitilan vuokraaminen toiselta hoivayrittäjältä.

Meillä on yhteisiä asiakkaita ja tuurataan toisiamme – toinen sairastuu tai on lomalla niin voi sitten pyytää.

Palvelujen hinta (23,00 €/tunti) määräytyy seudun muiden alan yrittäjien mukaan. Asiakasryhmänä ovat mm. vanhukset, joille kunta tilaa toimeksiannot viikoittaisina palveluina. Lisäksi yrittäjällä käy viikoittain työikäisiä henkilöitä hieronta-asiakkaina. Muutaman kerran kuu-kaudessa yrittäjä tekee töitä lapsiperheissä tai yksineläjien luona. Harvoin, muutaman kerran vuodessa, asiakkaina on yhdistyksiä. Asiakassopimukset ovat valtaosaltaan toistaiseksi voimassa olevia, ja vajaa puolet sopimuksista on kertaluonteisia.

Hoivayrittäjä näkee toimialan kehitysnäkymän viiden vuoden tähtäimellä voimakkaan nousujohteisena. Asiakkaat ovat hiljalleen löytäneet mahdollisuuden kotitalousvähennykseen, ja esimerkiksi lapsiperheet ovat lisänneet siivouspalveluiden käyttöä. Kuntien voimavarat vanhusten hoidossa ovat rajalliset ja siksi niissä etsitään mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä yksityisten hoivayrittäjien kanssa.

Oman yrityksensä kehitysnäkymät viiden vuoden tähtäimellä yrittäjä näkee hyvänä. Yhteistyö kunnan kanssa todennäköisesti lisääntyy palvelusetelihankkeen myötä. Myös tyytyväiset asiakkaat vievät tietoa yrityksestä eteenpäin. Asiakaskunta kasvaa ja pienellä panostuksella yrittäjä näkee mahdolliseksi myös yrityksen toiminnan laajentamisen, jota hän jo suunnittelee. Laajentamiseen yrittäjä on valmis sitten, kun omat lapset ovat vähän vanhempia. Tulevaisuuden tärkeänä asiakasryhmänä yrittäjä näkee vanhukset, mutta myös lapsiperheet ja yksineläjät. Hän uskoo, että myös yritykset ja yhdistykset tulevat tulevaisuudessa olemaan asiakkaina.

7.3. Verkostoituminen ja yrittäjien sijaispalvelu yrittäjän työn ja perheen yhdistämisessä

Vaikka voiton tuottaminen onkin edellytys yrityksen menestymiselle, yhden henkilön yrityksen johtaminen lähtee usein yrittäjän omista lähtökohdista ja tavoitteista. Yrittäjien koulutuksessa ei Härkin (1996) mukaan ei ole otettu mikroyrittäjän näkökulmaa tarpeeksi huomioon. Yrittäjät, joiden tavoitteena on ensisijaisesti itsensä tai perheensä elättäminen, pyrkivät pitämään yritystoimintansa mahdollisimman riskittömänä, eikä yrityksen kasvu ole heille tärkeää päämäärä. (Härkki 1996, 18) Kehittämistarpeina onkin nähty liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen kehittäminen, tuotteistamisen, laadunhallinnan ja verkostovalmiuksien kehittäminen sekä henkilöstön saatavuuden turvaaminen yksityisen palvelutuotannon pienyrityksissä. (Mäkelä 2005, 19)

Kuntien ja palveluja tuottavien yritysten yhteistyötä on tarkasteltu verkostoitumisen ja yhteistyön kehittämisen kannalta. Ongelmina kunnissa ovat olleet yksityisten palvelujen käytön ja yhteistyön toimintatapojen erilaisuus, kokemattomuus kilpailuttamisessa, todellisen kilpailun puute, yrittäjien osaamisen puute sekä huonot sopimukset. Kuntien halutaan olevan edelleen perusterveydenhuollon tuottajina. Palvelusetelillä kunnat ovat olleet valmiita yksityistämään muun muassa kotipalveluita, yöpartiotoimintaa ja tukipalvelujen lääkäripalveluja, lasten päivähoitoa, perhepäivähoitoa, kuntoutusta, päihdepalveluja ja asumispalveluja. (Ylitalo 2005, 100–101)

Palveluntarjoajien näkökulmaa ja verkostoitumisen tärkeyttä on korostanut hoiva-alan pienyrittäjänä toiminut tutkija Leena Silvennoinen-Nuora (2004). Yrittäjyyden perustana on asiakastyytyväisyyden luominen ja säilyttäminen. Verkostoitumista tarvitaan, koska palvelurakenne on muuttumassa monimutkaisemmaksi ja kilpailu markkinoilla on kiristymässä. Yrittäjien verkostoitumisen etuja ovat esimerkiksi uupumisen ehkäisy ja vertaistuki. Verkostoilla voi olla yhteisiä asiakkaita ja yhteisiä työntekijöitä. Verkostot voivat harjoittaa yhteistä markkinointia ja kilpailuttamista sekä kehitellä yhteisiä kehittämishankkeita. Verkosto voi voimia ajatusten vaihdon foorumina, tarjota mentorointia ja lisätä tietoa sopimuksista, lainsäädännöstä, johtamisesta, verotuksesta sekä yrittäjän, työntekijän että asiakkaan sosiaaliturvasta. (Silvennoinen-Nuora, 2004)

Kehittämisen tarve on noussut esiin myös yrittäjille itselleen suunnatuissa työhyvinvointipalveluissa sekä kuntoutus- ja työterveyshuollon palveluissa, jotka tavoittavat huonosti pienten

yritysten arkea. Julkisen sektorin ja isojen yritysten työhyvinvointipalvelujen käyttö on ollut vilkasta. Palvelut on räätälöity isojen organisaatioiden näkökulmasta ja tarpeista, ja ne toteutetaan suurissa keskuksissa, joihin lähteminen hankaloittaa syrjemmällä asuvien yrittäjien toimintaa. Pienyritykset hankkivat työterveyshuollon palvelut terveyskeskuksista tai yksityisiltä lääkäriasemilta. Pienyrittäjät ovat kyseenalaistaneet palvelujen käytön hyödyn. Heillä ei ole ”aikaa eikä varaa” sairastamiseen, eikä myöskään ennaltaehkäiseviin toimiin. Onkin nähty tarpeelliseksi ennaltaehkäisevien työhyvinvointipalvelujen jalkautuminen pieniin yrityksiin. Palveluita tuottavien yritysten toiminnan ja arjen tunteminen on tuolloin työterveyshuollossa tärkeää. (Korhonen 2004, 11–14)

Yhtenä ratkaisuna työn ja perheen yhteensovittamista helpottavien palveluntarjoajien jaksamisen helpottamiseksi on Yrittäjänäisten keskusliitto laatinut valtakunnallisen *yrittäjien sijaispalvelujärjestelmän*. Hankkeen tavoitteena on sukupuolten tasa-arvoa helpottava työn ja perheen yhteensovittaminen, yrittäjyyden edistäminen ja yrittäjien toimintaympäristön kehittäminen. Tavoitteena on myös rakentaa valtakunnallinen yhteiset laatutavoitteet täyttävä järjestelmä tiedonvälityskanavaksi eri alueille maata rakentamalla internetpohjainen sijaispalvelurekisteri sijaistarjonnasta. Toiminnan tavoitteena on auttaa pienyritysten liiketoiminnan kasvua ja antaa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Päämääränä on madaltaa kynnystä pienten mikroyritysten ja itsensä työllistävien yrittäjien työntekijän palkkaamiseen. Sijainen tekee yrittäjän töitä yrittäjän sairastuessa tai yllättävän pakollisen esteen sattuessa. Sijainen voi myös lomittaa vapaapäivien, kesäloman tai perhevapaiden pitämisessä sekä auttaa muissakin yrityksen töissä kiireellisinä aikoina. Yrittäjien sijaispalvelujärjestelmässä valmennetaan yrittäjän sijaisena toimimiseen ja sijaisuuksien hakemiseen. Valmennuksessa opettajina toimivat kouluttaja–yrittäjät, jotka välittävät tietoja ja taitoja arkipäivän käytännöistä. (Yrittäjien sijaispalvelujärjestelmä -hanke 2005–2007)

7.4. Yritysten henkilöstölleen tarjoamat palvelut kotiin

Työpaikkojen tarjoama tuki työntekijöilleen työn ja perheen yhteensovittamiseen erilaisten palvelujen muodossa on ollut suomalaisittain uusi ajatus. Muualla Euroopassa etenkin suuret yritykset ovat tarjonneet työntekijöilleen erilaisia palveluja erityisesti lastenhoidon järjestämisessä. Suomessa lasten päivähoido on järjestetty yhteiskunnan toimesta, joten yrityksillä ei ole siihen tarvetta.

Työntekijällä on yleensä oikeus jäädä tilapäisesti eli 3–4 päiväksi hoitamaan sairasta lasta kotiin täysin palkkaeduin. Tavallisesti asiasta on maininta työehtosopimuksissa. Käytännössä sama etu koskee kaikkia työntekijöitä riippumatta siitä, ovatko he järjestäytyneitä vai eivät. Käytäntö, jonka mukaan työnantaja järjestää lapselle ulkopuolisen hoitajan, jotta lapsen vanhempi on voinut hoitaa työtään normaalisti, on yleistynyt. Yrityksen kustantama työntekijöiden sairaan lapsen hoitopalvelu tarkoittaa sitä, että yrityksen palkkaama hoitaja menee työntekijän kotiin hoitamaan sairasta lasta ja mahdollistaa näin lapsen vanhempien pääsyn töihin. Yrityksillä ei ole ollut sairaan lapsen hoitopalvelun lisäksi muita verotuksellisesti tuettuja palvelun tarjoamisen muotoja työntekijöilleen. Hoitopalvelun maksavat työnantajat ovat tarkkoja siitä, mitä palveluun sisältyy. Työnantajan maksama palvelu koskee vain sairaan lapsen hoitoa, ei esimerkiksi kodin siivousta.

Sairaan lapsen hoitopalvelu on ollut perheitä koskeva palvelu, jonka kustannuksiin yrityksillä on ollut verovähennysmahdollisuus. Sairaan lapsen hoitopalvelun tarjoaminen ja käyttö on ollut tavallista isommissa yrityksissä, joissa toiminnan luonne edellyttää tiettyjen avainhenkilöiden ja ammattiryhmien läsnäoloa työpaikalla varsinkin strategisissa projektien tai työn etenemisen vaiheissa. Tarvetta tällaisiin järjestelyihin on ilmennyt erityisesti aloilla, joilla työntekijät ovat korkeasti koulutettuja erityisasiantuntijoita, joiden työpanoksen korvaaminen on lapsen äkillisesti sairastuttua hankalaa. Sairaan lapsen hoitopalvelu on ollut työntekijöille yleensä vapaaehtoista. Työn ja perheen yhteensovittamista koskeneen *Pomot ja perheet -tutkimushankkeen* mukaan työntekijät suhtautuivat sairaan lapsen hoitoon eri tavoin. Jotkut työntekijät ja perheet olivat käyttäneet mielellään työnantajan kustantamaa sairaan lapsen hoitopalvelua ja olleet tyytyväisiä järjestelyihin. Toiset taas olivat haluttomia jättämään sairasta lasta vieraan hoidettavaksi. Löytyi myös työnantaja, jonka henkilöstöhallinnosta vastaavat henkilöt olivat päättäneet sairaan lapsen hoitopalvelun järjestämisestä pohdittuaan, että yritys ei ryhdy tällaisiin järjestelyihin, koska yrityksen johto ei halua antaa työntekijöilleen signaalia, että työn on mentävä perheasioiden edelle. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003)

Yhtenä yritysten palvelujen tarjoamisen muotona työntekijöilleen on esitetty ”*Palvelutiski*”-mallia, jota on kehitelty Teknillisen korkeakoulun yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen arjen ajan hallintaa käsittelevässä *Arja-hankkeessa*. (Lohikoski & Horelli 2006) Hankkeessa pyrittiin helpottamaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmia uudella lähestymistavalla, joka perustuu Keski-Euroopassa käytettyyn aikasuunnittelun malliin. Mallin tavoitteena on helpottaa perheiden selviytymistä arjen ajan hallintaa tukevien toi-

mien avulla. Malli lähtee liikkeelle yksilöiden ja perheiden palvelujen tarpeen ja kysynnän kartoittamisesta. *Palvelutiski-malli* sisältää työpaikkojen työntekijöiden tarpeiden kartoituksen sekä tarpeita vastaavien palvelujen tarjoajien verkottamisen työnantajaorganisaation kanssa. Jotkut työnantajat olivat kiinnostuneita työpaikkakohtaisesta palvelutiskistä. Sen ajateltiin palvelevan esimerkiksi rekrytoinnissa parhaiden työnhakijoiden saamisessa yrityksen palvelukseen. Erityisesti työnantajat olivat valmiita antamaan rahallista tukeaan takuulaatuisiin palveluihin ja palvelujen organisointiin. Esteinä palvelujen käyttöön yritysten työntekijät näkivät palveluiden hinnan, tiedonsaannin sekä palveluiden luotettavuuden puutteen. Hankkeen viidellä työpaikalla toteuttaman kyselyn mukaan eräässä yrityksessä kaksi viidestä työntekijästä ja toisessa yrityksessä yli puolet työntekijöistä olisi valmiita siirtymään ”äitipainotteisesta kotitöistä suoriutumisen mallista” ostopalvelujen suuntaan. Eniten kiinnostuneita ostopalveluista olivat perheelliset asiantuntijatehtävissä työskentelevät naiset. (Lohikoski & Horelli 2006)

Tässä *Perhe ja työ -hankkeessa* haastateltu suuressa kaupungissa toimivan yli 30 henkilöä työllistävän yrityksen toimitusjohtaja oli kiinnostunut yrityksen myös muidenkin palvelujen kuin sairaan lapsen hoitopalvelujen markkinoimisesta yrityksille. Hän ehdotti, että työnantajat voisivat hakea tietoa luotettavista kotipalveluyrittäjistä, joita työnantajat voisivat sitten työntekijöilleen suositella. Hän pohti, että työnantaja voisi maksaa tutustumiskäynnin tai antaa *palvelusetelin* esimerkiksi joululahjana, jonka työntekijä voisi käyttää palkatessaan kotipalveluyrittäjän.

[Palveluseteli voisi olla] tällainen hyödyllinen lahja. No työntekijän kannalta olisi varmaan hyvä jos olisi joku vakituinen yrittäjä, joka tunnettaisiin. Monikaan ei päästä ventovierasta ihmistä siivoamaan tai muuta. Se on aika iso kynnyks. Jos yrityksellä olisi joku sellainen kontakti tai yhteistyö pienyrittäjän kanssa joka tunnetaan. Ja ehkä sellainen ikään kun [siivousasiakas]rengas. Tuttu ja turvallinen. Usein sitten jos ajattelee siivouspalvelua, niin täytyy antaa melkein avain sille yrittäjälle että hän pääsee sinne siivoamaan.

Palveluyritys sai sairaan lapsen hoitopalvelua käyttävän asiakasyrityksen työntekijöiltä tarjouspyynnön myös kotisiivouspalvelun järjestämisen mahdollisuudesta, josta työntekijöillä olisi mahdollisuus saada kotipalveluvähennystä omassa verotuksessaan.

Meillä tässä oli ihan hiljattain [...] henkilöitä, jotka ennen täältä ovat toisensa tunteneet työn kautta. Ja sitten on myös niitä, jotka toisista työpisteistä[...] käytiin siellä yhtenä iltana ja he olivat kokoontuneet sitten yhteen asuntoon. Siinä

*sitten käytiin läpi tämä meidän siivouspuoli ja mitä se sisältää, mitä me tarjo-
taan heille. Ja kuultiin, mitä he toivoo.*

Kotitalouksia koskevat aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että myönteinen asennoitumi-
nen ulkoa ostettuja palveluita kohtaan on kasvamassa. Vakituisesti ostetuista palveluista sii-
vous houkuttaa eniten. (Niilola ym. 2005). Kysyttäessä 150 suurelta muun muassa informaa-
tioteknologia-alan yrityksiltä niiden suhtautumista siihen, että siivoukselle määritettäisiin ve-
rotuksessa luontaisedun mukainen verotusarvo, yli kolme neljäsosaa vastanneista yrityksistä
suhtautui asiaan myönteisesti. Yrityshaastatteluissa siivousta luontaiseduksi esittäneet perus-
telivat kantaansa muun muassa sillä, että näin voitaisiin parantaa etenkin naisten työssä jak-
samista. (Härmä 2004) Keskisuudessa kaupungissa työskentelevä *Perhe ja työ -hankkeessa*
haastateltu palveluyrittäjä oli samaa mieltä:

*Sitä kun ajattelee niin kyllä sen työnantajan kannattaisi satsata siihen vapaa-
aikaankin. Työntekijä pystyisi sitten lepäämään vapaa-aikanaan. Se vähentäisi
varmaan niitä sairaspöissaolokin pitemmän päälle.*

8. KOHTI TYÖN JA MUUN ELÄMÄN INTEGRAATIOA?

Jouni Kempe, Riikka Kivimäki & Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Perhe ja työ -hankkeen tavoitteena oli pohtia keinoja työn ja perheen yhteensovittamisen parantamiseksi. Aihe on noussut julkiseen keskusteluun, mutta työpaikoilla sen sijaan voi olla vaikea tunnistaa työn ja perheen suhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi perhevapaalainsäädännön ja lasten julkisen päivähoidon pitäisi taata, että suomalaisille työn ja perheen yhteensovittaminen on säädösten valossa ja kansainvälisesti vertaillen hyvin järjestettyä ja turvattua. Kuitenkin työpaikkojen arki, siellä vallitsevat käytännöt ja työpaikkakulttuuri voivat rajoittaa mahdollisuuksia hyödyntää vakiintuneita järjestelyjä. Erityyppisillä työpaikoilla työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ovat myös erilaisia, joten jokaisella työpaikalla on lähdettävä liikkeelle sen omista lähtökohdista.

Kehittämistyön menetelmänä sovellettiin kommunikatiivista toimintatutkimusta. Kantavina kehittämisperiaatteina oli laaja osallistaminen ja dialogin mahdollistaminen. Suurimmat haasteet, mutta myös suurimmat onnistumiset, koettiin dialogin käynnistämisessä ja sen ymmärtämisessä, että työn organisointiin liittyvät arkiset asiat ovat työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksiä. Prosessin luonnetta sekä tutkijoiden että työpaikkojen henkilöstön yhteisenä oppimisprosessina kuvaa hyvin toimijoiden jaettu kokemus kehittämistyön etenemisestä pienin askelin ja konkreettisten tulosten tulemisesta näkyviksi vähitellen.

Vaikka kehittämistyön tuloksena työpaikoilla kehitettiin työn organisointiin liittyviä asioita, liittyvät hankkeen keskeiset tulokset vuorovaikutuskäytäntöihin. Kommunikatiivista toimintatutkimusta on kritisoitu kyvyttömyydestä tuottaa pysyviä muutoksia. Vuorovaikutuskulttuurin parantuminen on tärkeä tulos kehittämistyöstä, joka mahdollistaa työn ja perheen välisen suhteen näkyväksi tekemistä ja esillä pitämistä työpaikoilla. Se myös luo pohjaa uusien käytäntöjen toteuttamiselle ja käyttöön ottamiselle. Kun työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä asioita voidaan yleisesti keskustella, on myös uusien käytäntöjen kokeilemiselle rakennettu tilaa.

Hankkeen toteuttamisessa tehtiin sen alkuvaiheessa sellainen muutos, että intensiivinen työpaikkakohtainen kehittämistyö ja laajemmalle yleisölle suunnatut avoimet tilaisuudet erotettiin erillisiksi toteuttamiskanaviksi. Jälkimmäisistä muodostui kehittämistyötä täydentävä se-

minaarien, valmennuksien ja koulutusten kokonaisuus, jonka tarkoitus oli tarkastella työn ja perheen yhteensovittamisen teemoja monesta eri lähtökohdasta käsin laajemmalle kohdejoukolle eli aiheista kiinnostuneille yrityksille. Tilaisuuksista saatu osallistujapalaute oli pääsääntöisesti positiivista, mutta hankkeessa intensiivisesti mukana olevien kehittämiskohdetyöpaikkojen näkökulmasta laajalle yleisölle kohdistetut toimet koettiin hieman irrallisiksi kehittämisprosessin edetessä työpaikoilla omaa tahtiaan. Yksittäisille henkilöstö- tai luottamustoimijaryhmille kohdennetut seminaarit tai koulutukset olisivat ehkä olleet näiden yritysten näkökulmasta helpommin hyödynnettävissä.

Hankkeen toteutumisen ja toteuttamisen edellytyksenä oli mukana olleiden työpaikkojen johdon ja työntekijöiden halu kehittää työyhteisöään. Toimintatutkimuksen kaltaiseen avoimeen prosessin mukaan lähteminen on aina rohkeaa. Työpaikoilla uskallettiin katsoa kriittisestikin omia vakiintuneita käytäntöjä ja valmiutta tarttua epäkohtiin löytyi. Tällainen asennoituminen tuotti tuloksena muutoksia vuorovaikutuskäytäntöihin, jotka ovat avainasemassa työpaikkakulttuurin rakentamisessa sellaiseksi, että esimerkiksi työaikoihin, palaverikäytäntöihin, työnjakoon ja työtehtäviin liittyviä asioita voidaan yhteisesti keskustella ja tuoda esiin työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta. Mainituissa asioissa saavutettiin muutoksia juuri siksi, että vuorovaikutuskäytäntöjä onnistuttiin kehittämään. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen käsitteistön avulla ilmaisten kyse oli ennen kaikkea vuorovaikutus- ja yhteistoimintasuhteiden ammatti- ja asemarajoja rikkovan kokemustiedon esiin saamisesta ja sen hyödyntämisestä työn ja perheen yhteensovittamista koskevissa kysymyksissä.

Lähteet

- Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena (1999) Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11–24.
- Aaltonen, Elli (2004) *Valtakunnallinen omaishoidon uudistaminen. Selvityshenkilön raportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2004: 3. Helsinki: Yliopistopaino.
- Acker, Joan (1989) Gendering Organizational Theory. Teoksessa Mills, Albert J. & Tancred, Peta (toim.) *Gendering Organizational Analysis*, Newsbury Park, London & New Delhi: Sage, 248–261.
- Acker, Joan (2006) Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, Vol. 20, No. 4, 441–462.
- Alvesson, Mats (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Barnett, Rosalind C. (1999) A New Work–Life Model for the Twenty-First Century. Teoksessa Pitt-Catsoupes, Marcie & Googins, Bradley K. (toim.) *The Evolving World of Work and Family: New Stakeholders, New Voices*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 562. Thousand Oaks: Sage Periodicals Press.
- Brodtrick, Otto (1998) Organizational Learning and Innovation: Tools for Revitalizing Public Service. *International Review of Administrative Sciences*, 64: 1, 83–96.
- Creswell, John (2005) *Fundamentals of Action Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- den Dulk, Laura (2001) *Work–Family Arrangements in Organisations*. A Cross-national Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden. Amsterdam: Rozenberg.
- Doorne-Huiskes, Anneke van & den Dulk, Laura & Schippers, Joop (toim.) (1999) *Work–Family Arrangements in Europe. Balancing the Welfare State*. Netherlands School for Social and Economic Policy Research. Amsterdam: Thela Thesis.
- Friedman, Steward D. & Christensen Perry & Degroot Jessica (2000) Work and Life: The End of the Zero-Sum Game. *Harvard Business Review on Work and Life Balance*. Harvard Business School Press.
- Galinsky, Ellen (2001) Toward a New View of Work and Family Life. Teoksessa Hertz, Rosanna & Marshall, Nancy L. (toim.) *Working Families. The Transformation of the American Home*. Berkeley & Los Angeles, CA: University of California Press, 168–186.

- Gustavsen, Björn (1992) *Dialogue and Development: Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Stockholm, The Swedish Centre for Working Life.
- Haas, Linda & Hwang, Philip C. (2007) Gender and Organizational Culture. Correlates of Companies' Responsiveness to Fathers in Sweden. *Gender & Society*, Vol. 21, No. 1, 52–79.
- Harker, Lisa (1996) The Family-Friendly Employer in Europe. Teoksessa Lewis, Sue & Lewis, Jeremy (toim.) *The Work–Family Challenge: Rethinking Employment*. London: Sage.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2005) *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Porvoo: WSOY.
- Heikkinen, Hannu L.T. (2006) Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy, 16–38.
- Heikkinen, Hannu L.T. (2001) Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 170–185.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) (1999) *Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena Kustannus Oy.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) *Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena Kustannus Oy.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Kiilakoski, Toimi (2006) Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy, 78–113.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Syrjälä, Leena (2006) Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura. Vantaa: Dark Oy, 144–162.
- Heiskanen, Tuula & Lavikka, Riitta & Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo (1998) Joustamisen monet muodot. *Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen*. Kulta-projektin raportti. T-sarjan julkaisuja 17/1998. Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.

- Holt, Helle & Thaulow, Ivan (1996) Formal and Informal Flexibility in the Workplace. Teoksessa Lewis, Suzan & Lewis, Jeremy (toim.) *The Work–Family Challenge. Rethinking Employment*. London: Sage, 79–90.
- Horelli, Liisa & Wallin, Sirkku (2006) *ARJA – askel arjen ja työajan hallintaan*. Teknillinen korkeakoulu. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus.
www.tkk.fi/Yksikot/YTK/tutkimus/ARJA/ (luettu 15.11.2008)
- Huhta, Liisa & Kolehmainen, Sirpa & Leinonen, Minna & Rissanen, Tapio & Uosukainen, Katja & Ylöstalo, Hanna (2005) *Tasarvosta lisäarvoa – käsikirja työpaikkojen tasarvotyöhön*. Tampere: Vastapaino.
- Huttunen, Jouko (2001) *Isänä olemisen uudet suunnat*. Juva: PS-kustannus.
- Härkki, Taija (1996) *Työllistyminen mikroyrittäjäksi kotipalvelualalle*. Työpoliittinen tutkimus 159. Helsinki: Työministeriö.
- Härmä, Kaisa (2004) *Yritysten halukkuus ostaa kotityöpalveluita työsuhde-etuna henkilökunnalleen Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Nurmijärvellä*. Opinnäyte. Ammattikorkeakoulu Laurea.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2004) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva: PS-kustannus.
- Kammerman, Sheila B. & Kahn, Alfred J. (1987) *The Responsive Workplace – Employers and a Changing Labor Force.*, New York: Columbia University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ketola, Outi (1997) *Puhevalta*. Helsinki: Edita.
- Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija (2002) Työ ja perhe-elämä vanhempien ja lasten näkökulmasta. Teoksessa Rönkä, Anna & Kinnunen, Ulla (toim.) *Perhe ja vanhemmuus. Suomalainen perhe-elämä ja sen tukeminen*. Keuruu: PS-kustannus.
- Kivimäki, Riikka (1997) Work and Parenthood. Teoksessa Rantalaiho, Liisa & Heiskanen, Tuula (toim.) *Gendered Practices in Working Life*. London: Macmillan.
- Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri (2003) *Pomot ja perheet. Työelämä ja perheiden hyvinvointi*. Helsinki: Edita.
- Korhonen, Marita (2004) *Työhyvinvointia & tulosta työtä kehittämällä*. Ranuan pienyritysten työkehittämishanke 2000–2002. Helsinki: Tykes.
- Kuitunen, Kimmo (1991) *Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: esimerkkitaipauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla*. Työraportteja 21/1991. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

- Kuula, Arja (1999) *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, Pekka (2005) *Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi*. Raporttisarja 2005/2. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Lammi-Taskula, Johanna & Varsa, Hannele & Yli-Pietilä, Päivi & Karttunen, Aija & Kivimäki, Riikka & Salmi, Minna (2004) Työn ja perheen yhteensovittamista yhdellätoista suomalaisella työpaikalla. Teoksessa Salmi, Minna & Lammi-Taskula, Johanna (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes, 139–172.
- Lahtonen, Maarit (2004) Dialogia ja yhdessä oppimista: osallistava kehittäminen ICT-palveluyrityksissä. Teoksessa Ruohonen, Mikko & Kasvio, Antti & Kultanen, Timo & Lahtonen, Maarit & Lehtonen, Jarmo & Vanne, Tarja *Tietoyritysten muuttuvat työskulttuurit*. Tampere: Tampere University Press.
- Lahtonen, Maarit (1999) Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena Kustannus, 201–220.
- Lehtonen, Jarmo (2004) Työkonferenssi – dialoginen metodi. Teoksessa Lehtonen, Jarmo (toim.) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Raporttisarja 2004/1. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima, 15–55.
- Lewis, Suzan (1996) Rethinking Employment: An Organizational Culture Change Framework. Teoksessa Lewis, Suzan & Lewis, Jeremy (toim.) *The Work–Family Challenge. Rethinking Employment*. London: Sage, 1–19.
- Lewis, Suzan & Cooper, Cary L. (2005) *Work–Life Integration. Case Studies of Organizational Change*. Chichester: Wiley.
- Lewis, Susan & Dyer, Jackie (2002) Towards a Culture for Work–Life Integration? Teoksessa Cooper, Cary L. & Burke, Ronald J. (toim.) *The New World of Work. Challenges and Opportunities*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Lohikoski, Pia & Horelli, Liisa (2006) *Palveluja kotiin työpaikalta. Tutkimus työnantajan palvelutiskin toteutusmahdollisuuksista*. ARJA-hanke. Teknillinen korkeakoulu. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Melkas, Tuula (2004) *Tasa-arvobarometri*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004: 20. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

- Metsämäki Janne (2005) *Perhevapaista aiheutuvien kustannusten korvauksen kehittäminen*. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2005: 16. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Moss, Peter & Boddy, Janet & Cameron, Claire (2006): Care work, present and future. Introduction. Teoksessa Boddy, Janet & Cameron, Claire & Moss, Peter (eds.) (2006) *Care Work: Present and Future*. London: Routledge, 3–18.
- Murto, Kari (1998) *Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.
- Murto, Kari (1994) Yhteisön prosessikeskeisestä kehittämisstrategiasta. Teoksessa Lindqvist, Tuija & Rajavaara, Marketta (toim.) *Kehittämistyö itseanalyysiin*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 147. Helsinki: Palmenia, 106–116.
- Mäkelä, Keijo (2005) *Pirkanmaan klusterianalyysien arviointi – klusteriennakoinnin oppimisen ensiaskeleet. Pirkanmaan TE-keskuksen Ennakointipalvelu-hankkeen vuonna 2004 tuottamien toimiala- ja klusterianalyysien arviointi*. Viestinhallinta Oy, Pirkanmaan TE-keskus.
- Mäntylä, Ritva (2007) Kertovan muutosselonteon menetelmä. Opettajatiimien kehittämis- ja oppimisprosessi. Teoksessa Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.): *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*, Tampere: Tampere University Press, 40–61.
- Niilola, Kari & Valtakari, Mikko & Kuosa, Ilkka (2005) *Kysyntälähtöinen työllistäminen ja kotitalousvähenne*. Työpoliittinen tutkimus 266. Helsinki: Työministeriö.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WSOY.
- Piekkola, Hannu & Ruuskanen, Olli-Pekka (2006) *Työtä eri elämänvaiheissa ja ajankäyttö – Äidit ja ikääntyvät*. Helsinki. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:73. ETLA:n B-sarja 225. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Piensoho, Tuula (2006) Perheestä voimaa työhön – työstä voimaa kotiin. Työssäkäyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Teoksessa Castrén, Anna-Maija (toim.) *Työn ja perheen tasapaino: sääntelyä, tutkimusta ja kehittämistä*. Helsinki: Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Piensoho, Tuula (2007) Perheystävällinen työpaikka – avaintekijä työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisessa. Teoksessa Castrén, Anna-Maija (toim.) *Työn ja perheen tasapaino: sääntelyä, tutkimusta ja kehittämistä*. Helsinki: Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, 170–186.

- Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo & Heiskanen, Tuula & Lavikka, Riitta (1998:) Kehittämistyö arjen keskellä. Teoksessa Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo & Heiskanen, Tuula & Lavikka, Riitta *Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen*. Kultaprojektin raportti. T-sarjan julkaisuja 17/1998. Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.
- Pöntinen, Seppo & Hongisto, Markku (2003) *Sosiologia säikeitä arviointitutkimukseen*. *FinSocNews*. Uutiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2003. FinSoc-sosiaalipalvelujen evaluaatioryhmä, Helsinki: Stakes, 1–4.
- Ristimäki, Tia & Meriläinen, Henna & Kylä-Setälä, Eeva & Holmberg, Milla (2008) *Kotitalouspalvelut osana työn ja perheen yhteensovittamista. Tuloksia PALAPELI-perheiden arkea helpottavien palveluiden kehittämishankkeesta*. Väestötutkimuslaitos. Katsauksia E 31/2008.
- Reason, Peter & Bradbury, Hilary (2001) *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.
- Rönkä, Anna & Kinnunen, Ulla (toim.) (2002) *Perhe ja vanhemmuus. Suomalainen perhe-elämä ja sen tukeminen*. Keuruu: PS-kustannus.
- Räsänen, Keijo (2007) Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittäminen 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö, 40–66.
- Salanko-Vuorela, Merja, Pia Järnstedt & Annikki Korhonen (2006) *Selvitys omaishoidon tilanteesta 2006, "Hoitaahan ne joka tapauksessa"*. Pori: Omaishoitajat ja Läheiset Liitto ry.
- Salmi, Minna (2004) Teesejä työn ja perheen yhteensovittamisen tulevaisuudesta. Teoksessa Salmi, Minna & Lammi-Taskula, Johanna (toim.) *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki: Stakes, 173–183.
- Salmi, Minna & Lammi-Taskula, Johanna (toim.) (2004) *Puhelin, mummo vai joustava työaika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea*. Helsinki, Stakes.
- Savolainen, Jarna & Lammi-Taskula, Johanna & Salmi, Minna (2004) *Elämän kirjoja työpäikoille*. Helsinki: Stakes.
- Suomen virallinen tilasto 2006*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sutela Hanna (2005) Työtä ja perhe-elämää. *Hyvinvointikatsaus* 3/2005, 24–29.
- Syvänen, Sirpa (2004) Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus: oppimisen dialogit. Teoksessa Lehtonen, Jarmo (toim.) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva*

- työyhteisöjen kehittämismetodi*. Raporttisarja 2004/1. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima, 89–100.
- Turpeinen, Merja & Toivanen, Minna (2008): Työn ja perheen yhteensovittamisen moraali ja rationaalisuus – työorganisaatio toimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Teoksessa Kauppinen, Kaisa & Evans, Julia (toim.) *Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Helsinki: Monikko-hanke (ESR) ja Työterveyslaitos, 84–104.
- Uutispäivä Demari 27.9.2007. Toimittaja Tua Onnela.
- Varjonen, Johanna & Aalto, Kristiina & Leskinen, Johanna (2005) *Kotityön markkinat*. Sitran raportti 45. Helsinki: Edita Prima.
- Vataja, Katri & Seppänen-Järvelä, Riitta (2006) Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprosessia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) *Kehittämistyön risteyksiä*. Helsinki: Stakes, 217–232.
- Vesterinen, Pirkko (toim.) (2006) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vesterinen, Pirkko (2006) ”Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vuori, Jari (2005) Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Teoksessa Vuori, Jari (toim.) *Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Porvoo: WSOY, 218–259.
- Weiss, Carol H. (1998) *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ylitalo, Kirsti (2005) *Palveluja yhteistyössä – kunnat valintojen edessä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen seudullinen yhteistyö verkostoitumiseen ja työnjakoon perustuvana monitoimijaisena mallina*. Tapaustutkimus Oulunkaaren seutukunnan kunnista ja Vaalan kunnasta. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Yrittäjien sijaispalvelujärjestelmä -hanke 2005–2007*. Yrittäjänäisten Keskusliitto ry. Valta-kunnallinen yrittäjien sijaispalvelujärjestelmä. Yrittäjän sijainen -valmennus. Esite.

Painamattomat lähteet

- Silvennoinen-Nuora, Leena (2004) *Palveluntarjoajien verkostoituminen*. Alustus Perhe- ja työ -projektin seminaarissa Tampereella 15.12.2004.



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kanslerinrinne 1

Tampere

Puhelin 03 3551 7021

Faksi 03 3551 7265

Julkaisujen myynti

Tampereen yliopisto

TAJU

33014 Tampereen yliopisto

Puhelin 03 3551 6055

ISBN 978-951-44-7604-4

ISBN 978-951-44-7605-1 (pdf)

ISSN 0785-2657