

Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla

Abstrakti

Tutkimuksessa selvitettiin työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä ja kulttuuria työorganisaatioiden näkökulmasta. Tavoitteena oli luoda tilannekuva suomalaisten työpaikkojen työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevien käytäntöjen ja kulttuurin esiintymiseen sekä selvittää yhteyttä käytäntöjen ja työpaikan luonteen sekä työ-elämä -kulttuurin välillä. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki yli 10 työntekijän suomalaiset työpaikat, joiden työsuojelupäälliköille ja -valtuutetuille lähetettiin sähköinen kysely lokakuussa 2015. Kyselyyn vastasi 2715 työsuojeluhenkilöä 2345 työpaikalta. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevia käytäntöjä ja kulttuuria tarkasteltiin työnantajasektorin, toimialan, työpaikan koon, sukupuoli- ja ikäjakauman mukaan. Tulokset osoittivat, että työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri vaihtelivat työpaikan taustatekijöiden mukaan. Erityisesti naisvaltaisilla ja pienillä työpaikoilla työ-elämä -kulttuuri oli myönteinen. Kulttuuriltaan myönteisillä työpaikoilla oli myös enemmän työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevia käytäntöjä, niitä seurattiin, niistä tiedotettiin ja niihin liittyviä tavoitteita oli useammin kirjattu strategiaan tai suunnitelmiin. Yleisesti ottaen työpaikoilla on vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia kehittää työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä.

Johdanto

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen on tärkeää sekä perheille että työelämälle (Hämäläinen & Rahikka-Räsänen 2014; Työterveyslaitoksen Viesti päättäjille 2016). Läheiset ihmissuhteet ja mieluisat harrastukset ovat tärkeä voimavara ihmiselle, mutta myös työn tekemiseen, sillä työntekijä ammentaa voimavaroja työhön ja palautuu työn kuormituksesta muun elämän alueella. Toisaalta työ määrittää arkista ajan ja voimavarojen käyttöä merkittävästi. On työnantajankin etu, että työntekijä pystyy keskitty-

mään ja suoriutumaan töistään hyvin, kun työn ja muun elämän yhteensovittaminen ei aiheuta ylimääräistä kuormitusta. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen entistä paremmin voisi parantaa kaikkien mahdollisuuksia osallistua työelämää. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on ollut myös perhepolitiikan painopisteitä viime vuosina (Lammi-Taskula & Karvonen 2014; Salmi & Lammi-Taskula 2014).

Vaikka Suomessa perinteisesti on katsottu perhe- ja sosiaalipoliittisten tukijärjestelmien

pitkälti riittävän työntekijöiden ja perheiden tueksi, työpaikoillakin on oma roolinsa työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamisessa (Hämäläinen & Rahikka-Räsänen 2014). Ensinnäkin työpaikalla voidaan tarjota sellaiset työskentelyolosuhteet, jotka mahdollistavat joustavat työntekijälähtöiset työaika- ja muut järjestelyt. Toiseksi muun elämän tarpeille myönteinen kulttuuri edistää käytäntöjen hyödyntämistä ja viestii tuesta ja välittämisestä. Henkilöstöprosesseilla voidaan lisäksi tukea yhteensovittamista osana henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämistä huolehtimisen prosesseja (esim. Kossek, Balthes & Matthews 2011).

Tässä tutkimuksessa selvitämme työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavien käytäntöjen ja myönteisen työ-elämä-kulttuurin yleisyyttä taustatekijöiltään erilaisilla suomalaisilla työpaikoilla. Haemme myös lisävalaistusta siihen, miten käytännöt liittyvät työpaikan kulttuuriin.

Käytämme tutkimuksessa käsitteitä työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja työ-elämä-kulttuuri. Nämä ovat suoria käännöksiä kansainvälisessä kirjallisuudessa nykyisin käytetyistä termeistä ”*work-life integration/fit*” ja ”*work-life culture*”. Työ ja (muu) elämä on myös parempi sanapari kuin työ ja perhe, jota on kritisoitu erityisesti työelämän yhteydessä siitä, että se ei huomioi perheettömiä.

Työn ja muun elämän yhteensovittamiseen voidaan vaikuttaa työpaikalla

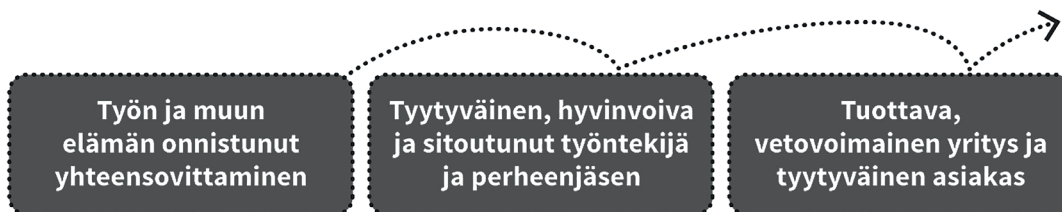
Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen hyödyttää sekä työpaikkaa että

työntekijää. Työhyvinvointitutkimus ja erityisesti työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvä tutkimus osoittaa, että yhteensovittamisessa koettu ristiriita kuormittaa ihmisiä ja vastaavasti tasapaino tai työn ja muun elämän välinen myönteinen vuorovaikutus parantaa hyvinvointia (esim. Carlson, Grzywacz & Zivnuska 2009; Michel, Clark & Beiler 2013). Koska onnistunut yhteensovittaminen edistää työhyvinvointia, sillä on myönteisiä vaikutuksia edelleen ihmisen käyttäytymiseen ja asenteisiin, ja tämä myönteinen vaikutus heijastuu viime kädessä myös työpaikalle (esim. Kelly ym. 2008) (kuvio 1).

Työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukena

Työpaikkatason toiminnassa voidaan erottaa työpaikan käytännön toiminta ja toisaalta kulttuuri. Työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi voivat olla mitä tahansa työpaikan käytäntöjä ja toimintamalleja, joiden tavoitteena on vähentää työn ja muun elämän ristiriitaa ja tarjota tukea henkilöstön muuhun elämään (Kelly ym. 2008).

Työn ja muun elämän yhteensovittamista määrittää erityisesti ajankäyttö, joka jakautuu arkipäivinä ”työaikaan ja muuhun aikaan”. Työelämässä tarjolla olevat keinot työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseen liittyvätkin pääosin joustoihin ajankäytössä tai työnteon paikassa. Joustavia työaikajärjestelyjä ovat esimerkiksi liukuva työaika, työaikapankki, etätö ja osa-aikatyö. Tutkimukset osoittavat, että erityisesti työn



Kuvio 1. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikutukset.

tekijöiden omista tarpeista lähtevät joustot ovat voimavara, joka tukee henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista (esim. Hill & Morrison 2013).

Työpaikkatason kehittämisinterventioissa työntekijälähtöisten joustojen lisääminen on osoittautunut menestyksekkääksi tavaksi vähentää henkilöstön kokemaa kuormitusta ja ristiriitaa työn ja muun elämän välillä (Ropponen ym. 2016). Joustoja järjestetään kuitenkin työpaikoilla usein myös yleisen työhyvinvoinnin parantamiseksi eikä pelkästään työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi. Kun myös muiden elämäntilanteiden asioiden nähdään vaikuttavan työkykyyn, on luontevaa tarkastella joustojakin osana työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtimista.

Suomessa hyödynnetään paljon erityisesti työaikaan ja -järjestelyihin liittyviä joustoja työpaikoilla. Työolobarometrin mukaan joustavien työaikojen järjestelmä on käytössä jo noin 70 % työpaikoista (Lyly-Yrjänäinen 2016). Joustavien työaikojen järjestelmät perustuvat työajan seurantaan. Tällöin oleellista on, miten paljon työtä tehdään työaikaseuranan puitteissa. Suomessa tehdään esimerkiksi suhteellisen paljon ylityöä, joita ei huomioida työnantajan toimesta (Nätti ym. 2010). Toisaalta kaikissa työtehtävissä ei ole mahdollisuutta hyödyntää työaikajoustoja, kuten tehdä etätöitä tai säästää pidempiä vapaajaksoja työaikapankkiin. Vaikka joustoista yleensä puhutaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamisen yhteydessä, ne eivät kuitenkaan suoraan takaa tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Tyytyväisyys työajan joustavuuteen on kuitenkin korkealla tasolla, sillä reilu puolet suomalaisista arvioi vuonna 2015, että työaika joustaa aivan riittävästi ja lisäksi hieman yli 30 prosenttia arvioi sen joustavan lähes riittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviin tarpeisiin nähden (Lyly-Yrjänäinen 2016).

Työolobarometrin tulosten mukaan työaikojen joustomahdollisuudet ovat parempia suurissa työpaikoissa kuin pienissä ja heikompi kuntasektorilla kuin muilla sektoreilla

(Lyly-Yrjänäinen 2016). Joustojen osalta keskeisimmät työntekijän hyvinvointiin ja joustojen toimivuuteen vaikuttavat tekijät ovat mahdollisuus itse vaikuttaa työaikoihin ja työaikojen ennakoitavuus. Vaikutusmahdollisuudet mahdollistavat työajan sovittamisen muun elämän tarpeisiin ja ennakoitavuus mahdollistaa ajan suunnittelua sekä koordinoitua (Tammelin 2009).

Kansainvälisessä vertailussa Suomi on kärkimaita työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemisessa verrattuna Euroopan tai maailman muihin maihin, jos kriteerinä käytetään joustojen tarjontaa. Jos joustoihin lisätään perhevapaat ja hoivapalvelut, kuten kansainvälisessä kirjallisuudessa usein tehdään (esim. Brough & O’Driscoll 2010; Butts, Casper & Yang 2013), Suomi yhdessä muiden Pohjoismaiden kanssa erottuu omana luokkanaan.

Myönteinen työ-elämä -kulttuuri työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukena

Organisaatiokulttuuri on yhteinen, jaettu näkemys organisaatiosta ja sen toiminnasta. Organisaatiokulttuuria ilmentävät organisaatiokäytännöt, mutta virallisten käytäntöjen lisäksi organisaatiossa on kirjoittamattomia sääntöjä ja tapoja sekä arvoja, jotka osana kulttuuria ohjaavat ihmisten toimintaa. (Schein 1985). Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kulttuuri, työ-elämä -kulttuuri, tarkoittaa Thompsonin ym. (1999) mukaan työyhteisössä yhteisesti jaettuja oletuksia, uskomuksia ja arvoja, jotka koskevat työpaikan tarjoamaa tukea ja viestimää arvostusta työntekijöiden muulle elämälle. Työpaikan tarjoamat käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi kuvastavat kulttuuria ja siihen läheisesti liittyvää johtamistapaa. Yhteisesti jaettu tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat tunnistaa uskomuksia tai oletuksia, joita osin kirjoittamattomasti työpaikalla vallitsee vaikkapa ajankäytön suhteen. Esimerkiksi työyhteisön työ-elämä -kulttuuria kuvastaa se, tekevätkö ihmiset palkattomia

ylitöitä ja miten he perustelevat niiden tekemisen. (Shockley, Thompson & Andriassi 2015).

Työ-elämä -kulttuuriin kuuluu Thompsonin jne. (1999) määritelmän mukaan kolme ulottuvuutta: 1) *Työaikakulttuuri* eli aikaan liittyvät jaetut uskomukset ja arvostukset. Toisin sanoen, odotetaanko henkilöstön tekevän pitkiä päiviä, ylitöitä ja olevan kotonakin tavoitettavissa. Nähdäänkö esimerkiksi, että sitoutunut ja tuottava työntekijä haluaa tehdä pitkää päivää ja päinvastoin. 2) *Urakehityskulttuuri*, joka pitää sisällään uralla etenemiseen ja työhön sitoutumiseen liittyvät arvostukset. Eli voiko joustoja hyödyntävä työntekijä olla yhtä sitoutunut uraansa kuin sellainen, joka ei käytä joustoja? Onko joustojen hyödyntämisellä kielteisiä vaikutuksia urakehitykselle? 3) *Johtamiskulttuuri* eli käytännössä esimiehen tuki, joka vähentää työn ja muun elämän ristiriidan kokemusta ja sen seurauksia. Esimiehet voivat toiminnassaan olla sensitiivisiä huomaamaan työntekijöiden tarpeita ja tarvittaessa kannustaa käytäntöjen hyödyntämiseen, mutta myös tarjota käytännöllistä apua ja emotionaalista tukea. (ks. myös Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2005)

Tutkimukset osoittavat, että työ-elämä -kulttuurilla on myönteinen yhteys henkilöstön hyvinvointiin (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2005). Vaikutus voi olla joko suora tai epäsuora, eli välittyä työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisen kokemusten kautta. Jos työpaikka ei huomioi henkilöstön muuta elämää, se todennäköisesti lisää paineita työntekijöille ja huonontaa sitä kautta keskittymistä työhön ja vaikuttaa myös työn tulokseen (Thompson ym. 1999). Ei siis riitä, että käytännöt ovat muodollisesti olemassa, vaan niiden hyödyntämistä pitää aidosti kannattaa. Toisaalta kulttuurilla saattaa olla suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Jo pelkkä työpaikan tuki ja tietoisuus mahdollisuuksista joustoihin saattaa riittää esimerkiksi henkilöstön työpaikkaan sitoutumisen pontimeksi (Butts, Casper & Yang 2013; Piensoho 2007).

Käytäntöjen ja kulttuurin välistä suhdetta voidaan tarkastella esimerkiksi *organisaation*

tuki -käsitteen avulla (Perceived Organizational Support, POS; Eisenberger & Huntington 1986; Rhoades & Eisenberger 2007). Organisaation tuki tarkoittaa henkilöstön kokemusta siitä, missä määrin organisaatiossa arvostetaan henkilöstön työpanosta ja välitetään henkilöstön hyvinvoinnista (Eisenberger & Huntington 1986; Rhoades & Eisenberger 2002). Ihmiset arvioivat työpaikalta saamiensa voimavaroja suhteessa työpaikalle antamaansa panokseen. Esimerkiksi, jos henkilöstö kokee, että työnantaja aidosti haluaa huomioida henkilöstön muun elämän vaatimukset ja järjestää esimerkiksi joustoa työaikoihin, henkilöstö on sitoutuneempi ja haluaa antaa parhaan työpanoksen. Organisaation tukea arvioidessaan henkilöstö arvioi paitsi konkreettisia käytäntöjä myös työyhteisöllä vallitsevaa kulttuuria ja sen myönteisyyttä tai kielteisyyttä muun elämän vaatimuksiin vastaamiseen.

Työ-elämä -kulttuuri voi vaikuttaa siihen, miten saatavilla olevia käytäntöjä ja joustomahdollisuuksia hyödynnetään (Mauno & Pyykkö 2004; Piensoho 2007; Thompson ym. 1999). Esimerkiksi jos työntekijä haluaisi perhetilanteen takia lyhentää työaikaan, hän ei välttämättä käytä tällaista mahdollisuutta jos kokee, että toive tulkitaan työpaikalla vähäisenä sitoutumisena työhön. Kulttuurin vaikutus henkilöstön kokemuksiin työn ja muun elämän yhteensovittamisesta saattaa olla jopa merkittävämpi kuin varsinaisten yhteensovittamista tukevien käytäntöjen, sillä käytännöistä ei ole suoraa hyötyä ellei niitä käytetä (mm. Allen ym. 2001; Bauregaard & Henry 2009; Mesmer-Magnus & Viswesvaran 2006). Esimerkiksi tulokset Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Perhevapaatutkimuksesta osoittavat, että vanhempien ilmoittama joustojen käyttö ei täysin vastaa Työolobarometrin lukuja siitä, miten paljon joustomahdollisuuksia työpaikoilla on. Perhevapaatutkimuksen mukaan noin puolella pienten lasten vanhemmista oli käytännössä mahdollista tehdä liukuvaa työaikaan tai saada vapaa-aikaa ylitöistä (Salmi & Lammi-Taskula 2014), kun taas joustoja oli käytettävissä samaan aikaan

jopa 70 prosenttia suomalaisista työpaikoista (Lyly-Yrjänäinen 2016). Näin ollen henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavat käytännöt työpaikalla eivät yksin riitä, vaan niiden hyödyntämistä tukee keskeisesti myönteinen työ-elämä -kulttuuri.

Vaikka työ-elämä -kulttuuriin vaikuttavat työpaikan rakenteelliset tekijät ja ympäristö, sitä luovat myös saatavilla olevat yhteensovittamista tukevat käytännöt. On kuitenkin todennäköistä, että vaikutus menee molempiin suuntiin niin, että käytännöt vaikuttavat kulttuuriin ja kulttuuri vaikuttaa käytäntöihin. Toistaiseksi kulttuuria on tutkittu lähinnä yksilötason kokemuksena työyksikötason tutkimusten jäädessä vähäisiksi (Mauno, Kiuru & Kinnunen 2011; Shockley, Thompson & Andreassi 2014).

Työpaikkatasolla on verrattu terveydenhuollon, it-tele-konsernin sekä kartonkitehtaan työ-elämä -kulttuuria, jossa todettiin, että eri alojen työpaikoilla oli eroja kulttuurissa sekä henkilöstön kokemassa työn ja perheen yhteensovittamisen ristiriidassa (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2005). Tehtaalla oli kielteisin organisaatiokulttuuri, kun taas työ-perheristiriitaa koettiin useimmin terveydenhuoltoalan työpaikalla. Kaikkiaan myönteinen työ-perhe -kulttuuri oli yhteydessä henkilöstön vähäisempään oireiluun ja toimi suojaavana tekijänä tilanteessa, jossa työ-perheristiriitaa koettiin usein. (emt.). Samassa yksikössä työskentelevät jakoivat käsityksen työ-elämä -kulttuurista työpaikalla eli tulos vastasi yksilötasolta saatuja kokemuksia (Mauno, Kiuru & Kinnunen 2011).

Aiemmat työpaikan kulttuuriin liittyvät tutkimukset on tehty yksittäisillä työpaikoilla eikä myönteisen työ-elämä -kulttuurin yleisyydestä koko suomalaisessa työelämässä ole aiempaa tietoa. Aiemmissa tutkimuksissa ei ole myöskään ollut mahdollista tarkastella toimialakohtaisia tai muita alaryhmäkohtaisia eroja kattavasti. Työpaikan työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä työpaikalla ja niiden yhteyksiä työ-elämä -kulttuuriin sekä henkilöstön mahdollisuuksiin sovittaa yhteen

työtä ja muuta elämää on myös aiemmin tarkasteltu vain vähän.

Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavien käytäntöjen ja myönteisen työ-elämä -kulttuurin yleisyyttä suomalaisilla työpaikoilla monipuolisesti erilaiset taustatekijät huomioiden. Lisäksi vertailtiin työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisten ja ei-myönteisten työpaikkojen eroja työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeista ja järjestelyistä tiedottamisessa, niihin liittyvien tavoitteiden kirjaamisessa strategiaan ja ohjelmiin, niiden toteutumisen seuraamisessa ja työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavissa käytännöissä.

Menetelmät

Osallistujat

Tutkimuksen aineisto kerättiin suomalaisilta työpaikoilta syksyllä 2015. Linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin kaikille Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämän työsuojeluhenkilöstörekisterin työsuojelupäälliköille ja - valtuutetuille. Rekisterin ollessa lakisääteinen näin tavoitettiin - ainakin periaatteessa - kaikki suomalaiset työpaikat, jotka työllistävät yli 10 henkilöä. Kysely lähetettiin noin 15 343 henkilölle. Tarkan lukumäärän arviointi on vaikeaa, sillä rekisteri ei ollut aivan ajan tasalla. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 2718 työsuojeluhenkilöstön edustajaa yhteensä 2345 työpaikalta (vastausprosentti 18 %). Yhteensä 328 työpaikalta (14 %) vastasi useampi kuin yksi henkilö. Kaikki vastasivat kyselyyn kuitenkin oman työpaikan edustajina eivätkä yksityishenkilöinä. Vastaajista naisia oli 49 prosenttia ja 50 prosenttia toimi esimiesasemassa.

Vaikka tässä aineistossa käytäntöjä ja kulttuuria ovat arvioineet työpaikan edusta-

jina työsuojeluhenkilöstön jäsenet, oletamme heidän näkemyksensä edustavan työpaikan työ-elämä -kulttuuria (vrt. Mauno, Kiuru & Kinnunen 2011). On myös esitetty, että työntekijän kokemus ei välttämättä ole suoraan yhteydessä siihen miten paljon hän käytäntöjä hyödyntää, vaan työnantaja myös viestittää työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavilla käytännöillä yleistä henkilöstöstä välittämistä. Toisin sanoen myönteisellä työ-elämä -kulttuurilla voi olla myönteisiä vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, vaikkei se toteutuisi käytäntöjen hyödyntämisenä kaikkien kohdalla (ks. Thompson ym. 1999).

Kaikki työnantajasektorit olivat edustettuina: yksityissektori (72 %), kunta (12 %), valtio (9 %), seurakunta (5 %) ja tilapäinen rakennustyömaa (2 %). Työpaikat olivat eri toimialoilta siten, että suurimpia toimialoja olivat teollisuus (20 %), julkishallinto (18 %) ja terveys- ja sosiaalipalvelut (13 %). Pieniä (alle 50 työntekijää) työpaikkoja oli vajaa puolet (46 %), keskisuuria (50–200) noin 28 prosenttia ja suuria (yli 200) 26 prosenttia. Yli puolella työpaikoista (56 %) enemmistö työntekijöistä oli 30–50 -vuotiaita, 8 prosentissa enemmistö oli alle 30-vuotiaita ja 21 prosentissa yli 50-vuotiaita. Työpaikoista 35 prosentissa oli miesvaltaisia, 44 prosenttia naisvaltaisia ja 21 prosentissa molempia sukupuolia oli suurin piirtein yhtä paljon.

Aineiston edustavuutta oli mahdollista tarkastella suhteessa työntajasektoriin ja työpaikan kokoon. Molemmissa tapauksissa nyt analysoitava aineisto ei täysin edusta perusjoukkoa. Kunnan ja valtion työpaikat olivat yliedustettuina ja yksityissektorin työpaikat aliedustettuina ($p < .001$). Tämän myötä myös suuret (yli 200 työntekijän) työpaikat olivat yliedustettuja ja pienet (alle 50 työntekijän) työpaikat aliedustettuja ($p < .001$).

Mittarit

Työpaikan ominaisuudet. Työpaikan ominaisuuksista tarkasteltiin työnantajasektoria,

työpaikan kokoa sekä ikä- ja sukupuolijaikamaa.

Kirjatut tavoitteet, seuranta ja käytännöt. Vastajaat valitsivat listasta kaikki a) ne säännöt ja suunnitelmat, joihin on kirjattu työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt (0–7), b) ne tavat, joilla työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää seuranta tehdään (0–7) ja c) ne käytännöt, jotka työpaikalla on käytössä perheen ja muun elämän yhteensovittamiseksi (0–12). Nämä listat on koottu tutkimusryhmän osaamista ja aiempaa tutkimusta hyödyntäen (ks. tarkemmin Toppinen-Tanner ym. 2016).

Tiedotus. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen järjestelyihin liittyvästä tiedottamisesta kysyttiin kahdella kysymyksellä: ”Onko esimiehille ja johdolle annettu koulutuksessa tai tiedotuksessa huomioitu eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamisen tarpeet?” (*esimiesten tiedotus*) ja ”Tiedotetaanko työpaikallanne riittävästi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen järjestelyistä ja tukipalveluista ja/tai lakisääteisistä perhepoliittisista ja työajanjouston mahdollisuuksista?” (*työntekijöiden tiedotus*). Vastaukset annettiin asteikolla 1 (erittäin huonosti tai ei lainkaan) – 5 (erittäin hyvin). Analyysseja varten luotiin uusi asteikko: 4–5 = hyvin, 3 = ei hyvin eikä huonosti, 1–2 = huonosti.

Työ-elämä -kulttuuria mitattiin viidellä väittämällä, jotka kuvastavat Thompsonin ym. (1999) kolmea perhemyönteisen organisaation ulottuvuutta: *johtamiskulttuuria* (”Miten myönteisesti tai kielteisesti johto ja esimiehet suhtautuvat työntekijöiden perhe-elämään sekä perheen ja työn yhdistämisen vaatimuksiin?”), *urakehityskulttuuria* (”Vaikuttavatko perhevapaan, hoivavapaan tai muiden joustojen käyttö työpaikallasi työntekijöiden urakehitykseen?”) ja *työaikakulttuuria* (”Odotetaanko työpaikallasi työntekijöiden asettavan työn perhe-elämän edelle?”, ”Kohdistuuko työntekijöiden sellaisia aikapaineita, jotka häiritsevät työntekijöiden perhe- ja yksityiselämää?”, ”Kohdistuuko työnte-

kijöihin sellaisia paineita, että heidän pitäisi tehdä ylitöitä saadakseen työtä tehdyksi tai edetäkseen urallaan?”). Vastaukset annettiin asteikolla 1–5 ja vastausasteikot käännettiin tarvittaessa samansuuntaisiksi summamuuttujan muodostamista varten. Työ-elämä-kulttuuri -summamuuttujan isot arvot kuvasivat siten myönteistä työ-elämä-kulttuuria. Cronbachin alfa oli .81.

Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin SPSS 22 -ohjelmalla. Kussakin analyysissä on käytetty kaikkea sitä aineistoa, joka on ollut saatavissa. Toisin sanoen analyyseissa oleva otoskoko vaihtelee ($2181 \leq n \leq 2718$). Työ-elämä-kulttuuri -muuttujan jakauman perusteella työpaikat jaettiin kulttuuriltaan myönteisiin (\geq keskiarvo) ja ei-myönteisiin ($<$ keskiarvo) työpaikoihin. Keskiarvoa käytettiin jakoperusteena myös sen vuoksi, että se asettui vastausasteikon keskipaikkeille erotellen siten myös sisällöllisesti työpaikat toisistaan. Kulttuuriltaan myönteisten työpaikkojen yleisyyttä tarkasteltiin prosentiosuuksin ja vertailuja tehtiin ristiintaulukoilla, χ^2 -testeillä ja t -testeillä.

Tulokset

Työpaikkojen taustatekijät

Tutkimuksen taustamuuttujat (työnantajasektori, työpaikan koko, ikäjakauma ja sukupuolijakauma) olivat yhteydessä toisiinsa (taulukko 1). Kuntaorganisaatiot olivat selkeästi suurempia kuin muiden työnantajasektoreiden työpaikat. Valtiolla puolestaan korostuivat keskisuuret työpaikat. Yksityissektorin työpaikat, seurakunnat ja tilapäiset rakennustyömaat olivat useammin pieniä työpaikkoja. Kunnan ja valtion työpaikat sekä seurakunnat olivat henkilöstön ikäjakaumaltaan aineiston vanhimmasta päästä kun taas yksityissektoril-

la ja tilapäisillä rakennustyömailla oli paljon työpaikkoja, joissa valtaosa työntekijöistä oli alle 50-vuotiaita. Kunnalliset työpaikat ja seurakunnat olivat useammin naisvaltaisia kun taas yksityissektorilla ja tilapäisillä rakennustyömailla oli enemmän miesvaltaisia työpaikkoja. Valtiolla puolestaan oli eniten sukupuolijakaumaltaan tasaisia työpaikkoja. Lisäksi erityisesti pienet työpaikat olivat sellaisia, joiden henkilöstöstä valtaosa oli alle 30-vuotiaita, suuret ja henkilöstön ikäjakaumaltaan vanhimmat työpaikat olivat useammin naisvaltaisia.

Kirjaukset, seuranta, käytännöt ja tiedotus

Tuloksissa tarkastellaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvien työpaikan kirjauksien, seurannan ja käytäntöjen sekä tiedotuksen yleisyyttä ylipäänsä (taulukko 2), ja näiden yhteyttä työpaikan taustatekijöihin (taulukko 3).

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoitteita oli kirjattu erilaisiin suunnitelmiin ja ohjelmiin 22–52 prosentilla työpaikoista (taulukko 2). Useimmin tavoitteita oli kirjattu työterveyshuollon suunnitelmaan ja harvimmoin strategiaan. Lukumääräisesti tavoitteiden kirjaaminen vaihteli työnantajasektorin, työpaikan koon ja ikäjakauman suhteen (taulukko 3). Eniten työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoitteita oli kirjattu valtiolla, keskisuurilla ja suurilla työpaikoilla sekä työpaikoilla, joilla valtaosa työntekijöistä on alle 50-vuotiaita.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista seurattiin työpaikoilla hieman useammin kuin kirjattiin. Työajan joustojen ja perhe- ja muiden vapaiden käyttöä seurattiin yli puolella (60 %) työpaikoista (taulukko 2). Vähiten asiaa oli huomioitu työsuojelutoimikunnan kokouksissa (19 %). Seurannan määrä vaihteli samoin työnantajasektorin, työpaikan koon sekä työpaikan ikäjakauman, mutta myös sukupuolijakauman mukaan (taulukko 3). Eniten seurantaa oli valtiolla, keskisuurilla ja ikäjakaumaltaan nuoremmilla työpaikoilla.

Taulukko 1. Taustamuuttujien väliset yhteydet (%)

Työnantajasektori						
	Kunta	Valtio	Yksityis- sektori	Seura- kunta	Tilap. rak. tm.	Tilastollinen testaus
Työpaikan koko						$\chi^2(2, N = 2572) = 546.25,$ $p < .001$
Pieni	5,3	22,1	53,2	64,6	71,0	
Keskisuuri	20,6	42,5	27,9	28,3	25,8	
Suuri	74,1	35,4	18,8	7,1	3,2	
Ikäjakauma						$\chi^2(2, N = 2297) = 245.62,$ $p < .001$
Valtaosa < 30 v.	1,4	2,3	11,7	0,0	13,9	
Valtaosa 30–50 v.	54,2	60,8	70,7	37,4	83,3	
Valtaosa > 50 v.	44,4	36,9	17,6	62,6	2,8	
Sukupuolijakauma						$\chi^2(2, N = 2717) = 417.44,$ $p < .001$
Miesvaltainen	5,8	20,5	42,7	1,6	97,6	
Mol. yhtä paljon	13,1	31,5	20,6	25,0	2,4	
Naisvaltainen	81,2	48,0	36,6	73,4	0,0	
Työpaikan koko						
	Pienet (alle 50)	Keskis. (50–200)	Suuret (yli 200)	Tilastollinen testaus		
Ikäjakauma				$\chi^2(2, N = 2181) = 10.59,$ $p = .032$		
Valtaosa < 30 v.	10,7	6,0	9,3			
Valtaosa 30–50 v.	65,8	69,5	65,6			
Valtaosa > 50 v.	23,5	24,6	25,1			
Sukupuolijakauma				$\chi^2(2, N = 2573) = 16.39,$ $p = .003$		
Miesvaltainen	35,8	38,7	31,8			
Mol. yhtä paljon	19,3	22,9	19,6			
Naisvaltainen	45,0	38,4	48,6			
Ikäjakauma						
	< 30v.	30–50 v.	> 50 v.	Tilastollinen testaus		
Sukupuolijakauma				$\chi^2(2, N = 2297) = 37.67,$ $p < .001$		
Miesvaltainen	39,8	38,4	24,8			
Mol. yhtä paljon	43,7	41,4	52,6			
Naisvaltainen	16,5	20,2	22,5			

Taulukko 2. Kuvailevat tunnusluvut työpaikoilla käytössä olevista kirjauksista, seurannasta ja käytännöistä sekä tiedottamisesta ja työ-elämä -kulttuurin myönteisyydestä.

	oli käytössä % / ka (kh)
Työpaikalla on kirjattu työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä	
Työterveyshuollon suunnitelmaan	52,1
Tasa-arvo/yhdenvertaisuussuunnitelmaan	42,4
Työsuojelun toimintaohjelmaan	39,3
Työhyvinvointisuunnitelmaan, ikäohjelmaan tms.	36,5
Henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaan	30,3
Etäohjeeseen tai muihin sisäisiin ohjeisiin ja sääntöihin	27,3
Strategiaan/arvoihin tai johtosääntöön	22,3
Työpaikalla seurataan työn ja muun elämän yhteensovittamista	
Työajan joustojen ja vapaiden käyttö	61,4
Työterveyshuolto huomioi työntekijöiden perhe-elämästä nousevat haasteet	52,3
Työilmapiirikyselyssä käsitellään henkilöstön kokemuksia työn ja perheen yhteensovittamisesta	46,0
Kehityskeskusteluissa kannustetaan ottamaan puheeksi työn ja perheen yhteensovittaminen	39,2
Tasa-arvon toteutumisen seuranta mm. perhe- ja vanhempainvapaiden käytössä	25,4
Rekrytointi- ja perehdyttämishjeessa kerrotaan työpaikan tarjoamista mahdollisuuksista työn ja perheen yhteensovittamiseen	22,1
Työsuojelutoimikunnan kokouksessa seurataan työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjä käyttöä ja niiden kehittämistä	19,2
Työpaikalla on käytössä seuraavat työaikakäytännöt ja joustot	
Esimiehen kanssa sovittavat poissaolot ja niiden korvaaminen	74,6
Esimiehen kanssa sovittavat työhöntulo- ja lähtöajat	67,6
Vuosiloman käyttäminen omien tarpeiden mukaan	67,4
Liukuva työaika	64,6
Osa-aikatyön järjestelyt ja/tai työajan lyhentäminen	61,7
Vuorotteluvapaa	60,3
Opintovapaa	58,0
Lomarahan vaihtaminen vapaapäiviin	52,4
Työaikapankki	45,3
Etätyöskentely	43,3
Kokoukset yms. pyritään järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua	35,4
Työaika- tai työvuoroautonomia	9,9
Esimiesten tiedotus	
Hyvin	26,4
Jonkin verran	35,7
Huonosti	37,9
Työntekijöiden tiedotus	
Hyvin	23,7
Jonkin verran	28,9
Huonosti	47,4
Myönteinen työ-elämä -kulttuuri (1 = ei-myönteinen, 5 = myönteinen)	3,72 (0,74)

Taulukko 3. Kirjauksiin, seurantaan, käytäntöihin ja tiedotukseen yhteydessä olevat taustatekijät.

	Kirjaukset lkm ka (kh)	Seuranta lkm ka (kh)	Käytännöt lkm ka (kh)	Esimiesten tiedotus. ka (kh)	Työntekijöiden tiedotus, ka (kh)
Työnantajasektori					
1 Kunta	2,46 (2,26)	2,42 (1,84)	6,08 (2,69)	2,53 (0,96)	2,46 (1,01)
2 Valtio	2,97 (2,45)	3,20 (1,97)	8,06 (2,29)	2,94 (1,05)	2,86 (1,14)
3 Yksityissektori	2,51 (2,32)	2,66 (2,02)	6,26 (2,74)	2,79 (1,14)	2,59 (1,16)
4 Seurakunta	1,45 (1,69)	2,49 (1,86)	7,02 (2,48)	2,65 (0,96)	2,60 (1,01)
5 Tilapäinen rak.tm.	2,73 (2,25)	1,76 (1,71)	3,71 (2,22)	2,56 (1,14)	2,22 (0,96)
	p < .001	p < .001	p < .001	p < .001	p < .001
	1, 2 > 3 > 4 < 5	1, 3, 4, 5 < 2; 3 > 5	1 < 2 > 3 < 4; 1-4 > 5	1 < 2, 3	1, 3, 5 < 2
Työpaikan koko					
1 Pieni	2,07 (2,19)	2,49 (2,00)	5,90 (2,70)	2,84 (1,19)	2,63 (1,19)
2 Keskisuuri	2,77 (2,30)	2,88 (2,02)	6,82 (2,70)	2,74 (1,08)	2,57 (1,15)
3 Suuri	2,84 (2,35)	2,68 (1,94)	6,73 (2,73)	2,61 (0,97)	2,52 (1,03)
	p < .001	p < .001	p < .001	p < .001	p = .092
	1 < 2, 3	1 < 2	1 < 2, 3	1 > 3	
Ikäjakauma					
1 Valtaosa < 30 v.	2,66 (2,43)	2,81 (2,20)	5,91 (2,84)	2,86 (1,20)	2,58 (1,17)
2 Valtaosa 30–50 v.	2,55 (2,29)	2,71 (2,00)	6,41 (2,75)	2,76 (1,09)	2,61 (1,13)
3 Valtaosa > 50 v.	2,18 (2,12)	2,44 (1,89)	6,28 (2,76)	2,67 (1,10)	2,47 (1,11)
	p = .002	p = .011	p = .043	p = .087	p = .047
	1, 2 > 3	2 > 3	1 < 2		2 > 3
Sukupuolijakauma					
1 Miesvaltainen	2,45 (2,31)	2,31 (1,92)	5,90 (2,84)	2,56 (1,11)	2,37 (1,10)
2 Naisvaltainen	2,49 (2,31)	2,85 (2,00)	6,52 (2,62)	2,90 (1,10)	2,74 (1,12)
3 Mol. yhtä paljon	2,62 (2,26)	2,82 (2,02)	7,03 (2,70)	2,81 (1,07)	2,64 (1,16)
	p = .348	p < .001	p < .001	p < .001	p < .001
		1 < 2, 3	1 < 2 < 3	1 < 2, 3	1 < 2, 3

Huom! Kirjauksien, seurannan ja käytäntöjen keskiarvot kuvastavat lukumääriä. Esimiesten ja työntekijöiden tiedotuksen keskiarvot kuvastavat tiedotuksen riittävyttä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin).

Miesvaltaisilla työpaikoilla yhteensovittamista seurattiin vähemmän kuin muilla.

Kaikilla työpaikoilla oli käytössään ainakin yksi työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottava käytäntö. Useimmin käytettiin yksilöllistä sopimista työntekijän ja esimiehen välillä työajoista tai poissaoloista (taulukko 2). Valtiolla oli eniten käytäntöjä verrattuna muihin työnantajiin ja tilapäisillä rakennustyömailla selvästi muita vähemmän (taulukko 3). Jälleen keskiuurilla ja suurilla työpaikoilla käytäntöjä oli enemmän. Tämän lisäksi käytäntöjä oli enemmän työpaikoilla, joilla vastaosa työntekijöistä oli 30–50-vuotiaita ja joissa oli naisia ja miehiä yhtä paljon.

Esimiehille ja työntekijöille tiedottamisessa oli puutteita kaikilla työpaikoilla. Jopa 38 prosenttia kaikista vastanneista arvioi, että eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamisen tarpeet oli huomioitu esimiehille ja johdolle annetussa koulutuksessa tai tiedotuksessa huonosti (taulukko 2). Työntekijöiden tiedotuksen 47 prosenttia vastaajista arvioi huonoksi. Esimiehille sekä työntekijöille tiedotettiin parhaiten valtion työpaikoilla ja huonoiten miesvaltaisissa työpaikoilla (taulukko 3). Pienillä työpaikoilla esimiesten koulutus ja tiedotus arvioitiin olleen riittävintä.

Työ-elämä -kulttuurin myönteisyys

Työpaikoista 53 prosenttia (n=1433) luokiteltiin työ-elämä -kulttuuriltaan myönteiseksi (keskiarvo $\geq 3,72$) ja 47 prosenttia (n=1285) ei-myönteiseksi (ka $< 3,72$). Taulukossa 4 on esitetty työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisten ja ei-myönteisten työpaikkojen erot työpaikan ominaisuuksissa, tiedotuksessa, kirjauksissa, seurannassa ja käytännöissä.

Työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisten ja ei-myönteisten työpaikkojen suhteelliset osuudet vaihtelivat työnantajasektorin, työpaikan koon ja sukupuolijakauman mukana. Myönteisen työ-elämä -kulttuurin työpaikkoja oli eniten yksityissektorilla (54,6 %) ja seura-

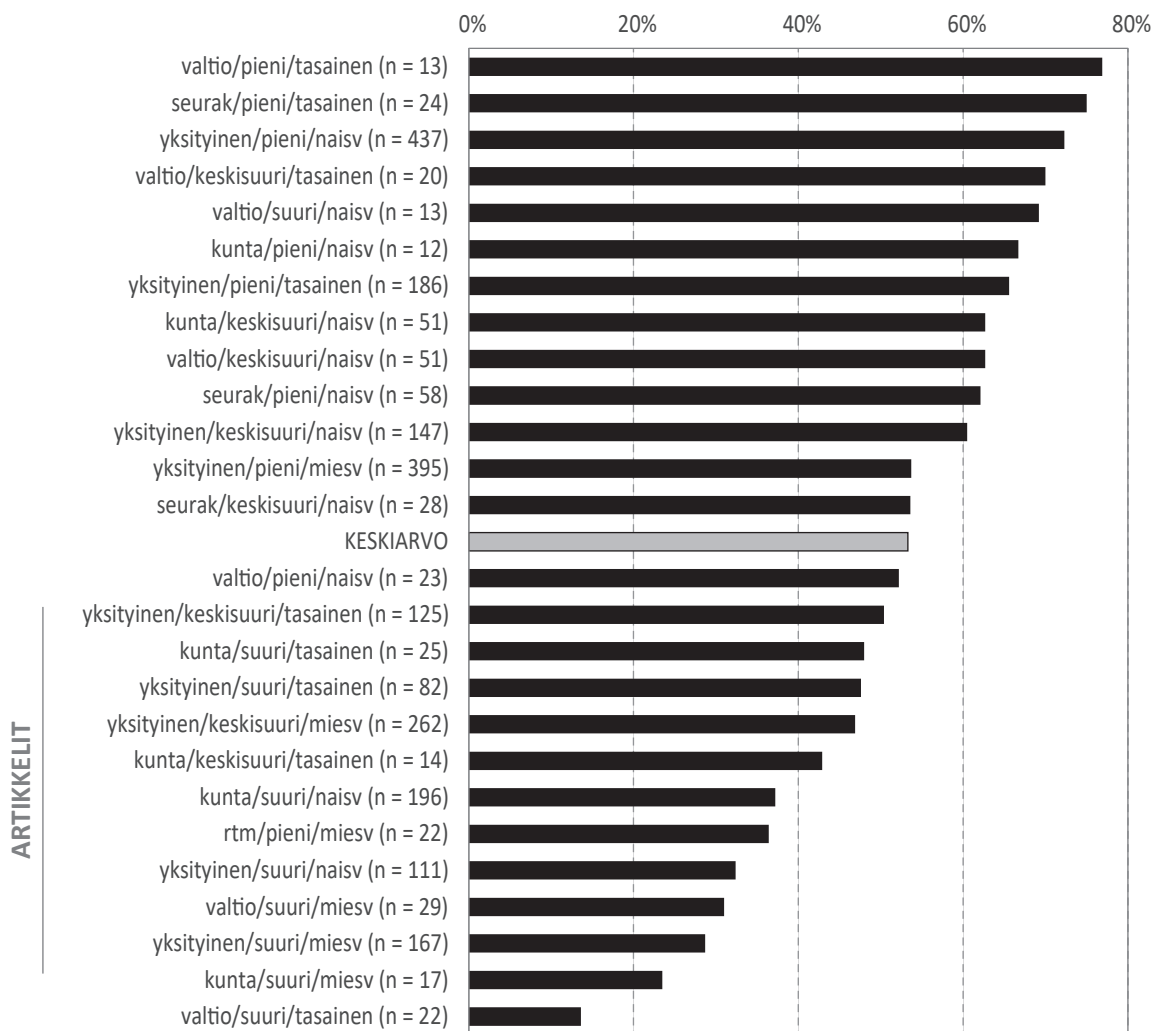
kunnissa (61,7 %), pienissä organisaatioissa (63,2 %) sekä naisvaltaisilla (57,6 %) ja tasaisen sukupuolijakauman (55,2 %) aloilla.

Koska taustamuuttajat olivat osittain toisiinsa sidoksissa, tarkasteltiin seuraavaksi työntajasektoria, työpaikan kokoa ja sukupuolijakaumaa samanaikaisesti muodostaen *työpaikkatyypit*. Ikäjakauma jätettiin tästä tarkastelusta pois, koska se ei ollut yhteydessä työ-elämä -kulttuuriin. Kuviossa 2 esitetään myönteisen työ-elämä -kulttuurin työpaikkojen osuus eri työpaikkatyypeissä siten, että mukana on vain ne työpaikkatyypit, joissa oli yli 10 työpaikkaa edustettuina. Hajonta eri työpaikkatyypien välillä oli suuri, sillä myönteisten työ-elämä -kulttuurin työpaikkojen osuus vaihteli 14 prosentista 77 prosenttiin. Kolmessa työpaikkatyypissä myönteisten työpaikkojen osuus nousi yli 70 prosenttiin: valtion pienet sukupuoleltaan tasaisesti jakautuneet työpaikat, seurakuntien pienet sukupuoleltaan tasaisesti jakautuneet työpaikat sekä yksityiset pienet naisvaltaiset työpaikat. Työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisten työpaikkojen osuus jäi alle 30 prosenttiin yksityisissä ja kunnallisissa isoissa miesvaltaisissa työpaikoissa sekä valtion isoissa sukupuoleltaan tasaisesti jakautuneissa työpaikoissa. Kuviossa näkyy myös taustatekijöiden kerrannaisvaikutukset siten, että keskiarvon yläpuolella oli enemmän työpaikkoja, jotka ovat pieniä ja naisvaltaisia kun taas keskiarvon alapuolella oli enemmän suuria ja miesvaltaisia työpaikkoja. Loppujen lopuksi työnantajasektorilla ei näyttänyt olevan niin suurta merkitystä työ-elämä -kulttuurin myönteisyyteen, sillä eri sektorit olivat jakautuneet melko tasaisesti keskiarvon molemmin puolin.

Ero työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisten ja ei-myönteisten työpaikkojen välillä oli suuri siinä, koettiinko esimiehiä ja työntekijöitä tiedotettavan riittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä tarpeista ja järjestelyistä (taulukko 4). Myönteisen työ-elämä -kulttuurin omaavista työpaikoista tiedotus oli riittävää 34 prosentilla, mutta ei-myönteisistä vain 12 prosentilla.

Taulukko 4. Myönteiseen työ-elämä -kulttuuriin yhteydessä olevat tekijät.

	Myönteinen työ-elämä -kulttuuri % / ka (kh)	Ei-myönteinen työ-elämä -kulttuuri % / ka (kh)	Tilastollinen testaus
Työnantajasektori			$\chi^2(2, N = 2717) = 26.46, p < .001$
Kunta	42,9	57,1	
Valtio	49,6	50,4	
Yksityissektori	54,6	45,4	
Seurakunta	61,7	38,3	
Tilapäinen rak.tn.	34,1	65,9	
Työpaikan koko			$\chi^2(2, N = 2573) = 133.28, p < .001$
Pieni	63,2	36,8	
Keskisuuri	53,5	46,5	
Suuri	35,4	64,6	
Ikäjakauma			$\chi^2(2, N = 2297) = 0.85, p = .654$
Valtaosa < 30 v.	52,9	47,1	
Valtaosa 30–50 v.	53,3	46,7	
Valtaosa > 50 v.	51,1	48,9	
Sukupuolijakauma			$\chi^2(2, N = 2718) = 34.94, p < .001$
Naisvaltainen	57,6	42,4	
Miesvaltainen	45,1	54,9	
Molempia yhtä paljon	55,2	44,8	
Esimiesten tiedotus			$\chi^2(2, N = 2718) = 304.44, p < .001$
Hyvin	38,5	12,9	
Jonkin verran	36,6	34,7	
Huonosti	24,8	52,4	
Työntekijöiden tiedotus			$\chi^2(2, N = 2718) = 260.47, p < .001$
Hyvin	34,0	12,3	
Jonkin verran	32,1	25,4	
Huonosti	33,9	62,3	
Kirjaukset (Ikkm)	2,77 (2,34)	2,20 (2,21)	$t(2716) = 6.51, p < .001$
Seuranta (Ikkm)	3,13 (2,04)	2,12 (1,79)	$t(2716) = 13.65, p < .001$
Käytännöt (Ikkm)	6,81 (2,71)	5,96 (2,71)	$t(2716) = 8.17, p < .001$



Kuvio 2. Myönteisen työ-elämä -kulttuurin omaavien työpaikkojen osuus eri työpaikkatyypeissä

Työn ja muun elämän yhteensovittamiselle myönteisillä työpaikoilla oli kirjattu lukumääräisesti enemmän eri elämänvaiheita huomioivia työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoitteita strategiaan ja ohjelmiin kuin ei-myönteisillä työpaikoilla (taulukko 4). Molemmilla kolme tyypillisintä kirjausmuotoa olivat: 1) työterveyshuollon suunnitelma, työhyvinvointisuunnitelma tai varhaisen tuen malli (58 % vs. 48 %), 2) tasa-arvo/yhdenvertaisuussuunnitelma (46 % vs. 41 %) ja 3) työsuojelun toimintaohjelma (44 % vs. 37 %).

Työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisillä työpaikoilla myös tehtiin lukumääräisesti enemmän työn ja muun elämän yhteensovittamisen seurantaakin kuin ei-myönteisillä työpaikoilla (taulukko 4). Jälleen molemmilla kolme yleisintä seurantatapaa olivat samat: 1) seurataan työajan joustojen, perhevapaiden ja muiden vapaiden käyttöä (68 % vs. 55 %), 2) työterveyshuolto huomioi työntekijöiden perhe-elämästä nousevat haasteet (60 % vs. 45 %) ja 3) työilmapiirikyselyssä tai vastaavissa käsitellään henkilöstön kokemuksia työn ja perheen

yhteensovittamisesta (54 % vs. 39 %). Suurin ero työpaikkojen välillä oli siinä, että kannustetaanko kehityskeskusteluohjeissa ottamaan puheeksi työn ja perheen yhteensovittaminen. Myönteisen työ-elämä -kulttuurin työpaikoista 51 prosentissa tehtiin näin, mutta ei-myönteisistä vain 28 prosentissa.

Työ-elämä -myönteisillä työpaikoilla oli myös lukumääräisesti enemmän käytössään työaikaan liittyviä joustoja ja järjestelyjä työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi (taulukko 4). Kolme yleisintä käytäntöä olivat: 1) esimiehen kanssa voi sopia poissaoloista ja siitä kuinka poissaolon voi korvata (82 %), 2) esimiehen kanssa voi sopia muista kuin normaaleista työhöntulo- ja lähtöajoista (74 %) ja 3) vuosilomasta voi jättää pitämättä lomapäiviä, joita voi myöhemmin käyttää tähän tarkoitukseen (71 %). Ei-myönteisillä työpaikoilla yleisin (67 %) ja kolmanneksi yleisin (63 %) olivat samoja kuin myönteisillä työpaikoilla. Sen sijaan toiseksi yleisin käytäntö oli liukuva työaika, joka mahdollistaa joustot työhöntulo- ja lähtöajoissa (64 %). Isoin ero työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisten ja ei-myönteisten työpaikkojen välillä oli siinä, pyritäänkö kokoukset ym. järjestämään niin, että kaikki voivat osallistua (esim. hakea/viedä lapsia päiväkotiin). Työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisistä työpaikoista 44 prosentilla oli tämä käytäntö, mutta ei-myönteisistä vain 26 prosentilla.

Pohdinta

Tämän suomalaisten työpaikkojen työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilannetta ja käytäntöjä selvittäneen tutkimuksen tulokset osoittivat, että työpaikoilla on käytössään monia keinoja helpottaa henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista. Lisäksi kävi ilmi, että työpaikan toimintaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen järjestämiseksi vaikuttavat työpaikan taustatekijät (koko, työnantajasektori ja henkilöstön sukupuolijakauma) sekä työpaikan työ-elämä -kulttuurin myönteisyys.

Tulokset osoittivat, että työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä kirjauksia oli tehty vain hieman yli puolella tutkimukseen vastanneista työpaikoista. Myös yhteensovittamista seurattiin vain 61 prosentista työpaikoista. Kaikilla työpaikoilla oli kuitenkin käytössään vähintään yksi työntekijälähtöinen jousto (jousto, jonka hyödyntäminen lähtee työntekijän omista tarpeista eikä työnantajan tuotannollis-taloudellisista tarpeista). Työpaikoilla yleisimmin käytettyjä joustoja olivat esimiehen ja työntekijän välillä yksilöllisesti sovitut työajan liukumukset sekä poissaolot ja niiden korvaamisesta sopiminen. Tulokset esimerkiksi työaikaliikuman käytöstä vastaavat Tilastokeskuksen lukuja vuodelta 2013 (Sutela & Lehto, 2014). Tärkeämpää kuin käytäntöjen määrä sinänsä, saattaa olla se, että jokaiselle työntekijälle löytyy omaan tarpeeseen sopiva käytäntö (Kelly ym. 2008). Toisaalta voidaan olettaa, että mitä useampi joustomahdollisuus työpaikalla on, sitä todennäköisempää on, että niistä löytyy jokaiselle työntekijäryhmälle ja työntekijälle soveltuva joustomahdollisuus. Joustojen lukumäärä saattaa myös olla merkki siitä, että työpaikalla yleisesti ottaen halutaan panostaa asiaan eli huomioida työntekijöiden muun elämän vaatimukset.

Tutkimuksessa mukana olleista työpaikoista 53 prosenttia luokiteltiin työ-elämä -kulttuuriltaan myönteiseksi. Vaikka jakoperusteena käytettiin tilastollista keskiarvoa, tutkimusaineistossa se sijoittui hyvin lähelle vastausasteikon puoliväliä, eli erotteli ne työpaikat, joiden mielestä esimerkiksi työpaikalla esimiehet ja johto suhtautuvat myönteisesti henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaatimukseen (myönteinen työ-elämä -kulttuuri) niistä työpaikoista, joilla suhtautuminen oli kielteistä (kielteinen työ-elämä -kulttuuri). Kulttuuriltaan myönteisillä työpaikoilla oli huomioitu lukumäärällisesti enemmän työn ja muun elämän yhteensovittamisen tavoitteita kirjauksissa, seurannassa ja käytännöissä kuin työ-elämä -kulttuuriltaan ei-myönteisillä työpaikoilla. Niillä myös tiedotettiin asioista paremmin esimiehille ja henkilöstölle ja yhteen-

sovittaminen onnistui yleisesti paremmin kuin työ-elämä -kulttuuriltaan ei-myönteisillä työpaikoilla. Vaikuttaa siis siltä, että yhteensovittamisen käytännöt toteutuvat niillä työpaikoilla, jossa on myönteinen kulttuuri työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaatimuksille. On myös mahdollista, että myönteinen työ-elämä -kulttuuri syntyy osaltaan siitä, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen teemat ovat esillä myös organisaation virallisissa kirjauksissa ja seurantajärjestelmissä. Tämä tulos on linjassa organisaatiokulttuuri- ja organisaation tuki -teorioiden ja niihin liittyvien tutkimustulosten kanssa (Rhoades & Eisenberger 2002; Schein 1985). Aikaisempien tulosten perusteella voi myös olettaa, että myönteisen työ-perhe -kulttuurin työpaikoilla henkilöstö on sitoutunut organisaatioon ja kokee vähemmän ristiriitaa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (Kurtessis ym. 2015).

Työpaikan luonne eli työnantajasektori, työpaikan koko ja työpaikan sukupuolijakauma olivat myös yhteydessä myönteiseen työ-elämä kulttuuriin. Eniten työ-elämä -kulttuuriltaan myönteisiä työpaikkoja oli yksityissektorilla ja seurakunnissa, pienissä organisaatioissa sekä naisvaltaisilla ja tasaisen sukupuolijakauman aloilla. Taustamuuttujista erityisesti työpaikan koko ja sukupuolijakauma erottelivat työpaikkoja työ-elämä -kulttuurin myönteisyydessä.

Pienten organisaatioiden vahvuutena saattaa olla vähäisempi byrokratia ja henkilöstön läheisemmät suhteet, jolloin muun elämän asiat saattavat tulla helpommin yhteiseen keskusteluun. Toisaalta isommilla työpaikoilla tukena ovat useammin kirjatut käytännöt ja vakiintuneet tukiprosessit. Naisvaltaisilla työpaikoilla poissaoloihin perhesyistä, jotka perinteisesti kasautuvat naisille, on ehkä totuttu ja järjestelyihin työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi on panostettu miesvaltaisia työpaikkoja enemmän. Olisikin tärkeä kiinnittää huomiota erityisesti miesvaltaisten työpaikkojen kehittämiseen tältä osin. On mahdollista, että myönteinen työ-elämä -kulttuuri vaikuttaa eri tavalla mies- ja naisvaltai-

silla työpaikoilla tai kulttuuri on erilainen miehille ja naisille. Esimerkiksi miesten saat- ta olla vaikeampi ottaa puheeksi poissaolo- ja perhesyistä ja miehet saattavat kokea poissaolojen vaikutukset urakehitykseen voimakkaampina (McDonald, Pini & Bradley 2007). Toisaalta tässä aineistossa sukupuolten tasainen edustus näytti myös olevan yhteydessä myönteiseen työ-elämä -kulttuuriin.

Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksen vahvuus oli, että työsuojeluhenkilöstörekisterin kautta oli mahdollista lähettää kysely kaikille (yli 10 työntekijän) suomalaisille työpaikoille. Näin saatiin ensimmäistä kertaa tietoa kaikkien sektoreiden, toimialojen ja muuten taustoiltaan erilaisten työpaikkojen työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöistä ja kulttuurista. Erityisesti työ-elämä -kulttuurista on vähänlaisesti aiempaa työpaikkatasoista tietoa (Shockley ym. 2014).

Tulokset osoittivat, että myönteinen työ-elämä -kulttuuri ja työn ja muun elämään yhteensovittamista tukevat käytännöt ja toiminta olivat yhteydessä toisiinsa. Voisi siis sanoa, että myönteinen työ-elämä -kulttuuri mahdollistaa käytäntöjen toteuttamisen. Tutkimus oli kuitenkin poikkileikkaus ja osoittaa yhteyden asioiden välillä. On mahdollista, että käytäntöjen hyödyntäminen, kirjaaminen ja seuranta vaikuttavat vastavuoroisesti myönteisesti työ-elämä -kulttuuriin.

Tutkimukseen vastasivat työsuojeluhenkilöstön edustajat, jotka toimivat oman työpaikan edustajina tutkimuksessa. Ideaalilanteessa yhteensovittamisen onnistumista tai puheeksi ottamista olisivat arvioimassa henkilöstön edustajat. Työpaikan koon vaihdellessa aineistossa on myös mahdollista, että isoilla työpaikoilla työsuojeluhenkilöstön on vaikeampi arvioida kulttuuria, joka saattaa koostua useista erilaisista alakulttuureista yksikkötasolla (Mauno ym. 2011). Aiempi tutkimus osoittaa, että käytäntöjen olemassaolo ja niiden hyödyntäminen eivät ole sama asia ja monet erityises-

ti kulttuuriin liittyvät tekijät säätelevät juuri käytäntöjen hyödyntämistä (Kelly ym. 2008; Shockley, Thompson & Andreassi 2013). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut mahdollista selvittää miten henkilöstö todellisuudessa hyödynsi käytäntöjä, vaikka voidaankin olettaa että käytäntöjen kirjaaminen, seuranta ja niiden olemassaolo ovat yhteydessä myös niiden hyödyntämiseen. Esimerkiksi Butts ym. (2013) meta-analyysin mukaan pelkkä käytäntöjen olemassaolo saattaa riittää lisäämään henkilöstön työtyytyväisyyttä. Käytännöllä voikin olla symbolinen merkitys, eli ne viestivät henkilöstölle välittämisestä ja henkilöstön muun elämän arvostuksesta.

Tutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi eikä edustavuutta ollut mahdollista tarkastella kuin työnantajasektorin ja työpaikan koon osalta. Aineistossa kuntien ja valtion työpaikat sekä suuret (yli 200 työntekijää) työpaikat olivat yliedustettuina. Nyt saadut tulokset saattavat olla vähemmän yleistettäviä pieniin ja yksityisen sektorin työpaikkoihin, jotka lukumääräisesti olivat kuitenkin aineistossa enemmistönä. Aineistosta myös jäävät ulos lukumääräisesti ne yli 90 prosenttia yksityisistä yrityksistä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä ja joita ei koske lakisääteinen velvollisuus työsuojeluhenkilöstörekisteriin ilmoittautumisesta. Toisaalta työsuojeluhenkilöstörekisteri kattaa kaikki yli 10 henkilön työpaikat, joten se tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden päästä tekemään työpaikkatason tutkimusta Suomessa.

Jatkotutkimuksen aiheita ja käytännön johtopäätöksiä

Tulokset antavat yleiskuvan työ-elämä -kulttuurin ja työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevien käytäntöjen esiintymisestä suomalaisilla työpaikoilla. Tutkimus käsittelee siten myös yleisiä puitteita, joissa yksilöllisiä neuvotteluja ja sopimuksia tehdään. Tulosten perusteella nimenomaan yksilölliset sopimiset työntekijän ja työnantajan vä-

lillä ovat keskeisiä keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi. Tulos voi merkitä sitä, että työpaikalla ei nähdä esimerkiksi joustavien työaikajärjestelyjen roolia työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamiseksi keskeisenä keinona tai että yhteensovittamisen tilanteet vaativat yksilöllisiä järjestelyjä käytössä olevista muista keinoista huolimatta. Johtopäätös ensimmäisestä voisi olla, että yhteensovittamisen kysymykset tulisi selkeämmin liittää työpaikan virallisiin käytäntöihin niin, että ne olisivat kaikkien tiedossa tai että käytäntöjen tarjontaa tulisi tehostaa. Yksilöllisiä tilanteita ja tarpeita voisi myös herkemmin nostaa keskusteluun työpaikan käytäntöjen kehittämiseksi. Myönteisen työ-perhe -kulttuurin vahvistamiseksi käytäntöjen olisi hyvä olla kaikkien tiedossa ja käytössä tasapuolisesti. Toisaalta halukkuus yksilöllisiin neuvotteluihin esimiehen ja henkilöstön välillä voi heijastaa työpaikan myönteistä työ-elämä -kulttuuria (Greenberg & Landry 2011).

Yksilöllisten järjestelyjen lisäksi ratkaisua voisi etsiä yksilöllisten voimavarojen tukemisesta, oli tämä sitten omien selviytymiskeinojen ja -tyylien tunnistamista ja kehittämistä tai tulevaisuuteen suuntautuvaa elämänhallintaa. Voimavarojen tukeminen tai lisääminen voi joissain tilanteissa olla helpompaa kuin varsinaisten työn ja muun elämän vaatimusten vähentäminen. On mahdollista, että erityisesti työajaltaan rajattomammassa tehtävissä tarvitaan paitsi toimenpiteitä työntekijöiden hallinnan tunteen vahvistamiseksi myös työyhteisön kulttuuria, joka arvostaa työntekijöiden muuta elämää osana jaksamisesta huolehtimista ja työkyvyn ylläpitoa. Työajan ja vapaa-ajan sekoittumisen takia paineet mitata työn tuloksia ajankäytön sijaan kasvavat. Tarvitaan lisää tietoa siitä, miten uudet suorittamisen arviointimittarit ja palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat esimiesten tehtäviin ja muun muassa henkisen työsuojelun valvontaan ja toteuttamiseen.

Työ-elämä -kulttuurin ja käytäntöjen tutkimus hyötyisi yksittäisten työpaikan toimen-

piteiden tai käytäntöjen tutkimisesta vaikuttavien keinojen tunnistamiseksi (ks. Kelly ym. 2008). Olisi tärkeää tietää, mitkä yksittäiset joustot toimivat parhaiten sekä miten yksilölliset elämäntilanteet vaikuttavat, esimerkiksi ovatko omaishoitajatilanteissa olevien työntekijöiden tarvitsemat joustot samanlaisia kuin pienten lasten vanhempien. Toistaiseksi on vain vähän tietoa vaikuttavista työpaikkatason interventioista henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen parantamiseksi (Ropponen ym. 2016). Yksityiskohtaisempi tieto käytännöistä auttaisi suuntaamaan työpaikkojen kehittämistoimintaa tehokkaimpiin keinoihin. Työelämä on moninainen ja pitää sisällään hyvin monenlaisia työnteon muotoja ja työaikoja, joiden vaikutuksista työn ja muun elämän yhteensovittamiseen tiedetään toistaiseksi vain vähän (Mauno ym. 2015). Lisäksi työpaikkatason tutkimuksiin kaivataan lisää korkeatasoisia tutkimusasetelmia kuten satunnaistettuja kenttäkokeita, jotka antavat tietoa vaikuttavista toimista ja syy-seuraussuhteista (Kelly ym. 2014).

Työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavien käytäntöjen ja kulttuurin kehittäminen tulisi olla osa normaalia työpaikan kehittämistoimintaa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työpaikoilla on vielä tekemistä siinä, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen asiat saadaan osaksi työpaikan suunnitelmia ja tavoitteita. Olisi myös tärkeää lisätä niiden seurantaa ja vaikutusten seurantaa henkilöstön työhyvinvointiin.

Henkilöstörakenteen muuttuessa (esimerkiksi henkilöstön ikääntyessä) henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet ja tarpeet voivat myös muuttua ja vaatia päivitystä työpaikan tarjoamiin tukimuotoihin. Yhtä lailla huomiota on syytä kiinnittää myönteisen työ-elämä -kulttuurin vaalimiseen. Henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisen kokemuksen kannalta kulttuurin merkitys saattaa olla jopa tärkeämpi kuin itse käytäntöjen (Shockley, Thompson & Andreassi 2013). Henkilöstön kokemuksia tulisikin myös jatkotutkimuksissa arvioida erilaisia työpaikkoja vertailtaessa.

Yhteenvetona voi todeta, että monilla työpaikoilla suomalaisessa työelämässä piilee hyödyntämätön mahdollisuus helpottaa henkilöstön työn ja muun elämän yhteensovittamista, vaikkakin työelämässä käytetään runsaasti erilaisia joustomahdollisuuksia jo nyt. Tutkimus osoitti, että käytännöt ja kulttuuri kulkevat käsi kädessä niin, että työpaikoilla, joilla suhtaudutaan myönteisesti työn ja muun elämän yhteensovittamiseen on myös käytössä enemmän konkreettisia keinoja joustojen tarjoamiseksi sekä mahdollisuuksista tiedottamiseksi. Aiemmat tutkimukset yhteensovittamisen onnistumisen ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä osoittavat, että käytäntöihin panostaminen työpaikalla kannattaa ja niillä voidaan helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tähän työpaikalla mahdollisten joustojen käyttöön kannustava kulttuuri antaa hyvän ympäristön.

Kirjallisuus

- Allen, T.D. (2001) Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.
- Bauregard, T.A. & Henry, C.L. (2009) Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.
- Brough, P. & O'Driscoll, M. (2010) Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24, 280–297.
- Butts, M.M., Casper, W.J. & Yang, T.S. (2013) How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98, 1–25.
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G. & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62, 1459–1486.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S & Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Greenberg, D. & Landry, E.M. (2011) Negotiating flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1163–1188.
- Hill, J.E. & Morrison, H.M. (2013) Workplace flexibility: a key to work-life integration. In D. Major & R. Burke (Eds.) *Handbook of work-life integration among professionals*. Cheltenham: Edward Elgar, 269–287.
- Hämäläinen, J. & Rahikka-Räsänen, N. (2014) *Perhe-elämän huomioiminen työelämässä*. Publications of the University of Eastern Finland. Reports and studies in Social Sciences and Business Studies No 5. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Kelly, E., Kossek, E.E., Hammer, L.B., Durham, M., Bray, J., Chermak, K., Murphy, L.A. & Kaskubar, D. (2008) Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annual*, 2, 305–349.
- Kelly, E.L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., Hammer, L. B., Kossek, E. E., King, R. B., Hanson, G. C., Mierzawa, F. & Casper, L. M. (2014) Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review* 79(3), 485–516.
- Kossek, E.E., Baltes, B.B. & Matthews, R.A. (2011) How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 352–369.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. & Adis, C.S. (2015) Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 0149206315575554, first published on March 12, 2015.
- Lammi-Taskula, J. & Karvonen, S. (2014) Johdanto. Teoksessa J. Lammi-Taskula & S. Karvonen (toim.) *Lapsiperheiden hyvinvointi 2014*. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, 13–22.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2016) Työolobarometri. Ennakkotiedot, Syksy 2015. [online]. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74845/TEM_rap_3_2016_web.pdf?sequence=1>. Luettu 14.9.2016.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Rantanen, J. & Mäkikangas, A. (2015) Work-family interface in atypical working arrangements. In A. De Vos & B.I.J.M van der Heijden (toim.) *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar, 239–253.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2005) Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: Kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 19, 107–128.
- Mauno, S., Kiuru, N. & Kinnunen, U. (2011) Relationship between work-family culture and work attitudes at both the individual and the department level. *Work & Stress*, 25, 147–166.
- Mauno, S. & Pyykkö, M. (2004). Perheystävälliseen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevat tekijät. *Vertaileva tutkimus viidessä organisaatiossa*. *Psykologia* 03/04, 196–211.
- McDonald, P., Pini, B. & Bradley, L (2007). Freedom or fallout in local government? How work-life culture impacts employees using flexible work practices. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 602–622.
- Mesmer-Magnus, J.R. & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Labor Research*, 27 (4), 555–574.
- Michel, J.S, Clark, M.A. & Beiler, A.A. (2013) Work-life conflict and its effects. In D.A. Major & R.

- Burke (Eds.) *Handbook of Work-Life Integration Among Professionals*. Edward Elgar, Cheltenham, 58–76.
- Nätti, J., Pyöriä, P., Ojala, S. & Anttila, T. (2010). Suomalaisen palkansaajien kotona työskentely ja työssä liikkuminen. *Alue ja ympäristö*, 39, 53–60.
- Piensoho, T. (2007). Perheystävällinen työpaikka: avaintekijä työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisessa. Teoksessa A.-M. Castrén (toim.) *Työn ja perheen tasapaino: sääntelyä, tutkimusta ja kehittämistä*, 170–183.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Ropponen, A., Käsälä, M., Rantanen, J. & Toppinen-Tanner, S. (2016). Organizational initiatives for promoting employee work-life reconciliation over the life course. A systematic review of intervention studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 79–100.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (2014) Työn ja perheen yhteensovittaminen hyvinvoinnin tekijänä. Teoksessa J. Lammi-Taskula & S. Karvonen (toim.) *Lapsiperheiden hyvinvointi 2014*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 38–51.
- Schein, E.H. (1985) Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Shockley, K.M., Thompson, C.A. & Andreassi, J.K. (2013) Workplace culture and work-life integration. In D. Major & R. Burke (Eds.) *Handbook of work-life integration among professionals*. Cheltenham: Edward Elgar, 310–333.
- Sutela, H. & Lehto, A.-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki, Tilastokeskus.
- Tammelin, M. (2009) Working time and family time. Experiences of the work and family interface among dual-earning couples in Finland. University of Jyväskylä.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- Toppinen-Tanner, S., Vanhala, A., Käsälä, M., Toivanen, M. & Kaksonen, T. (2016) Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla 2014 ja 2015. [online]. http://www.ttl.fi/partner/tyoja-perhe/kysely/Documents/TTL_tyojaperheelämä_tulostenesitys_FINAL_070316.pdf. Luettu 15.5.2016.
- Työterveyslaitoksen viesti päättäjille 1/2016. [online]. <<http://www.emaileri.fi/g/1/165453/0/0/1015/479/4>>. Luettu 15.5.2016.