

**VAASAN YLIOPISTO  
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Alina Brunila

**”MITEN TÄSSÄ PRIORISOI, KUN KAIKKI ON PRIORITEETTI YKSI?”**

Nuorten asiantuntijoiden kokemuksia työn ja vapaa-ajan tasapainosta

Johtaminen ja organisaatiot

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2020**



**SISÄLLYSLUETTELO****sivu**

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen aihe ja sen ajankohtaisuus .....	11
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	11
1.3. Tutkimuksen rakenne.....	12
<b>2. TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO .....</b>	<b>14</b>
2.1. Työn ja vapaa-ajan tasapainon työkalut.....	16
2.1.1. Organisaatiokulttuuri.....	17
2.1.2. Organisaation arvot ja prosessit .....	20
2.1.3. Esimiehen vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainoon.....	21
2.2. Työn ja vapaa-ajan tasapainon vaikutus työntekijöihin.....	22
2.2.1. Hyvinvointi .....	22
2.2.2. Työn imu ja motivaatio .....	24
2.3. Työn ja vapaa-ajan tasapainon vaikutus organisaatioon.....	25
2.3.1. Sitoutuminen.....	26
2.3.2. Tuottavuuden lisääntyminen.....	27
2.4. Työn ja vapaa-ajan ristiriita .....	28
<b>3. TYÖELÄMÄN JOUSTOT .....</b>	<b>30</b>
3.1. Työajan jousto .....	32
3.1.1. Osa-aikatyö .....	33
3.2. Etätyö.....	34
3.3. Joustavan työn johtaminen.....	37
3.3.1. Itsensä johtaminen.....	39
3.4. Onnistunut työn jousto.....	40
3.5. Työn jouston negatiiviset puolet .....	42
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
4.1. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus .....	43
4.2. Aineistonkeruumenetelmä .....	44
4.3. Tutkimusprosessin kuvaus .....	45
4.4. Aineiston analyysi .....	46
4.5. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	47
4.6. Nuoret asiantuntijat tutkimuskohteena .....	47

4.6.1. Nuorten asiantuntijoiden piirteitä.....	47
4.6.2. Vapaa-aika .....	48
4.6.3. Motivaatio.....	49
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>50</b>
5.1. Nuorten kokemukset työstä ja vapaa-ajasta .....	50
5.1.1. Kokemukset työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta .....	51
5.1.2. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet .....	53
5.1.3. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen onnistuminen.....	55
5.2. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon vaikuttavat tekijät.....	57
5.2.1. Työn joustot .....	57
5.2.2. Yrityksen toimet.....	61
5.2.3. Yrityksen strategia .....	63
5.2.4. Organisaation, työyhteisön ja esimiehen tuki.....	64
5.3. Työn ja vapaa-ajan tasapainon ja tasapainottomuuden vaikutukset.....	65
5.3.1. Pahoinvointi.....	65
5.3.2. Sitoutuminen.....	67
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>69</b>
6.1. Tutkimuksen keskeiset löydökset.....	69
6.2. Ehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle sekä tutkimuksen rajoitukset.....	76
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>78</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>85</b>
<b>Liite 1. Haastattelurunko.....</b>	<b>85</b>



**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	13
Kuvio 2. Yhteisöllisen organisaation vaikutus sitoutumiseen.	19
Kuvio 3. Työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi heijastuvat yksilön hyvinvoinnin kautta takaisin työpaikalle	26
Kuvio 4. Itsensä johtamisen kokonaisuus.	40
Kuvio 5. Analyysin etenemien kuviona.	46
Taulukko 1. Etätyö, uhka vai mahdollisuus?	37



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Alina Brunila

**Pro gradu -tutkielma:**”Miten tässä priorisoi, kun kaikki on prioriteetti yksi?” Nuorten asiantuntijoiden kokemuksia työn ja vapaa-ajan tasapainosta  
Kauppätieteiden maisteri**Tutkinto:****Oppiaine:**

Johtaminen ja organisaatiot

**Työn ohjaaja:**

Maria Järnlström

**Aloitusvuosi:**

2014

**Valmistumisvuosi:**

2020

**Sivumäärä: 86**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työn ja vapaa-ajan tasapaino on ollut tutkimuksen aiheena jo pitkään, mutta on säilynyt ajankohtaisena teemana työelämän muuttuessa jatkuvasti. Työn ja vapaa-ajan tasapainoa on tavoiteltu joustavan työn käytänteiden avulla. Suomessa joustavan työn käytänteet ovat yleisesti käytössä ja teknologia mahdollistaa ympärivuorokautisen työn. Nuoret asiantuntijat kuitenkin kipuilevat työn ja vapaa-ajan tasapainon edessä. Tämä tutkimus yhdistää työn ja vapaa-ajan tasapainon ja työn joustot sekä vastaa kysymykseen: ”Miten nuoria tietotyön asiantuntijoita voitaisiin paremmin tukea työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä?”

Kirjallisuuden mukaan työuransa alussa olevat asiantuntijat arvostavat vapaa-aikaansa, mutta haluavat suoriutua parhaansa mukaan myös työelämässä. Organisaatiokulttuuri ja kuunteleva, läsnä oleva esimies auttaa työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa. Kaikilla haastatelluilla asiantuntijoilla on jonkinlainen mahdollisuus etätöihin, mutta etätöiden säännöt eivät ole tarkkaan määritellyt, joka aiheuttaa epätietoisuutta joustojen käyttöön. Työajan ja -paikan vapaus tuo helpotusta työn ja vapaa-ajan haasteisiin, mutta samalla nuorten on vaikeaa hahmottaa omaa työtaakkaansa.

Tutkimuksesta selvisi, että enää eivät riitä vain tekniset työaikatarkaisut työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamiseksi. Nuoret kaipaavat nopeampaa resursointia organisaatioilta, työroolien ja -vastuiden selkeyttämistä ja avoimempaa kommunikaatiota organisaation ja työyhteisön kesken. Palautumiskeinona urheilu ja läheisten näkeminen on todettu toimiviksi keinoiksi irrottautua työelämästä. Tulevaisuudessa katse tulee kääntää palautumiseen ja riittävään taukojen pitämiseen työelämässä, jotta nuorten asiantuntijoiden työuupumukselta vältyttäisiin. Itsensä johtamisen taidot ovat korostuneet ja oma vastuu töiden tekemisestä sekä lepäämisestä. Opettamalla työuran alussa nuorille asiantuntijoille itsensä johtamista ja priorisoinnin taitoja voidaan vähentää työuupumusta tulevaisuudessa.

---

**AVAINSANAT:** työn ja vapaa-ajan tasapaino, WLB, joustava työ, etätö, työaikatarkaisut, sukupolvi y, itsensä johtaminen, sitoutuminen, hyvinvointi, palautuminen, työuupumus





## 1. JOHDANTO

Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen tutkimuksella on pitkä historia. Tänä aikana näkökulma on muuttunut perhekeskeisestä ajattelusta yksilöä tukevaan työn ja vapaa-ajan tasapainon tutkimukseen (Toppinen-Tanner 2016). Työn ja perheen/ työn ja vapaa-ajan tasapainon tutkimuksessa keskeistä on yksilön mahdollisuus täyttää työn ja vapaa-ajan vaatimukset (Parkes ja Langford 2008).

1900-luvun lopussa naisten työssäkäynti lisääntyi, joka loi pohjan työ- ja perhe-elämän tasapainon tutkimukselle, sillä se lisäsi haasteita niin työ- kuin perhe-elämäänkin (Naithani 2009). Myöhemmin tämä tasapaino on siirtynyt koskettamaan kaikkea vapaa-ajan toimintaa, myös perhe-elämän ulkopuolella, jolloin termi muuttui työn ja vapaa-ajan tasapainoksi. Perhenäkökulman lisäksi muu vapaa-aika tarkoittaa esimerkiksi urheilua, opiskelua ja matkustelua. Tutkimus on siirtynyt naisnäkökulmasta koskemaan sekä miehiä että naisia ja heidän haasteitaan selviytyä (työ)elämän vaatimuksista (Kalliath ja Brouch 2008).

Toinen työn ja vapaa-ajan tasapainon tarvetta lisännyt tekijä on teknologian kasvu työpaikoilla. Teknologian myötä kasvava paine, työelämän nopeutuminen ja työskentelyn siirtyminen toimistotunneilta ympärivuorokautiseksi työskentelyksi lisää painetta elämän joka osa-alueelle. (Manasa ja Showry 2018.) Työnteon muuttuminen teknologian myötä luo joustavuutta, mutta myös sitoo, sillä työntekijät ovat monesti tavoitettavissa ympäri vuorokauden. Työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy, mikä luo tarpeen työn ja vapaa-ajan tasapainon tavoittelulle. (Mäkelä, Sumelius, Vuorenmaa ja Gartner 2017.)

Ihminen taistelee monen eri roolin välillä ja yrittää tehdä parhaansa niin työ- kuin vapaa-ajallaan. Työntekijät vaativat työn joustoja selvitäkseen työn ja vapaa-ajan paineesta. Organisaatiot vastaavat työn ja vapaa-ajan tasapainon tarpeeseen tarjoamalla työkaluja arjesta selviämiseen. Joustot hyödyttävät kumpaakin osapuolta niin organisaatiota kuin työntekijääkin, sillä nykypäivänä työn ja vapaa-ajan tasapainon on todettu olevan avainasia organisaatioiden tuottavuuden ja työntekijöiden motivoimisen työkaluna. Tämän takia organisaatioiden ja yhteiskunnan kiinnostus työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja työn joustoja kohtaan on lisääntynyt.

Suomessa yhteiskunta, valtio ja kulttuuri tukevat joustotyön tekoa. Suomea kuvaillaan joustotyön unelmamaana, jossa työn ja vapaa-ajan yhdistäminen käy helposti työn joustojen avulla. BBC:n artikkelin (2019) mukaan suomalaisen kulttuurin perusarvot, kuten luottamus, tasa-arvo ja käytännöllisyys sopivat joustotyön luonteeseen. Työaikalainuudistus, joka on tulossa voimaan vuonna 2020, lisää työajan ja -paikan joustojen mahdollisuutta (Eduskunta 2019) ja helpottaa näin työntekijöiden ja organisaatioiden mahdollisuutta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Nuoria ihmisiä työelämässä, x- ja y-sukupolven edustajia, pidetään omaa vapaa-aikaa arvostavina työntekijöinä, joilla on koulutuksen ja kasvatuksen myötä vapaus valita oma työpaikkansa. Työelämän joustoja pidetään itseisarvona työpaikoilla ja työpaikkaa ollaan valmiita vaihtamaan omien tarpeiden täyttämiseksi. Nuorten asennetta työelämässä kuvaa ilmaus "tehdä työtä elääkseen, ei elää tehdäkseen töitä". (Berkup 2014.)

Työn joustoista ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolimatta nuoret kokevat stressiä ja painetta enemmän kuin vanhemmat ja kokeneemmat työntekijät (Rožman, Treven, Čančer ja Cingula 2017). Helsingin Sanomien artikkelin (2019) mukaan opiskelijat kokevat stressiä ja uupumusta nopeutuvasta ja sirpaloituneesta työelämästä. Työelämän epävarmuus ja hajanaisuus pelottaa opiskelijoita jo ennen astumista työelämään. (HS 2019.) Organisaatioihin vakiintuneet tekniset työaikatarkaisut eivät enää riitä, vaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa tulee tukea myös muiden työkalujen avulla, jotta nuorten työuupumukselta vältyttäisiin.

Tämän työn aiheena on työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työn joustot tasapainoa mahdollistamassa. Kohderyhmänä tutkimuksessa ovat nuoret tietotyön asiantuntijat, joiden kokemukset työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta ovat kiinnostuksen aiheena. Aiheelle taustan antaa alan kirjallisuus, jonka pohjalta on kerätty haastatteluaineisto. Aineiston perusteella selvitetään työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä työkaluja työn ja vapaa-ajan tasapainon hallitsemiseksi.

### 1.1. Tutkimuksen aihe ja sen ajankohtaisuus

Erilaista työelämäkirjallisuutta aiheesta esiintyy jatkuvasti. Lehtien palstoilla ja hyvinvointikursseilla julistetaan työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeyttä. Nuoret vaativat joustoja ja vapaa-aikaa, mutta samalla haluavat edetä urallaan. Työnantajat panostavat merkittäviä summia työhyvinvointiin, jossa monesti otetaan huomioon työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi. Tällöin työn ja vapaa-ajan tasapaino on osana tarkastelua. Työterveyslaitos on julkaissut viime vuosina useita julkaisuja liittyen työn ja elämän yhteensovittamiseen ja työn joustojen tarpeeseen. Työn joustot ovat puhuttaneet valtionhallintoa ja eri ministeriöillä on tutkimuksia kesken työelämän monimuotoistumisesta ja siihen tarvittavista uusista laeista. Samaan aikaan yhteiskunnallisessa keskustelussa on esillä nuorten uupuminen työtaakan alla. Eduskunnan työaikalainuudistus tulee voimaan vuonna 2020, jossa on keskitytty joustaviin työaikajärjestelyihin yritysten tarpeiden mukaan ja samalla varmistamaan työntekijöiden työn ja yksityiselämän helpompi yhteensovittaminen (Eduskunta 2019).

### 1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää nuorten tietotyön asiantuntijoiden kokemuksia työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Teemahaastattelun avulla selvitetään nuorten kokemuksia työn ja vapaa-ajan tasapainosta ja sitä, toimivatko työn joustot tasapainon saavuttamisessa. Kirjallisuuteen pohjaten ja haastatteluiden avulla tutkitaan, millaisia työelämän joustoja he kaipaisivat työpaikoille, sekä sitä onko joustojen ja tasapainon saavuttamiseksi tarjolla tarvittavat työkalut. Tutkimus vastaa työelämän murroksen, koko ajan nopeutuvan työelämän ja nuorten lisääntyneen työuupumuksen tuomiin haasteisiin.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten nuoria tietotyön asiantuntijat voitaisiin paremmin tukea työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä?

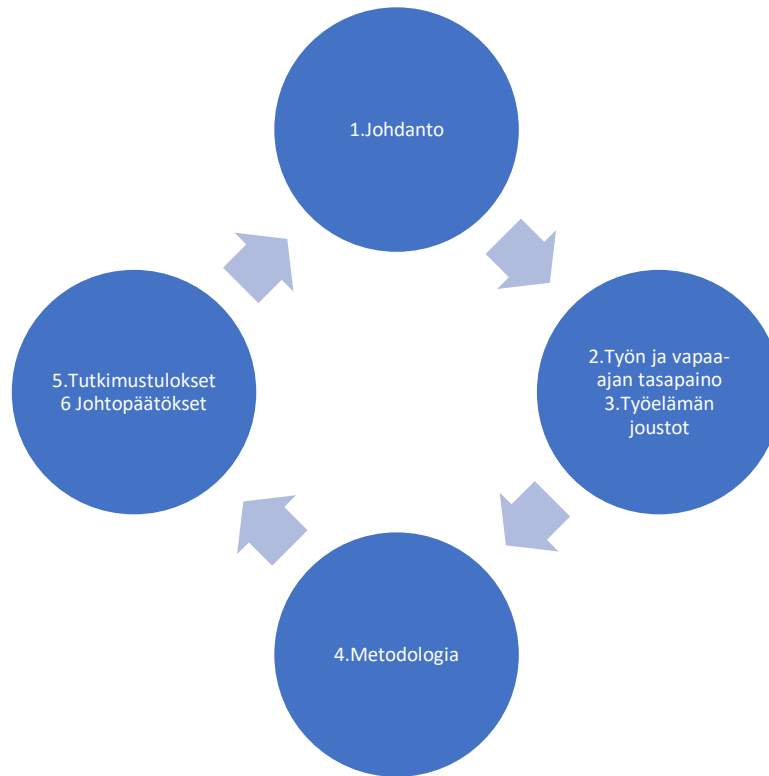
Alakysymykset ovat:

- Miten nuoret tietotyön asiantuntijat kokevat työn ja vapaa-ajan tasapainon?
- Millaisia haasteita nuoret tietotyön asiantuntijat kokevat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa?

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen taustat ja tarkoitus sekä perustellaan tutkimuksen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta. Kappale johdattaa lukijan työn ja vapaa-ajan tasapainoon, työn joustoihin sekä nuorten asiantuntijoiden piirteisiin. Teoriakappaleissa 2 ja 3 esitetään tutkimuksen taustalla oleva teoriakehys. Ensin pureudutaan työn ja vapaa-ajan tasapainoon olemassa olevan kirjallisuuden avulla ja esitellään keskeisimmät teoriat tutkimuksen taustalla. Toisessa teoriakappaleessa esitellään työelämän joustoihin liittyvä teoria, jossa keskeisimmät teemat liittyvät käytännön työaikaratkaisuihin, etätyöhön, itsensä johtamiseen ja onnistuneeseen työn joustoon.

Metodologia-kappaleessa esitellään valittua tutkimusmenetelmää, kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, ja syvennyttään aineiston ominaisiin piirteisiin. Tutkimustulokset avataan kappaleessa viisi. Tutkimustulokset on ryhmitelty teoriasta saatujen teemojen mukaan. Johtopäätökset-kappaleessa teoriaa ja tutkimustuloksia yhdistelemällä päädytään johtopäätöksiin sekä esitellään ajatuksia tulevaisuuden jatkotutkimuksista. Ohessa tutkimuksen rakenne kuviona.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne

## 2. TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO

Uuden työelämän murros on ollut tutkimuksen kohteena jo useamman vuoden ajan. Työelämän murroksella tarkoitetaan työn tekemisen ja työympäristön muutosta. Teknologian avulla nopeutuva työ, naisten osallistuminen työelämään ja työn luonteen muuttuminen ympärivuorokautiseksi tavoitettavissa olemiseksi luo haasteita niin työntekijöille kuin myös työnantajille (Khan ja Fazili 2016). Työajalla voidaan tehdä henkilökohtaisia asioita ja vapaa-ajalla käytetään aikaa töiden tekoon, normaalit työajat eivät enää rajaa työntekoa, vaan työtä voidaan tehdä mihin vuorokauden aikaan tahansa (Mäkelä ym. 2017).

Kirjallisuuden perusteella työn ja vapaa-ajan tasapaino on noussut esille tärkeänä tekijänä työn murroksesta selviämisessä. Uudenlaisen työelämän niin kutsutun 24/7, eli ympärivuorokautisen työn, puitteissa on kuitenkin entistä vaikeampaa erotella työ ja vapaa-aika toisistaan. Nykyään töitä voidaan tehdä teknologian kehityksen takia missä tahansa, ajasta ja paikasta riippumatta. Työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy ja se aiheuttaa monenlaisia vaikeuksia työntekijöille. Tätä ongelmaa on yritetty lähestyä monin eri tavoin ja vastauksia ongelmaan on esitetty useita. Tässä kappaleessa keskitytään esittelemään olemassa olevia työn ja vapaa-ajan tasapainon työkaluja, työn ja vapaa-ajan tasapainon positiivisia tuloksia yksilö- sekä organisaatiotasolla sekä työn ja elämän konfliktin negatiivisia puolia.

Kiinnostus työ- ja perhe-elämän erottamiseksi toisistaan on ollut tutkimuksen aiheena jo vuosia. Termistö aiheesta on laaja. Työn ja perheen konfliktilla (work-family conflict, WFC) tarkoitetaan ristiriitaa, jossa työ- ja perhe-elämän roolit taistelevat keskenään (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ja Rosenthal 1964). Tässä määritelmässä yleensä vapaa-ajan tarpeet jäävät tarkastelun ulkopuolelle ja keskitytään perheen ja työelämän tutkimiseen. Tällöin on tutkittu yleensä työn ja perheen/vapaa-ajan vaatimuksista selviämistä ja niiden konfliktia. Tutkimus on siirtynyt sen jälkeen konfliktista tasapainon etsimiseen. (Toppinen-Tanner 2016). Viime vuosina on siirrytty käyttämään termiä työn ja vapaa-ajan tasapaino tai työn ja yksityiselämän tasapaino (Work-life balance, WLB), jotta tutkimuksen piirissä otettaisiin huomioon myös perheettömät työntekijät, joilla vapaa-ajan vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi harrastuksiin tai omaisiin. (Schultz, Hoffman,

Fredman ja Bainbridge 2012; Kalliath ja Brough 2008; Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin ja Vanhala 2016).

Kirjallisuudessa esiintyy monta erilaista määritelmää termille työn ja vapaa-ajan tasapaino, mutta yksikään ei ole noussut tärkeään asemaan muiden yläpuolelle, vaan määritelmäkenttä on pysynyt laajana ja monimuotoisena (Kalliath ja Brough 2008). Kalliath ja Brough (2008) ovat määritelleet työn ja vapaa-ajan tasapainon olevan ”yksilön käsitys työtä ja ei työtä sisältävien toimien yhteensopivuudesta ja kyvystä edistää kasvua yksilön toiveiden mukaan”. Tällöin työn ja vapaa-ajan tehtävät ovat tasapainossa ja vapaa-ajan kasvu ja/tai ammatillinen kasvu on mahdollista. Tällöin rooleja tarkastellaan toisiaan rikastuttavina tekijöinä. Työn- ja vapaa-ajan roolien sekoittuminen keskenään ei välttämättä ole huono asia. Tutkimuksessa on siirrytty tarkastelemaan työn ja vapaa-ajan yhdistelemistä, kun aikaisemmin painopiste oli roolien erottamisessa. Tällä lähestymistavalla vastataan käynnissä olevaan työn murrokseen, jossa digitalisaation ja teknologian myötä työn luonne muuttuu nopeammaksi. (Toppinen-Tanner ym. 2016).

Osuva määritelmä työn ja vapaa-ajan tasapainolle on myös Grady, Kerranen, Darcyn ja McCarthyn (2008) määritelmä, jossa työn ja vapaa-ajan tasapaino on sitä ”miten työntekijät hallitsevat ja ylläpitävät tyydyttävän tasapainon työn ja henkilökohtaisen ajan ja vastuun välillä”. Parkesin ja Langfordin (2008) määritelmä on samalla linjalla edellisen kanssa: ”Työn ja vapaa-ajan tasapaino tarkoittaa yksilön mahdollisuutta täyttää työn ja vapaa-ajan vaatimukset”. Kahdessa edellisessä määritelmässä vastuu on annettu työntekijöille ja heidän kyvyilleen selvitä työn ja elämän edellytyksistä.

Työn ja vapaa-ajan tasapainon tavoittelun taustalla työelämässä, yksilöillä ja organisaatioilla ovat tasapainoa seuraavat positiiviset vaikutukset. Toppinen-Tanner ym. (2016) korostavat työn ja vapaa-ajan yhdistämisen tärkeyttä kestävästä työelämästä luomisessa niin työnantajien kuin yhteiskunnankin puolesta. Työn ja vapaa-ajan tasapaino parantaa työssä jaksamista ja johtaa työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin on todettu olevan avainasemassa työn tuottavuuden mahdollistajana. (Toppinen-Tanner ym. 2016; Tuomivaara, Ropponen ja Kandolin 2016; Osoian, Lazar ja Ratiu 2009.) Tämän takia työn ja vapaa-ajan tasapaino onkin sekä työnantajien että työntekijöiden intresseissä. Nykypäivänä työntekijät odottavat, että työnantajat tarjoavat apua ja



ratkaisua tähän työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Kysymys on huomattu myös kansallisella tasolla ja siihen yritetään etsiä ratkaisua erilaisen työajan ja -paikan mahdollistavalla lakiuudistuksella.

## 2.1. Työn ja vapaa-ajan tasapainon työkalut

Työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on usein hankalaa. Ihmiset ovat yksilöllisiä ja kaikilla on oma tapansa selviytyä päivittäisestä työn ja vapaa-ajan rajankäynnistä. Kuten aiemmin on jo todettu, työn ja vapaa-ajan tasapaino luo hyvinvointia ja tuottavuutta, jolloin se on sekä yksilön että työnantajan etu. Tästä syystä monet organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistamiseen.

Onnistunut työn ja vapaa-ajan tasapaino johtuu monesta eri asiasta. Teknologian kehitys ja työelämän nopeutuminen on lisännyt työn ja vapaa-ajan välistä kriisiä. Khanin ja Fazilin (2016) näkökulman mukaan olisi tärkeää erottaa toisistaan teknologia (työsähköposti ja muut viestimet, jotka mahdollistavat jatkuvan yhteydenoton) ja vapaa-aika. Erilaiset tauot työpäivän ja työn keskellä vähentävät konfliktia. Taukojumppia, joogaa ja muita taukoja suositellaan pidettäväksi työtehtävien välillä, jotta konfliktin vaikutus vähenisi. (Khan ja Fazili 2016).

Työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa onnistutaan parhaiten, kun työntekijöillä on autonomian tunne omassa elämässään. Kun työntekijät tuntevat voivansa järjestellä asiat oman aikataulunsa mukaan, he tuntevat työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa. Kun organisaatio mahdollistaa toimillaan tämän autonomian, suoriutuvat työntekijät parhaiten elämässään, sekä työssä että vapaa-ajalla. (Osoian ym. 2009).

Nuoret työntekijät yrittävät erottaa työtä ja vapaa-aikaa henkisellä tasolla tekemällä päätöksiä ajankäytöstä ja pitämällä huolta sosiaalisista suhteistaan. Nuoret työntekijät yrittivät siis enemmän saada erotettua työtä ja vapaa-aikaa toisistaan kuin saada toista joustamaan. Nuoret asiantuntijat yrittävät erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan ollakseen terveitä, vältelläkseen syyllisyyttä ja menestyäkseen työssään. Nuoret näyttävät

arvostavan vapaa-aikaansa, mutta he ovat samalla tietoisia menestymisen tärkeydestä. (Schultz ym. 2012.)

Seuraavissa kappaleissa esitellään työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistavia asioita, joita tässä työssä kutsutaan työkaluiksi. Kirjallisuuden mukaan nämä asiat edesauttavat työn ja vapaa-ajan tasapainon onnistumista organisaatioissa ja ne mahdollistavat työn joustojen käytön.

### 2.1.1. Organisaatiokulttuuri

Joustojen onnistumisen takana ovat työyhteisön avoimuus, yhteisöllisyys, tahto, luottamus ja osaaminen. (Tuomivaara ym. 2016). Kuten jo aikaisemmin on mainittu, organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus asenteisiin ja käyttäytymismalleihin organisaatiossa. Yleisen mielipiteen ollessa suotuista työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle, työntekijöiden on helpompi tehdä yksilöllisiä päätöksiä aikataulujen suhteen. Organisaation myönteinen työelämäkulttuuri (work-life-culture) on asenteita ja arvoja heijastava kulttuuri, jolla on merkitystä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Toppinen-Tanner ym. 2016). Chalofsky ja Griffin (2005) ovat tutkineet yhteisöllistä organisaatiota, jolla on inhimilliset arvot. Inhimillisten arvojen on todettu parantavan työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Yhteisöllisen organisaation tukipilarit ovat ihmiskeskeinen johtajuus, arvojen yhteensopivuus (kuten luottamus ja arvostus) sekä rakenne, joka mahdollistaa kommunikaation ja yhteistyön.

Nämä elementit yhdistävät inhimillisiä organisaatioita. Työn ja vapaa-ajan tasapaino ei tarkoita, että molempia pitäisi olla saman verran. Työn ja vapaa-ajan tarpeet ja vaatimukset vaihtelevat päivästä toiseen. Inhimillisessä organisaatiossa työntekijöillä on joustovaraa, joka mahdollistaa venymisen päivittäin sen puolelle, kummassa on suuremmat vaatimukset. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on mahdollista saavuttaa ympäristössä, joka kunnioittaa molempia ja ottaa huomioon molempien tarpeet. (Chalofsky ja Griffin 2005.)

Hyvä ja avoin organisaatiokulttuuri ja yleinen keskustelu tavoitteista ja niihin pääsemisestä on hyvä lähtökohta työn ja vapaa-ajan yhdistämiselle. Yhdessä käytävä keskustelu, johon koko henkilöstö osallistuu, auttaa luomaan juuri kyseisen organisaation

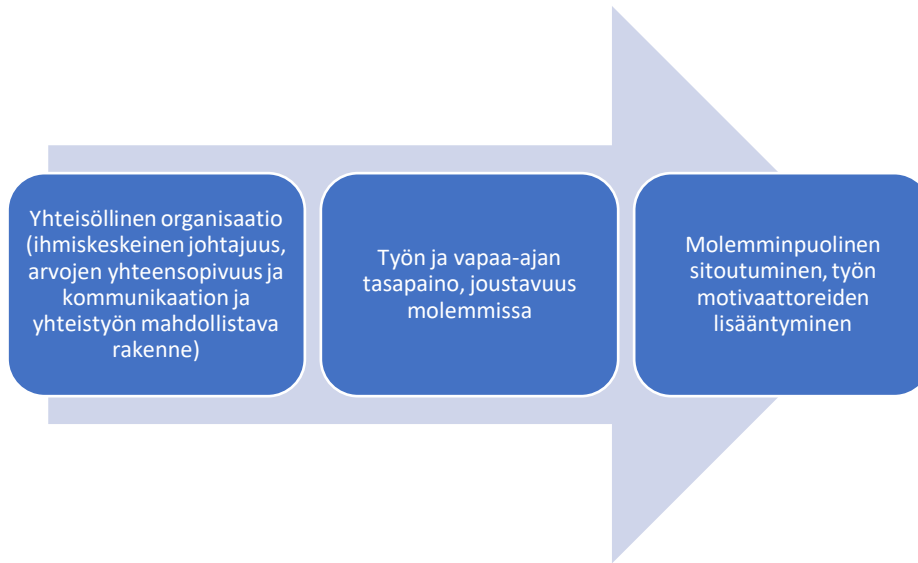
tarpeeseen selvät ratkaisut ja ohjeet työn ja vapaa-ajan yhdistämiselle. (Toppinen-Tanner ym. 2016.)

Organisaatiokulttuurin arvoja muokkaamalla voidaan saada aikaan inhimillinen organisaatio. Tällöin käytännössä organisaation tulee huolehtia työn ja vapaa-ajan yhdistämisen toimimisesta organisaatiossa. (Chalofsky ja Griffin 2005.) Organisaatiokulttuuri on avainasemassa työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa. Vaikka työkalut tasapainoon olisivat kohdallaan, mutta kulttuuri ei tue tasapainoa, ei työn ja vapaa-ajan tasapainon toteutumiseksi ole takeita. Epävirallinen hyväksyntä työn ja vapaa-ajan tasapainolle ja siitä positiivisesti keskusteleminen lisää työn imua, tuloksellisuutta ja saa työntekijät pysymään yrityksessä. (Cegarra-Leiva, Cegarra ja Vidal 2012.) Joustavan työn onnistuminen on kiinni organisaatiokulttuurista. Jos organisaatiokulttuuri ei tue joustavaa työtä, sillä on negatiivinen vaikutus työn imuun pitkällä ajalla (Timms, Brough ja O'Driscoll 2014).

Organisaatiokulttuuri liittyy vahvasti työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Asiat liittyen työtaakkaan, joustavaan työhön, monimuotoisuuden kannustaminen ja turvallisuuden tärkeys organisaatiokulttuurissa vaikuttavat työn ja vapaa-ajan tasapainoon. (Parkes ja Langford 2008.) Tutkimuksessaan Chalofsky ja Griffin (2005) tutkivat organisaatioita, jotka ovat sijoittuneet hyvin kilpailussa parhaasta työpaikasta työskennellä. Hyvää organisaatiokulttuuria kuvailtiin näissä työpaikoissa luotettavaksi, arvostavaksi, reiluksi, iloiseksi ja toverilliseksi.

Kun työn ja vapaa-ajan tasapaino saavutetaan, se auttaa ihmistä keskittymään työhönsä myös paremmin. Sen takia organisaatioiden kannattaa tavoitella tasapainoa ja panostaa työntekijän lisäksi hänen perheeseensä, vapaa-ajan, henkilökohtaisiin ja yhteisön tarpeisiin. (Chalofsky ja Griffin, 2005.)

Työpaikkaa kuvailtiin tutkimuksessa yhteisönä. Työpaikan ollessa yhteisö yksilö tuntee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Silloin työntekijät todella sitoutuvat organisaatioon ”yhteisöön” yhteisen hyvän vuoksi ja tekevät kaikkensa tehtävien eteen. Ryhmätunne ja yhteisöllisyys lisää rutkasti motivaatiotekijöitä työhön ja näin puskee organisaatiota eteenpäin. (Chalofsky ja Griffin 2005).



**Kuvio 2.** Yhteisöllisen organisaation vaikutus sitoutumiseen. (Mukaiillen Chalofsky ja Griffin, 2005).

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukeva kulttuuri voi saada aikaan kilpailuetua suhteessa niihin organisaatioihin, joilla henkilöstönjohtaminen ei tue työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Thompson ja Prottas, 2006.)

Joustavia työtapoja tarjottaessa tulee organisaatiokulttuurin myös tukea niitä. Jos yleinen mielipide työpaikalla on, että työn joustoja käyttävät työntekijät ovat vähemmän sitoutuneita työhönsä, ei joustoja yleisesti käytetä. Organisaatiokulttuuri tulisi olla avoin ja suotuisa joustojen käytölle, jotta niiden positiiviset vaikutukset tulevat ilmi. (Osoian ym. 2009.) Formaaliset käytännöt, jotka mahdollistavat joustavat perheystävälliset työskentelytavat, ovat tärkeitä organisaatiossa. Kuitenkin vasta esimiehen ja työympäristön hyväksyessä työskentelytavat, voidaan saada positiivisia vaikutuksia työ- ja vapaa-ajan tasapainoon. Tällöin joustoja pystyi vapaasti käyttämään, ilman pelkoa negatiivisista seurauksista uralle. (Thompson ja Prottas 2006).

Nuoret työntekijät arvostavat työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Organisaatiossa, jonka organisaatiokulttuuri ei tue työn ja vapaa-ajan tasapainoa, nuoret joutuvat tekemään pitkää päivää osoittaakseen motivaationsa. Sillä perinteisesti ylityötuntien tekeminen on nähty sitoutumisena työpaikkaan ja motivaatiota osoittavana tekijänä. Nuoret haluavat

edetä urallaan ja siksi tekevät paljon työtunteja, jolloin työn ja vapaa-ajan tasapainoa ei ole, vaan työ ottaa vallitsevan roolin, vaikka toiveissaan ja arvoissaan nuoret haluaisivatkin tasapainoa. (Sturges ja Guest 2004 s. 17-18.)

### 2.1.2. Organisaation arvot ja prosessit

Organisaation toimenpiteillä ja prosesseilla on suuri vaikutus työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoon (Manasa ja Showry 2018). Organisaation tuki ja myönteiset työntekijää tukevat arvot mahdollistavat työn joustojen käytön.

Toppinen-Tanner ym. (2016) mukaan työn ja muun elämän yhteensovittamisen tulisi olla osa organisaation henkilöstöprosesseja. Tätä varten tulisi luoda erilaisia kanavia, joissa olisi mahdollista keskustella työn ja vapaa-ajan yhdistämisen haasteista. Tarkka työn roolien määrittely, eli selkeän tehtäväkartan teko, on tärkeää työtaakan selvittämiseksi ja resursoimiseksi. (Toppinen-Tanner ym. 2016). Myöhemmin tässä tutkimuksessa käsiteltävät työn joustot ovat yksi esimerkki, jossa työn ja vapaa-ajan tasapaino on otettu osaksi henkilöstöprosesseja. (Tuomivaara ym. 2016).

Jotta työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen toteutuisi organisaatiossa, tulee organisaation tavoitteet ja arvot olla linjassa edistämässä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Näin ollen työn ja vapaa-ajan tasapainon tavoittelun tulisi näkyä palkitsemisstrategioiden sitomisessa tulokseen eikä työaikaan. Esimiesten tulisi kannustaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa ja tasapainossa sekä olla oikeudenmukaisia joustoissa. Päätöksenteossa olisi hyvä ottaa kaikki mukaan, jotta elämän ja työn tasapaino toteutuisi oikeudenmukaisesti kaikkien kohdalla. (Parkes ja Langford 2008.)

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin formaaleja ja epäformaaleja työn ja vapaa-ajan tasapainon käytänteitä ja niiden vaikutusta työn ja vapaa-ajan tasapainoon, saatiin selville, että työntekijöiden henkilökohtaiset prosessit molempien roolien hallitsemisessa olivat avain asia. Tämän takia olisikin tärkeää kehittää ja antaa työkaluja henkilöstölle, jotta he pääsisivät kehittämään omia selviytymisstrategioitaan. Positiivinen asenne, stressin- ja ajanhallinta ovat monissa työtehtävissä äärimmäisen tärkeitä. Näitä taitoja tulisi harjoittaa

ja kouluttaa henkilöstölle organisaation puolelta. (Zheng, Molineux, Mirshekary ja Scarparo 2015).

Ikä vaikuttaa työn ja vapaa-ajan tasapainon hallintaan. Vanhemmat työntekijät ovat vuosien saatossa kokeneet ”ruuhkavuodet” ja työmäärän lisääntymisen, joten he ovat jo ehtineet kehittää omia henkilökohtaisia strategioitaan työelämän ja vapaa-ajan vastuista selviämiseen. Nuoremmat työntekijät saattavat olla ahdistuneempia vastuiden suorittamisessa töissä ja vapaa-ajalla, joten vastauksena voisi olla ajatusten vaihtaminen eri ikäisten työntekijöiden kesken. Mentorointiryhmät, joissa eri ikäluokat ovat edustettuina, sekä vapaa kommunikaatio organisaation kesken voisi toimia eri selviytymistapojen jakamisessa organisaation kesken. (Zheng ym. 2015).

Organisaatio voi vaikuttaa HR-prosessiensa kautta henkilöstön työ ja vapaa-ajan tasapainoon. Rekrytointi, koulutus, mentorointi, työn suunnittelu ja uudelleen sijoittaminen ja ryhmien välinen viestintä helpottavat työntekijöitä selviämään haasteistaan. (Zheng ym. 2015).

### 2.1.3. Esimiehen vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainoon

Työn ja muun elämän ristiriitaa voi vähentää selkeiden käytäntöjen ja suunnitelmien olemassaolo. Esimiehen esimerkin ja opastuksen mukaan nämä käytännöt voivat tulla osaksi työyhteisön arkea. Esimies on avainasemassa käytäntöjen edistäjänä. Esimiesten koulutus kohti perhemyönteisempää ajattelua on tärkeää. Heidän positiivinen asenteensa työn ja vapaa-ajan yhdistämistä kohtaan on tärkeää yrityksen kulttuurille ja koko ajan muuttuvalle työelämälle. (Toppinen-Tanner ym. 2016.) Tiivis kommunikaatio, sopiminen ja tavoitteiden ja rajojen asettaminen esimiehen kanssa työn ja vapaa-ajan sovittamiseksi on tarpeen (Peltonen 2011). Esimiehen tulisi mahdollistaa ja pitää huolta tiedon kulkemisesta koko organisaatiossa. Työntekijöiden tulisi olla tietoisia erilaisista työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuuksista, jotta he voisivat turvautua siihen tarvittaessa. (Toppinen-Tanner ym. 2016.)

Lähiesimiehen vaikutus on suuri työntekijän työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Esimiehen johtamistaidot korostuvat työntekijän yrittäessä selvittää henkilökohtaisista vapaa-ajan tehtävistä, jotka vaikuttavat myös työntekijöiden työntekoon. (Parkes ja Langford 2008;

(Talukder, Vickers ja Khan 2018; Toppinen-Tanner ym. 2016.) Esimiehen tuki saa työntekijän pysymään paremmin työn ja vapaa-ajan tasapainossa, esimerkiksi tarjoamalla joustavia työaikoja vastauksena työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Esimiehen tuki auttaa työntekijöitä henkisesti tasolla ja vapauttaa työympäristöä, jotta työntekijöistä tuntuu turvallisemmalta ja he kykenevät panostamaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa helpottaviin toimiin. Esimiehen empaattisuus, kuuntelutaito ja vapaa-ajan ja perheen huomioonotto ovat tärkeitä tehtäviä, jotta työntekijä saavuttaisi työn ja vapaa-ajan tasapainon. Nykyaikana työnantajien ja organisaatioiden tulee auttaa vapaa-ajan ja työelämän yhdistämisessä, joka myös auttaa positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa. (Talukder ym. 2018.)

Organisaation, esimiehen ja työntekijän tulee yhdessä tehdä töitä työn ja vapaa-ajan toimintojen eteen. Parantamalla työoloja, prosesseja ja aikatauluja yhdessä, kaikkien agendat kohtaavat niin organisaation kuin työntekijän työn ja vapaa-ajan tarpeet. (Manasa ja Showry 2018.) Kommunikaatio, esimiehen tuki ja samanlaisten työolojen tarjoaminen kaikille koko organisaatiossa ehkäisee työpahoinvointia (Rozman ym. 2017).

## 2.2. Työn ja vapaa-ajan tasapainon vaikutus työntekijöihin

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa tavoitellaan organisaatioissa yksilön ja organisaation etujen puolesta. Kuten jo aikaisemmin on mainittu ja esitelty edellisissä malleissa, työn ja vapaa-ajan tasapaino johtaa sitoutumiseen ja työn imuun, jotka luovat hyvinvointia ja tuottavuutta. Työn ja muun elämän tasapaino on siis kaikkien sidosryhmien intresseissä.

### 2.2.1. Hyvinvointi

Kuten jo edellä esitetyissä malleissa nähtiin, työn ja vapaa-ajan tasapainosta seuraa hyvinvointia. (Chalofsky ja Griffin 2005; Kelly ym. 2008 ja Zheng ym. 2015.) Hyvinvointi terminä on moniulotteinen ja hankala määritellä, mutta Dodge, Daly, Huyton ja Sanders (2012) ovat saaneet aikaan selkeän määritelmän: ”Hyvinvointi on tasapainoa yksilön fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen ja fyysisten, psyykkisten ja

sosiaalisten haasteiden välillä.” Yksilön kokemat haasteet ja käytössä olevat voimavarat käyvät siis taistelua, josta seuraa hyvinvoinnin taso (Dodge ym. 2012).

Työn ja vapaa-ajan tasapainon ja hyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu. Ihminen haluaa täyttää hänelle annetut tavoitteet ja niiden täyttäminen luo hyvinvointia. Resurssien riittävyys (esim. aika, energia ja raha) henkilökohtaisten tavoitteiden että työtavoitteiden täyttämiseen on rajallinen. Jos työntekijä pystyy saatavilla olevassa ajassa suoriutumaan molemmista (työn ja vapaa-ajan) vaatimuksista, se luo hyvinvointia. (Gröpel ja Kuhl 2011.)

Hyvinvointia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kontekstissa luo jo pelkkä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuus organisaatioissa. Organisaatioiden luomat mahdollisuudet työelämän ja vapaa-ajan yhdistämiselle luovat luottamusta ja saavat aikaan tunteen huolehtimisesta, vaikka näitä mahdollisuuksia ei käyttäisikään. Jo pelkästä mahdollisuudesta päättää itse omasta työstään muodostuu hyvinvointia. (Zheng ym. 2015.) Työntekijöiden kokemus työn ja vapaa-ajan tasapainon työkalujen käytöstä työpaikalla parantaa heidän elämänlaatuaan (Askari, Rafiei, Akbari, Ebrahimi, Dehghani ja Shafii 2019). Joustavien työkäytäntöjen mahdollistaminen kaikille työpaikalla sai aikaan hyvinvointia. Tällöin käytänteet ovat kaikkien käytettävissä, eikä vain tiettyjen työntekijöiden etu. (Zheng ym. 2015.)

Työn ja vapaa-ajan hämärtyvä raja kaipaa yksilöllisiä ratkaisuja. Työntekijät yrityksissä painivat yksilöllisten vastuiden kanssa ja jokaisen arki on erilaista ja täynnä erilaisia vaatimuksia. ”Työn ja muun elämän yhteensovittaminen toimivaksi ja työhyvinvointia tukeväksi kokonaisuudeksi on palapeli, joka on etätyöntekijän edessä päivittäin. Sen vaatimukset sekä toteutumisen ehdot muuttuvat niin työtilanteen kuin elämänvaiheenkin mukaan.” (Tuomivaara ym. 2016.)

Kellyn ym. (2008) mukaan työn ja vapaa-ajan tasapaino lisää työtyytyväisyyttä. Työn ja vapaa-ajan tasapainolla on seurauksia hyvinvointiin työntekijöiden stressin vähentymisellä ja alkoholin väärinkäytön vähenemisellä (Deery ja Jago 2015). Hyvinvointia ja terveyttä pidetään hyvin henkilökohtaisena asiana, joihin organisaation käytänteet eivät aina vaikuta. Tärkeää on panostaa työntekijöiden henkilökohtaisiin



mahdollisuuksiin pitää huolta hyvinvoinnistaan ja terveydestään antamalla niille sopivat väylät. (Zheng ym. 2015.)

Hakanen (2011) esittää, että myönteiset kokemukset kotona voivat rikastuttaa työelämää ja päinvastoin. Työntekijöiden vapaa-ajalla hankkimat taidot, tiedot ja onnistumiset, voivat siis lisätä työn imua työpaikalla. Tällöin roolit työpaikalla ja vapaa-ajalla ovat positiivisessa vuorovaikutuksessa.

### 2.2.2. Työn imu ja motivaatio

Työn ja vapaa-ajan tasapainon ja työn imun yhteys on esillä paljon kirjallisuudessa. Kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, on työhön helpompi panostaa ja silloin työn tekijä voi kokea työn imua ja olla motivoitunut töissä.

Työn ja vapaa-ajan tasapainolla on yhteys työn imuun ja elämän tyytyväisyyteen (Kelly ym. 2008: Haar, Russo, Sune ja Ollier-Malaterre 2014: Cegarra-Leiva, Cegarra ja Vidal 2012). Työn imu tarkoittaa aitoa hyvinvoinnin ja innostuneisuuden tilaa töissä (Hakanen 2011). Cegarra-Leivan ym. (2012) mukaan työn ja vapaa-ajan tasapainon kulttuuri yrityksessä on pääasiallinen työn imun tuottaja yrityksissä. Työn imu ja motivaatio liittyvät vahvasti toisiinsa ja työn ja vapaa-ajan tasapaino lisää myös motivaatiota työtä kohtaan. Kun elämä on tasapainossa, on helpompi keskittyä ja organisoida töitään. (Chalofsky ja Griffin 2005.)

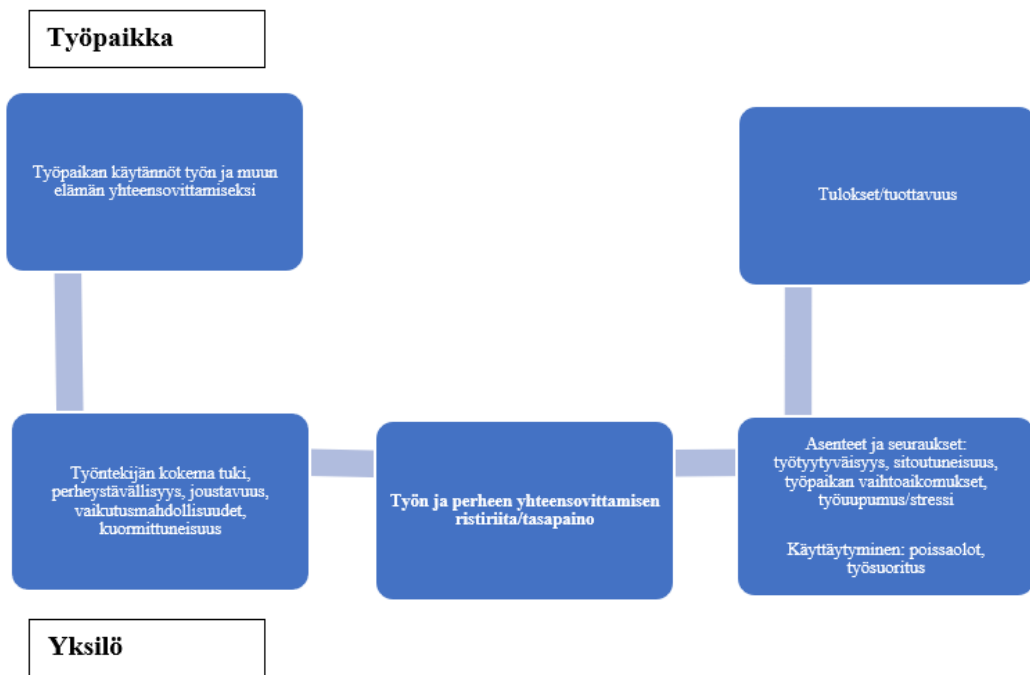
Työn imua ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa ei saavuteta helposti, vaan organisaation tulee tehdä pitkäjänteistä työtä työn imun saavuttamiseksi työn tekijöiden keskuudessa. (Whaley 2013.) Työstä saatavat voimavarat mm. esimiehen tuki ja myönteinen organisaatioilmapiiri lisää työn imua. Työn imu ilmenee tarmokkuutena, työhön uppoutumisella, ammatillisella itsetunnolla ja työlle omistautumisena. (Hakanen 2004, s.269.)

### 2.3. Työn ja vapaa-ajan tasapainon vaikutus organisaatioon

Aikaisemmissa kappaleissa käsiteltiin työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitystä työntekijän näkökulmasta. Tässä kappaleessa käsitellään työn ja vapaa-ajan tasapainoa organisaation näkökulmasta. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on hyödyllistä organisaatioille muun muassa kasvavan sitoutumisen ja tuottavuuden takia.

Vaikka tutkimusten perusteella työn ja vapaa-ajan tasapaino saa aikaan monia myönteisiä asioita ajatellen organisaatioita, on sen todellista rahallista vaikutusta yrityksen tulokseen vaikea laskea (Osoian ym. 2009).

Kelly, Hammer, Kossek ja Durham (2008) ovat kehittäneet mallin työn ja perheen yhdistämisestä ja sen vaikutuksesta organisaatioon. Aikaisemmat tutkimukset ja mallit ovat keskittyneet monesti pienempään kokonaisuuteen, kuten työpaikan käytäntöjen vaikutuksiin tuloksessa tai työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Tässä monitasoisessa mallissa on otettu huomioon yksilön ja organisaation näkökulmat työpaikan työn ja perheen yhdistämiskeinoihin. Mallia voi hyvin soveltaa myös työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Mallissa ehdotetaan, että työpaikan käytännöt työn ja vapaa-ajan yhdistämiseksi vaikuttavat yksilön kokemaan tukeen, perheystävällisyyteen, joustavuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin ja kuormittuneisuuteen. Näistä työntekijän kokemuksista muodostuu työn ja vapaa-ajan konflikti tai työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työn ja vapaa-ajan tasapaino/ epätasapaino vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Työn ja vapaa-ajan tasapaino vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työpaikkaan sitoutumiseen, työuupumukseen/stressiin, poissaoloihin ja työsuoritukseen. Nämä asiat taas vaikuttavat osaltaan yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen. Ohessa oleva kuvio selkeyttää mallia. (Kelly ym. 2008).



**Kuvio 3.** Työpaikan käytännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi heijastuvat yksilön hyvinvoinnin kautta takaisin työpaikalle (Kelly ym. 2008.)

Monet työnantajat tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia työn ja elämän yhdistämiseen, ja näillä mahdollisuuksilla on vaikutusta asiantuntijoiden rekrytoinnissa ja työntekijöiden pitämisessä yrityksessä (Khan ja Fazili 2016). Nuoret työntekijät tarvitsevat työn ja vapaa-ajan erottamiseen apua ja näitä keinoja tarjoamalla työnantaja saattaa saada etua rekrytoinnissa ja työntekijöiden pitämisessä yrityksessä (Schultz ym. 2012).

### 2.3.1. Sitoutuminen

Työn ja vapaa-ajan tasapainon kirjallisuudessa esiintyy usein sitoutuneisuus. Työn ja vapaa-ajan tasapaino luo hyvinvointia, joka sitouttaa organisaatioon. (Parkes ja Langford 2008; Talukder ym. 2018). Työn autonomian kasvaessa myös sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Ajatukset työpaikan vaihdosta vähenevät. (Thompson ja Prottas 2005).

Organisaation prosessit työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamiseksi saavat aikaan työtyytyväisyyttä, jonka johdosta työntekijät sitoutuvat yritykseen. Organisaatio voittaa, sillä arvokkaat työntekijät pysyvät yrityksessä ja kalliit rekrytointiprosessit uusien asiantuntijoiden palkkaamiseksi jäävät pois. (Osoian ym. 2009.)

Ihmiset eivät pysy yrityksissä pelkkien etujen takia, vaan edut edustavat ihmiseen keskittynyttä arvomaailmaa. Tämän takia ihmiset sitoutuvat organisaatioon. Organisaation tukiessa ihmistä hänen koko elämänsänsä (ottaessaan hänet kokonaisuutena), ihminen sitoutuu myös organisaatioon täysin. (Chalofsky ja Griffin 2005.)

Inhimillinen ja joustava organisaatio luo hyvinvointia. Työnantajien antaessa tällaisia vapauksia työajan ja -paikan suhteen, he saavat työntekijän sitoutumaan organisaatioon. Työnantaja välittää työntekijästä, jolloin työntekijä välittää organisaatiostaan. Tätä kutsutaan ns. ”win-win” -tilanteeksi. (Chalofsky ja Griffin 2005.)

Työhön sitoutuminen ja työssä pysyminen ovat positiivisessa yhteydessä käytettyihin joustoihin ja niitä tukeviin toimintatapoihin. Joustavat toimintatavat tukevat sitoutumista ja työpaikkaan jäämistä enemmän, kuin työssä vietetyt tunnit. (Richman, Civian, Shannon, Hill ja Brennan 2008.) Työn ja vapaa-ajan tasapaino onkin yksi merkittävimmistä tavoista sitouttaa työntekijä (Deery ja Jago 2015).

### 2.3.2. Tuottavuuden lisääntyminen

Organisaatioiden vaikuttimena työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistamiseen on yrityksen tuloksen paraneminen tämän perusteella. Sitoutunut ja motivoitunut työvoima, joka vähentää poissaolokustannuksia, rekrytointikustannuksia ja ajaa parempiin suorituksiin.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen, jolla on vahva vaikutus työssä suoriutumisen. (Talukder ym. 2018). Työssä hyvin suoriutuminen vaikuttaa suoraan tuottavuuteen eli yrityksen suoriutumiseen markkinoilla. Organisaatioiden motivaatio lisätä työn ja vapaa-ajan tasapainoa on vähentyneissä poissaolokustannuksissa, fyysisten ja henkisten terveysriskien

vähentymisessä, vaihtuvuuden vähentymisessä ja tuottavammassa ja motivoituneemmassa työvoimassa (Manasa ja Showry 2018 ja Osoian ym. 2009).

#### 2.4. Työn ja vapaa-ajan ristiriita

Aikaisemmissa luvuissa on puhuttu työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta positiivisessa sävyssä. Jos työn ja vapaa-ajan tasapainoa ei löydykään, ovat seuraukset negatiiviset. Ne saattavat johtaa stressiin, työuupumukseen, jotka taas johtavat kustannuksiin ja työhyvinvoinnin heikentymiseen. (Toppinen-Tanner ym. 2016.)

Työn ja muun elämän ristiriita, rajaamattomat työvaatimukset ja työajan valuminen vapaa-ajan puolelle tuovat esiin negatiivisia tuloksia työpaikalla, perhe-elämässä sekä yksilön omassa elämässä. Poissaolot lisääntyvät, sitoutuminen organisaatioon laskee, kotona elämään tyytyväisyys laskee ja avioerot lähtevät nousuun. Se saa aikaan paineita ja tyhjyyden tunnetta työntekijöissä. Henkilökohtaisella tasolla stressi ja uupumus nousevat, joka osaltaan heikentää elämään tyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Motivaatio pienenee ja työsuoritus heikkenee jatkuvan stressin ja epätasapainon alla. (Thompson ja Prottas 2006 ja Manasa ja Showry 2018.) Lyhyellä aikavälillä työn ja vapaa-ajan ristiriita ei haittaa, jos työn imu ja työtehtävät ovat innostavia, pitkällä aikavälillä kuitenkin tilanne on toinen. (Parkes ja Langford 2008.)

Nuoret työntekijät eivät ole ehtineet kehittää samanlaisia selviytymistekniikoita elämässään kuin vanhemmat työntekijät. Heidän työ ja vapaa-aikansa ei ole tasapainossa, joka johtaa stressiin ja työtehtävissä heikosti suoriutumiseen. Työuupumus (Burnout) on pitkäaikaisen uupumisen ja vähentyneen kiinnostuksen tulos, josta puhutaan yleensä työkontekstissa. Nuoret työntekijät ovat alttiimpia työuupumukselle, sillä työtaakka, toimintatavat ja kokemus eivät ole linjassa. (Rožman ym. 2017.)

Työn ja vapaa-ajan konfliktista puhutaan myös usein, kun viitataan työn ja vapaa-ajan roolien päällekkäisyyteen. Konflikti aiheutuu usein liiallisista työtunneista sekä työn joustojen puutteesta. Työtyytyväisyys laskee työn ja vapaa-ajan konfliktin seurauksena.

Konfliktit lisäävät stressiä, keskittymisvaikeuksia, vähentävät itseluottamuksen tunnetta ja lisäävät uniongelmia ja onnettomuutta. (Kumari ja Selvi 2013.)

Työn ja vapaa-ajan suurella ristiriidalla on negatiivinen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja mentaaliseen terveyteen (Kumari ja Selvi 2013). Nuoret työntekijät työpaikoilla kokevat useammin työn ja vapaa-ajan epätasapainoa kuin vanhemmat työntekijät. Työtaakan ja työaikataulun paineen alla he kokevat riittämättömyyttä ja stressiä, sillä heillä ei ole vielä yhtä paljon kokemusta kuin vanhemmilla työntekijöillä. Paine työn vapaa-ajan roolien täyttämiseksi voi johtaa työuupumuksen tunteeseen.

Vaikka tarjolla olisikin työn ja vapaa-ajan tasapainon työkaluja, niiden käyttö on työntekijästä kiinni. Ajatus pitkien työtuntien hyödyistä uran edistämiseksi estää usein työn joustojen käytön. Eteneminen uralla on monille tärkeää uran alkuvaiheessa. Työn ja vapaa-ajan tasapainon tavoittelu nähdään esteenä uralla etenemiselle. Työntekijät ajattelevat, että he vaikuttavat vähemmän motivoituneilta, jos he käyttävät työn joustoja. (Darcy, McCarthy, Hill ja Grady 2012).

Perrigino, Dunford ja Schwind Wilson (2018) ovat tutkimuksessaan selvittäneet työn ja vapaa-ajan tasapainon toimintatapojen negatiivisia puolia. Työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistamisesta syntyneitä negatiivisia tuotteita ovat epätasa-arvon tunteet, leimautuminen niiden käytöstä ja negatiivisen asenteen leviäminen organisaatiossa joustoja kohtaan.

### 3. TYÖELÄMÄN JOUSTOT

Tässä kappaleessa käsitellään työelämän joustoja. Joustot mahdollistavat työn ja vapaa-ajan järjestelemisen tarpeiden mukaan ja helpottavat työn ja vapaa-ajan haasteista selviämisen. Kappaleessa keskitytään työaika- ja paikkajoustoihin ja niiden mahdollistamiseen organisaatiossa.

Työn joustot ovat erilaisia normaaleista työajoista tai -paikasta eroavia järjestelyitä, joita tehdään organisaation, työntekijän tai molempien hyväksi (Michielsens, Bingham ja Clarke, 2013). Työelämän joustot mahdollistavat työntekijän aikataulujen järjestämisen hänelle itselleen sopivaan muotoon. Joustavuus on entistä tärkeämpää työelämässä organisaatioille, työntekijöille ja koko yhteiskunnalle. Joustoilla voidaan ottaa huomioon kaikkien osapuolien tarpeet. Jousto-oppaassa sanotaankin, että ”joustot ovat elämän kestävästä kehityksen kulmakivi”. Joustot auttavat tuloksekkaan ja tuottavan työn tekemistä ja ”turvaavat inhimillisen pääomamme”. (Tuomivaara ym. 2016.)

Yksilölliset erot sekä elämäntilanteiden erilaisuus antaa syyn työn joustojen tarpeelle. (Shagvaliyeva ja Yazdanifard, 2014). Joustoilla organisaatiot tavoittelevat taloudellista hyötyä ja työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia (Kauppinen ym. 2012). Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen ovat lähtökohta monille joustoille, joita organisaatioissa tarvitaan. (Toppinen-Tanner ym. 2016.) Työaikojen yksilökohtainen suunnittelu on tärkeää, jotta voitaisiin ottaa huomioon yksilön kokonaisvaltainen elämäntilanne. Työssä suoriutuu paremmin, kun työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa, joten työn joustot ovat tarpeellisia työelämässä. (Tuomivaara ym. 2016). Työajan joustojen takana on kuitenkin EU:n tasolla säädellyt vähimmäisstandardit, joiden tulee työajoissa toteutua (Eurofond, 2019). Suomessa työaika säädelään työaikalaisissa, joka antaa raamit työaikojen toteutukselle. Työaikalain uudistus on hyväksytty eduskunnassa ja sen on suunniteltu tulevan voimaan vuonna 2020. Uudessa työaikalaisissa on pyritty ottamaan paremmin huomioon toimintaympäristön muutokset, työn tekemisen muutokset sekä elinkeinorakenteen muutokset. Uudistus koskee merkittävästi työajan ja -paikan joustoja sekä helpottaa joustojen soveltamista. (Eduskunta, 2019).

Työn joustolla tarkoitetaan työajan ja työpaikan joustoa (Tuomivaara ym. 2016). Työn joustavuudella tarkoitetaan erityisesti mahdollisuutta muokata aikataulua itselleen

sopivaksi. Työnjoustot yleensä mahdollistetaan joko työntekijän omien tarpeiden toimesta tai sitten työtehtävien tarpeiden mukaan. Joustot hyödyttävät usein sekä työnantajaa että työntekijää. (Shagvaliyeva ja Yazdanifard, 2014). Nykyajan teknologian mahdollistamana työtä voi tehdä lähes mistä vain ja monipaikkaista liikkuvaa työtä tehdäänkin jo paljon. (Michielsens, Bingham ja Clarke, 2013, Tuomivaara ym. 2016). Muita työajanjoustoja ovat vuorotteluvapaat, opintovapaat ja osa-sairausvapaat (Tuomivaara ym. 2016), jotka tässä työssä jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Työolobarometrin 2018 mukaan joustavan työajan järjestelmät ovat pitkällä aikavälillä yleistyneet, mutta lähivuosina trendi on tasaantunut. Työaikajärjestelyissä on huomattavia sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaisia eroja. Vuonna 2018, 68 prosentilla palkansaajista on joustavan työajan järjestelmä käytössään.

Miehillä oli useammin mahdollisuus työajan joustoihin kuin naisilla. Teollisuuden ja valtion työpaikoissa joustot olivat yleisempiä kuin kunnissa, joissa kokonaisia työpäiviä mahdollistavat joustot olivat harvinaisempia. Toimihenkilöiden mahdollisuudet joustoihin olivat selvästi paremmat kuin työntekijöiden ja isojen yritysten joustovarot paremmat kuin pienten yritysten. Kaikista palkansaajista vain murto-osa koki, että työstä suoriutuminen vaatii päivittäistä työntekoa työajan ulkopuolella. Kuitenkin etenkin ylemmät toimihenkilöt tekivät töitä työajan ulkopuolellakin. Ylemmillä toimihenkilöillä oli myös paljon työhön liittyviä yhteydenottoja vapaa-ajalla. (Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot, Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki 2019).

Työn joustot työterveyslaitoksen Jousto-oppaassa on määritelty määrällisiin, toiminnallisiin ja taloudellisiin joustoihin. Joustojen määrittelyä on jatkettu yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin joustoihin. (Tuomivaara ym. 2016). Tässä työssä keskitytään työntekijöitä koskeviin yksilökohtaisiin joustoihin ja tarkastellaan asiaa työntekijän näkökulmasta, ottamatta kantaa yhteiskunnallisiin tai rakenteellisiin ongelmiin.

Työajansääntelyn tulisi vastata tulevaisuudessa työn liikkuvuuteen, kansainvälisyyteen, työn tulokseen ja projektiluontoisuuteen. Työaikamuutoksia tehdään yleensä työpaikkakohtaisesti. Työnteon monimuotoistuminen aika- ja paikkakohtaisesti lisää haasteita uudenlaiseen joustavaan työhön. Asiantuntijoiden työssä näkyy osaamisen ja itsenäisyyden korostuminen. Kansainvälisen yhteistyön ja tiimien työaika tuo haasteita



työaikasunnittelulle. Tavoite ja tuloskeskeinen työ korostuu, jolloin työaika ei ole niin isossa roolissa. Etätyössä tärkeämpää on tulosten seuraaminen ja tavoitteiden asetanta kuin itse työtunnit. Tämä korostaa esimiestyön tärkeyttä työpaikoilla. Työntekoa tukee jatkuva kommunikaatio työyhteisön ja esimiehen kanssa, jolloin kaikille on selvää työtilanne, työtaakka ja ajankohtaiset asiat. Esimiehellä on johtamisen sijasta organisoiva ja kannustava rooli. Itse määritellyt työtunnit lisäävät vapautta ja vähentävät kuormitusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.)

Työntekijät jaksavat tehdä pidempään töitä, kun voivat itse määritellä työtuntinsa. Selvitys on tehty ohjelmistoammattilaisten keskuudessa, mutta sitä voidaan hyvin soveltaa tähän tutkimukseen. Asiantuntijaorganisaatioiden kevyt rakenne, tiimiluonteisuus ja kevyt hierarkia antaa mahdollisuudet vapaaseen työhön ja korkeaan oman työn määrittelemiseen. Asiakkaiden aikarajat antavat raamit työn organisoimiselle ja tiimikohtaisesti on mahdollisuus päättää aikatauluista. Tulosten mittaamiselle työajat eivät ole tässä tilanteessa järkevin mittaamisen tapa, vaan ennemminkin laatu ja asiakkaan aikataulussa pysyminen. Tavoitteiden asetannassa tärkeää on arvioida työtaakkaa ja resursseja realistisesti, jotta yksittäisen henkilön työtaakka ei kasva liian suureksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.)

### 3.1. Työajan jousto

Työntekijöillä on Suomessa usein mahdollisuus joustoon työajoissaan. Tämä tarkoittaa, että he voivat vaikuttaa päivittäisten työtuntien suorittamisaikoihin. Suomessa yleisiä työaikajoustoja ovat liukuvat työajat, työaikapankki ja osa-aikatyö.

Liukuva työaika on järjestely, jossa työntekijä voi päättää milloin tulee ja milloin lähtee töistä, sovittujen liukumien ja työtaakan puitteissa. Työaikalain mukaan päivittäinen liukuma työajassa voi olla korkeintaan kolme tuntia ja plus- tai miinustuntien summa olla korkeintaan 40 tuntia. Työehtosopimusten avulla näistä säännöistä voidaan poiketa. Liukuvan työn periaatteena on työntekijän mahdollisuus päättää omista työajoistaan. (Tuomivaara ym. 2016.)

Työaikapankki tarkoittaa mahdollisuutta työskennellä väljemmin ja työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtunteihinsa. Työtunteja voi tehdä enemmän tai vähemmän työtilanteen mukaan. Ylityötunteja voi käyttää myöhemmin rahan sijasta vapaa-aikana. Työaikapankki lisää työaikojen itsesäätelyn mahdollisuutta. Työaikapankki toimii työaikaan seuraamalla ja se vaatii myös sopimista työtuntien enimmäismäärästä sekä enimmäismiinusmäärästä. Työaikapankki on yleisimmin käytössä toimihenkilöiden töissä. Nuoremmat työntekijät kannattavat yleisemmin työaikapankkia kuin vanhemmat työntekijät. Työaikapankin negatiivisia puolia ovat perhe-elämän ja vapaa-ajan joustamattomuus suhteessa työajan joustoon. Vapaa-ajan sovitut asiat eivät välttämättä joustu samalla tavalla kuin työtuntien jousto olettaisi. (Tuomivaara ym. 2016.)

Työaikojen jousto vaikuttaa positiivisesti työntekijän terveyteen, turvallisuuteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työntekijälähtöinen joustolla on yhteys parempaan tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä sekä työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Työaikapankki ja liukuvat työajat mahdollistavat yksilöllisen työajanjärjestelyn. Toimiakseen tarkoituksensa mukaan yrityksissä on tarpeen yhteisten pelisääntöjen luominen. Liukuvan työajan tarkoitus on antaa työntekijälle mahdollisuus päättää sovitussa rajoissa oma työskentelyaikansa (Tuomivaara ym. 2016.)

Kääntöpuolena on asiantuntijatyön työaika-autonomia, jonka on todettu toisinaan johtavan myös työajan ja vapaa-ajan sekoittumiseen, jolloin työtä tehdään myös vapaa-ajalla. (Tuomivaara ym. 2016.)

Työpaikan työaikojen- ja tapojen kehittäminen vaikuttaa koko työyhteisöön, sen takia parhaat ratkaisut on yleensä tehty yhteisesti, jolloin kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa kehittämiseen. Muuttuva toimintaympäristö vaatii muutoksia työaikoihin ja toimintatapoihin. Kun nämä ovat kunnossa, tuloksena on hyvinvointia, sitoutumista ja parempia työsuorituksia. (Tuomivaara ym. 2016.)

### 3.1.1. Osa-aikatyö

Osa-aikatyö on työn tekemistä vähemmän kuin yrityksen säännölliset täydet työtunnit. Osa-aikatyötä voi tehdä vähennetyillä päivätunneilla tai työskentelemällä vain joinakin

päivinä viikossa. (Tuomivaara ym. 2016.) Osa-aikatyötä tehdään yleensä, opintojen, terveyden, perheen takia tai siksi ettei enempää työtä ole tarjolla. Kansainvälisesti Suomessa osa-aikatyön tekeminen on harvinaisempaa kuin maailmalla, sillä muualla selvästi suurempi osa naisista tekee osa-aikatyötä perheen vuoksi. (Peltonen, 2018).

Osa-aikatyön määrä on kuitenkin kasvanut Suomessa ja siihen epäillään syyksi asennemuutosta, jonka mukaan vakiintunut 40h/vk -malli ei olekaan enää ainut mahdollisuus työelämässä. Nuoret suhtautuvat vapaa-aikaan eri tavoin kuin vanhemmat sukupolvet. Suomessa osa-aikatyö kasvaa elämäntilanteiden takia ja yksityisyrittäjien määrän kasvusta. Työn joustavuus kasvaa ja osa-aikatyö kasvaa tämän puitteissa. Osa-aikatyöllä pystytään tekemään joustavampia ratkaisuja työn ja elämän suhteen. (Peltonen 2018.)

Usein koetaan, ettei töiden vähentäminen onnistuisi, sillä samat työt tulisi kuitenkin tehdä vähemmällä tunneilla, ns. viiden päivän työt neljässä päivässä. Osa-aikatyöntekijät kokevat, että heidän tilanteessaan kehitys- ja etenemismahdollisuudet ovat heikommalla sekä vaikutusmahdollisuudet pienemmät osa-aikaisessa työssä. Osa-aikatyötä on kritisoitu siitä, että sen tulisi joustaa molempien tarpeiden mukaan. Työnantajan- ja työntekijän tarpeiden tulisi kohdata osa-aikatyössä paremmin. Työaikatärpeet ovat erilaisia eri elämäntilanteiden takia ja vaativat näin erilaisia joustoja. (Tuomivaara ym. 2016.) Haasteena tulevaisuudessa lisääntyvälle osa-aikatyölle on matalapalkkaiset alat, joilla osa-aikatyön tulot eivät riitä elämiseen. (Peltonen 2018).

### 3.2. Etätyö

Etätyö on työtä, joka toteutuu pääasiallisesti varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella (Kauppinen ym. 2012, Tuomivaara, ym. 2016). Työ- ja elinkeinoministeriö (2016) on määritellyt etätyön olevan työaikojen riippumattomuutta työpaikasta. Etätyöntekijät on mahdollista ryhmitellä sen mukaan, kuinka säännöllistä etätyöntekeminen on henkilöille. Jotkut tekevät suurimman osan työstään etänä, kun taas toiset työntekijät tekevät etätyötä vain satunnaisesti. Alle 45-vuotiaat tekemät useammin etätyötä kuin sitä vanhemmat työntekijät. (Tuomivaara ym. 2016). Etätyön tekeminen on yleistynyt suomalaisten

keskuudessa ja varsinkin asiantuntija-aloilla. (Työ ja elinkeinoministeriö 2019; Tuomivaara ym. 2016.) Etätyö lisääntyy kovaa vauhtia ja se otetaan usein huomioon jo työtiloja suunniteltaessa. Tällöin fyysisiä työpisteitä ei tarvita enää yhtä paljon, sillä usein moni ihminen tekee etätyötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.)

Barometrin mukaan etätyö on lisääntynyt viimevuosina. Säännöllisesti etätyötä tekee runsas 20% palkansaajista ja satunnaisesti 14%. Pääasiassa etätyötä tekevät ylemmät toimihenkilöt ja valtion työntekijät. Isoilla työpaikoilla etätyötä tehdään enemmän kuin pienillä työpaikoilla. Työaika on 71% palkansaajista 35-40h/viikko Noin 10 prosenttia tekee 40 tuntista viikkoa ja 19 prosenttia tekee alle 35 tuntista viikkoa. (Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot; Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki 2019).

Etätyön rajoja ei ole lainsäädännössä määritelty, mutta työnantajaorganisaatio usein asettaa sille tarvittavat rajat. Työn sisältö usein määrittää etätyön mahdollisuuden, mutta teknologian kehityksen myötä etätyötä pystyy tekemään monenlaisissa asiantuntija- ja asiakaspalvelutöissä. Etätyö on vapaaehtoisuuteen perustuvaa ja vaatii esimiehen hyväksynnän. Etätyön pelisäännöistä voidaan sopia organisaatiokohtaisesti, jolloin esimies ja työntekijä sopivat yhteisistä säännöistä. Yleensä organisaatiossa on sovittu yhteiset pelisäännöt koko organisaatiolle etätyötä koskien, joita työntekijä sitoutuu noudattamaan. Etätyössä luottamus korostuu työnantajan ja työntekijän välillä. Etätyössä on tärkeää ottaa huomioon tietoturva, työsuojelu ja työvälineet, jotka määrittellään usein organisaatioissa. Etätyötä tehdessä on tärkeää määrittää selkeät työpanoksen määritelmät ja sen seuranta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.)

Etätyöllä on positiivinen vaikutus terveyteen, sillä se tukee autonomisia työaikajärjestelyjä, keskeytysten ja työstressin vähentymistä sekä työn ja muun elämän tasapainoa. Etätyö antaa työntekijälle mahdollisuuden autonomisiin työjärjestelyihin, jolloin työn ja vapaa-ajan yhdistäminen helpottuu. Työmatkan aika jää pois, joten enemmän jää aikaa vapaa-ajalle. Etätyö lisää onnistuessaan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Työnstressin on koettu vähentyvän ja samalla tuottavuus on lisääntynyt etätöitä tekevien keskuudessa. Etätyö toimii keinona osaajien houkuttelemiseen yrityksissä ja silloin myös rekrytointialue laajenee, kun töissä ei tarvitse käydä pitkiä matkoja päivittäin. Etätyön puolesta on puhuttu myös

yhteiskunnallisesti, sillä tämän koetaan vähentävän liikennepäästöjä, tukevan aluekehitystä ja helpottavan osatyökykyisten työllistymistä. (Työ ja elinkeinoministeriö 2016 ja Tuomivaara ym.2016). Etätyö lisää joustavien ja tehokkaiden työtilojen käytettävyyttä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.).

Negatiivisena puolena etätöissä voi olla vieraantuminen työyhteisöstä. (Työ ja elinkeinoministeriö 2016; Tuomivaara ym. 2016). Tiedon kulun ja vaikutusmahdollisuuksien on koettu pienentyneen etätöissä. Etätyöntekijät eivät koe saavansa riittävästi tukea esimiehiltään. He kokevat myös lisääntyntä aikapainetta ja stressiä ajoittain. Työ- ja vapaa-ajan raja voi hämärtyä, jolloin työ- ja perhe-elämän konfliktit kasvavat, joka vähentää työhyvinvointia. Onnistuakseen etätyöläisellä tulisi olla työntekoon soveltuvat olosuhteet myös kotona. Negatiivisena puolena etätyössä ovat työnyhteisöllisyyden vähentyminen, työn- ja perhe-elämän konfliktit sekä lisääntyvä työaikapaine. (Tuomivaara ym. 2016). Työn tehokkuus laskee, jos työvälineiden kanssa ilmenee ongelmia. Matkustusajan laskeminen työajaksi on epäselvää ja usein työmatkan aikana tehdään töitä, vaikka matkustusaikaa todellisuudessa ei lasketa työaikaan. Etätyöstä saattaa aiheutua ristiriitaa työpaikoilla, jos etätyöntekijöiden joukko on rajattu tai etätyön tekemiseksi ei ole laadittu yhteisesti yhteisiä pelisääntöjä koko yritykselle. Etätyö ei ole kuitenkaan kaikille mieluisaa, vaan monet työntekijät kaipaavat organisaation sosiaalista ja ammatillista tukea, jota saa helpommin toimipaikassa työskentelemällä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016.)

Liikkuva työ yleistyy myös koko ajan. Työtä tehdään asiakkaiden luona, julkisilla paikoilla ja kulkuvälineissä. Tämä helpottaa muun elämän ja työn yhteensovittamista. Tällöin on kuitenkin tarpeen työn suunnittelu ja rytmitys, jottei työnteosta tule kiireistä ja pakottavaa. Liikkuvan työn onnistumiseksi johtamisen ja työvälineiden tuli ottaa huomioon liikkuvaan työhön liittyvät asiat. Suuri vastuu on työntekijällä itsellään suunnittelussa ja oman työnsä johtamisessa. (Tuomivaara ym. 2016).

Työtekopaikan joustavuus antaa mahdollisuuden pidempään palautumisaikaan, jota esimerkiksi ikääntyvät työntekijät voivat tarvita. (Tuomivaara ym. 2016).

Etätömahdollisuudet	Etätöhaasteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lisääntynyt autonomia työjärjestelyissä</li> <li>- keskeytysten väheneminen</li> <li>- työtyytyväisyyden lisääntyminen</li> <li>- kasvanut sitoutuminen organisaatioon</li> <li>- työstressin väheneminen</li> <li>- mahdollisuus hallita työn ja muun elämän tasapainoa</li> <li>- matka-ajan ja kulujen väheneminen</li> <li>- lisääntynyt tuottavuus</li> <li>- osaajien houkuttelevuus</li> <li>- rekrytointialueen ja -ryhmän laajeneminen</li> <li>- vähentyneet toimistokustannukset</li> <li>- tuki aluekehitykselle</li> <li>- liikennepäästöjen ja ruuhkien väheneminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työyhteisöstä vieraantuminen</li> <li>- kokemus oman näkyvyyden vähenemisestä</li> <li>- heikentynyt tiedonsaanti ja informaation kulku</li> <li>- keskeytykset kotona</li> <li>- työn intensifioituminen (työholismi)</li> <li>- työn ja perhe-elämän konfliktit</li> <li>- enemmän merkkejä henkisestä huonovointisuudesta</li> <li>- uralla edistymisen odotukset heikkenevät</li> <li>- työntekijän sitoutuminen organisaatioon jää heikoksi</li> <li>- työsuorituksen valvonnan menettäminen</li> <li>- työntekijän näkyvyyden väheneminen työpaikalla</li> <li>- erillisen työtilan tai kotitoimistojen perustamiskustannukset</li> <li>- huono työtila</li> </ul>

**Taulukko 1.** Etätö, uhka vai mahdollisuus? (Mukaiillen Tuomivaara ym. 2016.)

### 3.3. Joustavan työn johtaminen

Johtaminen on ohjaavaa ja arvioivaa toimintaa, jonka avulla organisaatio kulkee kohti tavoitettaan. Se on hyvien olosuhteiden luominen työntekijöille, jotta he voisivat tehdä työtään laadukkaasti ja tuottavasti. (Tuomivaara ym. 2016). Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, joka liittyy muutokseen, vakuuttamiseen ja uuteen suuntaan (Storey, Hartley, Denis, Hart and Ulrich, 2017). Tärkeää on ottaa huomioon sekä asioiden että ihmisten johtaminen.

Joustavan työn onnistumiseksi tulee kiinnittää huomiota johtamiseen. Joustava työ tarvitsee johtamista, tavoitteiden selkeää määrittelyä ja mahdollisuutta saada palautetta työstä, siinä missä perinteisestikin tehty työ. Joustava työ vaatii enemmän yhteistyön ja

yhteisen suunnittelun johtamista, kuin pelkkää työtehtävien jakamista. Kommunikaation tarve on suuri ja sitä varten tulee luoda oikeanlaisia kanavia. Nopeutuvassa ja hajautuneessa työssä johtamisen tulisi huomioida yksilöllisiä aikatauluja, jotta yrityksen tuloksellinen toiminta ja kestävä kehitys olisi turvattu. Johdossa tulisi panostaa työntekijöiden itsensä johtamiseen sekä työyhteisön vastuunjakoon. Johtamisessa on kyse nyt enemmänkin yhteistyön ja yhteisen suunnittelun johtaminen vanhan ylhäältäpäin johtamisen sijaan. (Tuomivaara ym. 2016.)

Etätyössä työntekijän ja esimiehen tapaamiset vähenevät, joten niiden laatuun tulee kiinnittää huomiota. Siihen milloin paikallaoloa työpaikalla vaaditaan ja mikä taas ei ole tarpeellista, tulee tarkkaan miettiä. (Tuomivaara ym. 2016.) Esimiesten työ on avainroolissa joustavan työn onnistumisessa. Esimiesten kommunikointi, tiedottaminen ja suorituksen johtaminen tulisi tapahtua joustavan työn puitteissa samalla tavalla kuin muutenkin. Vuorovaikutuksen tulisi tapahtua samalla tavalla ja yhtä usein, vaikka fyysisesti työpaikalla vietetäänkin vähemmän aikaa tai niin sanotusti normaalista poikkeavia aikoja. (Michielsens, Bingham and Clarke 2013).

Viestinnän ja yhteistyön korostuessa työelämässä, täytyy löytää keinoja, joilla joustavan työn tekijät pystyvät myös seuraamaan ja osallistumaan työpaikalla tapahtuviin asioihin. Tietotekniikan avulla yritykset ovat rakentaneet itselleen parhaita käytäntöjä, joilla kaikki työntekijät olisivat yhtä tietoisia tapahtuvista asioista, sillä kaikki työntekijät eivät ole enää aina kasvokkain tavattavissa. (Tuomivaara ym.2016).

Tiimityö ja etätyö ovat toinen ongelma, joka joustavan työn johtamiseen liittyy. Työpaikoilla tehdään usein töitä tiimeissä, mutta joustavat työmuodot mahdollistavat ns. yksintyön, jolloin viestintäkeinojen asema korostuu työpaikalla. (Tuomivaara ym. 2016).

Työajan ja paikan kontrollista on siirrytty työn tulosten kontrolloimiseen. Tällöin työn mittaaminen korostuu ja siihen tarvitaan oikeat mittarit. Työntekijä voi itse säädellä milloin työnsä tekee, mutta vaatimukset työn suorittamiseksi vaativat kuitenkin yhteisiä palavereja. Itsensä johtamista vaaditaan, jotta etänä tehdyt työt eivät venyisi vapaa-ajan puolelle. (Tuomivaara ym.2016).

Työn tavoitteiden asetanta on tärkeää kaikissa töissä. Sen tärkeys korostuu joustavan työskentelyn piirissä. Tavoitteiden asetanta ja työn tulosten arviointi edistää tuloksekasta työtä ja työhyvinvointia. Nämä toimet tulisi tehdä yhdessä ja keskeinen painopiste on organisaation keskeiset tavoitteet, joita kohti kuljetaan. Luottamus ja yhteisöllisyys ovat isossa roolissa tavoitteiden arvioinnin onnistumisessa. Hajallaan työskentelevä työyhteisö tarvitsee myös yhteistä aikaa, joten johdon tulisi pitää huolta näistä tapaamisista. Organisaatiossa, jossa on hyvä työilmapiiri ja asioista puhutaan avoimesti, on esimiehen helpompi tunnistaa ja seurata työyhteisön työhyvinvointia ja seurata työmäärää. (Tuomivaara ym. 2016).

Työpaikalla tulisi siirtyä vihdoin nyt seuraamaan työn tuloksia, eikä työpaikalla vietettyä aikaan. Palkitseminen tulisi tehdä kannustavaksi työn suorittamiseen, eikä mitata työssä vietettyjä tunteja. Organisaatioiden tulisi tehdä selväksi, että organisaatio arvostaa henkilöitä, jotka selviytyvät sekä työn että vapaa-ajan haasteista. (Osoian ym. 2009.)

### 3.3.1. Itsensä johtaminen

Joustavan työn ja etenkin etä- ja liikkuvan työn tapauksessa tärkeää työntekijälle on itsensä johtaminen. Työntekijän tulee itse huomioida muuttuvien olosuhteiden tuomat haasteet ja vaatimukset. Itsetuntemus on tärkeässä roolissa, jotta olisi mahdollista tiedostaa ympäristön ja olosuhteiden merkitys omaan työhön. Huomioon tulee ottaa niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin merkitys omaan työelämään ja vapaa-aikaan. (Tuomivaara ym.2016.)

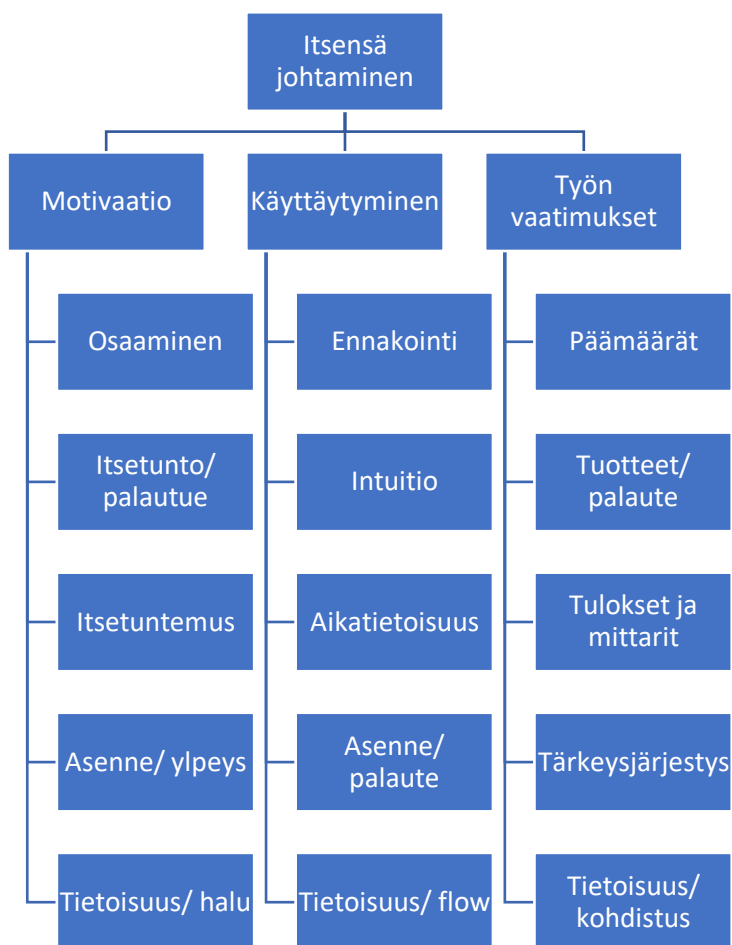
Itsensä johtamisessa tärkeää on selkeiden tavoitteiden asettaminen, seuranta ja arviointi. Etätyöpäivän suunnittelu takaa tehokkuuden kokemuksen ja työn hallitsemisen kokemuksen. Työn tavoitteet ja onnistumiset kannattaisi jakaa työyhteisön kesken, jotta kaikki ovat tietoisia asioista ja informaation kulku olisi turvattu. Tärkeää on ymmärtää oman työn menestyksellisen hoitamisen vaatimukset ja avoin kommunikaatio. (Tuomivaara ym. 2016).

Itsensä johtaminen on tärkeää työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa. Vaikka työpaikka antaisi raamit työn ja vapaa-ajan tasapainolle, ne eivät riitä, jos työntekijät eivät



niitä käytä. Vastuu on usein työntekijän puolella. Oman ajan hallinta ja teknologian sekä työn tarjoamien joustojen käyttämisen vastuu jää työntekijälle. (Manasa ja Showry 2018.)

Työntekijät, joilla on vahvat itsensä johtamistaidot, pystyvät innovatiivisempaan ja luovempaan työhön kuin ne, joilta itsensä johtamistaidot puuttuvat. Työntekijät tarvitsevat kuitenkin paljon tukea esimiehiltään, jotta pystyvät laadukkaaseen itsensä johtamiseen ja sitä kautta parempiin tuloksiin. (Diliello ja Houghton 2006.)



**Kuvio 4.** Itsensä johtamisen kokonaisuus. Mukaillen Wiskari (2014).

### 3.4. Onnistunut työn jousto

Työn joustojen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Työpaikan kulttuuri on suuressa osassa, samoin oman työn koettu tärkeys sekä perheen huomioiminen. (Tuomivaara ym. 2016).

Tutkimuksen mukaan yhteinen suunnittelu ja lyhyen välin tavoitteet lisäsivät työajan ja vapaa-ajan tasapainoa. Esimiestuen lisääntyminen ja organisaatiokulttuuri vaikuttivat positiivisesti työstressin vähenemiseen ja työ- ja vapaa-ajan ero selkeni. (Tuomivaara ym. 2016).

Organisaatiokulttuuri on suurena tekijänä mukana joustojen onnistumisissa. Joustojen avoin hyödyntäminen ja organisaation positiivisesti suhtautuva kulttuuri joustoihin liittyen auttaa työn joustojen hyödyntämisessä. Joustoystävällinen työpaikkakulttuuri syntyy avoimesta tiedonjaosta, yhteisestä keskustelusta, yhteisistä toimintatavoista ja työntekijälähtöisestä toteuttamisesta. Työntekijöiden asenteet ja tiedon puute etätyöntekijän työnteosta vaikuttivat negatiivisesti. Lyhyen aikavälin selkeät ja avoimet tavoitteet sekä teknologian mahdollistama osallistuminen kokouksiin vähentävät epäluuloja etätyötä kohtaan. Esimiehen suhtautumisella on väliä joustojen onnistumiseen ja esimies on avainroolissa asenteiden ja ilmapiirin luomisessa positiiviseksi joustoja kohtaan. (Tuomivaara ym. 2016.)

Yhdessä sopiminen on avain toimiviin työaikatarkaisuihin. Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on tärkeää yhteisissä keskusteluissa ja päätöksissä. Proaktiiviset työpaikat nauttivat toimivimmista työn organisoinnin tavoista sekä paremmasta työilmapiiristä kuin perinteiset työpaikat, joissa yhteinen sopiminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat pienemmät.

Molemminpuolinen työaikajousto tukee hyvinvointia. (Tuomivaara ym. 2016). Hyvinvointia saadaan joustavista työjärjestelyistä, mutta myös pelkästään niiden mahdollisuus luo hyvinvointia. (Brewster, Mayrhofer and Farndale 2018). Wheatleyn (2017) tutkimuksessa työajan joustojen positiivinen vaikutus on erilaista miesten ja naisten välillä. Miehet kokivat työn imua enemmän saadessaan vapauksia työajan ja -paikan suhteen, kun taas naiset eivät kokeneet työn imua yhtä vahvasti. Tähän vaikutti osaltaan naisten suurempi osallistuminen kotitaloustöihin ja perheen hoitamiseen. (Wheatley 2017).

### 3.5. Työn jouston negatiiviset puolet

Työn joustoja hyödyntävien työntekijöiden uralla eteneminen nähtiin heikommaksi kuin täyttä päivää tekevien mahdollisuudet. Heidän osa-aikatyönsä, etätyönsä tms. nähtiin vaikeuttavan suorituksen mittaamista ja työn organisointia. Työntekijät, jotka sitoutuivat ylituntikulttuuriin ja olivat aina tavoitettavissa, heidät nähtiin olevan paremmassa asemassa ylennyksiin nähden. (Michielsens ym. 2013, s.238). Korkeakoulutetuista osa-aikatyötä tehdään harvoin. Kiinnostus osa-aikatyötä kohtaan on suurempaa, mutta esteenä nähdään toimeentulon vähentyminen. (Tuomivaara ym. 2016.)

Työuran alussa olevat työntekijät kokevat työn joustojen käytön uhkana heidän uralla etenemiselleen. Työn joustoja ei haluta käyttää samalla tavalla kuin muissa ikäryhmissä, sillä pelätään sen heijastuvan tulevaisuuden ylennysmahdollisuuksiin. (Darcy ym. 2013.)

Työn joustot antavat vapautta, mutta työnantaja odottaa yleensä joustettavan myös toiseen suuntaan. Työn joustot voivat olla joissakin yrityksissä vain mainoslause, todistusaineisto organisaatiokulttuurin joustavuudesta, mutta ei oikeasti toteutettavissa oleva asia. Joustojen avulla voidaan myös teetättää työntekijöillä ylityötunteja, joita heillä ei ole mahdollista työtaakan takia pitää vapaana jälkeinpäin. Tällöin joustoja ei käytetä oikein ja niistä koituu negatiivia seurauksia, kuten negatiivinen henki työyhteisössä ja negatiiviset henkiset vaikutukset. (Ruhle ja Süß 2018.)

## 4. METODOLOGIA

Tässä kappaleessa esitellään tutkimusmenetelmäksi valittua laadullista tutkimusta. Tämän lisäksi kuvataan aineistonkeruumenetelmää, joka on käytössä tutkimuksessa. Tutkimusprosessia kuvaillaan melko yksityiskohtaisesti, jotta lukijalle välittyy riittävä kuva tutkimuksen toteutustavasta. Aineiston analyysia, tässä tapauksessa sisällönanalyysia, avataan lukijalle, jotta aineiston purkaminen tulisi lukijalle tutuksi. Kappaleen lopussa käydään läpi aineiston tutkimuskohteen yksityiskohtia. Tutkimuskohteena ovat nuoret asiantuntijat, joten heidän piirteitään sekä käyttäytymismallejaan liittyen vapaa-aikaan ja motivaatioon selitetään tarkemmin tämän luvun lopussa.

### 4.1. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tekeminen oli lähes itsestään selvä lähestymistapa tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on saada ymmärrystä nuorten asiantuntijoiden kokemuksista ja haasteista työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Kiinnostuksen kohteena on heidän kokemuksensa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen ja siitä, miten työnajan joustot vaikuttavat heidän kokemukseensa työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Laadullinen tutkimus oli paras lähestymistapa, sillä tutkimuksessa tutkitaan tosielämää kokonaisuutena, jossa moni asia vaikuttaa toisiinsa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009: 161).

Laadullisen tutkimuksen ydin on tosiasioden paljastamisessa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001: 152). Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa paneutumista nuorten asiantuntijoiden kokemuksiin työn ja vapaa-ajan hallinnasta, sekä osaltaan heidän arvomaailmaansa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruussa välineenä on ihminen itse, jolloin näkökulmat prosessin omaisesti kehittyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimuksen teon aikana (Kiviniemi 2001:68).

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu tutkimuksen toteutuksen joustavuus. Suunnitelmaa pystytään muuttamaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001: 155). Teemahaastattelu sopi hyvin tähän tutkimukseen tiedonkeruumenetelmäksi, sillä teemahaastattelu on joustava ja antaa mahdollisuuden

poiketa valmiiksi suunnitelluista kysymyksistä, mutta teemat varmistavat, että tarvittaviin asioihin saadaan vastaus (Hirsjärvi ja Hurme 2008: 103). Laadullisessa tutkimuksessa tulee usein vastaan erilaisia vaikeuksia, sillä aina ei ole selvää, miten tutkimusta jatkaa. Laadullisen tutkimuksen joustavuus tutkimuksen rakenteessa antaa mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Malli ei ole yhtä sidottu kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola 2001:133.)

Kyseessä on teoriasidonnainen tutkimus, jossa teoriaan on tutustuttu ja sitä käytetään aineistonkeruun, eli haastatteluiden, pohjana. Työn ja vapaa-ajan tasapainon käsitteeseen ja työn joustoihin on paneuduttu teoriaosassa, jotta päästään selvyYTEEN tutkittavilta kysyttävistä kysymyksistä. Luotettavuuden varmistamiseksi haastatteluita on harjoitettu ja esitetattu ennen oikeaa haastattelutilannetta.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Tällöin haastattelussa läpikäytävät teemat on ennalta valittu, mutta tilaa vapaalle puheelle ja alakysymyksille jätetään riittävästi. Teemahaastattelun tarkoituksena on pyrkiä huomioimaan ihmisten tulkinnat ja merkityksenannot, joka soveltuu hyvin tutkimuksen tarkoitukseen. Teemoihin liittyvät avoimet kysymykset on valittu ennalta ja alakysymyksiä esitetään tarpeen mukaan keskustelun elävöittämiseksi.

#### 4.2. Aineistonkeruumenetelmä

Haastattelututkimuksessa haastattelijan tehtävänä on välittää tutkimuksessa kuva haastateltavien näkemyksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi ja Hurme 2009: 41). Haastattelut on tämän takia äänitetty ja litteroitu, jotta haastateltavien näkemykset ja kokemukset saadaan varmasti dokumentoitua. Haastattelun etuja korostavat vastaajien mahdollisuus avata ja selventää omia vastauksiaan. (Hirsjärvi ym. 2001: 152).

Haastattelun luotettavuuden voi vaarantaa haastateltavan halu esiintyä kunnon kansalaisena, jolloin hän ei tuo esiin kaikkea yleisen mielipiteen pelossa (Hirsjärvi ym. 2001: 152).

Tutkimuksen aineisto on harkinnanvarainen otos, eli aineisto on valittu tutkimuksen kriteerien perusteella. Tässä työssä kriteereinä toimivat työuran pituus, koulutus, työnlaatu ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn järjestelyyn. Aineistonkeruu on tapahtunut ns. lumipallotekniikan avulla, jolloin omien kontaktien kautta edetään tutkittavien avulla muihin varteenotettaviin osallistujiin. Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja suhdetta työn joustoihin. Tällöin on varmistettava taustatietojen perusteella tutkittavien samankaltaiset koulutustaustat ja työnkuvat, jotta kokemusmaailma olisi suhteellisen samankaltainen. Haastateltaviksi valikoitiin mahdollisten haastateltavien joukosta ne, joilta luultavimmin saadaan rikkain aineisto kerättyä. Tämän perusteella heillä on kokemusta ja tietoa tutkimuksen aihepiiristä ja myönteinen suhtautuminen tutkimukseen, joka on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää.

#### 4.3. Tutkimusprosessin kuvaus

Pro gradu -prosessi lähti liikkeelle keväällä 2019. Tutkimuksen aihe muuttui radikaalistikin muutaman kerran, mutta lähtökohtana oli kuvata nuorten asiantuntijoiden kokemuksia työelämästä. Tarkemmaksi näkökulmaksi valikoitui työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työn joustot aiheen ajankohtaisuuden vuoksi.

Teoriaa ja aiheen keskeisintä kirjallisuutta kerättiin kesän 2019 aikana. Tutkimuksen pääteemat alkoivat muovautua ja syksyn alussa teoriaosio oli siinä vaiheessa, että oli aika pohtia haastattelujen rakennetta ja toteutustapaa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin vuoden 2019 lokakuun aikana. Tavoitteena oli haastatella nuoria asiantuntijoita työn ja vapaa-ajan tasapainoista ja työn joustoista. Haastateltavia yhdistää heidän ikänsä, lyhyt aika (0-2 vuotta) nykyisessä työpaikassa ja tietotyön tekeminen.

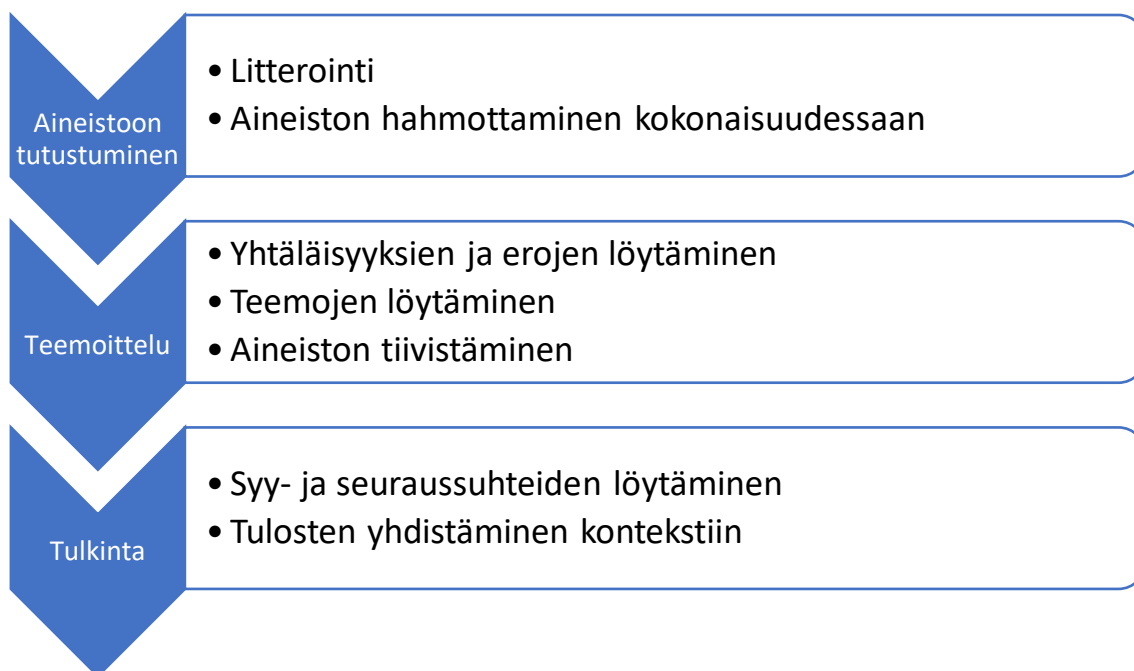
Haastateltavat kerättiin työn ja opiskeluiden kontaktiverkostosta. Haastattelut suoritettiin kasvokkain tai Skype-työkalun avulla. Haastatteluja ennen toimitettiin suunniteltu haastattelurunko haastateltaville, jotta he voisivat tutustua aiheeseen jo etukäteen, niin halutessaan. Haastattelupyyntöjen ja haastatteluiden yhteydessä tehtiin selväksi

henkilötietojen ei pysyminen anonyymeinä tutkimuksessa. Haastateltaville luvattiin lähettää valmis tutkimus sen valmistuttua.

Aineiston analyysi tehtiin loppuvuonna 2019. Tutkijan oman työn ja vapaa-ajan tasapainon takia loppupäätelmien ja ulkoasun muokkaaminen suoritettiin alkuvuonna 2020.

#### 4.4. Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysitekniikalla. Aineisto teemoiteltiin, jonka avulla pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja poikkeamia aineistosta yksinkertaistamalla sitä. Aineisto saatiin tämän avulla helpommin käsiteltävään muotoon. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, joka kytkee tulokset paremmin kontekstiin (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 105). Kvalitatiivisessa sisällön analyysissä ollaan kiinnostuneita tutkittavaan ilmiöön liittyvistä sisällöllisistä merkityksistä ei varsinaisesti sisältöjen esiintymistiheydestä (Seitamaa-Hakkarainen 1999). Aineiston analyysistä on hahmotettavissa kolme selkeää etenemisvaihetta: aineistoon tutustuminen, teemoittelu ja tulkinta.



**Kuvio 5.** Analyysin etenemien kuviona.

#### 4.5. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Termien reliabiliteetti ja validiteetti on ristiriitainen. Niistä on esitetty monia tulkintoja ja tutkimuksen piirissä joskus jopa vältetään näiden termien käyttöä, sillä merkitys saattaa olla epäselvä (Hirsjärvi ym. 2001: 214). Tämän takia käytän termiä ”luotettavuus” kuvaamaan tutkimuksen pätevyyttä ja metodien oikeellisuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi aineiston keräämisen vaiheet ja olosuhteet on tarkkaan selostettu luvussa 4.3. ”Tutkimusprosessin kuvaus”. Tutkimuksessa yritetään kuvata mahdollisimman tarkasti tutkimuksen lähtökohtia ja tehtyjä valintoja, sillä tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2001: 214 - 215).

#### 4.6. Nuoret asiantuntijat tutkimuskohteena

Sukupolvitutkimuksessa on erilaisia tapoja jaotella ikäryhmiä, käsitteistö ja sen merkitykset ovat laajoja. Milleniaalit, y-sukupolvi, z-sukupolvi, nettisukupolvi yms. ovat nimityksiä, joita käytetään 1980-luvun jälkeen syntyneistä. Selvin heitä yhdistävä tekijä on tietoyhteiskunnan olemassaolo heidän elinaikanaan. He ovat niin sanotusti nettisukupolvea, jotka eivät tunne elämää ennen tietotekniikkaa ja tietokoneita. Tämä sukupolvi on astunut työelämään ja heidän käyttäytymistään arvioidaan erilaiseksi kuin aikaisempien sukupolvien käytöstä työelämässä. Sukupolvi Y on joissakin tutkimuksissa syntynyt 1980-2000 (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi 2013), jonka jälkeen syntyneet kuuluvat Z-sukupolveen. Tulgan (2013) määrittelee Z-sukupolven alkavan 1990-luvulla syntyneistä, joten teoriat ovat tutkimuksessa jossakin määrin päällekkäisiä.

##### 4.6.1. Nuorten asiantuntijoiden piirteitä

Kirjallisuudessa suurin yhtäläisyys on suhtautuminen elektroniikkaan. Nuoret työntekijät ovat kasvaneet internetin ja pelien aikakaudella, jolloin kaikki on mahdollista välittömästi. Tämä heijastuu heidän työelämäänsäkin. He suhtautuvat hyvin muutokseen ja jopa haluavat sitä. Globalisaatio ja toimiminen eri kulttuureissa on helppoa nuorille osajille. Heillä on aikaisempaa parempi koulutus, joka heijastuu myös työelämään. Heillä on myös aikaisempaa enemmän kokemusta työelämästä. He pystyvät tekemään



montaa asiaa samanaikaisesti häiriintymättä ja eivät suhtaudu negatiivisesti keskeytyksiin. He kokevat pystyvänsä mihin vain ja internet antaa työkalut ongelmista selviämiseen. He pystyvät aikaisempia sukupolvia helpommin löytämään tietoa, arvioimaan ja soveltamaan sitä käytännössä. He haluavat henkilökohtaista johtamista esimiehiltä, couchingia ja mentorointia. He myös antavat ja haluavat saada palautetta työstään. Koko elämän kestävää uraa ei tehdä yhdessä yrityksessä, vaan työurat muodostuvat eri yrityksissä. Heille yhteistyö ja tiimityöskentely on helppoa ja sitä tehdään myös omien päämäärien saavuttamiseksi. Motivoimalla nuoria asiantuntijoita he saattavat pysyä pidempään yrityksessä. (Berkup 2014.)

Sosiaalinen media ja yhteydenpito kaikkina vuorokauden aikoina kuvaa nuoria asiantuntijoita (Tulgan 2013). Nuoret työntekijät pystyvät tekemään montaa asiaa samanaikaisesti ja pystyvät nopeasti muuntautumaan erilaisiin tilanteisiin. (Fratričová ja Kirchmayer 2018).

Sosiaalinen kanssakäynti on tärkeää nuorille. Heillä ei ole samanlaista auktoriteettipelkoa tai auktoriteetin vastustamista kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Nuoret ovat identiteetiltään itsenäisempiä kuin aikaisemmat sukupolvet ja yhdistelevät mutkattomasti eri identiteettejä (Tulgan 2013).

Tulganin mukaan nuorten johtaminen edellyttää suurta osaamisen siirtämistä työtapojen, työssäolotaitojen ja kriittisen ajattelun suunnalla. Kuitenkin nuorten joukossa on asiantuntijoiden osa, joilla on valtavat tekniset taidot ja henkilökohtaisen kehityksen mahdollisuudet, jotka saadaan esille palkitsemisella ja erilaistumisen mahdollisuuksilla. (Tulgan 2013.) Nuoret toivovat vuorovaikutteista ja läsnäolevaa johtamista (Nuutinen ym. 2013).

#### 4.6.2. Vapaa-aika

Monissa tutkimuksissa sukupolvi Y ja Z arvostavat vapaa-aikaansa. Heidän mottonsa on ”elämä ennen työtä”. Nuoret työelämässä haluavat tasapainon elämän ja perheen välille. He tekevät työtä elääkseen, eivät elä tehdäkseen töitä. Joustavat työajat takaavat motivaation työhön. Päätäväältä työajoista ja -paikoista on avainroolissa. (Berkup, 2014.)

Nuoria asiantuntijoita kiinnostaa työn ja vapaa-ajan tasapaino enemmän kuin aikaisempia sukupolvia. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää jo työnantajaa valittaessa. Hyvä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä vaikuttaa työn imuun, suoriutumiseen ja eettiseen päätöksenkyykyyn. Tasapainoiseen työelämään positiivisesti vaikuttaa joustavat työaikajärjestelyt, jotka luovat hyvinvointia ja näin parempiin tuloksiin. Nuorille asiantuntijoille on tärkeää pystyä vaikuttamaan työaikoihin ja työntekopaikkaan. (Smith 2009 ja Nuutinen ym. 2013). Smithin (2009) tutkimuksessa 21% valitsi joustavan työajan ennemmin kuin suuremman palkan. (Smith, 2009).

#### 4.6.3. Motivaatio

Nuoret työntekijät motivoituvat vastuun ottamisesta projekteissa ja tiimityöstä yleensäkin. Työn merkitys on nuorille tärkeää. Joustavat työolosuhteet motivoivat sekä uusien taitojen oppiminen ja yleensäkin oppimismahdollisuudet. Uran kannalta merkittävät asiat motivoivat nuoria ja eteenpäin ohjaaja esimies. Työn imu ja mielenkiintoisuus ovat suuressa roolissa. Palaute työstä on tärkeää. Työn arviointi on tärkeää, mutta ei ajallisesti vaan saavutusten, luovuuden ja innovaatioiden kautta. Työn mielekkyys. Tiedon jakaminen yrityksen kesken on tärkeää. (Berkup 2014.)

Työn tuloksista ja suoriutumisesta avoimesti puhuminen ja palkitseminen motivoi nuoria ja on avain heidän pitämiseensä yrityksessä. (Tulgan 2013) Nuorien talenttien pitäminen yrityksessä vaatii loistavien työolojen mahdollisuutta, palkitsemista ja joustavia ehtoja. (Tulgan 2013).

Nuoria asiantuntijoita motivoi työn mielenkiintoisuus, työyhteisö ja palkitseminen. Esteitä motivaatiolle ovat epäkiinnostava työ, huono työilmapiiri, matala ja epäoikeudellinen palkka. (Fratrličová ja Kirchmayer 2018).

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluista saatuja tutkimustuloksia avataan tässä kappaleessa. Tutkimustulokset esitetään kolmen teeman avulla, jotka veivät myös haastatteluja eteenpäin. Aineistoa on tyypittelyn ja tiivistämisen keinoin saatettu valmiimpaan muotoon, jolloin tutkimustulosten esittäminen on helpompaa. Haastattelun teemoja on muokattu tässä osiossa, jonka perustana on vastaaminen tutkimuskysymyksiin. Keskeiset teemat, joiden avulla tutkimustulokset esitetään, ovat kokemukset työn ja vapaa-ajan tasapainosta, työn ja vapaa-ajan tasapainoon vaikuttavat tekijät ja työn ja vapaa-ajan tasapainon vaikutukset. Keskeisimmät teemat, jotka esiintyivät haastatteluissa, on kerätty omiksi otsikoikseen. Kappale pyrkii esittämään tuloksia tutkimuskysymykseen ”miten nuoria tietotyön asiantuntijoita voitaisiin paremmin tukea työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä” sekä lisäkysymyksiin miten nuoret tietotyön asiantuntijat kokevat työn ja vapaa-ajan tasapainon” ja ”millaisia haasteita nuoret tietotyön asiantuntijat kokevat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa”. Kappaleessa esitetään katkelmia haastatteluista tutkimustulosten tueksi ja kaksi katkoviivaa (--) merkitsee kommentin leikkausta. Kommentit on kursivoitu tekstin selkeyttämiseksi.

### 5.1. Nuorten kokemukset työstä ja vapaa-ajasta

Nuoria asiantuntijoita haastateltiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Suurin osa haastateltavista totesi sen onnistuvan hyvin tai ihan hyvin. Vaikeudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyivät työn määrään ja arvaamattomiin aikatauluihin. Melkein kaikki kokivat työn ja vapaa-ajan tasapainon olevan hyvällä mallilla, vaikka siinä esiintyikin joitakin vaikeuksia. Haastattelut aloitettiin kysymällä työn ja vapaa-ajan tasapainon onnistumisesta, jolloin monilla vastaus oli positiivinen, vaikka haastattelun myöhemmässä vaiheessa tosiasiaa ilmenikin haasteita. Alla esimerkit haastateltavien positiivisesta ja negatiivisesta kokemuksesta työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyen.

*Haastateltava2: ”No mä koen sen sillä tavalla tosi helpoks. Koska mejän työkulttuuri kannustaa siihen, et ensinnäkin ylityökertymää, ni meil sais olla maksimissaan viis tuntia. Mikä kehottaa siihen, et ne saldot pitäis pitää heti pois.”*

*Haastateltava3: ”No mun mielestä viikolla ei oo hirveenä aikaa. Jos käy töissä ja illalla vähän urheileekin, ni se on oikeestaan päivä siinä. Ja menee nukkumaan sitten. Se on, meinaa olla, että vapaa-aika painottuu viikonlopulle lähinnä.”*

Haastateltavien taustatiedot eivät jakaneet vastauksia juurikaan. Sekä naiset että miehet kokivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen toimivan ihan hyvin ja molemmilla oli siinä myös samanlaisia haasteita, joita esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Ala vaikutti työtaakkaan jonkin verran silloin, kun henkilö työskenteli tiiviisti asiakkaiden kanssa tai jos työ oli riippuvaista kuukauden- tai vuodenajasta. Haastateltavien ikä ei vaikuttanut vastauksiin huomattavalla tavalla.

#### 5.1.1. Kokemukset työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta

Alla on esitelty suurimmat yhteneväiset teemat, jotka nousivat esiin haastatteluista koskien työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Aikataulun hallinta, oma asennoituminen sekä oma vastuu toistuivat useissa haastatteluissa. Nämä tekijät liittyvät keskeisesti haastateltavien kokemuksiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta.

##### **Aikataulun hallinta**

Yleinen kokemus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta on positiivinen. Kokemuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta yhdisti asioiden järjestely ja oman aikataulun hallinnassa pitäminen. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sujuu, jos pitää huolta vapaa-ajan velvollisuuksien hoitamisesta ja korostaa niiden tärkeyttä. Kaikki haastateltavat kertoivat aikatauluttavansa menojaan aktiivisesti, jotta voisivat selvitä kaikista elämässä esiintyvistä haasteista. Jotkut haastateltavista ovat muuttaneet harrastuksiaan joukkueurheilusta yksilöurheiluun, jotta voisivat pitää aikatauluista paremmin kiinni, sillä töiden ja joukkueurheilun yhdistäminen ei onnistu yhtä hyvin. Aikataulun hallinta on tärkeää ja antaa nuorille hallinnan tunnetta elämässä.

*Haastateltava4: ”Se (työn ja vapaa-ajan tasapaino) onnistuu ihan hyvin, jos itse kiinnittää siihen huomiota, että näkee vaivaa ja itse sitoutuu niihin vapaa-ajan tekemisiinkin. Et jos ei mielessään jo suunnittele vähän viikkoa etukäteen, et mitä meinaa tehdä, vaikka urheilun ja tällaisten hyvinvointia edistävien asioiden suhteen niin saattaa olla, että työt helposti lipsahtaa siihen, et ne pitenee ne työpäivät ja ne omaa hyvinvointia edistävät aktiviteetit karsiutuu.”*

*Haastateltava3: ”-- Se vaan pitää pitää tiedossa ja aikatauluttaa aika tarkkaan, et joskus pitää lähtee töistä aikasemmin, jos halua enemmän vapaa-aikaa, tai sitten toisinpäin. Et jos on töissä myöhään, ni sit tietää, ettei siinä oikeen vapaa-aikaa jää. Tai sitten pitäis nukkua vähemmän. Et jostakin pitää luopua aina. Kaikkea ei voi oikein saada. ”*

### **Asennoituminen**

Toinen korostuva asia oli asennoituminen. Haastateltavista monella oli töissä rooli, joka vaati työntekoa toimistotuntien ulkopuolella. Monet haastateltavista kertoivat asennoituvansa niin, etteivät vapaa-ajan keskeytykset työn puolesta haittaa heitä. Kun vapaa-ajan keskeytykset olivat heille vakio ja hyväksytty asia, he pystyivät suhtautumaan niihin positiivisesti ja niitä ei koettu työn ja vapaa-ajan tasapainoa häiritseväksi. Vaikka työtehtävät valuivatkin osittain vapaa-ajan puolelle, sen ei koettu rajaavan pois vapaa-ajan mahdollisuuksia.

*Haastateltava1: ”Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu sikäli, ku jos pystyy asennoitumaan niin, että ei haittaa vapaa-aikana vastata työ, tai tehdä työjuttuja ja olla et työasiat on mielessä vapaa-ajallakin. Ni sillen siin ei oo mitään ongelmaa. Mut mul ei niinku oo työ- tai vapaa-aikaa silleen siin mieles erikseen, et sillen ku mä oon töissä, ni en mä sillen koko ajan tee työjuttuja, mut työjutut keskeyttävät vapaa-aikaani jatkuvasti. -- Et se on ehkä enemmän sellanen asennoitumiskysymys. -- Et ne ei mun mielest oo silleen kaks täysin eri asiaa -- et ei mul jää varmaan mitään sellasta tekemättä vapaa-ajalla, ainakaan toistaseks ei oo jääny tekemättä, mitä mä haluaisin tehdä, koska työt häiritseis niin paljoo. Et siin mieles pystyy kyl vaapaa-ajallaki tekee niit juttui, mitä haluaa tehdä. ”*

*Haastateltava7: ”-- Mutta mä sanon hyvin usein mun asiakkaille, että saa olla yhteydessä myös työajan jälkeen, iltasin saa soittaa, kuukausi/viikkotasolla, ei kauheesti soitella työajan jälkeen, mut joskus kyllä. Tää sopii ihan hyvin mulle. ”*

### **Oma vastuu**

Haastatteluissa korostui myös oma vastuu ajankäytöstä. Jos ongelmia ajankäytössä on, haastateltavat totesivat sen johtuvan lähinnä omasta asennoitumisestaan työhön. Yksi haastateltava tiesi olevansa heikko aikatauluttaja ja tämän takia yritti jatkuvasti parantaa kalenterin käyttöä ja järjestelmällisyyttään. Monella työpaikalla työ on melko vapaata ja oma vastuu on suuri. Tämän takia monien haastateltavien lauseissa toistui, että mitkä vaan

joustopot ovat mahdollisia, kunhan vain hoitaa omat työtehtävänsä. Tämänkin takia oma vastuu asioista on korostunut nuorten asiantuntijoiden työtehtävissä. Vastuu työtehtävistä ja halu suoriutua hyvin teettää helposti ylityötunteja, mutta haastateltavat kokivat sen olevan heidän omalla vastuullaan ja he ymmärsivät ylityötuntien rajoittavan heidän vapaa-aikaansa.

*Haastateltava6: ”No se on ehkä lipsunut siinä et on tehnyt liikaa töitä ja liikaa ylityötunteja, jolloin se sitten luonnollisesti on verottanut sitä, että ei jaksa niin paljon sitten vapaa-aikana tehdä muita juttuja -- ”Se on paljon itsestä kiinni, et tekee niitä töitä liikaa ja se näkyy siinä vapaa-ajassa. ”*

*Haastateltava7: ”Ihan hyvin se varmaan onnistuu.” -- ”Niin kauan kun hoitaa hommansa niin saa aika paljon vapauksia.”*

Joihinkin työtehtäviin kuului työtuntien ulkopuoliset tapahtumat ja niiden järjestäminen, mutta joihin osallistuminen ei aina ole pakollista. Haastateltavat kokivat osallistumisen olevan vapaaehtoista ja työnantajakaan ei sitä velvoittanut, mutta he osallistuivat tapahtumiin silti tietäen sen vievän aikaa pois omalta vapaa-ajalta. Monessa tapauksessa nuori ammattilainen itse velvoitti itsensä osallistumaan, vaikka muualta painetta osallistumiselle ei tullut.

*Haastateltava2: ”No se et mä ite työssäni, järjestän esim. erilaisia tapahtumia, myöskin vapaa-ajalla. Ni tuntuu, et mun pitäis aina myöskin olla paikalla. Vaikka eihän mun nyt aina tarvii olla, mut ku on se rooli siinä järjestäjänä, ni se on vähän sillai, et no mun on pakko olla.”*

### 5.1.2. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen suurimmat haasteet liittyvät arvaamattomiin aikatauluihin. Työpäivät venyvät yllättävien askareiden takia, jolloin vapaa-ajan harrastukset kärsivät. Toinen korostunut seikka on työasioiden häiritseminen vapaa-ajalla. Työasiat pyörivät mielessä vapaa-ajallakin tai työ vaatii niin paljon, että vapaa-ajalla energiat ovat poissa. Lisäksi haasteita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen tuovat eri aikavyöhykkeet, työn paljous ja resurssien riittämättömyys sekä työmatkan pituus. Alla on kerätty yhteen selkeimmät esiin nousevat teemat; arvaamattomat aikataulut sekä työasioiden häiritseminen vapaa-ajalla. Arvaamattomien aikataulujen vuoksi oli ilmeistä, että silloin kun työ pitää tehdä, se ei katso aikaa eikä paikkaa.

Haastateltavat kommentoivat tilannetta seuraavasti: ”Ni silloin se tavallaan, silloin ei kysytä silleen työaikoja vaan silloin executataan. ” ja ”-- saattaa olla et päivän aikana tulee sellasia adhoc-tehtäviä tai jotain sellasii, mihin pitää pystyy reagoimaan nopeesti”.

### **Arvaamattomat aikataulut**

Työ on nykyään ympärivuorokautista ja se on johtanut arvaamattomiin aikatauluihin. Työtä tehdään vapaa-ajalla ja tärkeä työ tehdään silloin kun se pitää tehdä. Eri aikavyöhykkeet ja organisaatiokulttuurit tekevät aikatauluista arvaamattomia. Perinteiset toimistotyötunnit eivät pidä enää paikkaansa, vaan enemmän merkitsevät työsuoritteiden aikataulut. Tulostavuu ja adhoc-tehtävät kasvattavat ylityötuntien määrää. Työhön liittyy nykyään myös työtuntien ulkopuolisia tapahtumia sekä asiakastapaamisia, jotka määräävät eri tavalla työaikoja kuin ennen.

*Haastateltava1: ”Arvaamattomat työajat, se et on monikansallises yhtiössä töissä, missä on eri aikavyöhykkeitä, on siin mielessä luovassa roolissa, -- mis on tosi selkee tulosvastuu, jolloin silloin ku asioita pitää saada aikaseks, ni silloin ne pitää tehdä. Ni silloin se tavallaan, silloin ei kysytä silleen työaikoja vaan silloin executataan. ”*

*Haastateltava4: ”No ehkä se, että mun työ on sellaista, et mä en ihan aina tarkkaan voi tietää tai pysty aina lähtemään silloin tasan kello neljä. Vaan, et saattaa olla et päivän aikana tulee sellasia adhoc-tehtäviä tai jotain sellasii, mihin pitää pystyy reagoimaan nopeesti”.*

### **Työasiat häiritsevät vapaa-ajalla**

Nuorten asiantuntijoiden kokemuksia työn ja vapaa-ajan tasapainosta värittää työasioiden pyöriminen mielessä vapaa-ajalla. Työt eivät jää toimistolle vaan erilaiset työpaineet ovat mielessä vapaa-ajallakin. Yhteydenpitokanavissa keskustelu ei pääty työpäivään, vaan viestejä tulee vuorokauden ympäri. Työnteko on henkisesti ja fyysisesti raskasta ja se esiintyy vapaa-aikana fyysisenä ja henkisenä väsymyksenä.

*Haastateltava7: ”No se ehkä liittyy ne esteet siihen, että jonkun verran työ pyörii mielessä vapaa-ajallakin. Silloin, kun laittaa konttorin oven kiinni, ni ei se aina siihen lopu. Joskus ajatus saattaa viikonloppusin ja iltasin harhailla työjutuissa aika paljonkin.”*

*Haastateltava2: ”Ku tonne kaikkiin noihin (keskustelukanaviin) -- Ni ku tulee sielläkin viestii iltasin välillä -- En mä nyt koe sitä vielä mitenkää semmoseks, että mä nyt olisin hirveesti, en pystyis sitä erottelemaan. Mut mä koitan blokkaa ne viestit.”*

Haastateltavat tekivät ajoittain pitkiä työtunteja ja viikkoja, joka syö energiaa myös vapaa-ajalla. Tällöin on vähemmän aikaa käytettävissä palautumiseen, jolloin stressi ja väsymys kasvavat. Kesken jääneet työtehtävät mietityttivät myös vapaa-ajalla, joka osaltaan aiheutti stressitasojen nousun.

*Haastateltava6: "Ei oo ongelmaa, et vapaa-aika häiritsis työtä. Enemmän se työ vapaa-aikaa. Ei sillä tavalla, että työasiat tulis mieleen vapaa-ajalla, enemmän se on se, että siihen menee paljon aikaa ja se vie vapaita tunteja vuorokaudesta ja jos on stressaavampaa ni on väsyneempi. Ei silleen, et valvois öitä tai miettis työasioita kotona, mut fyysisesti vie enemmän aikaa ja energiatasoja."*

*Haastateltava3: "Et aika usein meinaa olla sillä tavalla, et tuo kotia vähän töitä ja mieltii jotain ongelmaa, mitä ei oo saanu ratkaistua. -- Että välillä tuntuu, että ei meinaa millään jaksaa ja kohta taas tuntuu, että ihan hyvin tää menee."*

### 5.1.3. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen onnistuminen

Aineistosta selvisi, että työn ja vapaa-ajan tasapainoon vaikuttavia tekijöitä, haastateltavien omia ”työkaluja”, olivat aikatauluttaminen ja priorisoiminen, kuten jo kokemosiosista selvisi. Suunnittelulla ja aikataulujen selkeydellä sekä priorisoinnilla ja delegoinnilla haastateltavat yrittivät helpottaa arjen haasteita. Urheilu ja sosiaalisten tilanteiden priorisoiminen tuo helpotusta työn paineisiin. Itsestä huolehtiminen, sen aikatauluttaminen ja siitä kiinni pitäminen helpottaa haastateltavia työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämisessä. Oma aika on yksi keino, joka auttoi jaksamaan. Eräs haastateltava pyrki ”nollaamaan asioita terveellä tavalla”. Toinen tärkeä asia on työasioiden jättäminen työpaikalle ja työn ja vapaa-ajan rajan vetäminen selkeästi. Muutamat haastateltavat ovat painineet työn ja vapaa-ajan tasapainon kanssa jo aikaisemmin, jonka takia he olivat jo ehtineet pohtia asiaa ja kehittää tekniikoita arjen tasapainoon. Yksi haastateltava yritti aktiivisesti erotella työtä ja vapaa-aikaa pitämällä työ- ja vapaa-ajan puhelimen erillään, jättämällä tietokoneen töihin ja päättämällä jättää työt tekemättä kotona, vaikka ne jäisivätkin kesken.



## Aikataulutus ja selkeys

Aikataulutus ja tehtävien selkeyttäminen itselle erilaisten listojen ja kalenterin avulla helpottaa nuorten asiantuntijoiden työtaakkaa. Tarve delegoimiselle ja priorisoinnille tunnistettiin nuorten asiantuntijoiden puheissa. Keskittyminen yhteen asiaan ja sen valmiiksi tekeminen helpottaa kokonaisuuden hallintaa. Haastateltavien puheissa toistui hallinnan tunteen hakeminen. Kun on tunne oman työn hallinnasta, se antaa suoriutumisen tunteen.

*Haastateltava2: "Nii, mä oon sellanen aikatauluttaja, Ja ne mua auttaa myöskin, et mä yleensä päivän päätteeks töissä teen ittelleni seuraavaks päiväks listan, mistä mä alotan. Ni se auttaa mua blokkaan sen, et "hei mä en tee niitä enää tänää" ja mieti niitä tänää, vaan sit mul on ne listattuna huomisaamuks ja sit ne oottaa mua siellä. Se on ainaki ollu hyvä. Sillon ne ei unohdu ja mä koen, et mä oon oman roolini herra".*

*Haastateltava7: "Joo okei, no se on ehkä ollut hiukan semmonen haaste viime aikoina. Mä oon koittanut opetella delegoimaan paremmin ja kirjottaa itelle ylös mitä tarvii tehdä. Ihan isoja tai pieniä asioita. Pitää oppii priorisoimaan paremmin. Tiedän ihan nää jutut, et en oo hyvä näissä ja koitan niitä nyt alkaa kehittämään paremmiksi."*

## Liikunta

Liikunta, oma aika sekä aika läheisten kanssa on tärkeä henkireikä arjessa nuorille asiantuntijoille. Urheilun avulla ajatukset saadaan pois työasioista ja tasapainotetaan arkea. Liikunta vaikutti monen haastateltavan stressiin ja uupumukseen positiivisesti.

*Haastateltava3: " Itellä ehkä lähinnä urheilu on sellanen. Että sillä saa ajatukset täysin pois töistä. -- Urheilu on semmonen, että se saa sitten ajatukset muualle. Ei mulla oo sitten kummallisempia työkaluja siihen, et se on, et pitää vähän sellanen kultanen keskitie yrittää löytää siinä, et vähän sellasta tasapainottelua.*

Liikunnan ja sosiaalisen elämän positiivinen vaikutus korostui haastatteluissa. Kuitenkin työtaakan ollessa suuri ne jäävät vähäiseksi. Jotta ehtii urheilla ja nähdä ystäviä ja läheisiä, niiden arvo tulee tunnistaa ja ne tulee aikatauluttaa arkeen samalla tavalla kuin työtehtävät. Ilman tämän arvon tunnistamista liikunta ja sosiaalinen elämä jäävät pois, jolloin myös palautuminen kärsii. Eräs haastateltava koki raskaan työtaakan vaikuttavan

myös liikuntasuorituksiin, jolloin hänelle oli tärkeämpää levätä kuin rasittaa itseään lisää fyysisesti.

*Haastateltava4: "Joo ja sit tohon urheiluun ja tollaseen kavereiden näkemiseen, niin se on semmonen asia, mitä koitan suunnitella, et näkee ainakin kerran viikossa jotain kaveria ja vaiks kaksi kertaa viikossa tähtää siihen, et menee treeneihin, vaikka tilanne olis mikä. Et sumplii ne jotenkin ja pitäytyy siinä arkipäivinä."*

*Haastateltava6: "No just se liikunta. Mut se kärsii helposti stressistä ja väsymyksestä. Toisaalta, jos on tosi väsynyt, ni sekin kärsii se suoritus. Jos on liian väsynyt, niin ei kannata itseensä rasittaa enemmän."*

## 5.2. Työn ja vapaa-ajan tasapainoon vaikuttavat tekijät

Työn lisäkysymyksissä halutaan selvittää, miten nuoria tietotyön asiantuntijoita voidaan paremmin tukea työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Tämän takia haastateltavilta kysyttiin työn ja vapaa-ajan tasapainoon vaikuttavista tekijöistä. Työn joustot on yleisesti koettu keinoksi helpottaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Tuomivaara ym. 2016). Tämän lisäksi tärkeitä ovat työn ja vapaa-ajan tasapainon sitominen yrityksen strategiaan sekä työyhteisön, organisaation sekä esimiehen tuki. Haastatteluissa selvitettiin näiden seikkojen merkitystä haastateltavien kohdalla sekä muita asioita, jotka heidän mielestään vaikuttavat työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Seuraavaksi esitellään työn joustojen merkitystä sekä niiden vaikutuksia työn ja vapaa-ajan tasapainoon nuorten asiantuntijoiden mielestä.

### 5.2.1. Työn joustot

Työn joustoja on melko hyvin tarjolla kaikissa organisaatioissa, joissa haastateltavat työskentelevät. Yleisiä ovat työajan joustot sekä etätyö. ”Approved absence” -päivät mainittiin tapana keventää ylityötaakkaa erään haastateltavan organisaatiossa. Tämä tarkoittaa vapaapäiviä, joita voi pyytää lyhyelläkin varoitusajalla, jos työtaakka tuntuu painavan liikaa.

Toisissa työpaikoissa tuntien seuraaminen on tarkempaa kuin toisissa, monessa organisaatiossa työtunteja ei seurattu lainkaan. Töiden tekeminen on melko joustavaa

kaikilla, eikä joustojen käytölle ole paljon esteitä. Työaika on monessa tapauksessa vain suuntaa antava, eikä se kaikkialla antanut edes raameja työnteolle. Isoimmat rajoittajat ovat rooliin kuuluvat omat vastuut sekä pakolliset palaverit. Muuten työ on monelle tulospainotteista, jolloin työajoilla ei ole isoa roolia.

Haastateltavat haluavat organisaatioiltaan kuitenkin vieläkin parempia etätyömahdollisuuksia, sillä etätyö on monessa organisaatiossa rajattu tiukasti. Etätyön sääntöihin kaivattiin selkeytystä. Kaikilla työpaikoilla ei ollut selvillä etätyön säännöt, joka osaltaan lisää epävarmuutta niiden käyttöön. Joustojen ohelle toivottiin organisaatiolta tarkempia linjoja lisätyötuntien tekemisestä sekä priorisoimisesta organisaation sisällä. Suurimmat teemat, jotka nousivat esiin haastatteluista; joustot työpaikalla, suhtautuminen joustoihin sekä toivotut lisätoimet, on kerätty omiksi teemoikseen.

### **Joustot työpaikalla**

Joissakin paikoissa työajanseuranta oli käytössä, mutta monissa työaika ei seurattu lainkaan. Työaika pystyy soveltamaan täysin työtaakan ja omien vapaa-ajan vastuiden mukaan. Silloin kun aikaa on, voi joustaa miten tahtoo, mutta kun on töitä ja on kiire, silloin työntekijän oletetaan joustavan työpaikan mukaan. Yrityksissä, joissa työajanseuranta on käytössä, sitä ei seurata tarkkaan, vaan lähinnä suurempia linjoja. Projektit ja omat työt määrittävät joustojen mahdollisuuden. Tärkeintä on saada työt tehtyä ja suoriutua työn vaatimuksista. Tämän nojalla joustaa voi miten haluaa.

*Haastateltava7: "No siis joo, se (7,5 tunnin työpäivä) on siinä pohjana. Käytännössä kuitenkin ei sitä työaika mitata mitenkään. Enemmän merkkää se mitä tekee ja suoriutuu."*

*Haastateltava2: "-- Meil on työajanseuranta, mutta se on lähinnä siitä syystä et jos tulee isoi poikkeamii, et se ei oo sellaseen kyttäykseen, et "tuliks se nyt viis minuuttii aikaseemin ja lähtiks myöhemmin" vaan nimenomaan sellasiin isompiin linjoihin."*

Projekti- ja tehtäväriippuvaisuus oli monen haastateltavan työajan pohjana. Kun työtaakkaa on, töitä tehdään kellon ympäri ja päinvastoin. Lomallakin tehdään töitä ja taas työajalla myös muuta kuin töitä. Harmitusta työaikamalleihin tuo se, että kaikista tehtyjä työtunteja ei seurata vaan oman ylityötaakan seuranta jää työntekijälle itselleen.

Tällöin tehtyjä tunteja tulee itse valvoa ja niitä ei välttämättä saa aina pidettyä vapaana vaikka niin haluaisi.

*Haastateltava7: "Meil ei oo kellokorttii käytössä ollenkaa. Et on tosi vapaata tuleminen ja meneminen. Sillee ku ajattelee, ni ei oo joustoja, kun ei lasketa tuntejakaan. Ei oo tuntipankkeja tai tälläsii ollenkaa. Menee enemmän sen kautta, että pääasia on et työt tulee hoidettua. Muulla ei oo väliä. Kesälomalla vastasin posteihin ja viesteihin ja tein silleen töitä kyllä vaikka olinkin lomalla."*

*Haastateltava4:" Meil on aika sinänsä joustavaa. Toki taas tosi projektiriippuvaista, et meillä on aika jännästi, et meillä pitää lähtökohtaisesti, tai et perusprojekti on, että kaikki kirjaa vaiks mitä tunteja ikinä tekeekään, niin kirjaa 8 tuntia. Mistä on myös paljon ollut keskustelua, et toi laittaa tosi paljon enemmän työntekijän harteille, et seuraa sitä omaa ylityötuntitaakkaansa.--"*

### **Suhtautuminen joustoihin**

Haastateltavilta kysyttiin suhtautumista työn joustoihin ja työn joustojen tarpeellisuudesta. Kaikki haastateltavat suhtautuvat positiivisesti työn joustoihin. Työn joustot koetaan positiiviseksi asiaksi, jonka avulla työtä ja vapaa-aikaa pystyy järjestelemään paremmin. Yksi haastateltavista kuvaili työajanjoustoa ”pelastukseksi” ja haastatteluista selvisi, että työajanjoustoa arvostetaan ja tarvitaan arjessa. Monet haastateltavista käyttävät joustoja aktiivisesti. Toisilla taas läsnäoloa työpaikalla vaadittiin enemmän työtehtävien takia. Työn joustojen koettiin parantavan myös työssä suoriutumista.

*Haastateltava2: "Kyl mä koen tosi hyvin joustavaks ton työn. Ja sit taas on etätyömahdollisuus myöskin, mutta sitä mä en oo nyt käyttänyt, kun kerran. Et sit ku toi on kuitenkin semmonen rooli, et olis hyvä olla siel paikalla."*

*Haastateltava5:" Joo on. Kyl mä aika aktiivisesti oon käyttänytkin. Sitä aina kertyy pikkuhiljaa sinne, ja aina ku on kertyny ni käyttää sit pois. Et ei oo sillatti, et ne ois joutunu maksaa rahana, koska ei olis ehtiny käyttää, vaan kyl mä oon aina saanu käytetty ne pois ihan vapaana. Mikä on kyllä parempi. "*

*Haastateltava7: "Just kun meillä on tosi vapaata, ni sitä mä kyllä arvostan ja pidän tärkeänä. Voin ite tavallaan aikatauluttaa kaikki. Kyllä mä koen, että tää vapaus, joka meillä on, on tosi tärkeätä ja tarpeellista, että vois sitten suoriutua myös hyvin töissä. "*

## Tarvittavat lisäjoustopaikat

Haastateltavat haluavat lisää selkeyttä joustojen ja varsinkin ylituntien tekoon. Linjat ylituntien teosta olivat joissakin paikoissa epäselviä, jolloin lisätyöstä ei välttämättä saanut korvausta. Epäselvää joissakin paikoissa ovat myös etätyön järjestelyt, joka aiheuttavat epävarmuutta etätyön käyttöön. Etätyö on muutenkin rajoitettu monessa paikassa melko tiukasti. Tämän takia etätyöntekoon toivottiin lisää vapautta. Haastateltavien rooli rajoittaa joustojen käyttöä jossakin määrin. Yksi haastateltavista kertoi etätyömahdollisuuden puuttuvan häneltä virallisesti kokonaan. Tämän takia pitkät lomat ja etätyön käyttö on joskus vaikeaa. Vastuu roolissa on muutamalla niin suuri, ettei korvaajaa ole, jolloin pidemmät lomat ovat mahdottomia.

*Haastateltava5: "No se etätyömahdollisuus ois kyl aika kova. En mä kyl tiää, voihan se olla, et se perjaattees onnistuis mun esimiehelleni, et jos vaan kysyis et onko ok jäädä kotiin tekemään jonkun päivä. Mut en mä edes oo sitä kysässy. – oishan se sit paljon mukavampi jäädä yhdeks päiväksi kotiin tekemään, jos tietää et on joku sellanen homma mihin piäis pidemmän aikaa keskittyä, ni se olis helpompi kotona keskittyä siihen excellin hakkamiseen, verrattuna siihen työpaikkaan, mis tulee -- toistuvasti joku siihen, et on häiriöö -- Et se olis tosi hyvä, niinku töidenki kannalta. Et ei vaan oman lorvimisen kannalta."*

*Haastateltava3: "No ainoastaan varmaan toi etätyö, et sais siihen enemmän vapautta. Silleen, että ei tarvis ees sopia siitä et pitää etätyöpäivän. Mut se on oikeestaan ainoa."*

Etätyötä toivottiin käytettävän enemmän tekemisen sujuvoittamiseksi ja myös ympäristön suojelemiseksi. Erään haastateltavan mielestä kaikki kasvokkain tapahtuvat tapaamiset eivät olleet perusteltuja, vaan palaverit voitaisiin hoitaa yhtä hyvin myös etäyhteydellä. Etätyön sääntöjen selkeyttäminen oli monen haastateltavan toiveissa, jotta etätyön tekeminen helpottuisi. Kaikille ei ollut selvää tuleeko lupaa kysyä ja keneltä sen virallisesti saa.

*Haastateltava4: "Mun mielestä niitä etätyöpäiviä vois olla enemmänkin. -- Ni tollanen turha reissaaminen vie omaa aikaa kaikelta muilta ja sit taas stressaa ympäristöä, niinku saastuttamismielessä. Et siihen mä todellakin haluisin saada, et järkevöitettäisiin sitä. Että koska oikeasti pitää mennä asiakkaalle ja koska riittää että ollaan kotitoimistolla tai vaikka kotona. Et siihen olisi hyvä saada selkeyttä."*

*Haastateltava3: " Etätöistä, ni mä luulen et on vähän meillä ainakin tiimikohtaista ja riippuu ihan täysin pomosta oikeestaan. Meidän on pitänytkin puhua pomon kanssa siitä oikeestaan, että mikä meillä on käytäntö siihen, et tarviiko oikeestaan pyytää edes lupaa olla etänä. Et tarviiko edes ilmoittaa siitä, vai voiko vaan olla etänä. Aika usein, jos mä lähen matkustamaan johonki, niin sitten mä pidän etäpäivää. Et se ei oo mikään ongelma ollu ikinä. --"*

## 5.2.2. Yrityksen toimet

Työn joustot helpottavat osanaan työn ja vapaa-ajan tasapainossa, mutta se on vain tekninen työkalu, eikä helpota organisaatioiden sisällä olevia ongelmia. Haastateltavat toivovat organisaatiolta nopeampaa resursointia ja reagointia työntekijävajeeseen, joka aiheuttaa suurta työtaakkaa. Toinen asia, jota työpaikoilla kaivataan, on jaksamisesta huolehtiminen. Priorisoinnin ja delegoinnin opettamisen sekä kommunikaation helpottamisen avulla työtaakka olisi paremmin hallittavissa ja jaksaminen paranisi.

### **Resursointi**

Resursointi on usein hidasta organisaatioissa, jolloin lyhyitä ja pidempiäkin työpiikkejä hoidetaan alimitoitetulla henkilöstöllä. Henkilöstövajeeseen vastaaminen kestää yleensä kauan, jolloin henkilöstö joutuu pidempiäkin aikoja tekemään paljon ylimääräistä työtä. Tiimien työtehtävät ”työscope” lisääntyvät jatkuvasti, mutta resurssit pysyvät samana. Erään haastateltavan sanoin: ”Se on hyvin tullut selväksi, että iso laiva kääntyy hitaasti.”

*Haastateltava1: ”Siis aidosti helpottais se, et kun on kasvuorganisaatios, kasvuyhtiössä töissä, ni ei oo selkeitä rooleja välttämättä vielä olemassa, ku se ei oo niin vakiintunut se toiminta ja yhtiön henkilökunta on kasvanut lähes 50% vuodessa viimeiset muutamia vuodet. Mikä sit aiheuttaa sen et munki tämänhetken tiimi ihan vajaahenkinen, ja sit pitäis ite myös osata delegoida tehtäviä eteenpäin, et ei tarvii ite tehdä kaikkee. Ni semmoset auttais, ei ehkä nii omal kohdal nii tollaset tekniset työaikatarkastukset, vaan niinku laajemmin sen henkilöstöresurssien ja sen käytön miettiminen. ”*

### **Jaksamiseen keskittyminen**

Huoli jaksamisesta toistui joissakin haastatteluissa. Jaksamisen haastajina työtaakan lisäksi oli priorisoinnin vaikeus, kommunikaation puutteellisuus ja henkisten työkalujen puuttuminen. Kommunikaatio ja verkostoitumismahdollisuudet helpottaisivat

työntekijöitä ydintyön tekemisessä. Monet toivovat keskittymistä henkisiin työkaluihin, joiden avulla hallita stressiä ja aikatauluja. Harrastemahdollisuudet ovat monessa organisaatiossa kunnossa, mutta stressikoulutukset ja työkalut henkisen puolen hallitsemiseen puuttuivat vielä joissakin organisaatioissa.

Nuorten asiantuntijoiden haastatteluissa toistui työtaakan suuruus ja sen kommunikaation vaikeus. Töistä halutaan suoriutua hyvin, sillä uran alkuvaiheessa halutaan tehdä vaikutus esimieheen. Liiallisesta työtaakasta on vaikea kommunikoida ja se aiheuttaa stressiä ja uupumusta. Esimiehen parempi delegointi ja tehtävätaakan oikean määrän asettaminen helpottaisi tässä tilanteessa. Johtamiseen ja kommunikaatioon kaivataan parannusta esimiesten suunnalta.

*Haastateltava4: " -- Et oikeasti osataan priorisoida ja delegoida tehtävät oikein. Sitten myös, että kommunikoidaan myös työntekijöille, alaisille paremmin, että uskaltaa, et nekin uskaltaa kommunikoida,-- jos varsinkin kyseessä on uransa alkupuolella olevia tekijöitä. Koen ainakin, että mun oli tosi vaikee sanoa siitä, että on liikaa töitä. Koska mua pelotti, että mua pidetään epäpätevänä ja nyt jälkikäteen ajateltuna se on ihan absurdia. Mähän tein tosi hyvin mun työni ja ylitin tavoitteeni ja kaikki, mutta silti mulla oli sellanen olo, että mä en suoriudu hyvin. Et just ehkä sitä kommunikaatiota, et siinä ei olis niin isoa kynnystä puhua näistä asioista esimiehen ja alaisten välillä. -- Totta kai se on kaikkien oma myös henkinen juttu. Että pitää pystyy tietää, kun liika on liikaa. Jotenkin siinä pitäis olla, et olis parempi kommunikaatioyhteys ja se johtaminen olis erilaista, jotta niiden työntekijöiden ei aina pitäis oppia niitä rajojaan sen kautta, että käy pohjalla. Koska se ei oo terve tapa. Mutta valitettavasti tosi moni oppii sen kantapään kautta. Et tietää vast rajansa, kun on käynyt siellä ääri rajoilla. Mut sen ei sen kuuluis mennä niin. "*

Henkisten työkalujen käytölle ja työhyvinvoinnin ja jaksamisen johtamiselle on kysyntää. Joitakin tällaisia toimia haastateltavien organisaatioissa on ollut käytössä, mutta vielä ne eivät ole olleet selkeitä ja strategisesti vaikuttavia. Fyysisen terveyden eteen tehtävät toimet ovat kaikissa organisaatioissa vakiintuneita, mutta henkiseen terveyden ylläpitämiseen kaivataan työkaluja ja selkeitä ratkaisuja. Stressinhallintaan ja aikataulutukseen haastateltavat toivoivat koulutusta. Esimiehiltä odotetaan enemmän välittämistä ja selkeitä toimia, jotta henkilöstön jaksaminen säilyy hyvänä. Nuorten asiantuntijoiden motivaatio on korkealla ja he tekevät helposti paljon ylimääräistä, jolloin

jaksamiseen ja palautumiseen tulisi kiinnittää huomiota. Varsinkin aikatauluttamiseen, priorisointiin ja stressinhallintaan tarvitaan tukea.

*Haastateltava6: " Ei ihan hirveesti oo mietitty sitä psyykkistä, et ei oo annettu työkaluja miten sitä työssäjaksamista (käsitellä) siltä henkiseltä kantilta. Jossakin kohtaa piti olla sellanen stressikoulutus.-- Se olis sellasta, jota jollain tasolla tarvittais. Koska on se työ joskus sellasta paineista. Nyt on lähinnä fyysisiä työkaluja joustoja ja sporttietuja ja terveydenhuoltoja. Mutta henkisiä työkaluja ei oo hirveesti huomioitu. Noita one2oneja on ja niissä keskustellaan et jaksaako, mut tuntuu et välillä pitää huomauttaa esimiehelle, et "hei jaksaaks porukka tääl hyvin sun mielestä?" Et sitte vaik olosuhteet on aika kivasti, mut sit resursseja ei oo tarpeeks. Et vaiks on niitä joustoja ja ihmisten helppo ottaa lomiam, mut just se et ei oo voimavaroja tehä asioita lomilla, et ottaa sen vaan lepolomana.-- Niin, esim priorisointityökaluja ja näin. Ja ehkä enemmän tukee et ei kannata ottaa asioita liian vakavasti. Kun monessa tapauksessa, kun on motivoitunutta porukkaa ni, et ei oo pakko tehä enemmän kun se 8h, mut monet tekee. Et selkentäis organisaatiossa niitä prioriteettejä. Et ei vaan sillee et se työscope vaan laajenee ja laajenee kokoajan ja resurssit pysyy samana. Se. Et ihmisillä olis jaksamista käyttää niitä lomiaan ja vapaa-aikaa, koska ettei se mee sit vaan lepäämiseen. "*

*Haastateltava7: "-- Aikatauluttaminen ja stressinhallinta, sitä vois ehkä ohjata enemmän. Että jos ahdistaa, ni että olis joku kanava, jossa sitä pystyis oppimaan käsittelemään. Että siinä alussa jo olis mahdollisuus puhua siitä ja käsitellä sitä, ettei siitä tulis niin suurta taakkaa, et se vaikuttais just vapaa-aikaankin. "*

### 5.2.3. Yrityksen strategia

Teorian puolesta on tärkeää työn ja vapaa-ajan tasapainon toteutumisen kannalta, että se näkyisi jo yrityksen strategiassa. Tällöin se olisi syvällä organisaation rakenteissa ja kulttuurissa ja välittyisi sieltä koko henkilöstölle. Haastateltavien organisaatioissa työn ja vapaa-ajan tasapaino näkyi noin puolissa niiden strategioista. Haastateltavat kokivat sen olevan näkyvissä hyvin, välillisesti tai ei ollenkaan. Strategiaa ei koettu kovin läheiseksi ja sen yhteyttä työn ja vapaa-ajan tasapainoon nuorten asiantuntijoiden oli vaikea hahmottaa. Alla esimerkkejä haastateltavien reagoinnista strategian ja työn ja vapaa-ajan tasapainon yhteyteen.

*Haastateltava1: "-- Se (työn ja vapaa-ajan tasapaino) on tavallaan tiedostettu toimintatapa nimenomaan yhtiön arvoissa, et pyritään kannustamaan siihen tasapainoon."*



*Haastateltava2: ”Kyllä mä sanoisin, et se välillisesti näkyy siellä, vaikei nyt suoraan. Mut meijän tärkein juttu on meijän ihmiset ja me panostetaan ihan älyttömästi meijän henkilöstöön. Niin kyllä mä koen, et pidetään hyvää huolta.”*

*Haastateltava3: ”Ainakin tossa, mikä mulla näkemys on niin ei. Et se ei näy kyllä oikein yhtään.”*

#### 5.2.4. Organisaation, työyhteisön ja esimiehen tuki

Organisaation, työyhteisön ja esimiehen tuki on tärkeää, jotta työn joustot ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu (Parkes ja Langford 2008.). Haastateltavat kokivat työyhteisön ja organisaation suhtautuvan positiivisesti joustojen käyttöön. Positiivinen suhtautuminen näkyi lähinnä sillä, että oli mahdollistettu vapaus tehdä mitä vain ja sillä etteivät työkaverit ”kyttää” toisten tekemisiä. Tämän lisäksi ei selvinnyt mitään sen erityisenpää suhtautumista joustojen käyttöön organisaation tai työyhteisön puolelta. Kaikilla haastateltavilla oli hyvä tai todella hyvä suhde esimiehiin. Tämän takia on mahdollista jutella omista huolistaan tai vapaa-ajan haasteista esimiesten kanssa, joka helpottaa myös työn ja vapa-ajan haasteista selviämistä.

*Haastateltava6: ”Jos kysyy et voiko olla vapaalla ni ei yleensä tai ei oo tullut sellasta tilannetta, et joku sanoo et et voi. Ja et voiks olla home officella ni kyllähän asia on aina kunnossa. Joustojen käyttöä ei tarvii perustella. Normijuttuja voi helposti käyttää. ”*

*Haastateltava3: ”No työkavereita ei silleen hirveenä kiinnosta. Et kaikki tekee omaa, tai niinku pomokin usein sanoo, et jos saa hommat tehtyä, niin sillä ei oo hirveesti mitään väliä. ”*

Joissakin organisaatioissa yhteenkuuluvuuden tunne ja välittäminen näkyivät. Siellä toisten kuulumisia kyseltiin paljon ja välitettiin jaksamisesta. Turvallinen keskusteluyhteys kollegoihin sekä esimiehiin auttoi keskustelua omasta jaksamisesta. Keskustelu parantaa tilannetta ja antaa tunteen, että työntekijä ei ole yksin ongelmansa kanssa.

*Haastateltava4: ”Työkaverit suhtautuu mun mielestä tosi tukevasti. Meillä on ollut siinä, et ihmiset tulee muutenkin kysymään tosi paljon, että esimiehetkin projektien ulkopuolelta olevilta tyypeiltä, et ”miten sä oot jaksanu”, jos tietää, et on ollu rankkaa. Tulee juttelee, et ”hei mä tiän että*

*sulla on ollut kiireistä, et onko tohon nyt saatu muutosta”. On sellanen tosi hyvä ja turvallinen verkosto, jonka kanssa jutella näistä asioista. Se on mun mielestä se tärkein, et on sellanen olo, et uskaltaa jutella. Senkin jälkeen, kun mullaki oli sellane, ei mulla mitään burn outtia ollut, mutta työuupumusta todella pahaa, niin sit sen jälkeen, mul on monesti tultu kyseleeseen siitä. Ollaan keskusteltu tosi avoimesti ihan näistä just työn varjopuolistakin kaikkien kesken. Se avoin keskustelu se on ollut tosi hyvä. Ei oo ollut sitä, et pitää vaan yksin suorittaa ja selviytyy."*

### 5.3. Työn ja vapaa-ajan tasapainon ja tasapainottomuuden vaikutukset

Työn ja vapaa-ajan tasapainoa tavoitellaan paremman ja kestävämmän työelämän takia. Työntekijöiden motivaationa on työn ja vapaa-ajan haasteista selviäminen ja suoriutuminen työpaikalla ja vapaa-ajalla. Organisaatioiden tähtäimessä on työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja parempi suoriutuminen markkinoilla. (Parkes ja Langford 2008, Talukder, Vickers ja Khan 2018). Haastateltavilta kysyttiin työn ja vapaa-ajan tasapainon tai tasapainottomuuden seurauksista. Heidän sitoutumistaan organisaatioon joustojen ja tasapainon seurauksena selvitettiin.

#### 5.3.1. Pahoinvointi

Kaikki haastateltavista kokevat stressiä työn ja vapaa-ajan suoritteiden takia. Muutamalla se johtuu vapaa-ajan prioriteettien karsiutumisesta tai jatkuvista haasteista päästä sovittuihin tapaamisiin vapaa-ajalla. Suurimmalla osalla se johtui kuitenkin töihin liittyvistä tehtävistä, jolloin työtaakka tai aikataulupaine häiritsi. Stressiä aiheutti myös työn ja vapaa-ajan kiireiden osuminen samaan aikaan, jolloin kummassakaan ei löytynyt joustonvaraa. Oma onnistumista ja onnistumisen tunteita kaivattiin, sillä tieto omista taidoista ei ole vielä vahvaa. Työasiat vaikuttivat ja stressasivat vapaa-ajalla, mutta harvalla vapaa-aika vaikutti työelämään.

*Haastateltava4: "Joo. Kyl mä koen (stressiä ja ahdistuneisuutta). Mä oon huomannu sen nyt, että sen jälkeen kun mulla oli tosi rankka projekti ja nimenomaan tosi sellanen palautumisen kannalta ihan hirvee projekti meneillään. Sen jälkeen mä oon ehkä oppinut siihen, että osaa ehkä ite mielen kans työskennellä niin, että ei oo sitä jatkuvaa stressiä. Koska jos työskentelee alalla, jossa on jatkuvasti deadlineja ja koko ajan näennäisesti kiire, siis kiire. Niin se tarkoittaa sitä, et ei se auta et sä oot koko ajan stresseissä, koska se on se vakio. Sit siihen vaan pitää suhtautuu sillee, et*

*meil on aina kiire. Et ei se kiireen tuntu tee ihmistä tehokkaammaksi, se on päinvastoin. -- Pitää olla vähän sellanen terve suhtautuminen, et ei se nyt oo niin tarkkaa. Koska muuten sitä just on koko ajan tosi superstressaantunut. "*

Haastateltavat stressaantuivat työtaakan määrästä, omasta suoriutumisestaan ja priorisoinnin haastavuudesta. Onnistumisen tunnetta haettiin jatkuvasti ja sen puuttuminen saa aikaan riittämättömyyden tunteen. Monien mielestä he välittivät liikaa ja tiesivät ajattelevansa liikaa työsuoritteita, mutta eivät pystyneet siltikään ottamaan rennompaa asennetta työsuoritteita kohtaan. Taustalla oleva aikataulupaine vaikeuttaa asiaa.

*Haastateltava6: "Joo, ku se työ on niin suuri osa sitä ylipäättänsä itseään, et mitä ikinä sitä sit tekeekään, niin tekeekö sitä tarpeeksi hyvin. --Töissä ei sillee stressaa et onko hyvä työntekijä, paitsi joskus sitäkin. Mut ne tietyt työsuoritteet stressaa, et meniks ne tarpeeks hyvin tai. Ohan työaikapaineitakin, kun jotain asioita tulee paljon, ja pitäis olla valmis nyt ja heti. Et mielummin olis askeleen edellä tai oikeassa tahdissa, mut välil tuntuu et on aina askeleen jäljessä. Niin siitä jää se onnistumisen elämys pois ja tuntuu, et on aina myöhässä ja kaikki kasaantuu. Ja sitten miten tässä priorisoi kun kaikki on prioriteetti 1. Sekin on et joinain päivinä sujuu paremmin, et tekee yhden asian kerrallaan ja joskus tuntuu et ei saa sitten mistään kiinni. Yrität tehä vähän sieltä ja tuolta ja mikään ei onnistu. Pitää vaan listalta ottaa seuraava ja koittaa miettiä vaan sitä olennaista. On niinku aikataulupainetta."*

Vapaa-ajan urheilu ja nukkuminen vaikuttivat joidenkin haastateltavien työhön. Kun on painetta ehtiä treenaamaan, työn suorituspainet nousevat, sillä töistä pitää ehtiä lähtemään tiettyyn aikaan. Eräs haastateltava kertoi kovan treenaamisen vaikuttavan töihin välillä energiatasojen putoamisella.

*Haastateltava1: "—ni ne treenit kyl ehtii jossain vaiheessa käydä tekemäs, mut niist ei välttist ehdi sit palautuu, ni sit voi olla semmoses, et on fyysisesti aika väsyny välil, ja sit saattaa joskus töis tuntee painetta siitä, et mihin aikaan sitä nyt pääseekään sit treenailemaan, et sais hommat tehtyy. --."*

Työasioiden pyöriminen mielessä aiheutti haastateltaville uniongelmia. Joidenkin ajatukset karkasivat viikonloppuisinkin töihin, kun stressaava aika töissä oli käynnissä. Omien valintojen ja prioriteettien ajattelu saa stressaamaan ja työn (tarpeettoman) iso rooli elämässä mietityttää haastateltavia.

*Haastateltava6: "Ehkä vapaa-aika ei aiheuta niin paljon stressiä. No joo. Mä stressaan kaikesta. Tai semmosta ihan ok stressiä. Sellasta todellista stressiä aiheuttaa vaan se työ sitten, et sen huomaa sitten nukkumisesta tai nukkumattomuudesta. -- Tällä hetkellä on hyvässä tilanteessa, eikä se sillee ehkä stressaa, mutta jossain kohtaa mielti paljonkin, että antaako työlle liikaa aikaa ja pitääkö liian isona prioriteettinä. Ja mieltii et pitäisikö omaan hyvinvointiin laittaa enemmän aikaa ja alkaa stressata siitä että on stressiä. "*

*Haastateltava7: "No joo joskus. Lähinnä just omista tuloksista olen stressannut ja ahdistunut. Se on se ison ahdistuksen lähde itselle. Saa kyl aika vapaasti tehdä ja tulla ja mennä. Se, että työtä ja vapaa-aikaa ei sais yhdistettyä tai erotettua, niin siitä ei oo ongelmaa. Kaikki työt saan tehtyä ihan hyvin, mutta ne omat tavoitteet ja kauppojen saaminen on se kun stressaa. Se et työasiat vaan pyörii mielessä vapaa-ajalla, et kuun lopussa vaan mieltii viikonloppusinki, et mistä sais sen kaupan kaivettua. "*

### 5.3.2. Sitoutuminen

Työn joustot vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen (Parkes ja Langford 2008, Talukder, Vickers ja Khan 2018). Haastateltavat kokevat kaikki työn joustot positiiviseksi asiaksi. Suurin osa pitää joustoja tekijänä, joka lisää sitoutumista organisaatioon. Muutamat kokevat työn joustot positiivisiksi asioiksi, mutta heille muut asiat merkitsevät töissä enemmän, kuten sijainti, työtehtävät ja työyhteisö. Näiden asioiden yli joustot eivät mene tärkeydessään. Suurin asia, joka lisää sitoutuneisuutta, on joustojen käytöstä ilmenevä organisaation luottamus työntekijää kohtaan. Työntekijät kokevat organisaation luottavan heihin ja arvostavan heitä, sillä tarjoavat työn joustoja työntekijöilleen.

*Haastateltava3: " Kyl ne vaikuttaa. "—"Et jos on sillee, et ei saa olla etänä ja sille ei oo mitään perusteltua syytä. Ni sitten mä en kyllä haluis, olla sellasessa firmassa, koska se tavallaan kertoo siitä, et se firma ei luota suhun. Että kyllä siitä täytyy olla sellanen molemminpuolinen luottamus siihen, et ne tietää että sä teet hommas, että ihan sama ootko sä siellä toimistolla vai ootko siellä kotona. "*

Työn joustojen mahdollisuus oli haastateltaville osoitus työnantajan luottamuksesta työntekijää kohtaan. Se koettiin erittäin positiiviseksi asiaksi. Yhdelle haastateltavista

työn joustot on suurempi asia kuin työnkuva, sillä joustojen avulla elämä yhteensovittaminen sujui paremmin. Eräs haastateltava koki työn joustojen viestimän luottamuksen saavan työntekijät tekemään jopa enemmän töitä organisaation hyväksi kuin organisaatio velvoitti.

*Haastateltava5: "Vaikuttaa kyl. Sanoisin et aika paljonkin. Oon sitä vaimollekin sanonut, et itessään toi työ ei oo sellanen, mihin mul on todellista tunteenpaloa..—Sanoisin, et se on toi vapaus mikä tossa on, et se on suurin yksittäinen plussa, mikä koko työssä on. Et saa tulla ja mennä miten tykkää, ja just ei oo mitään sellasta kyttäämismieheinkii siellä töissä, niinku mä sanoin, ni ei mun esimieskään tiedä suurimmast osasta aikaa et mitä mä teen."*

*Haastateltava7: "-- Ehdottomasti joustot on hyvä asia, joka sitouttaa yritykseen. Nyt ei ole kellokorttia ja on vapaat kädet. Se sitouttaa tekemään enemmänkin töitä, kun mitä olis pakko, tai pitäis tehdä. Joskus voi myös hävitä aikaa, mut enemmän se antaa sitä joustoa ja luottamuksen tunteen. Et muhun luotetaan et mä teen ne asiat, jotka täytyy ja saan tulla mennä miten haluan. Ehdottomasti se lisää sitoutumista ja helpottaa oman elämän järjestelyä."*

Vaikka kaikkien mielestä työn joustot paransivat sitoutumista jollain tasolla, joidenkin haastateltavien mielestä muut asiat vaikuttivat sitoutumiseen enemmän. Työnkuva ja työyhteisö olivat ydinasioita sitoutumiseen liittyen. Joustojen poistaminen kirpaisisi, mutta ei olisi niin paha asia, kuin jostakin muusta luopuminen.

*Haastateltava6: "No joo. Kyllähän se sellanen positiivinen asia on, mutta niinku täsä tilanteessa taas ei ne käännä kelkkaa että olisin täällä ikuisesti. Et ei se riitä."-- Jos ei olis mitään joustoja, ni ei siihen sit lähtis ollenkaan. Kyl se lisää sitoutumista jossain määrin, mut ei oo ainut seikka tässä tappauksessa. Mut on se tärkeä seikka mikä tekee yrityksestä houkuttelevamman ja tekee sen että viihtyy kauemmin. Kun pystyy ite määrittämään, miten omat työt tekee ja miten työt jaksottaa. Kyllähän se antaa sitä hallinnan tunnetta työstä ja kun työpaikka halua antaa sen mahdollisuuden ni ne pitää tärkeenä ja arvostaa ja luottaa suhun."*

*Haastateltava2: "No siis, ehkä vähäsen (vaikuttaa sitoutumiseen). Mut ei se nyt oo mikään sit kuitenkaan semmonen tekijä. Jos mä mietin mun työnkuvaa, ni se on se ydinjuttu ja se työyhteisö, työkuulttuuri, et jos mä viihdyn siellä töissä. Mut jos mun nyt joka aamu tarttis mennä kaheksalta töihin, ni sit se vaan ois niin. Et en mä koe sitä mitenkään ehkä semmosena tekijänä, et se mun sitoutuneisuutta heikentäis tai parantais."*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

”Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä” (Hirsjärvi ym. 2001: 210). Tässä kappaleessa yhdistellään saatuja tutkimustuloksia ja kirjallisuuden teoriaa sekä juonnetaan johtopäätöksiä tutkimuksesta, toisin sanoen tulkitaan saatuja tuloksia teoriaa vasten. Kappaleessa avataan tutkimuksen abstrahoivia linjoja, eli kootaan yhteen päälinjoja ja vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2001: 152). Tämän jälkeen esitetään jatkotutkimusehdotuksia tulevan tutkimuksen avuksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää nuorten asiantuntijoiden kokemuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Asiaan on paneuduttu keskeisen kirjallisuuden avulla, haastatteleamalla nuoria tietotyön asiantuntijoita heidän kokemuksistaan työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Tutkimustulokset esiteltiin edellisessä kappaleessa. Johtopäätöksiin liittyy olennaisesti tutkimustulosten lisäksi myös nuorten asiantuntijoiden ominaiset piirteet. Tämän kappaleen keskeinen tarkoitus on käsitellä tutkimustulosten merkitystä ja niiden suhdetta kirjallisuuteen.

### 6.1. Tutkimuksen keskeiset löydökset

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää nuorten tietotyön asiantuntijoiden kokemuksia työn ja vapaa-ajan tasapainosta ja miten heitä voitaisiin tukea paremmin työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Tavoite saavutettiin hyvin ja aineistosta saatiin selkeitä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Nuoret asiantuntijat kokevat työn ja vapaa-ajan tasapainon sujuvan melko hyvin heidän osaltaan, mutta pinnan alta löytyi monia kipukohtia, jotka vaikuttavat kielteisesti työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Tutkimuksessa löydettiin selkeitä keinoja, joilla helpottaa nuoria asiantuntijoiden työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Johtopäätökset esitetään seuraavaksi vastaamalla ensin tutkimuksen alakysymyksiin ja etenemällä niiden avulla tutkimuksen pääkysymykseen.

Vastaus toiseen alakysymyksestä ”*Miten nuoret asiantuntijat kokevat työn ja vapaa-ajan tasapainon?*” johdattaa lukijan työn ja vapaa-ajan tasapainon taustoihin nuorten asiantuntijoiden kontekstissa. Nuoret kokivat työn ja vapaa-ajan tasapainon sujuvan

heidän kohdallaan ihan hyvin. Nuoret ovat motivoituneita tekemään töitä ja haluavat tehdä parhaansa työpaikalla. Vastapuolena työlle he kokevat tärkeiksi perheen, läheiset ja ystävät sekä harrastukset. Lähes kaikissa organisaatioissa on käytössä erittäin joustavat käytännöt, jotka auttavat osaltaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Työaikabarometrissä vuonna 2018 joustava työaikajärjestelmä oli 68 prosentilla palkansaajista, mutta tässä tutkimuksessa sosioekonomiset ja sektorin mukaiset muuttujat olivat pieniä, jonka takia joustavat työaikajärjestelmät koskettivat prosentuaalisesti useampia henkilöitä.

Haastateltavien taustamuuttujat eivät yllättäen juurikaan vaikuttaneet tuloksiin. Tämä johtuu varmastikin siitä, että haastateltavat olivat lähes saman ikäisiä ja heillä oli melko samanlaiset koulutustaustat. Naiset sekä miehet molemmat kokivat samanlaisia haasteita työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa. Työtaakan vaihtelevuus sekä aikataulupaineet olivat selvempinä joillakin rahoitukseen tai liiketoiminnan kehittämiseen liittyvissä tehtävissä, jolloin työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttaminen on vaikeampaa työntekijän kannalta.

Organisaation arvot ja strategia ovat tärkeitä työn ja vapaa-ajan tasapainon toteuttamisen kannalta. Jos työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää organisaatiolle, sen pitäisi löytyä myös organisaation strategiasta (Parkes ja Langford 2008). Joillakin työpaikoilla strategia heijasti työn ja vapaa-ajan tasapainoa suoraan tai välillisesti. Muutama haastateltava koki, etteivät työn ja vapaa-ajan tasapaino tai työn joustot kuulu yrityksen strategiaan. Kuitenkin joustoja on hyvin tarjolla monessa paikassa ja henkilöstön työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolehditaan. Tämän takia voidaan olettaa, ettei organisaation strategiaa ja arvoja olla saatu jalkautettua henkilöstön pariin kovinkaan hyvin, jos henkilöstö ei koe keskeisten strategioiden ja arvojen koskevan työn ja vapaa-ajan tasapainoa, vaikka sitä tosiasiaassa organisaatiossa pidetäänkin tärkeänä.

Teorian pohjalta organisaation arvoilla ja prosesseilla on suuri vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainoon (Manasa ja Showry 2018). Organisaation myönteiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu johtajuus, jaetut arvot ja rakenne, joka mahdollistaa kommunikaation ja yhteistyön (Chalofsky ja Griffin 2005). Organisaatiokulttuurin ja työkalujen vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainoon jää kuitenkin epäselväksi haastattelujen perusteella. Haastateltavat kuvailivat työkalujen tukea sillä, että

”työkaverit eivät kyttää toisten tekemisiä”. Eli työkavereiden tukea joustojen käyttöön ei tutkimuksessa tunnistettu. Haastatteluista kuitenkin välittyi mielikuva, että työyhteisöt suhtautuivat erittäin hyvin joustoihin, sillä ne ovat jo niin vakiintuneita työpaikoilla. Aineistossa nousi esiin myös toteutunut ihmiskeskeinen johtajuus ja luottamuksen tunne. Tämä viestii siitä, että kysymyksen asettelussa on haastatteluvaiheessa epäonnistuttu.

Esimiehen vaikutus työn ja vapaa-ajan tasapainoon on suuri kirjallisuudessa ja vaikutus näkyi myös haastatteluissa. Esimiehen johtamistaidot ovat erittäin tärkeässä roolissa työntekijöiden työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa (Parkes ja Langford 2008; Toppinen-Tanner ym. 2016; Talukder, Vickers ja Khan 2018.) Esimiehen tuki koetaan tärkeäksi myös haastattelujen pohjalta. Tämä korostuu vielä työuran alkuvaiheilla, sillä itseluottamus omaan tekemiseen on vielä heikkoa. Joustoja ja vapaita on helpompi pitää, kun keskusteluyhteys esimieheen on hyvä ja hänellä on käsitys työntekijän arjesta ja sen haasteista (Peltonen 2011). Monet haastateltavat kuvailivat välejään lämpimiksi esimiesten kanssa, joka antaa ymmärtää johtamiskulttuurin olevan hyvällä tasolla useassa organisaatiossa. Esimiesten kanssa asiointia voi vaikeuttaa esimerkiksi esimiesten oleminen toisessa yksikössä erilaisten organisaatiojärjestelyiden takia.

Yhteisöllisen organisaation tukipilareja on arvojen yhteensopivuus, joista painavimmat ovat luottamus ja arvostus (Chalofsky ja Griffin 2005). Kun organisaatio tarjoaa joustoja ja mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan tasapainolle, työntekijä kokee, että häneen panostetaan. Syntyy keskinäinen luottamussuhde. Melkein kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa luottamusta yrityksen suunnalta, joka puskee heitä parempiin suorituksiin ja tekemään vieläkin enemmän organisaation takia. He kokevat organisaation luottavan heihin, koska he saavat järjestellä töitään itsenäisesti oman aikataulunsa mukaan.

Tutkimuksen lisäkysymyksenä on: ”*Millaisia haasteita nuoret tietotyön asiantuntijat kokevat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa?*” Tutkimuksessa nuorten suurimmat haasteet työn ja vapaa-ajan tasapainon hallinnassa liittyvät oman aikataulun ja oman työtaakan hallintaan. Nuorten työkalut hallita omia vastuitaan työelämässä ja vapaa-ajalla ovat vaillinaisia. Työtehtävien ja aikataulupaineiden takia nuoret tunsivat stressiä ja huolta vapaa-ajalla keskeneräisten työsuoritteiden, laatupaineiden ja ajan riittävyyden osalta. Stressiä aiheutti se, että ”työt eivät lopu tekemällä”, oma osaaminen ja keskeneräisten tehtävien pyöriminen mielessä myös vapaa-ajalla.



Monet haasteet työn ja vapaa-ajan tasapainossa johtuvat organisaation rakenteista tai toimintatavoista, jolloin tekniset työaikatarkaisut eivät tuo apua työn ja vapaa-ajan yhdistämisen haasteisiin. Monella työpaikalla työajat ovat pelkästään raameja toiminnalle, eikä niitä tosiasiallisesti seurata mitenkään, vaan joustaa voi miten haluaa, kunhan työsuoritteet tulevat tehtyä. Eli organisaatioissa on siirrytty seuraamaan tulosta työajan seuraamisen sijaan. Tästä seuraa yllä mainittu tilanne, jolloin työtaakka kasvaa hallitsemattomaksi. Tällöin työntekijän itsensä vastuulle jää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta huolehtiminen ja vastuu lepäämisestä sekä palautumisesta. Tämä tulee olemaan yksi tulevaisuuden ydinkysymyksiä kestävässä henkilöstöjohtamisessa. Varsinkin nuorten asiantuntijoiden tilanteessa omien rajojen ymmärtäminen ja kieltäytyminen työtehtävistä on vaikeaa, jonka takia työn ja vapaa-ajan tasapaino ei välttämättä toteudu. Rožmanin ym. (2017) tutkimuksessa päädyttiin samaan lopputulemaan, jossa työn joustoista ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolimatta nuoret kokevat enemmän paineita ja stressiä kuin kokeneemmat työntekijät.

Teoriassa työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttaminen on liitetty tulosperusteiseen suoriutumiseen (Parkes ja Langford 2008). Nuorten asiantuntijoiden kohdalla tämä vaatii kuitenkin vielä paljon ohjausta esimiehen suunnalta, työn tavoitteiden yhteistä määrittelyä sekä itsensä johtamistaitoja, jotta tulosperusteisessa organisaatiossa heidän työn ja vapaa-ajan tasapainonsa toteutuisi.

Viimeiseksi vastataan tutkimuksen pääkysymykseen: *”Miten nuoria tietotyön asiantuntijoita voitaisiin paremmin tukea työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä?”* Työn joustot helpottivat työn ja vapaa-ajan hallinnassa ja ne koettiin positiivisena asiana, mutta etätyömahdollisuuksia toivottiin lisää. Etätyömahdollisuus suoraan tai epäsuorasti on tarjolla lähes kaikilla haastateltavilla. Etätyöpäivien säännöt ja toistuvuus on kuitenkin epäselvää monessa organisaatiossa. Ei ole tarkkoja sääntöjä koskien etätyöpäivien pitämistä ja lupaa pitää etätyöpäivää. Etätyöpäivien määrä on monesti myös sidottu ja töitä saa tehdä organisaation ulkopuolella muutaman kerran kuussa. Etätyössä huomiota tulisi kiinnittää esimiehen ja työntekijöiden tapaamisen laatuun ja kommunikaatioon (Tuomivaara ym. 2016). Joustot toimivat, jos ne on tarkkaan määritelty, eikä epäselvyyksiä ilmene työntekijän tai organisaation puolelta. Tämän takia etätyömahdollisuutta ja etätyöpäiviä tulisi lisätä sekä säännöt tulisi tehdä selkeiksi ja

viestiä hyvin organisaatioissa. Tärkeää ovat yhdessä suunnitellut vaatimukset työn suorittamiseksi sekä oikeiden työn mittareiden löytäminen (Tuomivaara ym. 2016).

Jotta nuoret tietotyön asiantuntijat saisivat työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja olisivat tehokkaita työntekijöitä, tukitoimenpiteitä tulee tehdä. Nuoria tulisi kouluttaa tarkemmin työelämätaitojen, itsensä johtamisen sekä aikataulutuksen osalta. Itsetuntemus on tärkeää, jotta pystyy hahmottamaan olosuhteiden merkityksen omaan työhönsä (Tuomivaara ym. 2016). Prioriteetit tulisi tehdä selväksi organisaatioissa, jotta olisi helpompi jaotella tehtäviä tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin. Tämä selkeyttäisi aikataulutusta, oman työn hallintaa sekä parantaisi hallinnan tunnetta. Tällöin tulisi tunne, että nuori asiantuntija ”on oman roolinsa herra”, kuten eräs haastateltavista sanoi.

Työkuvaa ja työn vaatimuksia tulisi teroittaa vasta-alkajalle jo työn alkuvaiheissa (Tuomivaara ym. 2016). Tällöin olisi selkeämpää omat vastuut ja velvollisuudet. Monet haastateltavista kokivat huonoa omatuntoa kesken jääneiden työtehtävien takia, jotka häiritsivät myös vapaa-ajalla. Työtehtävien tarkentamisella nuoret tietävät mitä heiltä odotetaan ja osaavat asennoitua paremmin arjen keskeytyksiin. Muutama haastateltavista kertoi, että vapaa-ajan keskeytykset eivät häirinneet heitä, sillä he olivat asennoituneet työn olevan ympärivuorokautista. Heille oli selvää ja perusteltua, että ”silloin kun täytyy niin silloin executataan”. Ilman tällaista asennoitumista arjen keskeytykset aiheuttavat ärtymystä ja epätyytyväisyyttä. On tärkeää tehdä selväksi mitä työntekijöiltä odotetaan.

Työntekijät pitävät terveyttä ja hyvinvointia tärkeänä, mutta henkilökohtaisena asiana. Organisaatioiden tulisi pitää huolta työntekijöiden mahdollisuuksista panostaa hyvinvointiinsa sopivia väyliä pitkin. (Zheng ym. 2015.) Haastatteluissa selvisi, että kaikki haastateltavat, sukupuolesta tai iästä huolimatta, kokivat ajoittain suurta stressiä ja painetta työtehtävien takia. Muutama tunnisti myös itsestään lieviä oireita työuupumuksesta. Henkisen hyvinvoinnin työkalujen käytöllä työntekijät voisivat itse pitää huolta hyvinvoinnistaan. Fyysiseen hyvinvointiin on tarjolla monenlaisia työkaluja, mutta psyykkiseen hyvinvointiin ei ole vielä löydetty yleisesti työkaluja organisaatioissa.

Matalan kynnyksen palvelut, joissa voi keskustella terapeutin kanssa työn paineista, pärjäämisestä ja omista haasteista ovat tarpeen työelämässä. Niissä voisi lievittää stressiä ja oppia uudenlaisia pärjäämistekniikoita, jotta välttyttäisiin nuorten työuupumukselta.

Näissä palveluissa on tärkeää helppous ja matala kynnyks, jotta palvelujen saavuttamiseen ei tarvitsisi käyttää tarpeettomasti aikaa. Henkisen terveyden työkalut palvelisivat työntekijöitä myöhemminkin elämässä erilaisissa tilanteissa ja näin olisivat tarpeellisia yrityksen sekä yksilön näkökulmasta.

Toppinen-Tannein ym. (2016) mukaan roolien tarkka määrittely helpottaa työtaakan seuraamista ja resursointia. Tämä ei enää pelkästään riitä, vaan henkilöstöresursointia tulisi tehdä joustavammaksi ja ennakoivammaksi, jotta työt eivät kasaantuisi. Haastateltavat kokivat resursoinnin olevan liian hidasta, eikä se ottanut huomioon todellista työtilannetta. Tulisi tehdä selväksi, että apua tulee pyytää ja sitä on tarvittaessa tarjolla. Tähän saattaisi auttaa erilaiset työnmittaustavat, sillä monet mittarit keskittyvät lähinnä suurempiin lukuihin, mutta eivät ota huomioon yksilöiden työpainetta. Toisenlaiset mittarit, joissa otetaan huomioon myös työntekijöiden henkilökohtainen työtaakka ydintyön lisäksi, voisivat helpottaa tilannetta ja antaa tietoa henkilöstöresursoinnin tarpeesta jo ennen kuin tilanne on kriittinen. Myös hyvä kommunikaatioyhteys esimieheen helpottaa asian ottamista puheeksi jo ennen kuin taakka on kasvanut liian suureksi.

Tulevaisuudessa pitää keskittyä seuraamaan työntekijöiden jaksamista ja pitää huolta, että he palautuvat riittävästi ja pitävät taukoja. Työaikojen seuraamisen puuttuminen antaa paljon vapauksia työntekijöille, mutta samalla laittaa vastuun työn ja vapaa-ajan tasapainosta heidän harteilleen. Osa haastateltavista koki olevansa liiaksi vastuussa omasta työtaakastaan ja palautumisestaan. Vaikka työn joustot ovat olemassa, liiallinen työtaakka esti niiden käytön. Nuoret työntekijät ovat tunnollisia ja haluavat suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla, joka saattaa johtaa siihen, että töitä tehdään ympäri vuorokauden. Vastuiden selkeyttämisellä (Toppinen-Tanner ym. 2016) sekä organisaatioiden selkeämmällä priorisoinnilla sekä priorisoinnin koulutuksella työntekijät oppivat ”oman tonttinsa” ja uskaltavat jättää jotain myös tekemättä ja ottaa omaa aikaa. Haastattelussa toistui, että kaikki työtehtävät olivat ”prioriteetti yksi”, eikä priorisointiin jäänyt mahdollisuutta. Organisaatioiden olisi tärkeää määritellä ydinprosessinsa ja viestiä tämä henkilöstölle, jotta asioiden tärkeysjärjestys olisi selvää. Tämä on tarpeen kestävämmän, terveemmän ja tuottavamman työelämän puolesta.

Ristiriitaista haastattelujen pohjalta on lähes kaikkien haastateltavien lämmin suhde esimiehiinsä, mutta samaan aikaan haastateltavat toivoivat enemmän keinoja kommunikoida jaksamisestaan. Kommunikaation helpottaminen jaksamiseen ja työtaakkaan liittyen nousi esille monessa haastattelussa. Tämä antaa kuvan, että kommunikointi esimiehen kanssa on helppoa, mutta tilanteita nostaa vaikeita asioita esille keskusteluun ei ole olemassa. Eli erilaisten keskustelukanavien rakentaminen jaksamisen ja muiden vaikeiden asioiden esille tuomiseksi voisi olla järkevää organisaatioissa, jotta ongelmiin päästäisiin käsiksi jo varhaisessa vaiheessa.

Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin työn ja vapaa-ajan tasapainon ja työn joustojen yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Työn ja vapaa-ajan tasapainon onnistuminen liitetään teoriassa vahvasti yksilön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Parkes ja Langford 2008, Talukder, Vickers ja Khan 2018). Tämä ei kuitenkaan täysin korreloinut haastatteluiden kanssa. Monet haastateltavista kertoivat työn ja vapaa-ajan tasapainon ja työn joustojen olevan tärkeä asia, joka parantaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. Monille työn joustot ovat ehdoton asia työpaikalla, jota ilman he eivät olisi siellä töissä. Yksi haastateltavista kertoi sen olevan jopa tärkeämpää kuin työtehtävän sisältö. Muutama haastateltava ei kokenut kuitenkaan joustoja tärkeäksi, vaan työtehtävät ja työilmapiiri merkitsivät enemmän kuin joustavat käytännöt. Yhden haastateltavan sanoin: *”Mut ei se nyt oo mikään sit kuitenkaan semmonen tekijä. Jos mä mietin mun työnkuvaa, ni se on se ydinjuttu ja se työyhteisö, työkuultuuri, et jos mä viihdyn siellä töissä. Mut jos mun nyt joka aamu tarttis mennä kaheksalta töihin, ni sit se vaan ois niin.”*

Kokonaisuudessaan nuoret kokevat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen sujuvan hyvin, mutta kokevat kuitenkin stressiä ja painetta työsuoritusten ja oman suoriutumisen takia. Teoriassa esiintyvän organisaation ja työyhteisön tuen tärkeyttä työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamiseksi (Tuomivaara ym. 2016) ei yllättäen havaittu empiirisessä tutkimuksessa. Myöskään työn ja vapaa-ajan esiintyminen organisaation strategiassa ja arvoissa ei ollut yhtä yleistä kuin teorian perusteella. Haastattelujen mukaan työn ja vapaa-ajan tasapaino näkyy strategiassa joskus suoraan tai välillisesti, ja joissakin tapauksissa yhteyttä ei ollut ollenkaan. Esimiehen tuki on nuorille asiantuntijoille tärkeää ja voimaannuttavaa. Suurimmat haasteet liittyvät työtaakkaan, työaikapaineeseen, itsensä johtamistaitojen puutteeseen sekä näiden kautta jaksamiseen. Nuoria voi tukea vahvistamalla itsensä johtamistaitoja, tarjoamalla henkisen terveyden palveluja,

paremmalla resursoinnilla, laadukkaalla kommunikoinnilla ja roolien tarkentamisella. Etätöiden lisäämiselle on selvästi kysyntää sekä sen sääntöjen selkeyttämiselle. Joustojen ja työn ja vapaa-ajan tasapainon vaikutus sitoutumiseen ei ole yksiselitteinen, jotkut haastateltavista olivat sitoutuneita, mutta joissakin tapauksissa muut asiat nousivat esiin tärkeämpinä.

Joustavan ja vapaan työelämän kääntöpuolena on suuri vastuu omasta tekemisestä. Työntekijän omalle vastuulle jää huolehtiminen aikatauluista, ylitöistä ja palautumisesta. Kestävän ja terveen työelämän saavuttamiseksi nuoret asiantuntijat saattavat tarvita lisää apua, ohjausta, rajoja ja selkeitä sääntöjä. Maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja globaalissa maailmantaloudessa työelämä voi muuttua yhdessä yössä, jolloin nuorten asiantuntijoiden tukeminen on entistä tärkeämpää.

## 6.2. Ehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle sekä tutkimuksen rajoitukset

Tällä hetkellä tutkimus keskittyy vahvasti käytännön ratkaisuihin, kuten työn joustojen hyödyntämiseen työn ja vapaa-ajan tasapainon mahdollistamiseksi. Käytännön työaika ja -paikka ratkaisut ovat kuitenkin jo erittäin joustavia monessa organisaatiossa ja käytössä olevat työaikatratkaisut ovat joustavia luottamukseen perustuvia malleja. Käytännön ratkaisujen sijasta tutkimus tulisi suunnata henkiseen hyvinvointiin ja sen johtamiseen. Nuoret asiantuntijat ovat sitoutuneet tekemään paljon töitä ja tulevaisuudessa tuleekin kiinnittää huomiota riittävän levon ja palautumisen saavuttamiseksi, jotta nuoret asiantuntijat eivät uupuisi.

Tässä työssä on ehdotettu matalan kynnyksen henkisen terveyden palveluita tarjottavaksi työntekijöille. Tämän tyyppiset palvelut ovat varmasti jo käytössä joissakin organisaatioissa. Tutkimus tällaisten palveluiden tehokkuudesta nuorten asiantuntijoiden kokemuksiin haasteisiin antaa varmasti lisää näkemystä nuorten työuupumusongelman selvittämiseen. Tulevaisuuden tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota nuorten omiin taitoihin selvittää työn henkisestä ja fyysisestä paineesta.

Tässä tutkimuksessa keskipisteenä oli nuorten asiantuntijoiden kokemukset työn ja vapaa-ajan tasapainosta, mutta tarkastelu oli pääosin organisaation toimissa. Esiin

nousivat myös asiat, joita nuoret itse tekivät selvitäkseen arjestaan, kuten liikunta, sosiaalinen elämä ja riittävä uni, mutta näihin yksilön omiin valintoihin ei paneuduttu sen enempää. Jatkotutkimuksessa mielenkiintoista olisi kiinnittää huomiota nuorten asiantuntijoiden omien valintojen suhteesta työn ja vapaa-ajan tasapainoon.

## LÄHDELUETTELO

- Askari R., Rafiei S., Akbari R., Ebrahimi E., Dehghani A. ja M. Shafii (2019). The relationship between work-life balance and quality of life among hospital employees. *International Journal of Healthcare Management*. doi: 10.1080/20479700.2019.1656880
- BBC Worklife* (2019). Why Finland leads the world in flexible work. [online] [siteerattu 12.09.2019]. Saatavilla World Wide Webistä: <<https://www.bbc.com/worklife/article/20190807-why-finland-leads-the-world-in-flexible-work>>.
- Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. doi:10.5901/mjss.2014.v5n19p218.
- Brewster, Mayrhofer ja Farndale (2018). *Handbook of Research on Comparative Human Research Management*. Second edition. USA.
- Cegarra-Leiva D., Vidal M. ja J Cegarra-Navarro (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish Smes. *The International Journal of Human Resource Management*. 23:1. doi: 10.1080/09585192.2011.610955.
- Chalofsky ja Griffin (2005). Work-life Programs and Organizational Culture: The Essence of Workplace Community. [online] [siteerattu 10. 09.2019]. Saatavilla World Wide Webistä: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492293.pdf>>.
- Darcy, McCarthy, Hill ja Grady (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30: 2, 111-120.
- Deery, M. ja Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27:.3, 453-472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>

- Diliello, H. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future  
Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of  
Managerial Psychology*. 21:4. doi: 10.1108/02683940610663114.
- Dodge, Huyton ja Sanders (2012). The Challenge of Defining Wellbeing.  
*International Journal of Wellbeing*. 2:3, 222-235. doi: 10.5502/ijw.v2i3.4.
- Eduskunta (2019). Työaikalain kokonaisuudistus. [online] [siteerattu 10.  
09.2019]. Saatavilla World Wide Webistä:  
<[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/tyoaikalaki.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/tyoaikalaki.aspx)>.
- Eduskunta (2019). Työaikalain kokonaisuudistus.[online] [siteerattu 19.09.2019].  
Saatavana World Wide Webistä:  
<[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/tyoaikalaki.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/tyoaikalaki.aspx)>.
- Eskola (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston  
analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2,  
näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin  
ja analyysimenetelmiin*. Aaltola ja Valli. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eurofond (2019). Työaika. [online] [siteerattu 10.05.2019]. Saatavilla World  
Wide Webistä: <<https://www.eurofound.europa.eu/fi/topic/working-time>>.
- Fratričová ja Kirchmayer (2018). Barriers to work motivation of generation Z.  
*Journal Of Human Resource Management*. ISSN 2453-7683
- Grady G., Kerrane M., Darcyn C. ja A. McCarthyn (2008). Work Life Balance:  
Policies and Initiatives in Irish Organisations: *A Best Practice  
Management Guide*. Oak tree Press, Cork. ISBN 9781904887249.
- Gröpel, P. ja Kuhl, J. (2009). Work–life balance and subjective well-being: The  
mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100: 365-  
375. doi:10.1348/000712608X337797
- Haar, J.M., Russo M., Sune A., ja A. Ollier-Malaterre (2014). Outcomes Of Work-  
Life Balance Of Job Satisfaction, Life Satisfaction And Mental Health: A



Study Across Seven Cultures. *A Journal of Vocational Behavior*.85:3, 361-373.

Hakanen J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos Helsinki 2004.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere 2011. ISBN 978-952-261-827-6.

Hirsjärvi S. ja H. Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., ja R. Rosenthal (1964). *Organizational stress*. Studies in Role Conflict and Ambiguity. New York. Wiley.

Kalliath ja Brough (2008). Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*. doi: 10.5172/jmo.837.14.3.323.

Kelly, Hammer, Kossek, Durham, Bray, Chermack, Murphy ja Kaskubar (2008). *Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes*.

Khan O. ja A. Fazili (2016). Work Life Balance: A Conceptual Review. *Journal of Strategic Human Resource Management*. 5:2. doi:10.19030/jbr.v30i4.8657.

Kiviniemi (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Aaltola ja Valli. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus.

Kumari V ja A. Selvi (2013). The Impact of Work-Life Balance on the Wellbeing of Employees in the Telecom Sector. *International Journal of Science and Research*. 5:2, 597-601.

Manasa ja Showry (2018). The Impact of Work-Life Balance Practices on Women Employees in the IT Sector. *IUP Journal of Soft Skills*. 12.:3, 54-68.

- Manasa, K V L ja Showry, M. (2018). The Impact of Work-Life Balance Practices on Women Employees in the IT Sector. *IUP Journal of Soft Skills*. 12: 3, 54-68.
- Manka M.-L., K. Heikkilä-Tammi ja A. Vauhkonen (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus - Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. [online] [siteerattu 10.9.2019] Saatavilla World Wide Webistä:  
<[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf)>.
- Manka, M.-L. (1999). Toptiimi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista, tiikerinloikalla ja kukonaskelin. *Akateeminen väitöskirja*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M.-L. (2010). Tiikerinloikka työn iloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. (2011). Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Michielsens, Bingham ja Clarke (2013). Managing diversity through flexible work arrangements: management perspectives. *Employee Relations* · doi: 10.1108/ER-06-2012-0048.
- Mäkelä, Sumelius, Vuorenmaa ja Gartner (2017). Teknologia kirittää tietotyötä muutosten tiellä – HR:n uudet kysymykset. *Työn tuuli 01/2017*. [online] [siteerattu 10. 09.2019]. Saatavilla World Wide Webistä:  
<<https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2017/tyon-tuuli-12017.html>>.
- Nuutinen, S., K. Heikkilä-Tammi, M.-L. Manka ja L. Bordi (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona: Toimintatutkimus eriikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. *Koulutus- ja tutkimuskeskus Synergos*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Osoian C., I. Lazar ja P. Ratiu (2009). The Benefits Of Implementing And Supporting Work-Life Balance Policies In Organizations. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings; Cluj-Napoca* : 333-339. Cluj-Napoca: Babes Bolyai University.

- Parkes ja Langford (2008). Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work–life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*. 14: 267–284.
- Peltonen P. (2018). Osa-aikatyö ja muut monimuotoiset työsuhteet työllistymisessä -Yritysten ja työmarkkinajärjestöjen näkökulma. [online] [siteerattu 10.05.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/A/26-Osa-aikatyo-ja-muut-monimuotoiset-tyosuhteet-tyollistymisessa.pdf>>.
- Richman, C., S. Hill ja Brennan (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*.11:2, 183-197. doi: 10.1080/13668800802050350.
- Rožman, Treven, Čančer ja Cingula (2017). Burnout of Older and Younger Employees – The Case of Slovenia. *Organizacija*. Volume 50. doi: 10.1515/orga-2017-0005.
- Ruhle S. ja S. Süß (2018). Editorial: Workplace Flexibility. *Management Revue*. 30:1. doi: 10.5771/0935-9915-2019-1-1.
- Schultz, Hoffman, Fredman ja Bainbridge (2012). The Work and Life of Young Professionals: Rationale and Strategy for Balance. *Qualitative Research Reports in Communication*. 13:1, 44–52. doi:10.1080/17459435.2012.719208.
- Seitamaa-Hakkarainen, P (1999). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. [online] [10.1.2020] Saatavilla World Wide Webistä: <[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/seitamaa\\_kvalitatiivinen\\_sisallon\\_analyysi/kooste](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/seitamaa_kvalitatiivinen_sisallon_analyysi/kooste)>.
- Shagvaliyeva S. ja R. Yazdanifard (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*. 4:1, 20-23. doi: 10.4236/ajibm.2014.41004.

- Smith, K. (2009). Work-Life Balance Perspectives of Future Marketing Professionals. *Services Marketing Quarterly*. 31:4, 343-447. DOI: 10.1080/15332969.2010.510724
- Storey J., Hartley J., Denis J-L., Hart P. ja D. Ulrich (2017). *The Routledge Companion to leadership*. Routledge. New York. ISBN 1138825573.
- Sturges ja Guest (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*. 14:4, 5-20.
- Talukder, A., Vickers, M. ja Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance. *Personnel Review*. 47:3, 727-744. doi: 10.1108/PR-12-2016-0314.
- Teittinen, P (2019). Meitä on peloteltu. *Helsingin sanomat*. [online] [12.09.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000006172245.html>>.
- Thompson ja Prottas (2006). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 11:1,100-18. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.100.
- Timms, Brough, O'Driscoll (2014). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi: 10.1111/1744-7941.12030.
- Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin ja Vanhala (2016). Työ @ elämä – Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. [online] [siteerattu 10.6.2019] Saatavilla World Wide Webistä: <<https://www.ttl.fi/tyo-elama-opas-tyopaikoille-tyon-muun-elaman-yhteensovittamiseksi/>>.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. RainmakerThinking.
- Tuomivaara S., Ropponen A. ja I. Kandolin (2016). *Jousto-opas – Työterveyslaitos*. Helsinki. ISBN 978-952-261-683-8 (pdf).

*Työ- ja elinkeinoministeriö* (2016). Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2016.

*Työ- ja elinkeinoministeriö* (2019). Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. 2019:15.

Wasay, B. (2013). An investigation of the relationship between work-life balance and employee engagement. *Strategic HR Review*. 12:4.

Wheatley (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. doi: 10.1177/0950017016631447.  
[journals.sagepub.com/home/wes](http://journals.sagepub.com/home/wes)

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

Taustakysymykset:

- Ikä
- Sukupuoli
- Siviilisääty
- Lapsia, kuinka monta, ikä
- työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassa
- Ala

### **Työn ja vapaa-ajan tasapaino:**

Millaiseksi koet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen omalta kohdaltasi?

Mitä esteitä koet olevan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa?

Onko jotain, joka estäisi sinua saavuttamasta työn ja vapaa-ajan tavoitteita?

Millä työkaluja /strategioita sinulla on työn ja vapaa-ajan vaatimuksista selviytymiseen elämässäsi?

### **Työn joustot:**

Millaisia työn joustoja on käytössä työpaikallasi?

Mitkä työn joustot koet näistä tarpeellisiksi ja/tai joita olet käyttänyt?

Onko joku, jota et käytä, sillä et koe tarpeelliseksi?

Millaiset joustot olisivat sinulle hyödyllisiä, joita ei ole käytössä?

**Työn joustot ja työn ja vapaa-ajan tasapaino:**

Helpottavatko työn joustot sinua työn ja vapaa-ajan tasapainon hallinnassa?

Pärjäisitkö ilman?

Mikä helpottaisi sinua omassa tekemisessäsi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa?

Koetko ahdistuneisuutta/ stressiä työn ja vapaa-ajan velvollisuuksien alla?

Millaisilla keinoilla työpaikka voisi helpottaa sinua selviytymään työn ja vapaa-ajan haasteista?

Näkyykö työn ja vapaa-ajan tasapaino yrityksesi strategiassa ja arvoissa?

Tukeeko organisaatio ja työyhteisö joustojen käyttöä, miten?

Tukeeko esimies työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisessa?

Vaikuttavatko työpaikan joustot sitoutumiseesi?