

**ORGANISAATIOKULTTUURIN PERHEMYÖNTEISYYS
TERVEYDENHUOLTO-ORGANISAATIOSSA**

**Taru Sulku
Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Psykologian laitos
Kevät 2005**

TIIVISTELMÄ

Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys terveydenhuolto-organisaatiossa

Tekijä: Taru Sulku
Ohjaaja: PsT Saija Mauno
Psykologian pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2005
40 sivua, 2 liitettä

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä suuressa suomalaisessa terveydenhuolto-organisaatiossa. Tutkimus perustuu terveydenhuolto-organisaatiossa syksyllä 2003 kerättyyn kyselyaineistoon sekä organisaatiossa syksyllä 2003 ja alkutalvella 2004 kerättyyn haastatteluaineistoon. Haastattelututkimuksen teoreettisena ja metodologisena viitekehyksenä käytettiin Joanne Martinin (1992, 2002) kolmen perspektiivin lähestymistapaa organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Martinin mukaan organisaatiokulttuurin tulisi havainnoida samanaikaisesti kolmen teoreettisen lähestymistavan (so. integraatio, erillisyys, hajanaisuus) valossa. Kyselytutkimuksessa työ-perhe kulttuurin perhemyönteisyyttä tarkasteltiin neljän osa-aleen (johtamis- esimies- urakehitys- ja työaikakulttuurin) kautta. Haastattelututkimuksen tulokset osoittavat, että vastaajat arvioivat yleisesti ottaen organisaationsa kulttuurin olevan kohtuullisen perhemyönteinen. Erilaiset työaikajoukot nähtiin yhtenä keskeisimpänä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä lisäävänä tekijänä. Työn luonne puolestaan nähtiin yhtenä keskeisenä perhemyönteisyyteen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Tutkittaessa sitä, kuinka tasa-arvoiset mahdollisuudet eri työntekijäryhmillä on hyödyntää erilaisia joustoja ja kehittyä urallaan, haastateltavien näkemys oli, että organisaatio mahdollisti sekä miehille että naisille tasa-arvoiset mahdollisuudet. Eniten eriarvoisuutta tuli haastateltavien näkemyksen mukaan esille siinä, että lyhyissä määräaikaissa työtehtävissä työskentelevillä työntekijöillä nähtiin olevan huonommat mahdollisuudet hyödyntää joustoja ja kehittyä urallaan kuin pysyvissä työsuhteissa olevilla työntekijöillä. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella naiset kokivat miehiä enemmän kireää työaikakulttuuria. Lisäksi naiset näkivät ylimmän johdon suhtautumisen työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimuksiin kielteisempänä kuin miehet. Kyselytutkimuksessa nousi esille myös, että ne työntekijät, joilla oli kotona asuvia lapsia arvioivat johtamiskulttuuria ja työaikakulttuuria kielteisemmin kuin ne työntekijät, joilla ei ollut kotona asuvia lapsia. Lisäksi tarkasteltaessa esimiesten ja alaisten näkemyksiä organisaation perhemyönteisyydestä selvisi, että esimiehet arvioivat johtamiskulttuuria, urakehityskulttuuria ja organisaation perhemyönteisyyttä kaiken kaikkiaan positiivisemmin kuin alaiset.

Avainsanat: organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys, työaikajoukot, kolmen perspektiivin lähestymistapa

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	4
1.1 Mitä on organisaatiokulttuuri?	5
1.2 Mikä on perhemyönteinen organisaatiokulttuuri?.....	8
2. TUTKIMUSMENETELMÄT	15
2.1 Haastattelututkimuksen toteuttaminen	15
2.2. Kyselytutkimuksen toteuttaminen	18
2.2.1 Tutkittavat.....	19
2.2.2 Määrällisen aineiston analyysi.....	20
3. TULOKSET	22
3.1. Laadullinen osatutkimus.....	22
TULOKSET	31
3.2. Määrällinen osatutkimus	31
4. POHDINTA.....	34
LÄHTEET	40
LIITTEET.....	41

1. JOHDANTO

Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat ovat arkipäivää hyvin monelle työntekijälle. Suomalaisista miehistä 45% ja naisista 40% kokee työn häiritsevän perhe-elämää ainakin silloin tällöin (ks. Kinnunen ja Mauno, 2002). Työnantajia onkin rohkaistu järjestämään erilaisia työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä tai etuuksia. Näitä ovat muun muassa joustavat työaikajärjestelyt, erilaiset perhevapaat ja avustus lapsen päivähoidossa (mm. Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta, 2003; Zedeck & Mosier, 1990). Kansainvälisesti on tehty jonkin verran tutkimusta työntekijöiden tarpeista ja odotuksista näitä etuja kohtaan (esim. Allen, 2001). Tilanne Euroopassa ja erityisesti esimerkiksi Pohjoismaissa on kuitenkin erilainen verrattuna vaikkapa Pohjois-Amerikan tilanteeseen, sillä Pohjoismaissa on enemmän valtion ja kuntien tarjoamia erilaisia lakisääteisiä etuja ja joustoja, jotka helpottavat työn ja perheen yhteensovittamista (ks. esim. Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta, 2003; Lewis & Smithson, 2001).

Tutkimuksissa on todettu, että työnantajan tarjoamat erilaiset etuudet ja joustot voivat vähentää työn ja perheen yhteensovittamisesta aiheutuvia ongelmia (esim. Galinsky & Stein, 1990; Thomas & Ganster, 1995). Kuitenkin on myös havaittu, että monet työntekijät jättävät käyttämättä työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä (ks. Allen 2001; Kinnunen, Mauno, Geurts & Dikkers, (2005); Mauno & Pyykkö, 2004). Syytä siihen, miksi olemassa olevia työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä ja joustoja ei hyödynnetä, on viime aikoina alettu etsiä myös organisaatiokulttuurista (Allen, 2001; Kinnunen ym., (2005) Mauno & Pyykkö, 2004; Lewis & Cooper, 1999). Allen (2001) toteaaakin, että mikäli työntekijät eivät koe organisaatiokulttuuria myönteiseksi näitä etuisuuksia kohtaan, niillä ei ole työntekijöihin toivottua vaikutusta. Toisin sanoen työntekijät eivät rohkene käyttää näitä etuja ja joustoja. On myös todettu, että perhekielteinen organisaatiokulttuuri lisää työn ja perheen yhdistämisen ongelmia ja heikentää henkilöstön hyvinvointia (Mauno, Kinnunen & Piitulainen, 2005; Mauno ja Pyykkö, 2004). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hyvin työntekijät pystyvät yhdistämään työn ja muun elämän suuressa suomalaisessa julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatiossa.

Erityisesti yritän pureutua siihen, mitkä tekijät organisaation kulttuurissa ovat myönteisiä, mitkä puolestaan kielteisiä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kannalta. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä aineistoa.

1.1 Mitä on organisaatiokulttuuri?

Organisaatiokulttuurille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Martin, 2002). Huolimatta siitä, että eri teorit korostavat erilaisia käsitteitä ja prosesseja, on olemassa joitakin yleisesti hyväksytyjä käsityksiä organisaatiokulttuurin ominaisuuksista (ks. Kinnunen ym, 2005). Suurin osa kulttuurin määrittelyistä pitää sisällään sanan ”jaettua” ja suurin osa määritelmistä viittaa siihen, että kulttuuri on jotakin luonteenomaista ja ainutlaatuista vain tietyssä kontekstissa (Martin, 2002). Seuraavassa määritellään organisaatiokulttuuri kahden eri teorian kautta.

Ensinnäkin Schein (1985, 1990, 1999) määrittelee organisaatiokulttuurin joukoksi organisaatiossa vallitsevia peruskomuksia, jotka tietty ryhmä on kehittänyt oppiessaan selviytymään erilaisista ongelmista, jotka nousevat pyrittäessä ulkoiseen adaptaatioon ja sisäiseen integraation. ”Kulttuuri on kaikkien jaettujen, itsestäänselvyksinä pidettyjen olettamusten summa, jotka on opittu organisaation historian kuluessa” (Schein 1999, s. 29). Scheinin (1985, 1990, 1999) mukaan organisaatiokulttuurista voidaan erotella kolme eri tasoa. Ensimmäisen tason muodostavat artefaktit, jotka on kaikkein helpoin havaita, kun astutaan sisään johonkin organisaatioon. Artefakteja ovat muun muassa organisaation arkkitehtuuri ja sisustus. Artefaktit ovat siten organisaatiokulttuurin pintataso (fyysinen olemus). Organisaatiokulttuurin toisen tason muodostavat organisaation julkilausutut arvot. Näitä voivat olla esimerkiksi tiimityöskentely ja pyrkimys tuotteiden korkeaan laatuun. Julkilausutut arvot ilmenevät esimerkiksi organisaation kirjallisina strategioina ja tavoitteina. Kolmannen tason muodostavat jaetut, hiljaiset peruskomukset, joita organisaation jäsenet pitävät itsestäänselvyksinä. Scheinin (1999) näkemyksen mukaan organisaatiokulttuuria tutkittaessa tulisi ensin määritellä ja löytää organisaation syvimät arvot (ns. peruskomukset) ja sen jälkeen arvioida ovatko ne vahvuus vai heikkous siinä, mitä organisaatio yrittää saavuttaa.

Hofstede (2001) edustaa puolestaan hieman toisenlaista näkökulmaa organisaatiokulttuuriin. Hofstede näkee jaetut, päivittäiset käytänteet organisaatiokulttuurin tärkeinä elementteinä ja hänen mukaansa organisaatiokulttuurin tutkimuksessa pitäisi keskittyä juuri niiden tarkasteluun. Hofsteden (2001) määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on kollektiivista mielen ohjelmointia, joka erottaa tietyn organisaation jäsenet toisen organisaation jäsenistä. Kulttuuri ei hänen mukaansa tule esille ainoastaan arvoina, vaan myös ”pinnallisemmin” symboleina, sankareina (heroes) ja rituaaleina. Symbolit voivat olla sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä, joiden merkityksen ymmärtävät vain ihmiset, joilla on yhteinen kulttuuri. Sankarit ovat sellaisia henkilöihahmoja, joilla on tietyssä kulttuurissa arvostettuja ominaisuuksia, ja jotka sen vuoksi toimivat esikuvina muille kulttuurin edustajille. Rituaalit ovat sosiaalisia tapahtumia, joiden tarkoitus on ylläpitää yhteisön normeja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Sen lisäksi että tutkijat ovat eri mieltä siitä, miten kulttuuri tulisi määritellä, ollaan eri mieltä myös siitä, miten sitä pitäisi (ks. mm. Sackmann, 2001; Schein 1990). Sparrow'n (2001) mukaan organisaatiokulttuurin tutkijat käyttävät todennäköisemmin laadullista lähestymistapaa, kun taas organisaation ilmapiiriä tutkittaessa käytetään useammin määrällistä lähestymistapaa. Esimerkiksi Scheinin (1985, 1999) mielestä organisaatiokulttuuria, tai ainakaan sen syvärakenteita, ei voida tutkia kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeen vastaukset voidaan hänen mukaansa nähdä kulttuurisina artefakteina ja heijastuksina organisaation ilmapiiristä, mutta ne eivät hänen mukaan sano mitään organisaation syvemmistä arvoista tai perususkomuksista. Sitä vastoin esimerkiksi Hofstede (2001) on sitä mieltä, että kyselylomakkeita voidaan hyvin käyttää organisaatiokulttuurin tutkimiseen, mikäli ohessa käytetään muitakin menetelmiä.

Monet tutkijat ovatkin nykyisin sitä mieltä, että organisaatiokulttuurin tutkimuksessa olisi jatkossa hyödyllistä käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta (mm. Martin 2002; Sackmann, 2001) Erilaiset tutkimusmenetelmät voivat olla enemmän tai vähemmän sopivia riippuen siitä, miten kulttuuri määritellään ja mitä siitä halutaan tutkia (Sackmann, 2001). Sackmann (2001) pitää laadullisen lähestymistavan vahvuuksina sen joustavuutta ja adaptiivisuutta, mahdollisuutta saada ”sisäpiirin” näkökulmaa organisaatiokulttuurin monimuotoisuudesta sekä mahdollisuutta hyödyntää saatua tutkimustietoa suoraan tutkitun organisaation

arkipäivän toiminnassa. Laadullisen tutkimuksen heikkouksina Sackmann mainitsee puolestaan menetelmän kalleuden, luotettavuuden arvioimisen vaikeuden sekä sen, että saatuja tuloksia ei voida yleistää muihin organisaatioihin, vaan niiden avulla saadaan tietoa vain tietyistä tutkituista organisaatiosta. Käsillä olevassa tutkimuksessa käytetään sekä laadullista että määrällistä lähestymistapaa, sillä halutaan saada mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva organisaatiokulttuurin ja työn ja perheen yhteensovittamisen vuorovaikutuksesta. Laadullisen analyysin teoreettisena viitekehyksenä käytän seuraavassa esiteltävää Joanne Martinin kolmen perspektiivin teoriaa.

Martinin (1992, 2002) mukaan organisaatiokulttuurin tutkijan tulisi havainnoida kulttuurin pintarakenteita kuten organisaation virallisia käytänteitä ja valtasuhteita. Toisaalta hänen pitäisi pyrkiä ymmärtämään syvällisemmin myös merkityksiä, jotka sitovat nämä pinnallisemmat ilmentymät toisiinsa joskus harmoniassa, joskus ryhmien välisinä kitkerinä konflikteina ja joskus moniselitteisyyden, paradoksien ja ristiriitaisuuksien verkoissa. Martinin mukaan kulttuurista tulisi havainnoida samanaikaisesti kolmen teoreettisen perspektiivin /näkökulman (so. integraatio, erillisyys, hajanaisuus) valossa. Integraationäkökulmasta kulttuurissa nähdään yhtenäisyyttä, yhdenmukaisuutta ja selkeyttä. Erillisyysnäkökulmasta kulttuurissa nähdään yhtenäisyyttä, mutta vain alakulttuurien tasolla (esim. erilaisten osastojen ja yksiköiden välillä), sillä eri alakulttuurien välillä voi esiintyä paljonkin erilaisuutta ja ristiriitoja. Hajanaisuusnäkökulman mukaan kulttuurissa ei ole olemassa mitään yhteisesti jaettua näkemystä kulttuurisista asioista tai ilmiöistä. Martinin (1992) mukaan kulttuurin tutkiminen näiden kolmen perspektiivin kautta syventää ja laajentaa ymmärrystä organisaation kulttuurista.

Harris ja Ogbonna (1998) tutkivat vähittäiskaupan organisaatiota käyttäen Martinin kolmen perspektiivin lähestymistapaa. Heidän tutkimuksensa mukaan organisaation jäsenten havainnot organisaatiokulttuurista vastasivat kunkin haastateltavan asemaa organisaation hierarkiassa. Ylin johto näki organisaatiokulttuurin integraationäkökulman valossa, osastojen johtajat enemmän erillisyysnäkökulmasta käsin ja suorittavaa työtä tekevät henkilöt puolestaan enemmän hajanaisuusnäkökulmasta. Harrisin ja Ogbonnan (1998) mukaan ylin johto näkee organisaatiokulttuurin usein ”muuttujana”, jota voidaan hallita ja muuttaa toivottuun suuntaan. Heillä on taipumus yhdistää organisaation kulttuuri organisaation

tehokkuuteen. Koska organisaation tehokkuuden saavuttaminen nähdään ylimmän johdon keskeisenä tehtävänä, näyttäytyy määräys organisaation laajuisesta yksimielisyydestä ylimmälle johdolle luonnostaan houkuttelevana. Harrisin ja Ogbonnan mukaan osastojen johtajat puolestaan näkevät omasta asemastaan käsin organisaation jakautuvan erilaisiin alakulttuureihin. Osastojen esimiehet osaavat arvostaa organisaation kulttuurien erilaisuutta ja ymmärtää sekä ylimmän johdon että eri osastojen kulttuuria. He näkevät oman tehtävänsä osaston johtajana siten, että he johtavat yhtä yksikköä suuresta kokonaisuudesta. Koska yksikköjen kulttuurit ovat niin erilaisia, tehokkuus saavutetaan siten, että kyetään ymmärtämään eri osastojen välisiä eroavaisuuksia ja johtamaan niitä siten, että tasapaino säilyy erilaisten vastakkaisten vaikutusten ja vaatimusten välillä.

Harrisin ja Ogbonnan (1998) mukaan suorittavaa työtä tekevät henkilöt näkevät organisaatiokulttuurin usein vaikeaselkoisena ja odottamattomana, koska heillä on niin vähän tietoa organisaatiosta kokonaisuutena. Esimerkiksi Harrisin ja Ogbonnan tutkimuksessa havaittiin, että suorittavaa työtä tekeville työntekijöille ei ollut kovin selvää käsitystä siitä, mikä on sen yrityksen keskus, jossa he työskentelevät. Koska yritys oli niin iso ja siinä oli paljon erilaisia osastoja, työntekijät näkevät yrityksessä olevan useita keskuksia.

1.2 Mikä on perhemyönteinen organisaatiokulttuuri?

Käsillä olevassa tutkimuksessa keskitytään erityisesti yhteen organisaatiokulttuurin näkökulmaan: organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen (so. työ-perhe-kulttuuriin). Thomaksen ja Gansterin (1995) mukaan perhettä tukevat työympäristöt/kulttuurit voidaan jakaa kahteen pääulottuvuuteen: perhettä tukeviin käytänteisiin ja perhettä tukeviin esimiehiin. Perhettä tukevilla käytänteillä viitataan etuihin ja joustoihin, jotka tekevät perhettä koskevat päivittäiset askareet helpommiksi. Näitä ovat muun muassa perhevapaat, lastenhoitoapu ja joustavat työajat. Perhettä tukevilla esimiehillä viitataan johtajiin, jotka ymmärtävät työntekijän halun ja tarpeen etsiä tasapainoa työtä ja perhettä koskevien vaatimusten välillä.

Sue Campbell Clark (2000) on hiljattain esitellyt uuden työn ja perheen yhteensovittamista kuvaavan teorian. Tämän ns. työ-perhe rajateorian mukaan ihmisten täytyy päivittäin ylittää erilaisia rajoja työn ja kodin välillä. Nämä rajat voivat olla luonteeltaan fyysisiä, ajallisia tai psykologisia. Fyysinen raja kuten esimerkiksi työpaikan tai kodin seinät määrittävät sitä, missä ympäristöön soveltuva käyttäytyminen tapahtuu. Ajalliset rajat, kuten määritellyt työtunnit, kertovat sen, milloin työ tehdään ja milloin on aika huolehtia muuhun elämään liittyvistä asioista. Psykologiset rajat ovat ihmisten määrittelemiä sääntöjä, jotka kertovat milloin tietyt käyttäytymismallit, ajattelutavat ja tunteet ovat sopivia toisessa ympäristössä (työpaikka) ja milloin toisessa ympäristössä (koti). Teoria pyrkii selittämään, miten ihmiset hallitsevat työ- ja perheympäristöjä ja niiden välisiä rajoja, saavuttaakseen tasapainon. Työ ja koti eroavat toisistaan kulttuurin ja merkitysten osalta. Työtä ja kotia voidaan verrata kahteen erilaiseen maahan, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi kielen, käytettyjen termien sekä sen mukaan, mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä. Rajateorian mukaan joustavamman työpaikan pitäisi muistuttaa enemmän työntekijän kotia arvojen ja merkityksen osalta. Teoria korostaa myös esimiesten merkitystä työ ja perhe-elämän onnistuneessa tasapainottamisessa. Monilla esimiehillä on sen verran organisaation tarjoamaa valtaa, että he voivat joko rohkaista työntekijää hyödyntämään tai ehkäistä työntekijää hyödyntämästä tarjolla olevia joustoja (leave policies) (ks. myös Kinnunen, ym., 2005).

Tässäkin tutkimuksessa hyödynnettävä Thompsonin, Beauvais'n ja Lyness'n (1999) määritelmä perhemyönteisestä organisaatiokulttuurista (työ-perhe kulttuuri) pohjautuu Scheinin käsityksiin organisaatiokulttuurista. He määrittelevät perhemyönteisen organisaatiokulttuurin seuraavalla tavalla: "Organisaatiossa yleisesti jaettuja myönteisiä asenteita, uskomuksia, normeja ja arvoja, jotka liittyvät perhe-elämään sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen" (Thompson ym., 1999, s. 394). Edelleen he jakavat työ-perhe kulttuurin kolmeen erilaiseen ulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa organisaation aikanormeja ja odotuksia siitä, että työntekijä (ajallisesti) priorisoi työnsä ohi perheen. Toinen ulottuvuus koskee negatiivisia uraseuraamuksia, joita työntekijä odottaa hänelle itselleen aiheutuvan, mikäli hän hyödyntää työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia palveluja. Kolmas ulottuvuus koskee esimiesten tukea ja sensitiivisyyttä työntekijöiden perhettä koskevia velvollisuuksia kohtaan. Suomalaisessa tutkimuksessa ilmiöt on määritelty työaika-,

urakehitys- ja johtamiskulttuuriksi (Mauno, Kinnunen ja Pyykkö (painossa); Mauno ja Pyykkö, 2004).

Mauno ja Pyykkö (2004) tutkivat perhemyönteiseen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevia tekijöitä viidessä suomalaisessa organisaatioissa. He tarkastelivat kulttuurin perhemyönteisyyttä edellä kuvattujen ulottuvuuksien kautta. Tutkimuksessa havaittiin, että yleisesti ottaen vastaajat arvioivat organisaatiokulttuurin perhe- ja yksityiselämän kannalta myönteisemmäksi julkisella sektorilla (sosiaali- ja terveystoimi, koulutoimi ja työhallinto) kuin yksityisellä sektorilla (paperi- ja sellutehdas, IT-organisaatio). Mauno ym. (2005) arvioivat näiden löydösten johtuvan ensinnäkin siitä, että naisvaltaisilla aloilla on pitkään totuttu käyttämään erilaisia perhettä tukevia järjestelyjä ja joustoja ja toiseksi siitä, että yleisesti naisten odotetaan käyttävän enemmän näitä ja yleensäkin kiinnittävän enemmän huomiota perheeseen liittyviin asioihin kuin miesten. Tämä on saattanut mahdollistaa perhemyönteisen organisaatiokulttuurin vahvistumisen naisvaltaisissa organisaatioissa.

Työaikakulttuuri koettiin Maunon ja Pyykön (2004) tutkimuksen mukaan perhemyönteisimmäksi työhallinnossa ja johtamis- ja urakehityskulttuuri koulutoimessa. Enemmistö vastaajista kaikissa organisaatioissa näki työaikakulttuurin myönteisenä perheen kannalta. Eli toisin sanoen myös perheelle/yksityiselämälle jäi aikaa. Kuitenkin lähes kolmannes tutkittavista koki, että työ oli säännöllisesti asetettava perheen edelle. Kaiken kaikkiaan perhekielteisimpänä organisaatiokulttuuria arvioitiin paperi- ja sellutehtaassa. Johtamiskulttuuria arvioivien väittämien osalta vastaajat olivat kaikissa organisaatioissa melko yksimielisiä siitä, että ristiriitatilanteissa johtajat suhtautuvat ymmärtäväisesti tilanteessa, jossa työntekijät joutuvat laittamaan perheensä työn edelle. Kuitenkin kaikissa tutkituissa organisaatioissa arvioitiin Maunon ja Pyykön mukaan johdon suhtautuvan myönteisemmin työntekijöiden lasten- kuin iäkkäiden vanhempien hoitovelvollisuuksiin. Urakehityskulttuurin osalta tutkimus osoitti, että vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että työntekijän uralla eteneminen häiriintyy, mikäli hän joustaa työajoissaan perhesyiden vuoksi. Lisäksi vanhempainlomien käyttämisen arvioitiin tutkimuksen mukaan heikentävän urakehitystä vähemmän kuin esimerkiksi työaikajoustopien käyttämisen.

Mauno ym. (2005) havaitsivat, että työn ja perheen yhteensovittamista tukeva organisaatiokulttuuri oli selvästi yhteydessä vähäisempiin työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin, parempaan työtyytyväisyyteen ja vähäisempään työstä

johtuvaan kielteiseen mielialaan. Allenin (2001) tutkimuksen mukaan ne työntekijät, jotka kokivat organisaationsa olevan vähemmän perhemyönteinen, kokivat enemmän työ-perhe ristiriitaa, vähemmän työtyytyväisyyttä ja voimakkaampaa työpaikan vaihtohalukkuutta kuin työntekijät, jotka kokivat organisaationsa perhemyönteisemmäksi.

Grover ja Cooker (1995) puolestaan havaitsivat, että ne työntekijät, jotka työskentelivät organisaatioissa, joissa oli työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä, kokivat enemmän emotionaalista sitoutumista organisaatioon ja olivat vähemmän halukkaita jättämään organisaation, kuin ne työntekijät, joiden organisaatiossa ei ollut vastaavia perhemyönteisiä järjestelyjä. Heidän tutkimuksensa mukaan myös sellaiset työntekijät, jotka eivät hyötäneet työn ja perheen yhteensovittamista helpottavista järjestelyistä, olivat kiintyneempiä organisaatioon, jossa näitä järjestelyjä oli tarjolla.

Myös supportiivisen organisaatiokulttuurin on havaittu olevan yhteydessä myös odottavien äitien sitoutumiseen organisaatioonsa ja aikomuksiin palata äitiyslomaltaan aikaisemmin töihin (Lyness, Thompson, Francesco ja Judiesh, 1999). Lisäksi Warren ja Johnson (1995) ovat havainneet tutkimuksessaan, että mitä supportiivisemmaksi äidit kokivat työympäristönsä tilanteissa, joissa heillä oli työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia, sitä vähemmän heillä oli vaikeuksia täyttää työtä ja perhettä koskevat vaatimukset asianmukaisesti. Parker ja Allen (2001) havaitsivat kuitenkin tutkimuksessaan, että ne työntekijät, jotka olivat itse käyttäneet työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä, pitivät niitä oikeudenmukaisempina kuin työntekijät, jotka eivät olleet niitä käyttäneet.

Perhemyönteisten esimiesten vaikutus työntekijöiden työasenteisiin oli Allenin (2001) tutkimuksen perusteella sekä suoraa että epäsuoraa. Esimiehet vaikuttivat luonnollisesti siihen, millä tavalla työntekijät kokivat organisaationsa ilmapiirin. Esimerkiksi se, miten halukkaasti esimiehet sallivat työntekijöiden hyödyntää työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä, vaikutti työntekijöiden työasenteisiin keskeisellä tavalla. Thompsonin ym. (1999) tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten tuki oli enemmän yhteydessä perhettä tukevien etujen käyttöön kuin perhemyönteisen kulttuurin muut ulottuvuudet. Myös Allen (2001) sai tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia. Allenin mukaan sekä havaittu esimiesten tuki että yleinen organisaation perhemyönteisyys olivat positiivisessa yhteydessä siihen,

miten paljon etuja käytettiin. Behnson (2002) huomauttaa kuitenkin, että perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ei välttämättä vaikuta laajemmin työntekijöiden työtyytyväisyyteen, vaan organisaatiokulttuuria tulisi tutkia laajemmin esimerkiksi siitä näkökulmasta, miten oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi organisaatiokulttuuri kokonaisuutena koetaan ja mikä on sen vaikutus työasenteisiin tai työhön sitoutumiseen.

Kulttuurisia tekijöitä, jotka helpottavat (tai vaikeuttavat) työn ja muun elämän yhteensovittamista on tutkittu yleisesti aika vähän. Tällaisilla kulttuurisilla tekijöillä voidaan ymmärtää organisaatiossa vallitsevia ajattelu- ja toimintamalleja (so. vakiintuneita käytäntöjä), jotka helpottavat tai vaikeuttavat työn ja perheen yhteensovittamista. Warrenin ja Johnsonin (1995) tutkimuksessa havaittiin, että joustavuus työajoissa, vähensi työ-perhe ristiriitaa merkittävästi. Toisaalta tästä on olemassa myös ristiriitaisia tuloksia. Esimerkiksi Campbell Clark (2001) havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijöiden mahdollisuus suunnitella itse omat työaikansa ei ollut yhteydessä yhteenkään työ-perhe tasapainoa arvioivaan muuttujaan. Sen sijaan tutkimuksissa on havaittu, että työntekijän mahdollisuus vaikuttaa itse omaan työhönsä helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista ja on näin keskeinen työ-perhe kulttuurin myönteisyyttä lisäävä tekijä (Campbell Clark, 2001; Thomas & Ganster, 1995). Esimerkiksi mahdollisuus pitää palkattomia vapaapäiviä ja vastaanottaa töihin puheluita kotoa vähensi työ-perhe ristiriitaa (Thomas & Ganster, 1995; Warren & Johnson, 1995). Suomalaisessa tutkimuksessa (Mauno & Pyykkö, 2004) havaittiin, että mitä enemmän työntekijöillä oli vaikutusmahdollisuuksia työssään, sitä myönteisemmäksi myös työ- perhe kulttuuri koettiin.

Yksi organisaatiokulttuuriin liittyvä tekijä on (sosiaalinen) sukupuoli, jota on tarkasteltu melko usein työ-perhe vuorovaikutusta tutkittaessa. Edelleenkin työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmia pidetään enemmän naisten kuin miesten ongelmina (Lewis & Taylor, 1996). Kuitenkin nykyään ymmärretään että, myös miehillä voi olla työn ja perheen yhteensovittamisen liittyviä tarpeita. (Kinnunen, Loikkanen & Mauno, 1995; Lewis & Cooper, 1999). Lewis ja Smithson (2001) havaitsivat tutkimuksessaan, että miehet (kaikissa viidessä tutkitussa maassa) kokivat naisia vähemmän oikeudekseen jäädä vanhempainvapaalle. Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa (Haas, Allard & Hwang, 2002) puolestaan havaittiin, että useat organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät vaikuttivat siihen, miten todennäköisesti miehet jäivät vanhempainvapaalle. Näitä tekijöitä olivat muun muassa se, missä määrin

organisaation arvot perustuivat huolehtimisen etiikkaan (humanistinen kulttuuri), missä määrin yrityksen arvot ja käytännöt määriteltiin ”isäystävällisiksi”, missä määrin yritys tarjosi naisille tasa-arvoisia mahdollisuuksia urakehitykseen ja jossain määrin se, miten isät kokivat saavansa tukea ylimmältä johdolta.

On havaittu myös, että miehillä ei katsota olevan samalla tavalla oikeutta osa-aikatyöhön kuin naisilla (ks. esim. Lewis & Taylor, 1996). Anderson, Morgan ja Wilson (2002) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että naiset kannattivat perhettä tukevia järjestelyjä useammin kuin miehet. Kuitenkin tutkimuksissa on havaittu, että miehet voivat hyötyä näistä järjestelyistä yhtäläillä kuin naiset (ks. esim. Anderson ym., 2002). Tutkimuksissa on myös havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä sukupuolen ja työn piirteiden (autonomia, joustavuus) sekä työkokemuksen ja perheeseen sitoutumisen välillä (Parasuraman & Greenhaus, 2002). Sen vuoksi olisikin hyödyllistä tutkia sitä, miten sukupuoli yhdessä muiden tekijöiden kanssa vaikuttaa yksilön työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumiseen.

Työssäkäyvät vanhemmat, joilla on pieniä lapsia ja vanhemmat, joilla on suuri perhe kärsivät työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmista muita perheitä todennäköisemmin (Frone, Russell & Cooper, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985). Toisaalta, kuten Parasuraman ja Greenhaus (2002) huomauttavat, tutkimuksissa on usein unohdettu esimerkiksi työntekijät, joilla on iäkkäistä omaisia huollettavanaan, uusperheet, sekä vanhemmat, joilla on yhteishuoltajuus. Näillä ryhmillä voi olla ainutlaatuisia työn ja perheen yhteensovittamista vaikeuttavia paineita, joihin heillä saattaa olla vielä vähemmän apukeinoja kuin ns. tavallisilla lapsiperheillä, joihin tutkimus on yleensä keskittynyt.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

(Tutkimuskysymyksiä 1-4 on analysoitu laadullisen aineiston avulla ja tutkimuskysymystä 5 määrällisen aineiston avulla.)

- 1) Kuinka hyvin tutkittavan terveydenhuolto-organisaation henkilöstö pystyy yhdistämään työn ja muun elämän?
- 2) Mitkä tekijät terveydenhuolto-organisaation organisaatiokulttuurissa (so. vakiintuneissa toiminta- ja ajattelutavoissa) ovat myönteisiä työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta?

- 3) Mitkä tekijät terveydenhuolto-organisaation organisaatiokulttuurissa (so. vakiintuneissa toiminta- ja ajattelutavoissa) ovat kielteisiä työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta?
- 4) Kuinka tasa-arvoiset mahdollisuudet eri henkilöstöryhmillä (miehillä ja naisilla/eri ammattiryhmillä/määräaikaisilla ja vakituisilla työntekijöillä, esimiehillä/alaisilla, työntekijöillä, joilla on lapsia/lapsettomilla työntekijöillä) on hyödyntää erilaisia työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä ja kehittyä urallaan?
- 5) Miten/millaisena eri henkilöstöryhmät näkevät organisaationsa kulttuurin perhemyönteisyyden ja eroavatko eri henkilöstöryhmien näkemykset toisistaan?

2. TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Haastattelututkimuksen toteuttaminen

Käsillä oleva tutkimus on osa laajempaa Jyväskylän yliopiston Psykologian laitoksella käynnissä olevaa Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimushanketta, jossa selvitetään millainen on perhemyönteinen organisaatiokulttuuri (tai perhekielteinen) ja millä tavalla se edistää (tai heikentää) henkilöstön hyvinvointia suomalaisessa organisaatiossa (ks. www.jyu.fi/psychology/tutkimus/tyoelaman_psykologia.htm). Vuoden 2003 aikana projektissa toteutettiin laajahko lähtötilannekysely. Kysely toteutettiin syys-lokakuussa 2003 suuressa julkisen sektorin organisaatiossa (terveydenhuoltoala), josta tutkimukseen valittiin satunnaisesti puolet henkilöstöstä 1600 työntekijää. Heistä kyselyn palautti 46.0 %.

Syksyn 2003 ja alkutalven 2004 aikana ko. organisaatiossa tehtiin tarkentavia ja kyselyn tuloksia selventäviä puolistrukturoituja temahaastatteluja. Haastattelijoina toimivat tutkimusryhmän jäsenet sekä neljä pro gradu -tutkielman tekijää, jotka läpikävivät lyhyen haastattelukoulutuksen ennen haastatteluja. Haastattelun keskeiset teemat käsittelivät organisaatiokulttuuria (10 kysymystä), työn ja perheen yhteensovittamista (10 kysymystä) sekä lähtötilannekyselyn tuloksia ja organisaatioon kohdistuvia kehittämistoimia (6 kysymystä). Työn ja perheen yhteensovittamisen osiossa pyydettiin haastateltavia vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka arvioit organisaatiosi henkilöstön pystyvän yhdistämään työ- ja perhe-/yksityiselämän?
- Mikä organisaatiosi toiminta- ja ajattelutavoissa on myönteistä/kielteistä työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen kannalta?
- Kuinka organisaatiosi ylempi johto suhtautuu työntekijöiden työn ja perheen /yksityiselämän asettamiin vaatimuksiin?
- Kuinka organisaatiosi lähiesimiehet suhtautuvat työntekijöiden työn ja perheen/yksityiselämän asettamiin vaatimuksiin?

- Onko eri henkilöstöryhmillä (miehillä ja naisilla/ eri ammattiryhmillä/ pysyvillä ja määräaikaikaisilla) samanlaiset mahdollisuudet joustavaan työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamiseen ja joustojen hyödyntämiseen?

Kokonaisuudessaan haastattelulomake löytyy liitteestä 1, joskin tässä tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti em. kysymyksillä saatua tietoa.

Organisaatiossa haastateltiin yhteensä 16 henkilöä. Haastatelluista 11 oli naisia ja 5 miehiä. Haastateltavien keski-ikä oli 53.4 vuotta ja he olivat toimineet nykyisen työnantajansa palveluksessa keskimäärin 20.5 vuotta. Haastatelluista 10 toimi esimiesasemassa, joten näkemyksissä korostuu johdon näkökulmat. Suurimmalla osalla haastatelluista (11) oli yliopisto/korkeakoulututkinto. Neljällä haastateltavalla oli opistoasteen ja yhdellä kouluasteen tutkinto. Haastatellut edustivat eri työntekijäryhmiä: luottamushenkilöitä, organisaatioiden ja yhtiöiden esimiehiä sekä asemansa perusteella mielenkiintoisia avaininformantteja, kuten esimerkiksi henkilöstöpäälliköitä ja työterveyshuoltoa. Haastateltavia informoitiin etukäteen haastattelun sisällöstä ja sen luottamuksellisuudesta. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen haastatteluun valmistautumista varten. Haastattelut kestivät keskimäärin 1.5 tuntia ja ne nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin tekstiksi kysymys kysymykseltä ja litteroitua haastattelumateriaalia on ko. organisaatiosta yhteensä 214 sivua, josta työ-perhe teemaa käsiteltiin 73 sivulla.

Menetelmällisesti haastatteluaineistoa lähestyttiin teoreettisen sisällönanalyysin avulla (ks. mm. Bachiochi & Weiner, 2002; Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen tarkasteluun (haastattelurungon kolmas osio). Aluksi aineistoa luettiin läpi useaan kertaan. Ensimmäisen lukukerran jälkeen aineistosta poimittiin kaikki esille nousseet organisaation perhemyönteisyyttä edistävät ja vähentävät elementit/teemat. Näitä pyrittiin tarkastelemaan erityisesti seuraavien haastattelurungon kysymysten avulla: (1) Mikä organisaatiosi toiminta- ja ajattelutavoissa on myönteistä työn ja perheen /yksityiselämän yhteensovittamisen kannalta? ja (2) Mikä organisaatiosi toiminta- ja ajattelutavoissa on kielteistä työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen kannalta? Tässä käytettiin niin sanottua ”avointa koodausta” (Strauss & & Corbin, 1990) eli aineistosta nousseet elementit poimittiin esiin sellaisenaan, eikä niitä vielä tässä vaiheessa luokiteltu minkään valmiiden kategorioiden alle. Vasta myöhemmillä lukukerroilla nämä organisaation perhemyönteisyyttä

edistävät ja vähentävät elementit pyrittiin integroimaan erilaisten keskeisten esille nousseiden teemojen alle. Haastateltavien käsitystä organisaation perhemyönteisyydestä tarkasteltiin erityisesti kahden haastattelurungon kysymyksen avulla. Nämä kysymykset olivat (1) Kuinka arvioit organisaatiosi henkilöstön pystyvän yhdistämään työ- ja perhe/yksityiselämän? ja (2) Voisitko sanoa terveydenhuolto-organisaation olevan ”perheystävällinen” työnantaja? Eri henkilöstöryhmien tasa-arvoisia mahdollisuuksia hyödyntää työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä sekä kehittyä urallaan tarkasteltiin tutkimuksessa sukupuolen, työsuhteen tyyppin ja ammattiryhmän näkökulmasta.

Koska laadullisessa tutkimuksessa ei voida käyttää perinteisiä mittareita validiteetin ja reliabiliteetin arvioimiseen, on triangulaatio tärkeä menetelmä tutkimuksen laadun varmistamiseksi (mm. Sackmann, 2001). Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden ja teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Tutkijatriangulaatiossa samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija (Eskola & Suoranta, 1996). Käsillä olevassa tutkimuksessa tutkijatriangulaatio toteutettiin siten, että aineiston analyysin jälkeen näkemyksiä vertailtiin yhden tutkimusryhmän jäsenen sekä tutkielman ohjaajan kanssa. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan usealla eri tutkimusmenetelmällä (Eskola & Suoranta, 1996). Tässä tutkimuksessa menetelmätriangulaatiota toteutettiin käyttämällä sekä laadullista että määrällistä lähestymistapaa saman ilmiön tutkimiseen.

Koska keskeisenä tutkimukseni ilmiönä on organisaatiokulttuuri ja sen perhemyönteisyys haastatteluaineiston analyysissä teoreettisena ja metodologisena viitekehyksenä käytetään johdannossakin kuvattua Martinin (1992, 2002) kolmen perspektiivin näkökulmaa (ks. johdanto s. 4). Martin on pyrkinyt luomaan analyttisen viitekehyksen, joka korostaa kolmea tärkeää aspektia kulttuurin tutkimuksessa: integraatiota, erillisyyttä ja hajanaisuutta. Hän pyrkii osoittamaan, että suuri heikkous organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on taipumus käyttää vain yhtä teoreettista näkökulmaa (ks. myös Harris & Ogbonna, 1998).

(1) Integraationäkökulmasta käsin kulttuurissa nähdään vain konsensusta. Tästä näkökulmasta kulttuuri on sitä, mikä on selkeää ja yksiselitteistä, kaksiselitteisyys (moniselitteisyys) jää kokonaan pois tarkastelusta (Martin, 2002). Integraatioperspektiivin mukaan ajatellaan, että mikäli ei ole olemassa vahvaa yksimielisyyttä, ei myöskään ole olemassa kulttuuria (ks. myös Payne, 2001). (2)

Erillisyyšnäkökulma keskittyy tarkastelemaan epäyhtenäisiä tai ristiriitaisia tulkintoja kuten esimerkiksi tilanteita, joissa johto julkaisee virallisen periaatteen (policy) ja toimii kuitenkin vastoin tätä periaatetta. Tämän näkökulman mukaan organisaatiossa esiintyy konsensusta, mutta vain alakulttuurien tasolla (esim. johtajien keskuudessa) Erillisyyšnäkökulman mukaan oletetaan, että ihmiset erilaisilta osastoilta (esim. markkinointi, tuotekehitys), luovat erilaisia arvoja ja normeja, koska he yrittävät tehdä erilaisia asioita, he toimivat erilaisissa työympäristöissä ja heillä on erilainen koulutus- ja ammatillinen tausta, jotka muokkaavat sitä, millaista alakulttuuria he luovat (Payne, 2001). (3) Hajanaisuusnäkökulmasta käsin moniselitteisyys nähdään kulttuurin ainoana ytimenä (Martin, 2002). Tämän näkökulman mukaan ei ole mitään asioita tai ilmiöitä, joista koko organisaatiossa vallitsisi jaettu ymmärrys tai yhtenäisyys.

Tutkimuksessani selvitän voidaanko haastateltavien näkemyksiä työn ja perheen yhdistämisestä ja organisaatiokulttuurista tarkastella ja ryhmitellä Martinin esittämien ulottuvuuksien mukaan. Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan kvantitatiivisen tekstianalyysin tuottamalla numerotiedolla voidaan saavuttaa jo sinällään monella tavalla puhuttelevia tutkimustuloksia. Tämän vuoksi haastatteluaineiston analyysissä käytetään jonkin verran myös kvantifiointia. Ajatukseni on, että aineistossa usein esiintyvät teemat ($n > 10$) edustavat organisaatiossa yleisemmin jaettuja käsityksiä (so. integraationäkökulmaa). Sen sijaan teemat, joista on vain yksittäisiä tai muutamia mainintoja edustavat puolestaan organisaatiokulttuurissa vallitsevaa hajaannusta (so. hajaannusnäkökulmaa) tai erillisyyšnäkökulmaa. Erillisyyšnäkökulma tulee esille myös eri osastojen tai ryhmien välisinä eroina. Käytännössä erillisyysh- ja hajaannusnäkökulmien erottaminen toisistaan voi olla kuitenkin vaikeaa.

2.2. Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Terveysthuolto-organisaatiossa syksyllä 2003 toteutetussa kyselytutkimuksessa lomake lähetettiin 1600 satunnaisesti valitulle joka toiselle terveysthuolto-organisaation työntekijälle, joista 736 palautti kyselylomakkeen suoraan tutkijoille. Vastausprosentiksi muodostui 46.0 %. Kysely oli jaettu neljään erilaiseen tema-

alueeseen. Ensimmäinen osio käsitteli organisaatiokulttuuria, toinen työn piirteitä, kolmas koettua hyvinvointia työssä ja yleisesti, neljäs työn ja muun elämän yhteensovittamista. Lomakkeen viimeinen osio koski vastaajien taustatietoja kuten sukupuolta, koulutusta, työsuhteen tyyppiä ja esimiesasemaa. Tutkimukseni määrällisessä osiossa keskityn organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä koskevien osioiden sekä taustatietojen tarkasteluun ja näiden välisiin yhteyksiin.

2.2.1 Tutkittavat

Kyselyyn vastanneista oli naisia 639 (86.8 %) ja miehiä 97 (13.2 %). Vastaajien keski-ikä oli 44.0 vuotta. Vastaajista 76.1 % eli parisuhteessa. 79.6 % vastaajista työskenteli vakituisessa ja 20.4 % määräaikaisessa työsuhteessa. Vastaajista 13.3 prosenttia toimii esimiesasemassa. Vastaajat työskentelivät keskimäärin 38.4 tuntia viikossa ja olivat toimineet nykyisen työnantajan palveluksessa keskimäärin 13.81 vuotta. Taustatiedot on esitelty tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1 Vastaajien taustatiedot

Taustatieto	%	Taustatieto	%
Sukupuoli		Koulutus	
Nainen	86.8	Perusaste	7.4
Mies	13.2	Alempi keskiaste	70.7
		Ylempi keskiaste	10.5
		Korkea-aste	11.4
Ikä		Esimiesasema	
18-24	2.4	Ei	86.7
25-34	17.1	Kyllä	13.3
35-44	28.6		
45-54	34.5		
55-64	17.4		
Siviilisäätty		Työsuhte	
Parisuhde	76.1	Vakinainen	79.6
Naimaton, eronnut, leski	23.9	Määräaikainen	20.4
Lapsia kotona		Lasten lukumäärä	
Ei	46.6	Ei yhtään kotona asuvaa lasta	46.5
Kyllä	53.4	1 kotona asuva lapsi	18.2
		2 kotona asuvaa lasta	21.6
		3 tai enemmän kotona asuvia lapsia	13.7
Keskimääräinen työaika viikossa (tuntia)	ka 38.4	Työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa keskimäärin (vuotta)	ka 13.8

2.2.2 Määrällisen aineiston analyysi

Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä pyrittiin arvioimaan muun muassa seuraavien väittämien avulla, jotka perustuvat Thompsonin ym. (1999) kehittämään mittariin ja, jota Suomessa ovat aikaisemmin käyttäneet Mauno, Kinnunen ja Piitulainen (2005), Mauno, Kinnunen ja Pyykkö (painossa) sekä Mauno ja Pyykkö (2004). ”Ristiriitatilanteessa johto suhtautuu ymmärtäväisesti, jos työntekijät joutuvat laittamaan perheensä etusijalle (johtamiskulttuuri), ”Kieltäytyminen ylennyksistä tai siirrosta perhesyiden vuoksi vahingoittaa vakavasti työntekijän urakehitystä” (urakehityskulttuuri) ja ”Työntekijöiden odotetaan usein vievän töitä kotiin iltaisin ja/tai viikonloppuisin” (työaikakulttuuri).

Tutkittavia pyydettiin arvioimaan väittämiä seitsemänportaisella asteikolla (1= vahvasti eri mieltä ja 7=vahvasti samaa mieltä) Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä arvioivista väittämistä muodostettiin neljä keskiarvosummamuuttujaa. Ensimmäinen keskiarvosummamuuttuja ”*urakehityskulttuuri*” koostui väittämistä, jotka arvioivat sitä, miten erilaisten työaikajousten käyttäminen vaikuttaa työntekijän uralla etenemiseen. Viisisiosisen keskiarvosummamuuttujan ”*urakehityskulttuuri*” Cronbachin alfa-kerroin oli 0.78 (ka=5.01, kh=1.07). Toinen keskiarvosummamuuttuja ”*työaikakulttuuri*”, koostui väittämistä, jotka arvioivat sitä, missä määrin työntekijöiden odotetaan tekevän pitkiä työpäiviä tai muuten ajallisesti priorisoivan työtä perheen kustannuksella. Keskiarvosummamuuttujan ”*työaikakulttuuri*” Cronbachin alfa-kerroin oli 0.80 (ka=4.78, kh=1.31) ja se koostui neljästä väittämästä. Kolmas keskiarvosummamuuttuja ”*johtamiskulttuurit*” koostui väittämistä, jotka arvioivat ylemmän johdon asenteita työntekijöiden työn ja muun elämän yhdistämisen tarpeita kohtaan. Keskiarvosummamuuttuja ”*johtamiskulttuuri*” Cronbachin alfa-kerroin oli 0.88 (ka=4.27, kh=1.18) ja se koostui viidestä väittämästä.

Neljäs keskiarvosummamuuttuja ei sisältenyt Thompsonin ym. (1999) kehittämään mittariin, vaan se lisättiin kyselyyn tutkijoiden toimesta. Ko. muuttuja ”*esimieskulttuuri*” koostui väittämistä, jotka arvioivat sitä, miten myönteisesti lähiesimiehen koettiin suhtautuvan työntekijän työn ja perheen yhtensovittamisen

vaatimuksiin. Kolmiosaisen keskiarvosummamuuttujan ”*esimieskulttuuri*” Cronbachin alfa-kerroin oli 0.90 (ka=4.83, kh=1.41). Kaiken kaikkiaan perhemyönteisen organisaatiokulttuurin asteikot olivat reliabiliteetiltaan hyviä. Kaikista neljästä summamuuttujasta (johtamiskulttuuri, urakehityskulttuuri, työaikakulttuuri ja esimieskulttuuri) muodostettiin lisäksi yksi kokonaissummamuuttuja, joka kuvasi kokonaisvaltaisesti organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä. Tämän kokonaissummamuuttujan Cronbachin alfa-kerroin oli 0.92 (ka=4.71, kh=1.02). Kaikki asteikot muodostettiin siten, että suuri pistemäärä kuvasi suurta perhemyönteisyyttä/voimakasta supportiivisuutta (so. tarvittaessa väittämien pisteytysasteikko käännettiin).

3. TULOKSET

3.1. Laadullinen osatutkimus

Laadullista analyysiä on pyritty havainnollistamaan liitteen 2 avulla. Siinä on kuvattu, miten haastateltavien näkemyksiä on ryhmitelty Martinin (1992, 2002) esittämien kolmena ulottuvuuden (integraatio, erillisuus ja hajanaisuus) mukaan.

Haastateltavien näkemykset organisaation perhemyönteisyydestä

Yleisesti ottaen suurin osa haastatelluista (n = 11) piti organisaatiota melko perhemyönteisenä työnantajana, jossa sekä ylin- että lähijohto suhtautuivat myönteisesti - ainakin periaatteessa - työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, että työn ja perheen yhteensovittaminen voisi olla vielä tarkemmin kirjattu ylös organisaation strategiaan, kuin mitä se tällä hetkellä on. Näin tilannetta kuvasi yksi haastateltu:

” Mun mielestä, mä just kattelin tuossa ihan meidän henkilöstöohjelmaa ja tota mun mielestä täällä ei, täällä puhutaan näistä niinkun joustavista työajoista ja henkilöstön sitoutumisesta mun mielestä tämmönen perhemyönteisyys ja ylipäätään niinkun perheen.. se ei riittävällä tasolla näy täällä.”

Haastattelijat kokivat myös, että lähiesimiehet suhtautuvat työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimuksiin usein paremmin kuin ylin johto, koska lähiesimiehille alaisten perhe-elämän vaatimukset konkretisoituvat enemmän kuin ylimmälle johdolle.

”Ne esimerkit, jotka mä tiedän, niin niin tuota ovat pääasiassa suhtautuneet hyvin myönteisesti, että...Voi sanoa, että joissakin yksittäistapauksissa ehkä, ehkä hiukan tätä korkeampaa johtoa myönteisemminkin, koska hehän kuitenkin sitten niin kuin kantavat sen vastuun siitä oman yksikkönsä pyörittämisestä ja joutuvat sitten punnitsemaan sen,

että pidetäänkö niin kuin tässä asiassa suitset tiukalla ja annetaanko tarvittaessa vähän löysää..”

Tarkasteltaessa näkemyksiä Martinin (2002) teorian valossa voidaan todeta, että organisaatiossa vallitsi melko yhtenäinen näkemys siitä, että terveydenhuolto-organisaatio on kohtuullisen perhemyönteinen työnantaja, vaikka kehittämistäkin oli. Monet haastateltavat arvioivat lähiesimiehet perhemyönteisemmäksi kuin ylimmän johdon.

Organisaation perhemyönteisyyttä edistävät tekijät

Useimmat haastateltavat näkivät erilaiset työaikajoustopot (n = 13) keskeisenä organisaation perhemyönteisyyttä lisäävinä tekijöinä. Joustaviin työaikajärjestelyihin kuuluivat haastateltavien mielestä muun muassa työvuorosuunnittelu, osa-aikatyö, vuosityöaika sekä vuorottelu- ja opintovapaat. Seuraavat sitaatit kuvaavat työaikajärjestelyjä:

”Tuota eihän meillä oikeestaan muuta konstia oo, kun tää työvuorosuunnittelu. Ja siihen liittyvät nää joustavat työajat, ja kun me ollaan rakennettu tää niin sanottu vuosityöaika täällä jaksotyössä, siis vuorotyössä, periodityössä, ja sitten otettu käyttöön nää liukuvien työaikojen käyttömahdollisuus näissä muissa työaikamuodoissa, niin sehän antaa aika paljon niinku mahdollisuuksia, sille että voidaan joustavasti järjestellä, jos on menoja ja niin pois päin.”

”Ja tää vuosityöaika on musta yks hyvä, jos sitä ei käytetä sitten niin, että revitään työntekijästä sitten kaikki mahdollinen irti, mutta jos sitä oikealla tavalla käytetään niin.. ”

”, ni et välillä saa tehdä vähän pienemmällä tuntimäärällä, että semmosia keinoja, et kyllä näitä monenlaisia tässä on, on olemassa, et tuota, et et, mut ainahan ne täytyy kattoo sitte et se toiminta ei saa häiriintyä, että se on mejän turvattava, että ensisijanen tehtävä on kuitenkin olla hoitamassa”

Haastateltavien mielestä organisaatiossa oli myös aito halu kuunnella työntekijöitä ja pyrkiä järjestämään työaikoja niin, että henkilökunnan erilaiset elämäntilanteet (esimerkiksi lapsen sairaus) otetaan huomioon. Lähiesimiehillä oli kiinnostusta toteuttaa työntekijöiden työaikatoiveita, vaikkakin se koettiin usein melko haastavaksi, koska siinä täytyi ottaa huomioon monta eri näkökulmaa. Oli huomioitava työntekijöiden välinen tasa-arvo ja samalla se, että osaavaa henkilökuntaa on aina riittävästi paikalla. Haastateltavat kertoivat:

” Että... näistä keskustellaan osastohoitajien kanssa paljonkin ja neuvotellaan yhdessä sitten, että aina kun on tällöinen.. työntekijän joku... joku ongelma-alue niin... jos ei lähiesimies pysty ratkaisemaan ni sit mietitään yhdessä että.. kyllä me ollaan hirveen paljon lähetty siitä, että pystyttäis niinku joustavasti ni kattomaan se niinku tarve siinä.. sinne kotiinkin, toki ainahan se pitää lähteä siitä työyhteisön toiminnasta, että se toiminta tulee olla taattua ja se potilashoito mutta että niissä puitteissa, kun se on mahdollista niin totta kai.”

”Mun mielestä lähiesimiehet pääsääntöisesti suhtautuu myönteisesti niihin asioihin, koska se näkyy työvuorosunnittelussa ja niitten asioiden niinku perheasioiden ja ihmisten toiveiden huomioon ottamisena minun mielestä erittäin hyvin. Sen arvioin, että lähiesimiehet toimii erittäin hyvin, suurin osa.”

” ..mutta kyllähän mä ymmärrän tämän työvuorojen tekemisen vaikeuden. Että, jos on iso yksikkö, on paljon toivomuksia, niin johonkin täytyy vetää se raja, että.. Mä uskon kuitenkin semmoseen pyrkimykseen kuitenkin yksikkötasollakin, että pyritään pyritään toivomuksia mahdollisuuksien rajoissa niin kuin täyttää.”

Kun haastateltujen näkemyksiä tarkastellaan tutkimusmethodisen viitekehyksen (so. Martinin teorian) kautta, näyttää siltä, että integraationäkökulma tulee eniten esille työaikajoustoissa. Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työaikajoustop olivat merkittävä osa organisaation perhemyönteisyyttä. Tämä tulos on myös yhdensuuntainen toisessa suomalaisessa tutkimuksessa havaittujen tulosten kanssa. Jorvin sairaalan fysioterapiaoastolla kokeiltiin työaika-autonomiamallia, jossa

työntekijät voivat itse suunnitella työvuorolistat työnantajan antamissa rajoissa (ks. lisää Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta, 2003). Ko. sairaalassa työaika-autonomiamalli oli palvellut sekä toiminnallisia näkökohtia että työntekijöiden ja heidän perheidensä hyvinvointia. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijät kokivat mallin helpottavan työssä jaksamista, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä töiden mielekästä järjestelyä.

Erillisyyšnäkökulma tuli sen sijaan esille siinä, että yksikköjen välillä nähtiin kuitenkin eroja siinä, miten lähiesimiehet suhtautuvat joustojen hyödyntämiseen. Thomaksen ja Gansterin (1995) esittämät kaksi perhemyönteisen työympäristön pääkomponenttia: perhettä tukevat käytänteet (työaikajoustit) ja perhettä tukevat esimiehet tulevat siten selvästi esille myös tässä tutkimuksessa. Myös Lewis ja Taylor (1996) havaitsivat tutkimuksessaan, että johdon tuki oli olennainen tekijä siinä, miten erilaiset muutokset normaaleista työkäytännöistä onnistuvat. Tulos oli linjassa myös Thompsonin ym. (1999) esittämien perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien (työaikakulttuuri ja johtamiskulttuuri) kanssa. Eli työaikaitekiät sekä lähiesimiesten tuki nähtiin keskeisinä organisaation perhemyönteisyyttä lisäävinä tekijöinä. Sen sijaan heidän esittämänsä kolmas perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuus, urakehityskulttuuri, ei tässä yhteydessä tullut kovin voimakkaasti esille.

Organisaation perhemyönteisyyttä vähentävät tekijät

Haastatteluissa tuli esille, että työn luonne itsessään vaikutti perhemyönteisyyteen negatiivisesti. Tähän liittyen mainittiin esimerkkeinä vuorotyö, päivystykset ja työn stressaavuus. Työn luonne ei aina antanut mahdollisuutta työn ja perheen yhteensovittamisen riittävään huomioimiseen. Näin tilannetta kuvasivat haastateltavat:

”Kyllähän se on varmaan tää vuorotyö ja päivystykset, ja kyllä tää henkinen stressikin. Että näät kärsiviä ja kuolleitakin ihmisiä ja hyvin sairaita ihmisiä ja sairaita lapsia ja muuta. Että kyllä siinä niinku ja osaa ei pysty sitten auttamaan. Kyllä se varmaan siitä työn luonteesta sitten tulee niinku.”

”Kyllähän tää sairaalaympäristö on työpaikkana jo vähän ongelma kun on kolmivuorotyö että johan se sanelee tietysti, tosin sitä nyt ei kaikissa paikoissa täälläkään onneksi ole että kyllähän se ihminen on pääasiassa luotu päivällä tekemään

työtä ja yöllä lepäämään että että kyllähän se sillai vaikuttaa tietysti mutta mutta oletan että se on jo niinku semmonen jo silloin ku tulee tänne työhön että nämä on näitä asioita ja sitten sitä yksityisyyttä siinä hoidetaan sen mukaan ku työpaikalta siihen pystyy”

Noin kolmannes haastatelluista totesi, että lähiesimiestasolla on kirjavuutta siinä, miten esimiehet suhtautuvat työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin:

”... siinä on varmaan hurjan paljon kanssa eroja sitten meidän eri osastoilla ja yksiköissä (miten lähiesimiehet suhtautuvat) et ihan semmosta, semmosta niinku tyhjentävää vastausta ei tähän voi sanoo, että se kyllä esimiehestä riippuu hirmusen paljon ja tietysti sitten aina kunkin yksikön semmosesta toimintafilosofiasta ja toiminnasta ja ja ja Mut sanotaanko nyt sillä tavalla et kuitenkin kun meillä pääsääntöisesti on niinku nää joustavat työajat niin mulla on semmonen tuntuma, että lähiesimiehet pyrkivät mahdollisuuksien mukaan kyllä ottamaan nämä asiat huomioon.”

.” Muuta kuin tietysti nämä yksittäiset esimiehet. Jos ne sais niinku oivaltamaan tämän, että se on niinku sen työyhteisön kannalta kuitenkin ihan oikein ja hyväksyttävää, että se otetaan huomioon tää perheen ja työn yhteensovittaminen.”

Jotkut haastateltavat kaipasivat myös tasavertaisempaa asennoitumista erilaisten perhetilanteiden tuomiin vaatimuksiin. Näin tilannetta kuvattiin:

”...että perheellä mielletäisiin myöskin muuta kuin nuoria työntekijöitä, pienten lasten vanhempia, vaan ajateltaisiin myöskin ikäjohtamista, siinä määrin otettaisiin käytäntöön, että huomioitaisiin, että keski-ikäisillä saattaa olla vanhukset hoidettavina, elämäntilanteet eri vaiheissaan ovat erimuotoiset ja niiden tulisi olla tasa-arvoisessa asemassa...”

.. mut jos aattelee sellasia ihmisiä jotka hoitaa vanhempiansa esimerkiksi niin.. heilläähän ei oo sillä lailla mahdollisuuksia jäädä hoitamaan.. ei oo mitään.. kai lain suomia oikeuksia jäädä, ellei sitten itte järjestä osa-aikatyötä tai jää yötyöhön tai..

niinku joku sanoo että hän tulee aina yöks töihin ja äiti nukkuu niin se ei tiijä missä hän on ja sitten on aamulla paikalla kun se herää.

Harvemmin mainittuja organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyteen kielteisesti vaikuttavia tekijöitä olivat haastateltavien mielestä muun muassa organisaation byrokraattisuus ja odotus siitä, että työntekijän tulee tehdä pitkiä työpäiviä (so. työaikakulttuuri), kateus niitä henkilöitä kohtaan, jotka ovat hyödyntäneet työaikajoustoja sekä työaikajoustojen käyttöön liittyvät odotukset negatiivisista uraseuraamuksista. Seuraavat sitaatit kuvaavat kokemuksia:

”..”ja aika pienillä porukoilla tehdään töitä niin se sitten aiheuttaa sen, että ihmiset joutuu tekemään pitkää päivää ja ylitöitä ja...Siinä helposti sitten oma vapaa-aika kärsii ja..”

”

Ja sitten jos joku jää.. joku sairastuu yhtäkkiä työvuorosta niin pyydetään, että aamuvuoron tekijä jää iltaan taikka iltavuoron tekijä jää yöhön (so ylitöihin).”

” No ehkä sitten tuota niin, just se että ku tää on tämmönen iso paikka, iso työnantaja, niin tuota, ehkä siitä byrokratiasta tulee ne tietyt, tietyt kielteiset puolet ja sitten jos mennään tonne riittävän korkealle tasolle niin kyllä se on siellä se yksittäinen työntekijä jossain toimipisteessä ni kyl se on niin kaukana, et kyl se varmaan jo, ei enää oo niin tärkeä siellä, että jotain semmosta”

”Organisaatiossa on joskus kateutta niitä henkilöitä kohtaan, jotka saavat mahdollisuuden joustoihin tai käyttävät vapaaehtoisia joustoja.”

Kun havaintoja suhteutetaan tutkimuksen organisaatiokulttuurin taustateoriaan, organisaation perhemyönteisyyttä vähentävistä tekijöistä vahvimmin integraationäkökulma tulee esille siinä, että työn luonne ja vaihtelu lähiesimiesten suhtautumisessa nähtiin yleisesti suurimmiksi perhemyönteisyyden ongelmiksi. Vastauksissa tulee esille myös hajaannusnäkökulmaa. Useita tekijöitä, kuten organisaation byrokraattisuus, vaatimus pitkien työpäivien tekemiseen, kateus niitä

henkilöitä kohtaan, jotka hyödyntävät joustoja sekä työaikajousten käyttöön liittyvät negatiiviset uraseuraamukset, mainittiin vain yksittäisten haastateltavien vastauksissa. Nämä tulokset ovat linjassa Thompsonin ym. (1999) esittämien havaintojen sekä muissa suomalaisissa tutkimuksissa tehtyjen löydösten kanssa (ks. Mauno ym., 2005; Mauno ja Pyykkö, 2004). Thompsonin ym. (1999) esittämästä kolmesta perheystävällisen organisaation pääkomponentista erityisesti kolmas esimiesten tukea ja sensitiivisyyttä koskeva komponentti nousi keskeiseksi. Nimenomaan niin, että vähäinen esimiesten tuki nähtiin organisaation perhemyönteisyyttä keskeisesti heikentävänä tekijänä. Tämä tulos on linjassa Thompsonin ym. (1999) havaintoon siitä, että esimiesten tuki oli enemmän yhteydessä perheystävällisten etujen käyttöön kuin muut dimensiot: mikäli esimies ei ole myönteinen, työ-perhe etuuksia ja joustoja ei rohjeta käyttää. Toisaalta myös työ-aikakulttuuri ja urakehityskulttuuri tulivat esille ainakin joissakin haastatteluissa tukien Thompsonin ym. teoriaa.

Tasa-arvo

Haastateltavat olivat lähes poikkeuksetta sitä mieltä (n >10), että molemmilla sukupuolilla oli tasa-arvoiset mahdollisuudet hyödyntää erilaisia työaikajoustoja. Muutama haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että miehet olisivat huonommassa asemassa kuin naiset. Yleisesti todettiin, että organisaatio kyllä mahdollistaa tasa-arvon, mutta työntekijän perhetilanne vaikuttaa siihen, että usein nainen jää kotiin hoitamaan lapsia. Haastateltavien kommentit kuvaavat tilannetta:

”Et se on niinku semmonen, et ainut mitä mä niin ajattelisin, on tietysti tää, että miehiin kohdistuvat paineet perheen ja muun yhdistämiseen on suuremmat kuin naisiin, mun mielestä. Tää on niinku tämmönen havainto, mitä mä oon tehnyt, että tietysti sitä puolta voidaan, pitäisi ehkä kattoo, että miehet ei joudu niinku siinä mielessä huonompaan asemaan.”

”ehkä kuitenkin se, että tässäkin työpaikassa niin tuota miehiä on tietysti on aika paljon tällaisissa korkeaa ammattitaitoa vaativissa tehtävissä ja ehkä niistä se vapaan saaminen on vaikeampaa kuin joistakin muista tehtävistä ihan siitä syystä että ei ole sijaisia saatavana ihan niin helposti. Eli sitä kautta se tulee ihan näistä käytännön

*syistä mahdollinen tämmöinen lainausmerkeissä niin kuin epätasa-arvo, mutta, tasa-
mutta pääsääntöisesti meidän välillä tässä kysymyksessä vallitsee arvo.”*

*”..täähän on naisvaltanen ala elikkä naiset enemmässä määrin käyttävät tätä
mahdollisuutta (työaikajoustoja) ja tuota mutta en näe ettäkö ei mieshenkilöillä olisi
myöskin sitä, jonkun verran sitten asema johtavan viranhaltijan asema rajaa näitä
mahdollisuuksia koko kirjon käyttämiseen.”*

*”Toki sitten on kulttuurisidonnaisia juttuja, että mitenkä naiset ja miehet käyttää eri
tavalla, yleensä on niin, että äiti järjestää itsensä vapaaksi, kun lapsi lähtee kouluun tai
jotakin muuta, mutta se ei ole järjestelmästä kiinni vaan se on perheen sisäistä juttua.”*

Muutama haastateltava (n = 4) totesi myös, että eri ammattiryhmien välillä on jonkin verran eroja siinä, miten hyvin erilaisia joustoja kyetään hyödyntämään. Joissakin työtehtävissä joustoihin ei ole sen vuoksi mahdollisuutta, että sijaisia on vaikea tai lähes mahdoton löytää:

*”...Mutta on tietysti sellaisia alueita, esimerkiksi röntgen on, jossa ei semmosia päteviä
sijaisia ole saatavilla ja tokihan se vaikuttaa sitten siihen (mahdollisuuteen hyödyntää
joustoja).”*

*..ehkä jonkun verran vaikuttaa tietysti, missä tehtävässä on. Et onks siinä niinku
mahdollisuus sillä lailla joustoon kun jossakin toisessa..”*

Monet haastateltavat (n = 12) totesivat, että lyhyellä määräajalla olevilla työntekijöillä ei ole yhtä hyviä mahdollisuuksia urakehitykseen tai henkilökohtaiseen kehittymiseen kuin vakituisilla työntekijöillä. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että pidemmissä määräaikaisissa tehtävissä toimiville työntekijöille pyritään järjestämään tasa-arvoiset mahdollisuudet päästä koulutukseen ja uralla etenemiseen. Näin tilannetta kuvasi yksi haastateltu:

”No pitkäaikaiset sijaiset ja sitten vakituinen henkilökunta niin, mä luulisin, että sillä ei kauheen suuria eroja varmasti ole. Mutta tietysti lyhytaikaisilla sijaisilla, sillä ei ole yhtä hyviä mahdollisuuksia.”

Toiset haastatellut olivat myös sitä mieltä, että perheettömillä ja perheellisillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia urakehitykseen. Näin tilannetta kuvasi yksi haastateltu:

”Kyllä varmasti periaatteellisella tasolla on täysin tasa-arvoiset, mutta tässähän on taas nämä käytännön syyt, että jos perheellinen joutuu ottamaan välillä vapaita lasten hoidon ja tällaisten järjestelyjen syyksi niin hänen tällainen aktiiviyöaikansa niin jää jonoin niin kuin lyhyemmäksi ja aktiivinen työura jää lyhyeksi ja se omalta osaltaan vaikuttaa siihen urakehitykseen. ...niin kyllä tässäkin työpaikassa varmasti tuota perheelliset ovat pienessä riskissä jäädä hiukan jälkeen tässä urakehityksessä verrattuna perheettömiin”

Integraationäkökulma tuli esille siinä, että organisaatiossa oltiin melko lailla yhtä mieltä siitä, että organisaatio mahdollisti molemmille sukupuolille tasa-arvoiset mahdollisuudet hyödyntää erilaisia työaikajoustoja. Myös siitä, että lyhyitä määräaikaista sijaisuuksia tekevillä henkilöillä, on heikommat mahdollisuudet hyödyntää joustoja ja päästä erilaisiin koulutuksiin kuin vakituisilla työntekijöillä, oltiin yhtä mieltä. Erillisyysnäkökulmaa tuli esille lähinnä siinä, että eri ammattiryhmillä oli jonkin verran eroja siinä, miten hyvin he pystyvät käytännössä hyödyntämään joustoja. Tasa-arvon kohdassa tuli selkeästi esille myös hajaannusnäkökulmaa: yksittäisten haastateltavien mielestä perheellisten ja perheettömien kohtelu ei ollut tasa-arvoista, ja perheelliset olivat vaarassa jäädä urakehityksessä jälkeen perheettömiin verrattuna.

TULOKSET

3.2. Määrällinen osatutkimus

Määrällisen aineiston avulla pyrittiin saamaan yleistettävämpi kuva organisaatiokulttuurin perhemyönteisyydestä. Sukupuolten välisten erojen, määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden, esimiesten ja ei-esimiesten sekä perhetilanteen (kotona asuvia lapsia/ei kotona asuvia lapsia) välisten erojen tutkimiseen käytettiin Studentin t-testiä. Eri ammattiryhmien välisiä eroja tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA). Riippuvina muuttujina toimivat perhemyönteisyyden ulottuvuudet ja riippumattomina ko. taustamuuttajat.

Taulukko 2. Sukupuoli, työsuhteen tyyppi ja organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys (t-testi).

Perhemyönteisen kulttuurin ulottuvuus	Naiset ka kh	Miehet ka kh	p-arvo	Vakituiset ka kh	Määräaikaiset ka kh	p-arvo
Johtamiskulttuuri	4.22	4.61	.002	4.21	4.52	.004
	1.19	1.05		1.18	1.16	
Esimieskulttuuri	4.81	4.93	.439	4.81	4.91	.447
	1.38	1.54		1.43	1.27	
Työaikakulttuuri	4.73	5.14	.004	4.76	4.90	.226
	1.31	1.23		1.32	1.26	
Urakehityskulttuuri	4.99	5.17	.136	5.00	5.07	.472
	1.06	1.13		1.09	0.96	
Kokonaissumma	4.64	4.96	.009	4.68	4.84	.082
”Työ-perhe kulttuuri”+ esimiehen asenteet	1.01	1.02		1.03	0.97	

Kuten taulukosta 2 nähdään, miehet arvioivat sekä johtamiskulttuuria että työaikakulttuuria myönteisemmin kuin naiset. Toisin sanoen miehet arvioivat ylemmän johdon suhtautuvan työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimuksiin myönteisemmin kuin naiset. Naiset kokevat miehiä enemmän painetta viedä töitä kotiin ja asettaa työasiat ajallisesti perheasioiden edelle, sekä kokivat miehiä enemmän pitkien työaikojen olevan normina organisaatiossa (ks. työaikakulttuuri). Esimieskulttuurin ja

urakehityskulttuurin kohdalla ei havaittu eroja miesten ja naisten välillä. Kokonaisuudessaan miehet arvioivat organisaation työ-perhe-kulttuuria naisia myönteisemmin (so. kokonaissummamuuttuja).

Taulukosta 2 nähdään myös, että määräaikaiset työntekijät arvioivat johtamiskulttuuria myönteisemmin kuin vakituiset työntekijät, mutta arvioitaessa lähiesimiesten suhtautumista ei näiden työntekijäryhmien välillä ollut eroja. Sekä vakituksilla että määräaikaisilla oli tulosten perusteella yhtä hyvät mahdollisuudet kehittyä urallaan, vaikka työaikajoustoja tai vapaita käytettäisiinkin.. Myös työaikakulttuurin osalta tulokset olivat samansuuntaisia vakituisten ja määräaikaisten osalta. Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden arvioissa organisaation työ-perhe-kulttuurista kokonaisuudessaan ei myöskään ollut tilastollisesti merkittäviä eroja.

Taulukko 3. Lapsia kotona/ei, esimiesasema ja perhemyönteisyys (t-testi).

Perhemyönteisen kulttuurin ulottuvuus	Ei lapsia kotona ka kh	Lapsia kotona ka kh	p-arvo	Ei - esimies kh	Esimies ka kh	p-arvo
Johtamiskulttuuri	4.91 1.21	4.69 1.37	.021	4.22 1.16	4.63 1.16	.002
Esimieskulttuuri	4.85 1.34	4.84 1.44	.921	4.80 1.40	5.09 1.39	.071
Työaikakulttuuri	4.91 1.21	4.69 1.37	.021	4.77 1.29	4.93 1.40	.266
Urakehityskulttuuri	5.09 1.00	4.95 1.10	.099	4.97 1.05	5.29 1.09	.006
Kokonaissumma ”Työ-perhe kulttuuri”+ esimiehen asenteet	4.79 0.93	4.65 1.07	.063	4.67 1.00	4.97 1.04	.007

Taulukosta 3 havaitaan, että ne työntekijät, joilla oli kotona asuvia lapsia, arvioivat sekä johtamiskulttuuria että työaikakulttuuria kielteisemmin kuin ne työntekijät, joilla ei ollut lapsia kotona. Arvioitaessa esimieskulttuuria, urakehityskulttuuria sekä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä kokonaisuudessaan näiden ryhmien välillä ei tullut esille tilastollisesti merkitseviä eroja.

Verrattaessa esimiesasemassa ja ei-esimiesasemassa toimivien työntekijöiden arvioita (ks. taulukko 3) huomattiin, että esimiehet arvioivat johtamiskulttuuria, urakehityskulttuuria ja organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä kaiken kaikkiaan positiivisemmin kuin ne työntekijät, jotka eivät toimineet esimiehinä. Sen sijaan lähiesimieskulttuurin ja työaikakulttuurin osalta näiden ryhmien välillä ei tullut esille tilastollisesti merkitseviä eroja.

Lopuksi eri ammattiryhmien (lääkärit, hoitohenkilöstö, tutkimushenkilöstö, tutkimusta avustava henkilöstö, siivous/ravintola/pesula, tekniset/varasto/kuljetus, toimisto/ATK) välisiä eroja tutkittiin yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla. Eri ammattiryhmät eivät kuitenkaan eronneet toisistaan, minkään perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuden suhteen: johtamiskulttuuri ($p = .161$), urakehityskulttuuri ($p = .132$), työaikakulttuuri ($p = .157$) ja esimieskulttuuri ($p = .416$).

4. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään, miten hyvin työntekijät pystyivät yhdistämään työn ja perheen/muun elämän suuressa suomalaisessa julkisen sektorin terveydenhuolto-organisaatiossa. Erityisesti olin kiinnostunut siitä, mitkä tekijät organisaation kulttuurissa olivat myönteisiä ja mitkä puolestaan kielteisiä työn ja muun elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkastelin sitä, miten tasa-arvoiset mahdollisuudet eri henkilöstöryhmillä (miehet/naiset, vakituiset/määräaikaisten, esimiehet/alaiset, työntekijät, joilla on /ei ole kotona asuvia lapsia) oli hyödyntää työn ja perheen yhteensovittamista helpottavia järjestelyjä ja kehittyä urallaan. Näitä kysymyksiä tarkastelin laadullisen aineiston avulla. Lisäksi tarkastelin määrällisen aineiston avulla sitä miten eri henkilöstöryhmät näkivät organisaationsa kulttuurin perhemyönteisyyden ja erosivatko eri henkilöstöryhmien näkemykset toisistaan.

Yleisesti ottaen haastateltavat pitivät organisaatiotaan melko perhemyönteisenä. Työaikajoustot nähtiin yhtenä keskeisimpänä organisaation perhemyönteisyyttä lisäävänä tekijänä. Tämä tulos on samansuuntainen esimerkiksi Warrenin ja Johnsonin (1995) tutkimustuloksen kanssa, jonka mukaan joustavuus työajoissa voi vähentää työ-perhe ristiriitaa merkittävästi. Toisaalta useissa tutkimuksissa (mm. Cambell Clark 2001; Mauno ja Pyykkö, 2004) vaikutusmahdollisuudet työssä on havaittu hyvin keskeiseksi organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä lisääväksi tekijäksi. Terveysthuolto-organisaatiossa joustavat työajat käsittivät hyvin laajan kirjon erilaisia joustomahdollisuuksia aina työvuorosunnittelusta vuorottelu-, opinto-, ja sapattivapaisiin. Voidaan ajatella, että nämä hyvin monipuoliset joustomahdollisuudet lisäävät terveydenhuolto-organisaatiossa merkittävästi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja kokemuksia organisaation perhemyönteisyydestä.

Työn luonne nähtiin keskeisenä perhemyönteisyyteen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Monet haastateltavat toivat esille, että vuorotyö, päivystykset sekä työn yleinen ”stressaavuus” eivät aina antaneet mahdollisuutta työn ja perheen yhteensovittamisen riittävään huomiointiin. Lisäksi useat haastateltavat kertoivat, että lähimiestasolla oli kirjavuutta siinä, miten lähiesimiehet suhtautuivat työn ja perheen

yhteensovittamisen vaatimuksiin. Haastateltavien mukaan joillakin osastoilla/työyhteisöissä työn ja perheen yhteensovittaminen onnistui paremmin kuin toisilla. On todennettavissa, että organisaatiossa on alakulttuureja (osastoja), joissa ollaan perhemyönteisempiä kuin muualla. Tässä kohden tulee selvästi esille Martinin (1992, 2002) esittelemä erillisyyšnäkökulma organisaatiokulttuuriin. Martin (1992, 2002) nimittäin korostaa teoriassaan sitä, että erillisyyšnäkökulma tulee usein esille nimenomaan alakulttuurien välisinä eroina.

Thomaksen ja Gansterin (1995) esittämät kaksi perhemyönteisen työympäristön pääkomponenttia: perhettä tukevat käytänteet (erityisesti työaikajoustit) ja perhettä tukevat esimiehet tulivat selvästi esille myös tässä tutkimuksessa. Thompsonin ym. (1999) esittämistä perhemyönteisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksista erityisesti työaikakulttuuri nousi tässä tutkimuksessa keskeiseksi erityisesti tarkasteltaessa organisaation perhemyönteisyyttä lisääviä tekijöitä. Joustavuus työajoissa merkitsee perhemyönteistä organisaatiokulttuuria.

Haastateltavien näkemyksen mukaan organisaatio mahdollisti sekä miehille että naisille tasa-arvoiset mahdollisuudet hyödyntää työaikajoustit ja kehittyä urallaan. Tosin jotkut haastateltavat olivat sitä mieltä, että miehillä olisi huonommat mahdollisuudet hyödyntää esimerkiksi työaikajoustit kuin naisilla. Lisäksi jotkut haastateltavat toivat esille huolensa siitä, että perheellisillä työntekijöillä ei olisi aivan yhtä hyviä mahdollisuuksia urakehitykseen kuin perheettömillä. Erityisesti työsuhteen tyyppi aikaansai eriarvoisuutta haastattelututkimuksen valossa. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella lyhyessä määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä henkilöillä nähtiin olevan huonommat mahdollisuudet kehittyä urallaan tai hyödyntää olemassa olevia joustita kuin pysyvässä työsuhteessa olevilla. Haastateltavat toivat esille, että nimenomaan lyhyissä määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevillä ei olisi tasa-arvoisia mahdollisuuksia hyödyntää joustita ja päästä mukaan mm. koulutuksiin. Sen sijaan pidempiaikaiset sijaiset olivat haastateltavien mielestä paremmassa asemassa siinä suhteessa, että heille pyrittiin muun muassa järjestämään mahdollisuuksia päästä tarvittaviin koulutuksiin. Haastattelututkimuksessa jotkut haastateltavat toivat esille myös sen, että organisaatiossa on joitakin ammattiryhmiä joiden on muita vaikeampi hyödyntää joustita, koska heille ei ole mahdollista löytää sijaisia, ainakaan kovin helposti. Esimerkiksi henkilöt, jotka toimivat hyvin korkeaa asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä, eivät ole helposti korvattavissa.

Kyselytutkimuksen perusteella organisaatio mahdollisti sekä miehille että naisille tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittyä urallaan (so. urakehityskulttuurissa ei ollut sukupuolieroja). Sen sijaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella naiset kokivat miehiä enemmän kireyttä työaikakulttuurissa, mikä voi mahdollisesti selittyä sillä, että naiset kantavat edelleen päävastuun kodin- ja lastenhoidosta (ks. mm. Kinnunen ym., 1995). Naiset näkivät myös ylimmän johdon suhtautumisen työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimukseen kielteisempänä kuin miehet. Toisaalta lähiesimiesten suhtautuminen työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimukseen nähtiin yhtä myönteisenä sukupuolesta riippumatta. Tulosta voisi mahdollisesti selittää sillä, että miehet työskentelivät ko. organisaatiossa yleensä itse johtajina, kun taas naisia oli enemmän ns. rivityöntekijöinä (hoitohenkilöstö). Näin ollen työntekijän asema voisi selittää eroja näkemyksissä johtajien perhemyönteisyydestä. Tulos on yhdensuuntainen Harrisin ja Ogbonnan (1998) tutkimustuloksen kanssa, jonka mukaan organisaation jäsenten havainnot organisaatiokulttuurista vastaavat kunkin haastateltavan asemaa organisaatiossa.

Mauno ja Piitulainen (2002) ovat puolestaan havainneet, että yleisesti ottaen johtajat arvioivat omaa käyttäytymistään positiivisemmin kuin mitä alaiset arvioivat. Kyselytutkimuksen perusteella havaittiinkin, että esimiehet arvioivat organisaation johtamiskulttuuria positiivisemmin kuin alaiset. Tarkasteltaessa esimiesten ja alaisten näkemyksiä organisaation perhemyönteisyydestä selvisi, että esimiehet arvioivat myös urakehityskulttuuria sekä organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyttä kaiken kaikkiaan positiivisemmin kuin alaiset.

Kyselytutkimuksen perusteella ne työntekijät, joilla oli kotona asuvia lapsia arvioivat johtamiskulttuuria ja työaikakulttuuria kielteisemmin kuin ne työntekijät, joilla ei ollut kotona asuvia lapsia. Tämä tulos on linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan työssä käyvät vanhemmat, joilla on pieniä lapsia kärsivät työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmista muita perheitä todennäköisemmin (mm. Greenhaus & Beutell, 1985; Kinnunen ja Mauno, 2002). Kuitenkaan arvioitaessa urakehityskulttuuria, esimieskulttuuria ja organisaation perhemyönteisyyttä kokonaisuudessaan näiden ryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja.

Sekä haastattelujen että kyselytutkimuksen tulosten perusteella organisaatio mahdollisti sekä miehille että naisille tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittyä

urallaan. Kyselytutkimuksen perusteella naiset kokivat kuitenkin miehiä enemmän kireää työaikanormistoa. Haastattelututkimuksessa esille nousseet arviot siitä, että määräaikaiset työntekijät olisivat huonommassa asemassa vakituisiin verrattuna, eivät tulleet esille kyselytutkimuksen tuloksissa. Tosin haastateltavat puhuivat nimenomaan lyhyissä määräaikaisissa työtehtävissä toimivista henkilöistä. Todennäköisesti kyselyyn vastanneista henkilöistä kovin moni ei itse ollut nimenomaan lyhyessä määräaikaisessa työsuhteessa. Lisäksi määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät henkilöt ovat yleensä nuorempia kuin vakituisessa työsuhteessa työskentelevät, eivätkä he välttämättä ole vielä joutuneet kohtaamaan työ-perhe ristiriitaa. Myöskään joidenkin haastateltavien epäilyt siitä, että eri ammattiryhmien välillä olisi eroja esim. siinä, kuinka hyvin erilaisia joustoja kyetään hyödyntämään (so. urakehityskulttuuri), eivät tulleet esille kyselytutkimuksessa. Haastattelututkimuksessa, jotkut haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että perheellisissä työntekijöillä olisi huonommat mahdollisuudet kehittyä urallaan kuin perheettömällä. Tämä ei tullut kyselytutkimuksessa esille, mutta sen sijaan kyselytutkimuksen tulosten perusteella perheelliset työntekijät (työntekijät, joilla on kotona asuvia lapsia) arvioivat johtamiskulttuuria ja työaikakulttuuria kielteisemmin kuin perheettömät.

Kysely- ja haastattelututkimuksen antama informaatio ei kaikilta osin ollut yhdenmukaista. Tutkimuksessa pyrittiinkin saamaan monipuolisempi kuva organisaatiokulttuurin perhemyönteisyydestä käyttämällä sekä laadullista että määrällistä lähestymistapaa. Haastattelututkimuksen avulla organisaatiokulttuurin perhemyönteisyydestä saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa ja toisaalta kyselytutkimuksen avulla saatiin yleistä koko organisaatioon yleistettävissä olevaa tietoa.

Kun haastattelututkimuksen tuloksia tarkastellaan Martinin (1992, 2002) kolmen perspektiivin näkökulmasta, nähdään, että haastateltavien näkemykset olivat monissa kysymyksissä melko yhdensuuntaisia eli integraationäkökulmaa korostavia. Toisaalta haastatteluissa tuli esille myös erillisyyšnäkökulma. Esimerkiksi eri osastoilla suhtautuminen työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimukseen näytti vaihtelevan sen mukaan, mikä oli lähiesimiehen suhtautuminen asiaan. Myös hajaannusnäkökulmaa oli nähtävissä. Esimerkiksi organisaation perhemyönteisyyteen negatiivisesti vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä mainittiin joissakin haastatteluissa. Näitä olivat esimerkiksi organisaation byrokraattisuus, työaikajoustoihin liittyvät negatiiviset uraseuraamukset ja

vaatimus pitkien työpäivien tekemisestä. Myös tasa-arvoon liittyvissä kysymyksissä näkyi hajaannusta. Esimerkiksi siten, että joidenkin haastateltavien mukaan miehet olisivat huonommassa asemassa kuin naiset ja joidenkin mukaan taas eri ammattiryhmillä ei ollut tasa-arvoisia mahdollisuuksia hyödyntää joustoja.

On huomattava, että monet haastatelluista toimivat itse johtavassa asemassa, mikä voi selittää sen, että heillä oli melko yhtenäinen näkemys organisaatiokulttuurin perhemyönteisyydestä. Hajaannusnäkökulma olisi kenties tullut enemmän esille, jos olisi haastateltu myös ns. tavallisia rivityöntekijöitä. Rivityöntekijöiden näkökulma tuli kuitenkin paremmin esille kyselytutkimuksessa. Se, että haastattelut tehtiin käyttäen puolistrukturoitua teemahaastatteluja, toisaalta vähensi haastattelijoista johtuvaa vaihtelua, mutta samalla se kenties kavensi haastattelun avulla saatavaa informaatiota. Haastateltavat olisivat mahdollisesti tuoneet esille myös joitakin muita asioita kuin tässä tutkimuksessa esille nousseita, mikäli heitä olisi haastateltu ”vapaamuotoisemmin”. (esim. avoin teemahaastattelu)

Mielestäni Martinin (1992; 2002) kolmen perspektiivin teoria soveltuu kohtuullisen hyvin organisaatiokulttuurin perhemyönteisyyden tarkasteluun. Tosin käytännössä (analyysissä) erillisyyss- ja hajaannusnäkökulmien erottaminen toisistaan oli paikoitellen vaikeaa. Myös laadullisen haastatteluaineiston kvantifioinnissa oli tiettyjä ongelmia. Jotkut vastaajat eivät antaneet käytännössä ehdotonta vastausta puolesta tai vastaan tiettyihin kysymyksiin. Näin tapahtui esimerkiksi kysyttäessä siitä, pitikö haastateltava organisaatiotaan perhemyönteisenä vai ei. Tästä johtuen laadullisessa analyysissä esitettyjä n-arvoja voidaan pitää vain suuntaa-antavina. Niiden ei olekaan tarkoitus antaa ehdottoman tarkkaa kuvaa siitä, kuinka moni vastaaja oli mitään mieltä, vaan tuoda esille se, että joistakin asioista haastateltavien keskuudessa vallitsi yhtenäisempi näkemys kuin toisista. Suuressa organisaatiossa on todennäköistä, että siellä esiintyy erilaisia näkemyksiä ja alakulttuureja ja sen vuoksi olikin odotettavissa että, myös erillisyyss- ja hajanaisuus näkökulmat nousevat tutkimuksessa selvästi esille.

Jatkossa voisi olla hyödyllistä tutkia muitakin organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia kuin perhemyönteisyyttä, muun muassa organisaatiossa vallitsevia ”yleisempiä” arvoja ja uskomuksia, jotka liittyvät siihen, miten organisaatiokulttuuri kokonaisuutena koetaan. Kuten Behnson (2002) huomauttaa, organisaation perhemyönteisyys ei välttämättä vaikuta laajemmin esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyyteen, vaan muitakin kulttuurin ulottuvuuksia olisi syytä tarkastella. Myös

sen tutkiminen, miten tutkimusorganisaatiossa meneillään oleva interventio (perhemyönteisyyttä edistävät kehittämistoimet) vaikuttaa työntekijöiden näkemyksiin organisaatiokulttuuriin perhemyönteisyydestä, olisi jatkossa kiinnostavaa. Koska organisaatiokulttuuri muuttuu yleensä hyvin hitaasti (Schein, 1999), tarvitaan ilmiön muutoksen tutkimiseen jatkossa ehdottomasti pitkittäistutkimusta.

Tämän tutkimuksen perusteella voitiin havaita, että organisaation perhemyönteisyydessä esiintyi eroja eri esimiesten välillä. Jatkossa voisi olla hyödyllistä esimerkiksi järjestää kaikille lähiesimiehille yhteinen keskustelu ja koulutustilaisuus siitä, mitä perhemyönteinen organisaatiokulttuuri pitää sisällään ja miten perhemyönteisyyttä voitaisiin käytännön toimin edistää organisaatiossa. Lisäksi koska työaikajoustot nousivat tutkimuksessa niin keskeiseksi organisaation perhemyönteisyyttä lisääviksi tekijöiksi, olisi niidenkin edelleen kehittämiseen jatkossa syytä kiinnittää erityistä huomiota. Erityisesti siihen, että eri työntekijäryhmillä olisi tasa-arvoiset mahdollisuudet päästä hyödyntämään erilaisia työaikajoustoja tulisi kiinnittää huomiota. Työaikajousten merkitys korostuu vuorotyöorganisaatiossa jollainen tutkimukseen osallistuva organisaatio oli.

LÄHTEET

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Anderson, D. M., Morgan, B.L. & Wilson J.B. (2002). Perceptions of family-friendly policies: University versus corporate employees, *Journal of Family and Economic Issues*, 23(1), 73-92.
- Bachiochi, B. D., & Weiner, S. P. (2002). Qualitative Data Collection and Analysis. Teoksessa *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. Rogelberg, S.G., (Ed.) Oxford: Blackwell Publishers, 161-183.
- Behson, S. J. (2002). Which Dominates? The Relative Importance of Work-family Organizational Support and General Organizational Context on Employee Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53-72.
- Campbell Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, Vol 53(6), 747-767.
- Campbell Clark, S. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348-365.
- Eskola, J. & Suoranta J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, L. M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Galinsky, E., & Stein, P.J. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life, *Journal of Family Issues*, VOL 11, No 4, pp. 368-383.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10, 76-88.
- Grover, S. L. & Crooker K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, Vol 48(2), 271-288.

- Haas, L. Allard, K. & Hwang, P.(2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5, 319-342.
- Harris, L.C. & Ogbonna, E.(1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*. Farnborough: 1998 Vol 27, Iss 2; pg. 104.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. (2nd ed). Thousand Oaks:. Sage.
- Kinnunen, U., Loikkanen, E. & Mauno, S. (1995). Työn ja perheen vuorovaikutus miesten ja naisten elämässä. *Psykologia*. Vol 30(5) 381-389.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. (2002). Työ ja perhe-elämä vanhempien ja lasten näkökulmasta teoksessa Rönkä, A. ja Kinnunen, U. (toim.) *Perhe ja vanhemmuus: Suomalainen perhe-elämä ja sen tukeminen* (s. 99 - 118), Jyväskylä, PS-kustannus.
- Kinnunen, U., Mauno, M. Geurts, S. & Dikkers, J.(2005). *Work-family culture: theoretical and empirical approaches*. In S. Poelmans (Eds.), *Work and Family – An International Research Perspective*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta. (2003) Pomot ja perheet. SITRA.
- Lewis, S, & Cooper, C. L.(1999).The Work-family Research Agenda in Changing Contexts, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 382-393.
- Lewis, S. & Smithson, J.(2001)..Sense of Entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, Vol(54). s. 1455-1481.
- Lewis, S, & Taylor, K.(1996). Evaluating the Impact of Family-Friendly Employer Policies: A Case Study teoksessa Lewis, S. & Lewis J. (Ed.) *The Work-Family Challenge: Rethinking employment* (pp.112-127). London, SAGE.
- Lyness, K.S., Thompson, C.A., Francesco, A.M. & Judiesh, M.K. (1999).Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave and return to work, *Sex Roles*, Vol 41, (485-508).
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the terrain*. CA: Sage.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York Oxford University Press.

- Mauno, S., Kinnunen, U. ja Piitulainen, S. (2005). Work-family Culture in Four Organizations in Finland: Examining Antecedents and Outcomes. *Community, Work & Family*, 8. (2).
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykkö, M. (2005). Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri henkilöstön voimavarana: kyselytutkimus kolmessa organisaatiossa. *Työ ja Ihminen* (painossa)
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykkö, M. (in press)). Does work-family conflict mediate the relation between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Mauno, S., & Piitulainen, S. (2002). Johtamistyyli ja hyvinvointi: Vertaileva tutkimus neljässä organisaatiossa. *Psykologia*, 37 (6), 473-488.
- Mauno, S. ja Pyykkö, M. (2004) *Perheystävälliseen organisaatiokulttuuriin yhteydessä olevat tekijät: vertaileva tutkimus viidessä organisaatiossa. Psykologia*, 39, 3, 196-212.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H.(2002). Towards reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*.12, 299-312.
- Parker, L. & Allen. T.D. (2001) Work/Family benefits: variables related to employees fairness perceptions. *Journal of Vocational Behavior*.58, 453-468.
- Payne, R.L.(2001) Analyzing and assessing culture/Climate. teoksessa Cooper, L., Cartwright, S. & Earley, C.(Eds.), *International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp.107-122.). John Wiley & Sons. England
- Sackmann, S. (2001). Cultural Complexity in Organizations: the Value and Limitations of Qualitative Methodology and Approaches. Teoksessa Cooper, L., Cartwright, S. & Earley C. (Eds.), *International Handbook of Organizational Culture and Climate*(s. 143-163.) John Wiley & Sons. England.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

- Sparrow, P.R.. (2001). Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures teoksessa Cooper, L, Cartwright S. & Earley C. (Eds.) *International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 86-106). John Wiley & Sons .England.
- Strauss, A.L.& Corbin, J.(1990). Basics of Qualitative Research: Grounded theory Procedures and Techniques. Newbury Park, CA:Sage.
- Thomas, L.T. & Ganster, D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a Control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K.(1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-Family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 329-415.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä:Tammi.
- Warren, J.A., Johnson, P. J.(1995). The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain, *Family Relations*, 44(2), 163-169.
- Zedeck, S. & Mosier, K. L.(1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45, 240-251.

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO / KSSHP

haastateltavan

nro _____

Yleinen ohjeistus, joka tulee kertoa jokaisen haastattelun alussa -> kerro tämä:

”Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää ensinnäkin sitä, millaisia arvoja, normeja, periaatteita ja toimintatapoja mielestäsi vallitsee omassa organisaatiossasi ja toisaalta sitä, (2) miten näet nämä asiat työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Vaikka haastattelu nauhoitetaan, kaikki antamasi tiedot ovat luottamuksellisia eikä kenenkään haastateltavan henkilöllisyys paljastu. Haastattelunauhut säilytetään lukollisessa kaapissa yliopiston tiloissa eikä niitä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolisille (esim. työnantajalle). Haastattelun lopuksi pyydän sinua täyttämään 4 lyhyttä lomaketta, joiden täyttämiseen menee noin 5-10 min. Tulemme toteuttamaan organisaatiossasi noin 10 haastattelua, joista laaditaan myöhemmin yhteenvedo henkilötunnistamattomassa muodossa. Yhteenvedo toimitetaan jokaiselle haastatteluun osallistuneelle. Tätä yhteenvedoa voidaan myös hyödyntää organisaatiosi kehittämisessä.”

I Organisaation arvot, normit ja toimintatavat (eli kulttuuri)

Kerro tämä -> Näiden ensimmäisten kysymysten avulla on tarkoitus hahmottaa näkemyksiäsi organisaatiosi arvoista, normeista, periaatteista ja toimintatavoista (eli organisaatiokulttuuria). Pohdi kysymyksiä organisaatiosi näkökulmasta. Kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia, vaan olemme kiinnostuneita siitä, kuinka sinä näet ja koet kysytyt asiat. Jos et pysty tai halua vastata johonkin kysymykseen, senkin voi sanoa. Vastaamatta jääneisiin kysymyksiin voidaan halutessa palata haastattelun lopuksi. **-> Nauhuri päälle viimeistään tässä vaiheessa!**

1. Kuvailisitko ensin organisaatiosi sellaisena, kuin sen *tällä hetkellä* näet ja koet. Millainen paikka se on mielestäsi työskennellä?
2. Onko organisaatiosi *muuttunut* sen jälkeen, kun olet itse tullut sinne töihin, ja jos on niin millä tavalla tai mihin suuntaan?

kerro tämä -> Seuraavat kysymykset liittyvät organisaatiosi arvoihin, periaatteisiin ja normeihin

3. Mitä organisaatiosi *ylempi johto* arvostaa ja pitää tärkeänä?
4. Mitä organisaatiosi *henkilöstö* arvostaa ja pitää tärkeänä?
5. Tiedätkö, mitkä ovat organisaatiosi *viralliset* tai julkilausutut *arvot*?
 - a. Tarkentava -> jos tietää ko. arvot: Kuinka ne näkyvät käytännön toiminnassa?
 - b. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Toimivatko organisaation johto ja esimiehet virallisten arvojen mukaisesti?
6. Onko organisaatiossasi ns. *epävirallisia*, kirjoittamattomia sääntöjä, arvoja tai periaatteita, joita henkilöstö näyttää noudattavan?
 - a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Odotetaanko organisaatiosi henkilöstöltä pitkiä työpäiviä tai ylityitä?
 - b. Jos tällaisia odotuksia on, onko tämä mielestäsi hyvä vai huono asia?
7. Millaisista asioista ja käyttäytymisestä organisaatiossasi *palkitaan*?
 - a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Huolehditaanko organisaatiossasi ei-materiaalisesta (ei rahallisesta) palkitsemisesta?
8. Millaiset asiat tai käyttäytyminen ovat organisaatiossasi *paheksuttua*?
(huom. tarkenna pyydetessä -> tässä tarkoitetaan ensisijaisesti sellaista käyttäytymistä, jota ei katsota hyvällä ja joka siten on ei toivottavaa)
9. Millainen työntekijä on hyvä ja arvostettu työntekijä organisaatiossasi?

- a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Minkälaiset ihmiset onnistuvat etenemään ja luomaan uraa organisaatiossasi?

10. Millainen mielikuva ulkopuolisilla ihmisillä on organisaatiostasi?

III Työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittaminen

Kerro tämä -> Seuraavat kysymykset koskevat sitä, miten arvioit työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen onnistuvan organisaatiossasi.

1. Kuinka arvioit organisaatiosi henkilöstön pystyvän yhdistämään työ- ja perhe-/yksityiselämän?
2. Kuinka organisaatiosi *ylempi johto* suhtautuu työntekijöiden työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen vaatimuksiin?
 - a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Tiedätkö onko organisaatiosi henkilöstöstrategiassa kiinnitetty huomiota työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen kysymyksiin ja jos on, niin miten?
3. Kuinka organisaatiosi *lähiesimiehet* suhtautuvat työntekijöiden työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen vaatimuksiin?
4. Mikä organisaatiosi toiminta- ja ajattelutavoissa on *myönteistä* työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen kannalta?
5. Voisitko sanoa organisaatiosi olevan ”perheystävällinen” työnantajana?
6. Mikä organisaatiosi toiminta- ja ajattelutavoissa on *kielteistä* työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen kannalta?

Kerro tämä -> Työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamista voidaan helpottaa erilaisten toimenpiteiden ja joustojen, kuten esim. työaikajärjestelyjen tai vanhempainvapaiden, kautta.

7. Tiedätkö, mitä toimenpiteitä ja joustoja organisaatiossasi on *tarjolla* työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamisen helpottamiseksi?

8. Kuinka halukkaita organisaatiosi työntekijät ovat *hyödyntämään* näitä joustoja?
 - a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Onko eri henkilöstöryhmillä, esimerkiksi naisilla ja miehillä, tasa-arvoiset mahdollisuudet joustavaan työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamiseen ja joustojen hyödyntämiseen?

 - b. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Onko ns. perheellisillä ja ei-perheellisillä työntekijöillä mielestäsi tasa-arvoiset mahdollisuudet urakehitykseen tai henkilökohtaiseen kehittymiseen organisaatiossasi?

 - c. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Onko pysyvissä ja määräaikaisissa työsuhteissa olevilla työntekijöillä mielestäsi tasa-arvoiset mahdollisuudet urakehitykseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen organisaatiossasi?

 - d. Tarkentava -> Kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Jos tasa-arvo ei yllämainituissa kohdissa ole toteutunut, mitä voitaisiin tehdä tasa-arvon parantamiseksi?

9. Kuvailisitko nyt, millainen olisi mielestäsi *ihanneorganisaatio* työn ja perheen/yksityiselämän joustavan yhteensovittamisen kannalta?

10. Miten (jos mitenkään) nykyisen organisaatiosi tulisi muuttua tai kehittyä, jotta tämä ihanne saavutettaisiin?

- a. Tarkentava -> kysytään vain, ellei tule esiin edellä: Millaiset organisaatioosi tai työhösi kohdistuvat kehittämistoimet tai joustot edistäisivät joustavaa työn ja perheen/yksityiselämän yhteensovittamista?

III Henkilöstökyselyn tuloksista johdetut kysymykset työhön/organisaatioon kohdistuvien kehittämistoimenpiteiden selvittämiseksi

Huom! Jos seuraavat asiat ovat tulleet kattavasti käsiteltyä jo haastattelussa aikaisemmin, ei niitä tarvitse kysyä uudelleen. Ellet ole varma tästä, on varminta kysyä nämäkin kysymykset!

Kerro tämä -> Loput haastattelun kysymyksistä liittyvätkin syksyllä organisaatiossa toteutetun henkilöstökyselyn tuloksiin. Näiden kysymysten avulla on tarkoitus saada (vielä) tarkempi kuva organisaatiosi kehittämistarpeista erityisesti työn ja muun elämän yhdistämisen helpottamista silmällä pitäen. Näihinkään kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai väriä vastauksia, vaan olemme kiinnostuneita Sinun näkemyksistäsi asioihin.

1. Henkilöstökysely osoitti, että organisaation henkilöstö koki ylemmän johdon suhtautuvan lähiesimiehiä kielteisemmin työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittamisen tarpeisiin. Mistä tämä mielestäsi kertoo ja mitä asialle voitaisiin tehdä?

2. Havaittiin myös, että etenkin konservatiivinen ja operatiivinen vastuualue nähtiin perhekielteisempinä ja psykiatrian vastuualue sitä vastoin perhemyönteisempänä yksikkönä. Mistä nämä havaitut erot voisivat mielestäsi johtua ja mitä niille voitaisiin tehdä?

3. Tulosten mukaan henkilöstö koki usein kiirettä työssään. Mitkä näkisit keskeisimpinä kiireen aiheuttajina organisaatiossasi ja mitä työkiireen vähentämiseksi voitaisiin tehdä?

4. Siirrykö työkiire mielestäsi työn ulkopuolelle perhe- tai yksityiselämään, ja jos siirtyy, niin millaisia vaikutuksia arvioit sillä olevan muille elämänalueille.

5. Kyselyn mukaan sairauspoissaoloja esiintyi melko paljon organisaatiossa. Mistä poissaolot mielestäsi kertovat ja mitä voitaisiin tehdä niiden vähentämiseksi?

6. Viimeinen kysymykseni liittyy organisaatioon sitoutumiseen. Kysely osoitti organisaation henkilöstön olevan vähäisesti sitoutunutta organisaatioon, mistä arvelet tämän johtuvan ja mitä asialle voitaisiin tehdä?

Jos haluaa, voi toki kysyä lopuksi: Miltä haastattelu tuntui?

Kerro tämä -> Lopuksi pyydän nyt Sinua täyttämään 4 lyhyttä lomaketta

Kerro tämä -> Onko Sinulla mielessäsi vielä jotakin, mitä haluat kertoa tai kysyä minulta?

SUURKIITOS HAASTATTELUSTA

LIITE 2

Martinin ulottuvuudet	Integraationäkökulma	Erillisyyšnäkökulma	Hajaannusnäkökulma
Perhemyönteisyyttä edistävät tekijät	<u>Työaikajoustop</u> - työvuorosuunnittelu - osa-aikatyö - vuosityöaika - vuorottelu- ja opintovapaat - Organisaatiossa aito halu kuunnella työntekijöitä ja ottaa henkilökunnan erilaiset elämäntilanteet huomioon (esimiesten tuki)		
Perhemyönteisyyttä vähentävät tekijät	<u>Työn luonne</u> - vuorotyö - päivitykset - henkinen stressi	- Lähiesimiesten välillä eroja suhtautumisessa joustopen hyödyntämiseen	- organisaation byrokraattisuus - kateus sellaisia työntekijöitä kohtaan, jotka hyödyntäneet joustopia - vaatimus siitä, että pitää tehdä ylitöitä - epätasa-arvoinen suhtautuminen erilaisten perhetilanteiden vaatimuksiin
Tasa-arvo	- Molemmilla sukupuolilla tasa-arvoiset mahdollisuudet hyödyntää joustopia - Lyhyellä määräajalla olevilla työntekijöillä ei yhtä hyviä mahdollisuuksia hyödyntää joustopia ja päästä koulutuksiin kuin vakituisilla työntekijöillä	- Eri ammattiryhmien välillä eroja siinä, miten erilaisia joustopia voidaan hyödyntää	- perheellisten ja perheettömien työntekijöiden kohtelu ei ole tasa-arvoista - Miehet huonommassa asemassa kuin naiset