

OPINNÄYTETYÖ

Perheystävällisen kulttuurin kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa

Soile Sauranen

Yhteisöpedagogi
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
11/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Soile Sauranen

Opinnäytetyön nimi: Perheystävällisen kulttuurin kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa

Sivumäärä: 50 ja 12 liitesivua

Työn ohjaaja: Anita Saaranen-Kauppinen

Työn tilaaja: Päijät-Hämeen hyvinvointialue Henkilöstöpalvelut

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteenani oli kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kulttuuria perheystävällisemmäksi ja luoda käytäntöjä, jotka tukevat tätä tavoitetta. Lisäksi organisaatiolla on tavoite saavuttaa Perheystävällinen työpaikka -tunnus.

Lähestymistapana on toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmänä toimi kyselytutkimukset ja haastattelut. Tausta-aineistoa kerättiin aiemmin toteutetuista organisaation työhyvinvointia mittaavista kyselytutkimuksista ja kahdesta eri organisaation perheystävällisyyden tilaa mittaavista kyselytutkimuksista. Esihenkilöiden haastattelut organisaation perheystävällisen kulttuurin tilasta hankittiin ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Kyselytutkimusten ja haastattelujen tulosten pohjalta rakennettiin esihenkilöille perheystävällisen arjen johtamisen valmennus, jonka vaikuttavuutta tutkittiin kyselytutkimuksella.

Kehittämistyön pääkysymykset olivat: Miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kulttuuria kehitetään perheystävälliseksi? Ovatko esihenkilöt avainasemassa kulttuurin muutoksessa? Lisääntykö perheystävällisyys esihenkilöitä valmentamalla?

Tutkimustuloksena voi todeta, että perheystävällisen kulttuurin jalkauttaminen ja arjen johtaminen vaatii järjestelmällistä ei vain esihenkilöiden vaan koko henkilöstön valmentamista perheystävällisyyteen. Tarvitaan toistuvaa ja suunnitelmallista viestintää koko henkilöstölle. Esihenkilöiden palautteen mukaan valmennuksen avulla heidän osaamisensa perheystävällisestä johtamisesta ja käytännöistä lisääntyi. Kun perheystävällisestä tavasta johtaa saadaan normaali käytäntö, se muuttuu itsestäänselväksi toimintatavaksi, osaksi kulttuuria. Kyselytutkimuksen tuloksista puoli vuotta valmennuksen aloittamisesta kokonaisarvosana henkilöstön kokemasta perheystävällisyydestä oli tasan seitsemästä noussut 7,4.

Matka kohti perheystävällistä johtamiskulttuuria on hyvässä puolimatassa, vaikka tekemistä maaliin pääsemiseksi vielä riittää. Perheystävällisyyden yleisarvosanan 7,4, nousu 8,0 vaatii vielä tekemistä. Mielestäni Päijät-Hämeen hyvinvointialueella on mahdollista saavuttaa Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -tunnus vuonna 2025 mennessä jatkamalla pitkäjänteistä työtä aiheen parissa.

Asiasanat: organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, johtamiskulttuuri, perheystävällisyys, perheystävällinen kulttuuri,

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Soile Sauranen

Title: Developing a family-friendly culture in social and health care organisation

Number of Pages: 50 and 12 attachment pages

Supervisor: Anita Saaranen-Kauppinen

Commissioned by: Päijät-Häme Well-being Region, Human resources services

My aim of this research and development project was to develop a more family-friendly culture in social and health care organisations and to create practices that support this goal. In addition, the organisation aims to achieve the Family Friendly Workplace label.

The approach used is action research. The research method was based on questionnaires and interviews. Background data was collected from previously conducted organisational well-being surveys and from two different surveys measuring the state of family-friendliness in organisation. Interviews with managers about the state of the organisation's family-friendly culture were obtained from an external service provider. Based on the results of the questionnaires and interviews, a family-friendly leadership training for managers was constructed and its effectiveness was examined through a survey.

The main questions of the development work were: How to develop a family-friendly culture in social and health care organisation? Are managers key to culture change? Is family-friendliness increased through training of managers?

As a result of the research, the implementation of a family-friendly culture and the management of everyday life requires systematic training not only of managers but of all staff in family-friendliness. Frequent and systematic communication to all staff is needed. According to feedback from managers, the training helped to increase their knowledge of family-friendly management and practices. When family-friendly leadership becomes a standard practice, it becomes a matter of course, part of the culture. From the survey results, six months after the start of the coaching, the score of 7.0 increased to 7.4.

The journey towards a family-friendly management culture is well underway, although there is still work to be done to reach the finish line. The overall family-friendliness score of 7.4, up from 8.0, still needs work. In my opinion, it is possible for the welfare area of Päijät-Häme to achieve the Family Friendly Workplace mark by continuing long-term work on the topic.

Keywords: organisational culture, corporate culture, management culture, family friendliness, family-friendly culture,

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TILAAJA, TARVE JA TAUSTAT	8
	2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymästä hyvinvointialueeksi	8
	2.2 Tarve ja taustat.....	9
	2.3 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset	10
3	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	13
	3.1 Organisaatiokulttuurin tasot.....	13
	3.2 Yrityskulttuuri.....	14
	3.3 Johtamiskulttuuri	18
	3.4 Perheystävällinen organisaatiokulttuuri.....	19
	3.5 Työhyvinvointikyselyt ja alkukartoitus 2018 perheystävällisyydestä	22
4	TOTEUTUS JA MENETELMÄT	26
	4.1 Perheystävällisen työkuulttuurin jatkokehittäminen.....	26
	4.2 Esihenkilöiden haastattelut ja verkkovalmennuksen rakentaminen	27
	4.3 Kyselytutkimus perheystävällisyyden kehittymisestä	29
5	TULOKSET JA TUOTOKSET	32
	5.1 Alkukartoituskyselyn vastaukset 2018	32
	5.2 Uusintakyselyn tulokset 2022.....	33
	5.3 Avoimet vastaukset.....	36
	5.4 Esihenkilöiden vastaukset.....	38

5.5 Yleistä pohdintaa kyselyn vastauksista.....	40
5.6 Esihenkilön eri roolit perheystävällisessä johtamisessa	41
5.7 Palaute esihenkilöiden verkkovalmennuksesta.....	42
5.8 Perheystävällisyyden määritelmä ja perheystävälliset käytännöt 2023–2025	43
5.9 Kehittämisen- ja viestintäsuunnitelmat 2023–2025	44
6 POHDINTAA.....	47
LÄHTEET	51
LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Reilu kymmenen vuotta sitten Työsuojelurahaston rahoittamassa kehittämishankkeessa Henkilöstön hyvinvointi, työajat ja perheystävälliset käytännöt Väestöliiton Anna Kokko kehitti yrityskumppaneiden kanssa uusia käytännön välineitä suomalaiseen työelämään, joilla tuetaan työpaikkojen perheystävällisyyttä. Hankkeen loppupäätelmässä vuonna 2013 todetaan, että tulevaisuudessa on tärkeä edistää yhteiskunnan asenneympäristön ja työkuulttuurin muutosta, työmarkkinajärjestöjen ja ammattiliittojen toimintaa ja asiantuntijajärjestöjen sekä yritysten välistä konkreettista yhteistyötä (Kokko 2013, 29.) Työ- ja perhe-elämän tulee olla toisiaan tukevia kaikissa työntekijän työuran vaiheissa, niin lapsiperhearjessa kuin eläkeiän lähestyessä. Väestöliitto on suomalainen järjestö, joka edistää perheiden hyvinvointia, seksuaaliterveyttä ja sukupuolten välistä tasa-arvoa. Se perustettiin vuonna 1941, ja se toimii perhe-elämän, väestönkehityksen, seksuaalioikeuksien ja monikulttuurisuuteen liittyvissä kokonaisuuksissa. Väestöliiton tavoitteena on tukea ihmisiä eri elämänvaiheissa, tarjota palveluita sekä vaikuttaa yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Tutkimusten mukaan Suomessa tullaan äidiksi muihin Pohjoismaihin verrattuna korkeimmalla iällä ja meillä alle 40-vuotiaiden lapsettomuus on korkea. Samanaikaisesti maailmassamme ihmisten odotettu elinikä kasvaa ja väestön kasvu ei johdu korkeasta syntyvyydestä vaan ikään-tyneiden kasvavasta määrästä. Valtioneuvosto julkaisi uusimman sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta laaditun Väestöpoliittisen selvityksen lokakuussa 2024. Selvityksessä tutkimusprofessori Anna Rotkirch Väestöliitosta on kartoittanut syntyvyyteen vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia keinoja lasten saamisen tukemiseksi. Suomessa syntyvyyden laskua ei voi selittää tavanomaisilla sosioekonomisilla tekijöillä, kuten perhepolitiikka, taloussuhdanteet, koulutustaso, työllisyystilanne tai naisten ja miesten välinen tasa-arvo. Anna Rokirchin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024) tekemän tutkimuksen perusteella Väestöpoliittisesta selvityksestä käy ilmi, että tarvitaan laajaa yhteiskunnallista keskustelua, miten perhemyönteisyyttä ja vanhemaksi tuleminen arvostusta tuettaisiin Suomessa.

Perinteinen perhepolitiikka ei enää riitä 2020 luvulla tukemaan riittävää syntyvyyttä, vaikka Suomessa on lähes maailman parhaat edellytykset perustaa perhe ja pärjätä lapsiperhearjessa. Kuitenkaan meidän uraorientoitunut työelämämme ei kannusta perheen perustamiseen työuran

alussa, eli silloin kun lasten saaminen onnistuisi luonnollisesti parhaiten, siksi Suomessa lapsiluku perheissä vain pienenee ja pienenee. Yhtenä mahdollisen keinona Anna Rokirch mainitsee selvityksessään työnantajien tuen ja kampanjoinnin perheystävällisyydestä, jotta kulttuurillista muutosta saataisiin aikaiseksi ja Suomen lapsiluku edes lähemmäs kahta kuin yhtä perheissä. Tässä kehittämistyössä luotiin uusia keinoja perheystävällisen kulttuurin parantamiseksi.

Työpaikan perheystävällinen toimintakulttuuri mahdollistaa toimivan henkilöstöpolitiikan ja tehokkaan työnteon työyhteisöissä. Esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon oikeudenmukainen, tasapuolinen ja lainmukainen toiminta henkilöstönsä kohtelussa eri elämäntilanteissa on tärkeää. Perheystävällisistä yhteisistä pelisäännöistä tiedotetaan, ohjeistuksia päivitetään ja kehitetään. Esihenkilöitä ja henkilöstöä valmennetaan ja neuvotaan perheystävällisten käytäntöjen toteuttamisessa. Periaatteiden ja käytäntöjen lisäksi hyödynnetään tilannekohtaista joustavuutta. Työntekijöille perheystävällisyys merkitsee työpaikalla eri asioita, koska erilaiset elämäntilanteet vaikuttavat siihen, mikä kenellekin on tärkeää juuri sillä hetkellä. (Väestöliitto 2024.)

Tämän kehittämistyön aikana olen työskennellyt tilaajaorganisaation henkilöstöpalvelussa perheystävällisen hankkeen parissa alusta alkaen projektin vastuuhenkilönä. Olin työhyvinvointia perheystävällisyydellä kehittäneen työryhmän koollekutsuja ja vastasin perheystävällisen työ- ja toimintakulttuurin kehittämisestä muun työni ohella vuodesta 2018 elokuuhun 2023. Tällä hetkellä olen organisaation perheystävällisyystyöryhmän jäsen ja osallistun Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perheystävällisen kulttuurin jatkokehittämiseen. Minulle perheystävällisyys arvona on tärkeä veto- ja pitovoimatekijä missä tahansa organisaatiossa. Tässä kehittämistyössä havainnoin perheystävällisen kulttuurin kehittämistyötä vuodesta 2018 lähtien entisestä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä nykyiseen työnantajaani Päijät-Hämeen hyvinvointialueeseen. Kehittämistyön tavoitteena minulla on tutkia, miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kulttuuria kehitetään perheystävälliseksi, ovatko esihenkilöt avainasemassa tässä kulttuurin muutoksessa sekä voiko perheystävällisyyden kokemus lisääntyä esihenkilöitä valmentamalla.

2 TYÖN TILAAJA, TARVE JA TAUSTAT

2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymästä hyvinvointialueeksi

Opinnäytetyön tilaaja Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä aloitti toimintansa vuonna 2017 liittäen yhteen Päijät-Hämeessä kahdentoista kunnan muodostaman alueen sotealan julkiset palveluntuottajat lukuun ottamatta palo- ja pelastustoimea sekä Heinolan kaupungin sosiaali- ja terveystyöpalveluja. Syksyn 2016 aikana yhtymän toiminnan käynnistämistä tehtiin neljässä kuukaudessa muuttaen 4200 työntekijän sote-organisaation lähes 7550 työntekijän sotealan ammattilaisen työpaikaksi. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017.) Esihenkilöitä työskenteli silloin lähes neljäsataa.

Silloinen uudistus vaati paljon työtä ja sopeutumista henkilöstöltä, ja jatkuva muutoksessa työskentely muuttuikin vuosien aikana arkipäiväksi. Uudistus tehtiin luottaen siihen, että valtakunnallinen soteuudistus järjestyisi mahdollisimman pikaisesti. Lakiuudistus saatiin valmiiksi yli viisi vuotta myöhemmin vuonna 2022, jonka jälkeen Päijät-Hämeen Hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023. Voikin todeta, että muutos on ollut Päijät-Hämeessä pysyvä tila jo vuosia ennen kuin muut hyvinvointialueet edes perustettiin. Oli selvää, että jatkuvassa muutoksessa onnistumisessa olisi tehtävä pitkäjänteisesti työtä tutkien ja tukien henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista.

1.1.2023 tilaajayrityksen henkilöstö siirtyi uuteen perustettuun organisaatioon muutaman muun organisaation kanssa. Uudessa organisaatiossa yhdistyivät Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon, pelastustoimen ja oppilashuollon palvelut ja niiden henkilöstö. Päijät-Hämeen hyvinvointialueeseen kuuluvat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä. Suomi on jaettu 21 hyvinvointialueeseen, joista jokaisella on itsehallinto. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024a.) Yhdistymisessä muodostui uusi organisaatio, joka tukee päijäthämäläisten hyvinvointia ja tuottaa laadukkaita sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen palveluita vastuullisesti ja joustavasti. Esihenkilöitä työskentelee lähes 350 nykyisessä noin 8300 henkilöstön organisaatiossa.

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen henkilöstöpalvelut on tukitoiminto, joka palvelee esihenkilöitä ja henkilöstöä lähes viidenkymmenen asiantuntijaosaajan voimin mukaan lukien päälähtämismiehet ja työsuojeluvalltuutetut. Henkilöstöpalvelut palvelevat organisaatiota osaamisen

kehittämisen ja rekrytointien tukena, palvelussuhdeasioiden elinkaaren hallinnassa ja tiedolla johtamisessa, työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvissä kokonaisuuksissa sekä esihenkilötyön ja johtamisen haasteissa. Esihenkilötuen tiimistä johdetaan esimerkiksi esihenkilöiden valmennusohjelmaa, joka on nimeltään Reilu johtaminen ja uusien esihenkilöiden valmennusta. Palkkahallinto on ulkoistettu Inhouse -yhtiö Provincia Oy:lle, joka tuottaa henkilöstö- ja taloushallinnon palveluja omistajaorganisaatioilleen.

2.2 Tarve ja taustat

Päijät-Hämeessä terveydenhuollon, sosiaalihuollon ja pelastuslaitoksen palvelut ovat kohtuullisessa, kansainvälisesti arvioiden jopa hyvässä kunnossa. Ongelmia on, mutta valtaosa asiakkaista saa erittäin hyvää ja ystävällistä palvelua, josta voi olla aidosti ylpeä. Nyt ei tarvita toimia varsinaisesti nykypalvelujen turvaamiseksi, vaan sen varmistamiseksi, että palvelut voidaan turvata myös tulevana vuosina. (Virolainen 2024.) Päijät-Hämeessä on tunnistettu, että tällä hetkellä henkilöstön saatavuus ja osaamisen varmistaminen ovat suurimpia haaste. Tiedostetaan, että työmäärä sosiaali-, terveys- ja pelastusalailla tulee todennäköisesti kasvamaan, mutta henkilöstömäärä ei. Nykyisellä Suomen hallituksella on aikomus laskea hoitajamitoitusta, joten henkilöstömäärä todennäköisesti voi jopa laskea tulevaisuudessa. Uusia tapoja tehdä työtä tarvitaan, koska hyvinvointialueet ovat julkisella puolella ennennäkemättömien miljardiluokan sopeuttamistoimien edessä. Päijät-Hämeessä perattiin palveluverkkoa ja yhtenäistettiin palveluja jo kauan ennen hyvinvointialueen perustamista. Päijät-Hämeessä henkilöstön palkkaharmonisaatiojärjestelyt, jolla varmistetaan sama palkka samansisältöisestä työstä, ovat tärkeimpiä asioita hoitaa kuntoon henkilöstön kokeman oikeudenmukaisuuden kannalta, on pidemmällä kuin muilla hyvinvointialueilla. Vaikka valtiorahoitus kasvaa 63 miljoonaa euroa vuodelle 2025, on pääpaino Päijät-Hämeessäkin talouden tasapainottaminen ja kustannusten hillitseminen. Kysymyksenä onkin, miten onnistutaan samanaikaisesti kehittämään uutta ja säästämään.

Luottamus, rohkeus, välittäminen ja oikeudenmukaisuus ovat Päijät-Hämeen hyvinvointialueen arvot. Organisaation strategiaa toteutetaan kolmen päätavoitteen kautta, joista henkilöstöä koskeva tavoite on olla paras julkisen alan työpaikka. Tämän tavoitteen työvälineeksi rakennettiin henkilöstöohjelma. Ohjelman tavoitteena on saada aikaan tuloksellisuutta, tuottavuutta ja laatua sekä entistä parempaa työntekijäkokemusta tukemalla työ- ja johtamiskulttuurin muutosta. Henkilöstöohjelma toimii työvälineenä, jonka avulla tekemistä ja johtamista suunnataan

kohti yhteistä päämäärää. Ohjelmassa määritellään painopisteet ja tavoitteet henkilöstövoimavarojen suunnittelulle, henkilöstöjohtamiselle, osaamisen kehittämiseksi sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiselle. Yksi ohjelman päätavoitteista on uuden toiminta- ja johtamiskulttuurin luominen organisaatioon. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023a.)

Henkilöstöohjelman toimeenpanosuunnitelmassa painotetaan työyhteisöjen rohkean ja kuuntelevan vuorovaikutuksen kehittämistä työkuulttuurin parantajana. Tarkoituksena on muuttaa osaamisen ja oppimisen käsitystä entisenlaisesta luokkaoppimisesta työyhteisökeskeiseen yhdessä kehittävän työssäoppimisen suuntaan. Näkemyksenä Päijät-Hämeessä on, että osaamisen arvostus, vuorovaikutuksellinen työkuulttuuri ja kuulluksi tuleminen tunteen vahvistuminen parantavat työhyvinvointia ja organisaation pitovoimaa. Henkilöstöohjelman (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023a) toimeenpanosuunnitelmassa todetaan, että työyhteisön monipuolisuus on voimavara ja kokeilevaa kehittämistä tarvitaan. Isona muutoksena toteutetaan organisaation toimialoja ja henkilöstöä tukevien henkilöstöpalvelujen toimintojen ja palveluiden kehittäminen, jossa päätavoitteina on uudistaa henkilöstöpalvelun asiantuntijaorganisaatiosta asiakastarvelähtöiseksi palvelutuotanto-organisaatioksi luomalla nykyaikaiset henkilöstöhallinnon, reilun johtamisen, osaamisen, työkyvyn ja työelämätaitojen tuotteistetut palvelut sekä kehittää henkilöstöhallinnon sekä kehittämisen ja oppimisen prosesseja ja tietojärjestelmiä.

Henkilöstöohjelman yksi kehittämispainopisteistä, yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittäminen, sisältää työn ja muun elämän tasapainon edistämisen. Myös Päijät-Hämeen hyvinvointialueen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa 2023–2025 (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024d) otetaan kantaa organisaation yhteisöllisen toimintakulttuurin edistämiseen. Siinä korostetaan esimerkiksi henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua sekä avointa vuorovaikutusta ja viestintää, joiden tavoitteena vahvistetaan luottamusta johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Suunnitelma sisältää myös tavoitteen yksityiselämän ja työelämän yhteensovittamisesta ja työn ja muun elämän tasapainon edistämisestä työelämäjoustojen ja perheystävällisen työpaikan periaatteiden ja käytäntöjen avulla. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024a.)

2.3 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Hyvinvointialueet ovat keskellä suurta yhteiskunnallista murrosta ja työelämän neljättä teollista vallankumousta. Vanhan työyhteisökulttuurin muutos tarvitsee tukea, jotta uuden organisaation

toivottu kulttuuri pääsee muodostumaan. Useimmissa organisaation muutospyrkimyksissä on paljon helpompaa käyttää hyväksi kulttuurin vahvuuksia kuin voittaa rajoitteet muuttamalla kulttuuria (Schein 2009, 102.) Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän työtyytyväisyyskyselyssä (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020) yhtenä työyhteisöjen vahvuutena todettiin, että esihenkilön kanssa on helppo keskustella ja sopia työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvistä asioista.

Tässä kehittämistyössä haluan löytää vastauksen kysymykseen: Miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kulttuuria kehitetään perheystävälliseksi? Ovatko esihenkilöt avainasemassa kulttuurin muutoksessa? Lisääntykö perheystävällisyys esihenkilöitä valmentamalla?

Käsittelen teoriaosuudessa organisaatiokulttuurin eri tasoja, yrityskulttuuria ja johtamiskulttuuria sekä perheystävällisyyteen liittyvää Thompsonin työ-perhe-kulttuuriteoriaa, jossa on tutkittu työpaikkojen ja perhe-elämän välisiä suhteita sekä sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden kykyyn tasapainottaa kaksi elämänaluetta, työn ja perheen.

Tilaaorganisaatiossa Päijät-Hämeen hyvinvointialueella perheystävällisyys koetaan tärkeänä arvona ja kulttuurin muutosta henkilöstöohjelman yhtenä tavoitteena halutaan edistää. Perheystävällinen kulttuuri on tärkeä muunkin kuin tämän kehittämistyön tekijän mielestä, koska olenhan vastannut perheystävällisen työpaikan kokonaisuudesta vuodesta 2018 lähtien tilaajaorganisaatiossa. Kehittämistyö rajautui koskemaan perheystävällisen kulttuurin parantamiseen tähtäävää toimintaa, koska panostukset perheystävällisyyden kehittämiseen oli aloitettu jo vuosia aiemmin ennen hyvinvointialueen perustamista. Pelastustoimen toimiala rajautui tutkimuksen ulkopuolelle, koska kyselyt on toteutettu ennen hyvinvointialueelle siirtymistä syksyllä 2022. Ylätavoitteena on henkilöstöohjelman avulla luoda uusi toiminta- ja johtamiskulttuuri koko organisaatioon.

Johdonmukainen muutostyö tehdään pitkäjänteisyydellä, mittaamisella ja tulosten pohjalta kehittämällä (Nikula 2022, 89.) Organisaation tavoitteena on saavuttaa Väestöliiton myöntämä Perheystävällinen työpaikka -tunnus vuoteen 2025 mennessä. Se on voimassa kolme vuotta kerrallaan. Tunnuksen ylläpito edellyttää työpaikan perheystävällisyydestä raportointia Väestöliittoon ja vuosimaksun maksamista. (Väestöliitto 2024.) Tavoitteena on muuttaa kulttuuria

aidosti perheystävällisyyttä tukevaksi ja toteuttaa perheystävällisen työntajan periaatteita käytännössä kaikissa Päijät-Hämeen hyvinvointialueen työyhteisöissä. Tunnuksen tavoittelu on toki vain yksi tavoista korostaa perheystävällisyysaihetta viestinnän keinoin.

3 ORGANISAATIOKULTTUURI

3.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Tunnettu organisaatiokulttuurin tutkija Edgar Schein (1987, 31–38) määrittelee kirjassaan Organisaatiokulttuuri ja johtaminen organisaatiokulttuuria ja jakaa sen kolmeen tasoon, jotka kuvaavat kulttuurin eri kerroksia organisaatiossa. Hän korostaa, että kulttuuri muodostuu ja kehittyy organisaation sisällä pitkän ajan kuluessa, ja se vaikuttaa merkittävästi siihen, miten organisaatio toimii ja miten sen jäsenet käyttäytyvät. Organisaatiokulttuurin kolme tasoa ovat taso 1. artefaktit ja luomukset, taso 2. arvot ja taso 3. perusoletukset. (mt.,32).

Artefaktit ja luomukset taso on ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, mikä on organisaatiossa helposti nähtävissä ja havaittavissa, mutta jonka merkitystä voi olla vaikea tulkita. Artefaktit ovat fyysisiä ja konkreettisia asioita, kuten yrityksen rakennukset, logot, pukeutumiskoodi, toimitilat ja sisustus, mutta myös näkyvät toimintatavat, käytännöt ja rituaalit, joita organisaatiossa noudatetaan. Esimerkkejä tästä voivat olla yrityksen avoimet tai suljetut työtilat, kokouskäytännöt ja johtamisen tyyli, joka voi olla hierarkkinen tai osallistava. (mt., 31–33)

Eräässä mielessä kaikenlainen kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat, miten asioiden tulisi olla vastakohtana sille, miten ne ovat (Schein 1987, 33). Arvot ovat organisaation virallisesti julkaistuja strategioita, tavoitteita, ideoita tai periaatteita, joita organisaatio väittää tai yrittää noudattavansa. Usein nämä arvot näkyvät yrityksen missiossa tai visiossa, ja ne ovat se, mitä organisaatio haluaa uskoa itsestään. Arvot voivat olla irrallaan päivittäisestä toiminnasta, jos ne eivät aina näy todellisessa käyttäytymisessä organisaation sisällä. (mt.,34–35)

Perusoletuksen lähtökohtana on, että sen kautta on muodostunut ratkaisu, joka on osoittautunut jatkuvasti toimivaksi. Alkuperäinen tunne tai arvo on muuttunut todellisuudeksi. (mt., 35). Kolmas Scheinin (mt.,35–38) luoma taso perusoletukset ovat syvimmällä organisaatiokulttuurissa. Se koostuu niistä tiedostamattomista, itsestäänselvyyksinä pidetyistä uskomuksista, ajattelutavoista ja arvoista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Nämä perusoletukset ovat niin itseltään selviä organisaation jäsenille, että niitä ei välttämättä osata kyseenalaisteta tai edes huomata. Perusoletukset liittyvät siihen, miten organisaation jäsenet käsittävät maailman, ihmiset,

organisaation tavoitteet, totuuden, ajan ja tilan. Ne voivat esimerkiksi määritellä, miten työntekijät suhtautuvat muutoksiin, riskinottoon tai hierarkiaan. Organisaatiossa saattaa olla syvälle juurtunut käsitys siitä, että työntekijöihin ei voi luottaa ilman tiukkaa valvontaa tai että asiakkaan tarpeet ovat aina ensisijaisia.

Schein korosti, että organisaatiokulttuuri syntyy, kun johtajat ja muut avainhenkilöt ratkaisevat erilaisia organisaation haasteita ja ongelmia. Tämä prosessi johtaa tiettyihin tapoihin ja oletuksiin, jotka alkavat ohjata organisaation toimintaa. Kun nämä tavat osoittautuvat toimiviksi, niistä tulee osa organisaation kulttuuria. Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa, koska perusoletukset ovat syvällä organisaatiossa ja usein tiedostamattomia. Scheinin mielestä kulttuurin muutos vaatii sekä uudenlaisten arvojen ja oletusten luomista että vanhojen arvojen kyseenalaistamista. Johtajilla on keskeinen rooli kulttuurin muuttamisessa, koska he voivat toimia roolimalleina ja osoittaa, millaista käytöstä arvostetaan ja edistetään.

Edgar Scheinin muodostama organisaatiokulttuurimalli on hyödyllinen työkalu organisaation kulttuurin ymmärtämiseen. Se jakaa kulttuurin kolmeen tasoon: artefaktit, arvot ja perusoletukset. Malli auttaa tunnistamaan sekä näkyvät tekijät, kuten toimintatavat ja symbolit, että syvemmällä piilevät arvot ja uskomukset, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Kulttuurin syvimmät perusoletukset voivat olla erityisen vaikeita muuttaa, mutta ne ovat ratkaisevan tärkeitä, kun organisaatio pyrkii kehittymään ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. (Schein, 1987. s.32–38). Vuonna 2023 yhdistyneessä 8500 henkilöstön sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen organisaatioissa on yhdistynyt usean eri organisaation kulttuurit, ja yhteisen uuden kulttuurin luominen on vasta alkanut. Aikoinaan Suomessa käydessään tutkija Scheiniä haastateltiin ja hän sanoi, että kulttuuria ei voi muuttaa, mutta kulttuuri voi muuttua. Meidän on vain tehtävä oikeita asioita ja pieniä konkreettisia muutoksia (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 287.)

3.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri tarkoittaa organisaation sisäisiä arvoja, normeja, asenteita ja käytäntöjä, jotka ohjaavat sen toimintaa ja ilmapiiriä. Se on ikään kuin yrityksen "persoonallisuus", joka vaikuttaa siihen, miten työntekijät käyttäytyvät, miten he kokevat työnsä ja minkälaisia suhteita he

muodostavat toisiinsa. Terveessä ja hyvässä yrityskulttuurissa parannetaan työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mikä näkyy parempana työn tuottavuutena, innovatiivisuutena ja asiakastyytyväisyytenä korkeampaa työn laatua unohtamatta. Olemassa oleva yrityskulttuuri on aina kytköksissä yritystä johtavien henkilöiden käyttäytymiseen ja toimintaan (Nikula 2022, 26.) Johtotehtävissä työskentelevillä onkin iso vastuu, millaiseksi kulttuuri muodostuu. Antaako johtaja omalla esimerkillään luvan viettää lomaa ilman työntekoa ja jatkuvaa tavoitettavissa oloa? Tervehditäänkö käytävillä kaikkia vastaantulevia asemasta riippumatta? Voiko perhevapaalle jäävä irrottautua hyvillä mielin työstänsä? Huomioitavaa on, että koko henkilöstö toteuttaa olemassa olevaa kulttuuria, ja osallistuvat kulttuurin rakentamiseen ja kehittymiseen omalla toiminnallaan niin hyvässä kuin pahassa, sillä yrityskulttuuri syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja se myös muotoutuu ajan kuluessa. (Adlercreutz 2022.)

Yrityksen arvot ja missio ovat perusta kulttuurille. Arvojen avulla organisaatio määrittelee sen, mitä se pitää tärkeänä ja miten se haluaa toimia. Esimerkiksi johtamistyyli, työilmapiiri ja vuorovaikutus nousevat yrityksen arvoista. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa, ja niillä on suuri merkitys työntekijöiden päivittäisessä työssä. Kun työntekijät jakavat yrityksen arvot ja ymmärtävät sen mission, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa (Helttunen 2023). Esimerkkejä arvoista voivat olla esimerkiksi avoimuus, innovatiivisuus, vastuullisuus tai asiakaslähtöisyys. Perheystävällisyys tai perhemyönteisyys voi olla yksi yrityksen arvoista.

Johtamistyyli vaikuttaa suoraan yrityskulttuurin muodostumiseen. Tiedämme, että osallistava ja valmentava johtaminen luo avoimen ja yhteistyöhön perustuvan kulttuurin, kun taas autoritaarinen johtaminen luo hierarkkisemman ja muodollisemman ilmapiirin. Johto toimii esimerkkinä työntekijöille, joten heidän toimintansa ja viestintänsä heijastuvat koko organisaation kulttuuriin. Tavat, miten työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kommunikoivat ja tekevät yhteistyötä, ovat osa yrityksen kulttuuria. Avoin, kunnioittava ja yhteistyökykyinen työilmapiiri henkilöstön kesken parantaa työn tehokkuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Kulttuuri näkyy jokapäiväisen työn tekemisessä: Ovatko yrityksen työskentelytavat joustavia ja siellä tuetaan innovointia? Millaiset päätöksentekoprosessit ovat? Onko työntekijöille annettu vastuuta ja vapautta hyvässä suhteessa? Yrityksessä voi olla tapana, että työntekijät ovat itseohjautuvia ja saavat tehdä omia työhön liittyviä päätöksiä vapaasti, tai sitten työn tekeminen

voi olla tiukasti ohjattua ja valvottua. Olet varmasti kuullut puhuttavan mikromanagementi -johtamistyylistä, jossa esihenkilö valvoo ja ohjaa työntekijöiden toimintaa liiallisella tarkkuudella, puuttuen yksityiskohtiin ja pieniin asioihin, sen sijaan että antaisi heille riittävästi vapautta ja autonomiaa. Makromanagementi on vastakohta mikromanagementille, sillä siinä esihenkilö antaa työntekijöille enemmän autonomiaa ja luottamusta hoitaa työnsä, samalla kun hän itse keskittyy suurempien strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Taloussanommat 2011.)

Palkitseminen ja tunnustuksen antaminen ovat myös osa yrityskulttuuria, vaikka sitä ei välttämättä sellaiseksi hahmoteta. Tunnetusti motivaatiota ja sitoutumista lisäävää on, että työntekijöiden saavutuksia ja hyvää työtä tunnustetaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi palautteen antamisen, urakehityksen tukemisena tai palkitsemisjärjestelmien kautta. (Syyli 2023) Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus edistävät työntekijöiden osaamisen kasvua ja siten parantavat organisaation innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Tutkimusten mukaan kulttuuri, joka arvostaa työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainoa, vähentää stressiä ja lisää työtyytyväisyyttä. Mielestäni ei ole kyseenalaista, etteikö joustavilla työajoilla, etä- ja hybridityömahdollisuuksilla ja henkilöstön työaikojen kunnioittamisella luoda yrityskulttuuria, joka mahdollistaa parempaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta tukeva yrityskulttuuri houkuttelee eri taustoista tulevia työntekijöitä ja se antaa tukea erilaisille näkökulmille ja työskentelytavoille. Tällaisessa kulttuurissa henkilöstö tuntee olevansa arvostettu ja hyväksytty riippumatta heidän taustastaan tai roolistaan. Inklusio on suomenkielinen vastine englanninkieliselle inclusion -termille, joka tarkoittaa sisällyttämistä, osallistamista ja mukaan ottamista (Laaksomies 2022). Ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti riippumatta heidän sukupuolestaan, etnisestä taustastaan, iästään, uskonnostaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan, toimintakyvystään tai muista henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yhdenvertaisuus tarkoittaa myös sitä, että työntekijöille pyritään tarjoamaan tarpeelliset resurssit ja tuki, jotta he voivat menestyä. Inklusiivisuus näkyy myös joustavissa työskentelykäytännöissä, jotka huomioivat työntekijöiden erilaiset tarpeet ja elämäntilanteet.

Yrityskulttuuria voidaan kehittää aktiivisesti, mutta se vaatii pitkäjänteistä sitoutumista ja koko organisaation tukea. Johdon rooli on erityisen tärkeä, mutta myös työntekijöiden osallistaminen on keskeistä, sillä he ovat päivittäin osa kulttuuria ja voivat parhaiten kertoa, miten sitä voidaan

parantaa. Kehittämisen prosessi alkaa usein arvojen ja tavoitteiden määrittelemisestä, minkä jälkeen on tärkeää varmistaa, että ne toteutuvat konkreettisin tekein jokapäiväisessä toiminnassa. Yrityskulttuurin jatkuva kehittäminen ja ylläpito on olennainen osa menestyvää ja hyvinvoivaa organisaatiota. Yrityksiin muodostuva kulttuuri on kyseistä yhteisöä koossa pitävä voima, liima ihmisten välillä. Mitä mielekkäämpänä ihmiset kulttuurin kokevat ja mitä paremmin se edustaa heidän ajatusmaailmaansa, sitä vahvempi merkitys sillä on yhteisöön sitoutumisessa. (Nikula 2022, 21.)

Jokainen meistä on varmasti kuullut joskus puhuttavan, kuinka johtamiskulttuuri on huonoa tai johtaminen on ala-arvoista. Kokemukseni mukaan esihenkilöt joutuvatkin usein henkilökohtaisen arvostelun kohteeksi tehdessään työtään työehtosopimusten, lainsäädännön, organisaation ohjeiden ja käytäntöjen mukaisesti. Työntekijät saattavat julkaista sosiaaliseen mediaan viestejä, jossa työnantajaa, esihenkilöä ja johtamistoimintaa arvostellaan kovin sanoin. Mediassaakin negatiiviset uutiset perhearjen ja työn yhteensovittamisen hankaluudesta nyky-yhteiskunnassa läpäisevät usein uutiskynnyksen. Ymmärrettävää on, että negatiivisella viestinnällä pyritään saamaan aikaan muutosta parempaan, mutta keinona se on huonosti toimiva. Esimerkiksi hoitoalan maine on kärsinyt useissa julkisissa ulostuloissa kolhuja, joiden korjaamiseksi tarvitaan työtä ja kaikki keinot käyttöön osaavan henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi unohtamatta työhyvinvoinnin parantamista.

Voiko yrityskulttuuria muuttaa, jotta henkilöstö viihtyisi ja voisi työssään paremmin ja kuinka se tehdään? Keksitäänkö johdossa uudet strategiat visioineen ja informoidaan ne tiedottamalla? Näinhän se ei toimi. Henkilöstö otetaan mukaan jo alkuvaiheessa, jotta porukka sitoutuu yhteiseen työpaikkansa uudistamiseen. Yrityskulttuurin muutoksessa toimivat samat toimintamallit kuin missä tahansa muussakin muutosohjelmassa- tai projektissa (Nikula 2022, 28). Lähtötilanteen kartoituksella lähdetään liikkeelle, jotta tiedetään, minne ja miten edetään, ja ennen kaikkea kuullaan, mitä henkilöstö on mieltä nykyisestä tilanteesta ja mitä he toivovat muutokselta. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, se hitaampaa kulttuurin muutosprosessi on.

3.3 Johtamiskulttuuri

Yrityskulttuuri on laajempi käsite kuin johtamiskulttuuri, mutta näiden kahden kulttuurin on sovittava toisillensa, muuten haluttu strategia ei välttämättä toteudu. Susa Nikulan (2022) kirjassa Johtamislupaukset sanotaan, että johtamiskulttuuri rakentuu ihmisten välisissä suhteissa, sekä arjen kohtaamisissa, toiminnassa ja teoissa. Mielestäni on tärkeää huomioida, että esihenkilön oma käyttäytyminen, vuorovaikutus arjen johtamistilanteissa ja hänen arvomaailmansa heijastuu suoraan työntekijöiden käsitykseen organisaation johtamiskulttuurista. Esihenkilön on hyvä muistaa olevansa roolimalli ja käyttäytyä organisaation arvojen mukaisesti. Olen huomannut käytännön työssä, että pitkään työelämässä ollut esihenkilö saattaa vastustaa uutta perhemyönteisempää johtamiskulttuuria vain siksi, että ei enenkään ole näin tehty ja samalla edesauttaa hyvää tarkoittavan muutoksen epäonnistumista muutosvastarinnallaan.

MPS-Yhtiöiden joulukuussa 2019 toteuttamassa Ammattilaisten työnhakututkimuksessa selvitettiin asiantuntijoiden ja johtajien näkemyksiä työhausta ja työelämästä. Kyselyyn vastasi 1167 henkilöä. Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri on erittäin tärkeä tekijä uutta työpaikkaa valittaessa, noin 85 % vastaajista piti sitä merkittävänä. Organisaatiokulttuuri on erityisen tärkeä naisille, joista 90 % koki sen tärkeäksi. Organisaatiokulttuurin tärkeimmiksi tekijöiksi nostettiin ihmisten kunnioittaminen (33 %), joka oli myös vuoden 2018 tutkimuksessa tärkein tekijä, sekä työnteon joustavuus (12 %) ja mahdollisuus toimia itsenäisesti (11 %). (Vaara & Mäkelä 2019.) Vuoden 2024 tuoreimmassa tutkimuksessa esiin nousi kuitenkin uusi trendi: parempi palkka oli tärkein syy työpaikan vaihtamiseen. Mielestäni tämä saattaa liittyä viime vuosien kustannustason nousuun. Esimerkiksi vuonna 2023 palkat nousivat keskimäärin 4,2 %, mutta inflaation ollessa 6,2 % ostovoima heikkeni noin kaksi prosenttia. (Lehtinen 2024.) Lisäksi yhtiön vuoden 2024 tutkimuksen mukaan naiset toivovat enemmän etätyöpäiviä viikossaan kuin miehet ja nuoret työntekijät arvostavat etätyömahdollisuuksia enemmän kuin yli 45-vuotiaat.

Organisaatiot voivat tukea kulttuuriyhteensopivuutta huomioimalla arvot rekrytoinnissa ja kehittämällä yrityskulttuuria jatkuvasti. Kulttuuriyhteensopivuus, englanniksi cultural fit, viittaa siihen, kuinka hyvin tulevan työntekijän asenteet, arvot ja käytös sopivat yhteen yrityksen ydinarvojen, mission ja työskentelytavan kanssa. (Skima 2024) Kulttuurillinen yhteensopivuus on

tärkeä huomioida niin rekrytoinnissa kuin organisaation toiminnan kehittämisessä, koska yhteensopivuus vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja lopulta organisaation menestykseen. Yleisesti tiedämme, kun työntekijä kokee, että hänen henkilökohtaiset arvonsa ja toimintatapansa ovat linjassa organisaation kulttuurin kanssa, hän todennäköisesti sitoutuu ja viihtyy organisaatiossansa paremmin.

3.4 Perheystävällinen organisaatiokulttuuri

Perheystävällisellä työpaikalla otetaan huomioon erilaiset elämäntilanteet osana työntekoa ja työpaikan käytäntöjä. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa sitä kokemusta, joka meillä työssä käyvillä on siitä, miten työssä käyminen ja muu elämä sopivat yhteen (Työterveyslaitos 2024.) Meidänkin organisaatiossamme moni ajatteli Perheystävällisen työpaikka-hankkeen käynnistyessä, että perheystävällisyys koskee vain lapsiperheitä tai heitä, joilla on niin sanottu perinteinen ydinperhe, mutta tavoitteena on, että perheystävällisenä työpaikalla tunnustetaan ja tunnustetaan laajasti erilaiset perhe- ja elämäntilanteet. Ideaalitalanne olisikin, että jokainen työntekijä määritteli itse keitä perheeseensä kuuluu. Joustoja tarjotaan työntekijöille erilaisissa elämäntilanteissa ja niistä keskustellaan avoimesti työyhteisöissä. Perheystävällisyys ulottuu elämänkaaren kaikkiin vaiheisiin, jossa lait ja asetukset määrittävät vähimmäistason, mutta eivät anna ratkaisuja kaikkiin tilanteisiin.

Nykyisin perheystävälliseksi tunnustetussa työkuulttuurissa johto ja esihenkilöt suhtautuvat myönteisesti henkilöstön perhe-elämää kohtaan ja tukevat työn ja perheen yhteensovittamisessa joustojen keinoin. Oleellista on, että perheen huomioonottamisesta työssä ei aiheudu työntekijän urakehitykselle ongelmia, eikä perhevapaiden käyttö tai osa-aikainen työ tarkoita työntekijän sitoutuvuuden olevan huonompaa kuin lapsettomien työntekijöiden. Nykypäivänä pitäisi olla itsestään selvää, että työpaikalla työn määrä ja aikataulut organisoidaan siten, että työntekijän perhe-elämä ei rasittuisi liikaa. Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan työntekijät haluavat entistä enemmän päätösvaltaa oman ajankäyttönsä suhteen.

Thompsonin työ–perhe–kulttuuriteoriassa tarkastellaan työpaikkojen ja perhe-elämän välisiä suhteita sekä sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden kykyyn tasapainottaa nämä kaksi elämänaluetta. Teorian ovat kehittäneet sosiologi Cynthia A. Thompson ja hänen

kollegansa tutkiessaan, miten yrityskulttuurit joko tukevat tai estävät työn ja perheen yhteensovittamista. Thompsonin työ–perhe–kulttuuriteorian mukaan työpaikan kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten hyvin työntekijät voivat yhdistää työn ja perhe-elämän vaatimukset. Kulttuuri muodostuu muun muassa työpaikan arvoista, normeista ja johtamiskäytännöistä, jotka joko tukevat tai haittaavat työn ja perheen tasapainoa. Organisaation tuki työn ja perheen yhteensovittamiselle ilmenee esimerkiksi joustavina työaikajärjestelyinä, etätyömahdollisuuksina, perhevapaiden tukemisena sekä työn ja vapaa-ajan erottamisen kulttuurina. Tällaiset käytännöt parantavat työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista.

Teoria tuo esiin, että vaikka työpaikoilla voi olla virallisia perheystävällisiä käytäntöjä, epäviralliset normit ja asenteet saattavat asettaa työntekijöille paineita valita työn perheen sijaan. Esimerkiksi työntekijöiden odotetaan saattavan tuntee painetta olla aina tavoitettavissa tai tehdä pitkiä työpäiviä, mikä voi vaikeuttaa perhevelvollisuuksien hoitamista. Työ- ja perhekulttuuriteoria huomioi myös sen, että työntekijöillä on monia rooleja sekä työssä että perheessä, ja näiden roolien välillä voi syntyä konflikteja. Perhemyönteinen työpaikan kulttuuri auttaa vähentämään tätä ristiriitaa. (Thompson & Andreassi 2008, 13.) Yhteenvetona Thompsonin työ–perhe–kulttuuriteoriasta voinkin todeta, että työpaikan kulttuuri ja käytännöt vaikuttavat merkittävästi siihen, miten työntekijät voivat yhdistää työn ja perheen vaatimukset, ja että organisaatioilla on suuri vastuu luoda työn ja perhe-elämän tasapainottamista tukevia rakenteita ja ympäristöjä. Työntekijä on sitoutuneempi, pysyy työpaikassansa pidempään todennäköisemmin ja hänellä on vähemmän työperhekonflikteja mitä kannustavampi organisaation kulttuuri ja tarjoamat edut ovat. Mielestäni myös esihenkilön henkilökohtaisella panoksella ja kannuksella henkilöstön perheystävällisten käytäntöjen käytössä on erityisen suuri merkitys.

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen 2018 mukaan, vaikka työ on edelleen tärkeä elämänsisältö, perheen ja vapaa-ajan tärkeys on kasvanut vuosien mittaan sekä miehillä että naisilla (Sutela & Pärnänen & Keyriläinen 2019, 33–35). Naisten työssäkäynnin yleistyttyä työn ja perheen yhteensovittaminen on noussut kansainvälisesti tutkimusten aiheeksi 2000-luvulla. Tutkimuksissa on todettu, että työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjä on laajasti käytössä eri organisaatioissa, mutta puutteita on viestinnässä ja koulutuksessa sekä käytäntöjen toimeenpanossa ja niiden ylläpidossa. Organisaatioissa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, kuinka paljon työntekijät saavat tietoa työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöistä ja mistä tieto löytyy.

Vuoden 2023 virallisten tilastojen mukaan Suomessa oli Tilastokeskuksen mukaan 1 466 954 perhettä. Tilastollisesti perhe määritellään samassa asunnossa asuviksi henkilöiksi. Perheiksi luokitellaan avio- ja avoparit, joilla voi olla lapsia tai ei. Mukaan lasketaan myös rekisteröidyt mies- ja naisparit, joilla on lapsia. Sen sijaan samaa sukupuolta olevat parit ilman yhteisiä lapsia eivät kuulu viralliseen perhetilastointiin. Lisäksi perheeksi määritellään yhdessä asuva vanhempi ja lapsi, olipa kyseessä isä tai äiti. Tilastokeskuksen käyttämä termi "ilman lapsia" -perhe viittaa joko lapsettomiin pareihin tai pariskuntiin, joiden lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa. Suomessa on 550 183 lapsiperheeksi luokiteltavaa perhettä, joissa on vähintään yksi alle 18-vuotias lapsi. (Tilastokeskus 2024) Vaikka esimerkiksi isovanhemmat, vanhemmat ja lapset asuisivat yhdessä, Suomen virallisessa perhemääritelmässä perheeseen kuuluvat vain vanhemmat ja lapset. Tämä tekee Suomen perhekäsityksestä tilastollisesti suppeamman verrattuna muihin maihin.

Tilastokeskuksen tilastot kertovat virallisen määritelmän perheestä ja lukumääristä, mutta nykyään ajatellaan laajemmin. Vähintään useampi kuin joka kolmas suomalaisesta lapsiperheestä on monimuotoinen. Monimuotoiset perheet – verkoston tuottamassa oppaassa työelämälle kerrotaan työnantajille vinkkejä, kuinka eri perhemuodot, jotka eivät virallisesti ole niitä, voitaisiin paremmin huomioida työelämässä. Monimuotoisten perheiden verkostossa erilaisia perhemuotoja on löydetty kymmenen. Perhekäsitys, kuka kenenkin perheeseen kuuluu, pitäisikin olla jokaisen työntekijän itsensä määrittelemä asia. Ilman lokerointia eri perhetyyppisiin, jokainen työntekijä haluaa tulla kohdelluksi tasavertaisesti ja yhtenä muista perheistä yksilöllisesti ja luottamuksellisesti, oli hänellä lapsia tai ei, koulutetaan Monimuotoiset perheet verkoston opas Perheystävällisyyteen johtajille, henkilöstöhallinnolle ja luottamushenkilöille. Perheystävällisessä työpaikassa kunnioitetaan työntekijän omaa perhemääritelmää ja joustetaan sen mukaisesti.

Työntekijöiden tunteet, tottumukset ja monenlaiset tarpeet sekä yksityiselämä vaikuttavat jokapäiväisessä työssä. Esihenkilö voikin kokea työntekijöidensä johtamisen vaikeaksi, koska siihen ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia tai kaavaa. Tapa, jolla tiimiä johdetaan, voi toimia hyvin toisen työntekijän kanssa, mutta voi aiheuttaa konfliktin toisen kanssa. Nykyisin perusajatus liike-elämässä on tai ainakin pitäisi olla, että organisaation menestys on riippuvainen siitä, miten siellä työskenteleviä ihmisiä johdetaan ja käsitellään. Jo esihenkilöitä rekrytoita-

essa on hyvä kiinnittää huomiota henkilön johtamismotivaatioon ja kykyyn johtaa ihmisiä. Lisäksi organisaation erilaiset pelisäännöt ja määräykset tukevat esihenkilöä johtamistyössään, koska ne antavat reunaehdot samalla tavalla toimimiselle riippumatta työntekijöiden erilaisuudesta tai vaikkapa työajoista. (Järvinen 2020, 18–21.)

Useasti on todettu, että johtaminen on joukkuelaji, ja kukaan ei onnistu yksin. Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. (Juuti 2015, 11). Esihenkilöt rakentavat yhdessä johdon kanssa kaikkia koskevat talon yhteiset toimintatavat ja sujuvat prosessit. Strategioiden ja muutosten läpivienti edellyttää esihenkilöiltä yhteistä näkemystä ja ponnistelua samaan päämäärään (Järvinen 2020, 229). Perheystävällisen työkuultuurin saavuttamiseksi onkin tärkeää, että jokaisella johtamistasolla arvot ja asenteet ovat sitoutuneet perheystävälliseen johtamiseen. Esihenkilö itse on esimerkki siitä, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäydytään. Esimerkkinä tähän ovat organisaation palaverikäytännöt, kuten sopii esihenkilö tiimipalavereita siten, että pienen lapsen vanhempi joutuu aina poistumaan palaverista kesken kaiken hakemaan lasta päiväkodista tai tekeekö esihenkilö iltamyöhään töitä edellyttäen sitä myös muulta tiimiltä.

3.5 Työhyvinvointikyselyt ja alkukartoitus 2018 perheystävällisyydestä

Yleisesti työhyvinvointiin liittyvien aiheiden parissa paljon työskennelleenä voin olla samaa mieltä työterveyslaitoksen tutkimustuloksen kanssa siitä, että hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisina takaisin. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Juuti 2015, 23). Työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa ennaltaehkäisevästi poissaoloihin ja auttaa henkilöstön jaksamista. Roolini työhyvinvointikyselyjen organisoimisessa tilaajaorganisaation henkilöstöpalvelussa oli osallistua kyselyjen valmisteluun ennen julkaisua yhteistyökumppaneiden kanssa ja osallistua markkinointiin kyselyn vastausaikana, joka käytännössä tarkoitti viikoittaista aktiivista markkinointia vastausprosentin kasvattamiseksi. Kyselyjen valmistuttua tuin esihenkilöitä ja työyhteisöjä kyselyjen vastausten purkamisessa ja työyhteisöisen kehittämistilaisuuksien järjestämisessä.

Tässä kehittämistyössä käytin taustamateriaaleina aiempaa tutkimustietoa tilaajaorganisaation työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen kehittämistä. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän Henkilöstökertomuksessa avataan syksyllä 2017 toteutettua työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyä. Työhyvinvointikyselyssä tutkittiin tuoreeltaan henkilöstön jaksamista ja muutoksessa onnistumista silloisen yhtymän perustamisvuoden jälkeen. Kyselyyn vastasi 52 % henkilöstöstä ja kyselyssä yleisarvosanaksi henkilöstö antoi 7,16. Kyselyn tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteiksi nousivat työyhteisöviestintä, työyhteisöjen toimivuus sekä muutokseen ja tulevaisuuteen liittyvät asiat. Kyselyn johtopäätöksissä todettiin, että johdon ja esimiesten rooli muutos- ja kehittämistyön onnistumisessa on erittäin tärkeää. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017.)

Yhtymän alkuvuosina henkilöstön työhyvinvointia tukevia hankkeita oli käynnissä samanaikaisesti useita perheystävällisen työpaikkahankkeen lisäksi. Olin mukana useammista niistä. Muutoksen työhyvinvointihankkeessa kehitettiin työyhteisön työkuultuuria ja työhyvinvointia työyhteisöissä ja Matka hyvään kuntoon hankkeessa henkilöstön fyysistä hyvinvointia, työkykyä ja palautumista. Myös henkilöstön palvelussuhteita koskevia kokonaisuuksia kehitettiin yhdenmukaistamalla työaikoja ja ottamalla käyttöön työn ja vapaa-ajan paremmaksi yhteensovittamiseksi työaikapankin. Liukuvan työajan käyttöä laajennettiin koskemaan isompaa joukkoa henkilöstöä. Voinkin todeta, että organisaatiomme Henkilöstöpalvelussa on tehty hartiavoimin töitä henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi jo useamman vuoden ajan.

Syksyllä 2018 työhyvinvointia mitattiin uudelleen. Tällä kertaa kyselyyn vastasi 67 prosenttia työntekijöistä. Kyselyyn vastanneet työntekijät kokevat usein työn imua, panostavat työhönsä ja kokevat työn mielekkääksi. Työyksiköiden yhteistyö oli toimivaa ja toimintaa arvioitiin yleisesti tavoitteelliseksi. Lähiesimiesten toimintaa pidettiin oikeudenmukaisena ja kannustavana. Kehittämiskohteita ja haasteita työhyvinvoinnin näkökulmasta olivat edelleen kasvava työ määrä sekä heikot vaikutusmahdollisuudet työssä tapahtuviin muutoksiin ja ajanhallintaan. Työtyytyväisyyden yleisarvosana säilyi ennallaan edelliseen kyselyyn verrattuna, vähän päälle 7:ssä. Kyselyn mittareilla ei voitu todentaa, että työtyytyväisyyttä parantavaa kehitystä olisi tapahtunut, vaikka tuloksista löytyikin myös paljon positiivista. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018a). Sairauspoissaolotkaan eivät organisaation tukitoimenpiteistä huolimatta olleet kääntyneet toivottuun laskuun. Perheystävällisen työpaikan käytänteet olivat vasta muodostumassa alkukartoituksen tuloksena.

Hyvinvointiyhtymän Perheystävällisen työpaikka -ohjelman käynnistyspalaverissa Väestöliiton Anna Kokko esitteli meille perheystävällisen työkuulttuurin kehittämisen kaksi ulottuvuutta; työkuulttuurin kehittäminen ja perheystävällisten käytäntöjen kehittäminen. Työkuulttuuri sisältää organisaatiokulttuurin, arvot, asenteet ja ajattelutavan. Käytännöt tarkoittavat työkaluja, toimintatapoja, pelisääntöjä ja ohjeistuksia, joilla perheystävällisyyttä organisaatiossa toteutetaan. Peruskysymyksenä oli, miksi työpaikan kannattaisi panostaa perheystävällisyyteen. Väestöliitosta perusteltiin, että perheen ja työn parempi yhteensovittaminen lisää työhyvinvointia, se vähentää vaihtuvuutta, sitouttaa henkilöstöä ja vähentää sairauspoissaoloja. Lopputuloksena on, että organisaation työnantajakuva paranee, sen tuottavuus kasvaa ja osaavan työvoiman saatavuus helpottuu pidemmällä aikavälillä.

Hankkeen käynnistämävaiheessa Perheystävällinen työpaikka -ohjelman toteuttaminen etenee vaiheittain. Nykytila arvioidaan alkukartoituksella. Alkukartoituksen tulosten pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma, johon kirjataan tavoitteet ja aikataulu. Muutostyöt, jossa korostuvat organisaatiossa tehtävät konkreettiset teot, vievät pidemmän aikaa. Korjausliikkeitä tehdään tarpeen mukaan. Kehittämis- ja viestintäsuunnitelman mukaisesti toteutetaan sisäistä ja ulkoista markkinointia teeman ympärillä. Tässä kehittämistyössä hyödynsin taustamateriaalina alkukartoituskyselyä organisaation perheystävällisyyden tilasta. Teimme kyselyn Väestöliiton kanssa hankkeen aloitusvuonna 2018. Se lähetettiin sähköpostitse koko henkilöstölle. Kyselyssä oli asteikkona 5-portainen Likert-asteikko ja se toteutettiin anonyymisti. Perusrunko kysymyksille valmisteltiin yhteistyössä Väestöliitolta saadun kyselypohjan mukana. Osallistuin Perheystävällisen hankkeen vetäjän roolissa kyselyn valmisteluun, käytännön toteutukseen ja tulosten purkuun sekä vastausten valmistuttua kehittämistoimenpiteiden yhteiskehittämiseen, ohjeiden valmisteluun, kouluttamiseen ja tiedottamiseen aiheesta aktiivisesti työryhmämme kanssa.

Kutsuin kevättalvella 2018 koolle yhteisen työpajan, jossa käsiteltiin alkukartoituskyselyn tuloksia. Työpajan lopputuloksena päätimme käynnistää yhteistyössä Väestöliiton kanssa Perheystävällinen työpaikka -hankkeen. Työpajassa perustimme työhyvinvoinnin yhteiskehittämiseksi työryhmän, joka pohti organisaation perheystävällisyyden tilaa ja kehittämistarpeita alkukartoituskyselystä saadun palautteen pohjalta. Valmistelin ensimmäisen Perheystävälliseksi työpaikaksi -kehittämissuunnitelman yhteistyössä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden, esihenkilöiden, työsuojeluvaltuutettujen ja henkilöstönedustajien kanssa. Ryhmän tärkeänä jäsenenä toimi myös viestinnän asiantuntija.

Ryhmän työskentelyn tuloksena aloimme keväällä 2019 toteuttaa perheystävällisemmän työpaikan toimenpidekokeiluja. Toteutimme ensimmäisen mittaamisen organisaation perheystävällisen kulttuurin kehityksestä osana Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyä 2020. Kyselyyn sisällytettiin perheystävällisyyttä mittaavia väittämäkysymyksiä, joissa työntekijät saivat arvioida, miten esihenkilön toiminta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta näkyi käytännössä. Mitä kuuluu? -tulosten valmistuttua yhtenä työyhteisöjen vahvuutena saimme tulokseksi, että meillä esihenkilön kanssa on helppo keskustella ja sopia työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvistä asioista. Tämä kannusti jatkamaan aloitettua työtä. Useimmissa organisaation muutospyrkimyksissä on paljon helpompaa käyttää hyväksi kulttuurin vahvuuksia kuin voittaa rajoitteet muuttamalla kulttuuria (Schein 2009, 102.)

4 TOTEUTUS JA MENETELMÄT

4.1 Perheystävällisen työkuulttuurin jatkokehittäminen

Vuonna 2018 aloitettu Perheystävällinen työpaikka ohjelma -hanke ja siinä tehty alkukartoitus antoivat hyvän pohjan perheystävällisen kulttuurin kehittämistyölle. Jatkoimme ja vahvistimme syksyllä 2021 perheystävällisen kulttuurin ja käytäntöjen kehittämistä, jotta henkilöstön työhyvinvointi parantuisi perheystävällistä kulttuuria kehittämällä. Tässä vaiheessa otimme kehittämistyöhön mukaan Fambition Oy:n, joka on työntekijäkokemuksen kehittämisen osaajayritys ja Väestöliiton suositteluun yhteistyökumppani perheystävällisyyden kehittämisessä. Henkilöstöosastolla tunnustettiin myös, että omilla voimilla oli jo yritetty riittävästi, joten aika oli kypsä avun hankkimiseen ulkopuoliselta. Yritys tarjoaa ratkaisuja mm. työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja nykytilan analysointiin. He tarjoavat tukea, jolla asiakkaan esihenkilöt, johto ja työntekijät ohjataan oikeaan ja toivottuun suuntaan. Työntekijäkokemus on jokaisen ihmisen henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen kokemus, kattaen kaiken työsuhteen aikana koetun, havaitun ja tunnetun (Fambition Oy 2023.)

Työhyvinvoinnin kehittämistyöryhmässä teimme päätöksen toteuttaa Fambition Oy:n tarjouksen pohjalta uudeksi esihenkilöiden työkaluksi Perheystävällisen arjen johtaminen valmennuksen. Totesimme, että esihenkilöitä valmentamalla henkilöstöstrategian mukainen tavoittelu kohti perheystävällistä työkuulttuuria sekä parempaa työntekijöiden työn, levon ja perhe-elämän yhteensovittamista voisi onnistua. Valmennus rakennettiin kokonaisuudessaan verkkovalmennuksena digitaaliselle oppimisalustalle. Fambition Oy:n asiantuntija Laura Hannola vastasi valmennuksen sisällön suunnittelusta ja toteutuksesta sekä valmennuksen valmistuttua käyttäjien koordinoinnista ja tuesta. Valmennuskokonaisuutta ja sen sisältöä suunniteltiin yhteistyössä vetämäni työryhmän kanssa ja siihen sisällytettiin organisaation jo olemassa olevat ohjeet ja käytännöt perheystävällisyydestä, jotka aiemmin olimme samassa työryhmässä kehitetty. Pala-simme 2018 alkukartoituskyselyn tuloksiin, ja Laura Hannola hyödynsi kerättyä palautetta kurssin rakentamisessa. Käytin kehittämistyössäni aineistoina omia muistiinpanojani, kokouk-sissa esitettyjä materiaaleja, sähköpostikeskusteluja sekä yhdessä kehitetyn esihenkilövalmen-nuksen sisältöä.

4.2 Esihenkilöiden haastattelut ja verkkovalmennuksen rakentaminen

Rakensimme valmennuksen sisältöä aiempaan tutkimustietoon ja tammikuussa 2022 toteutettuihin esihenkilöiden haastatteluihin pohjautuen. Kartoitin haastateltavat esihenkilöt organisaatiosta tasaisesti kaikilta eri toimialoilta ja pyysin heitä sähköpostitse kuittaamaan, haluavatko he osallistua esihenkilöiden verkkovalmennuksen kehittämistyöhön. Olin työskennellyt organisaatiossa henkilöstöhallinnossa esihenkilöiden tukena yli kymmenen vuotta, joten tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi oli tärkeää, että haastattelut teki organisaation ulkopuolinen henkilö. Haastatteluilla kerättiin ymmärrystä esihenkilöiden käytännön työstä, kokemuksista ja haasteista. Haastatteluilla halusimme varmistaa, että tuleva valmennus on oikeasti hyödyllinen ja vastaa esihenkilöiden tarpeisiin. Laura Hannola haastatteli yhdeksää esihenkilöä etäyhteydellä. Haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia.

Vaikka en itse ollut mukana näissä haastatteluissa, sain tietoa haastattelujen sisällöstä ja johtopäätöksistä yhteisissä kokouksissamme haastattelijalta. Hän esitteli esihenkilöiden haastattelujen tulokset työryhmällemme. Haastatellut esihenkilöt refleктоivat haastatteluissa omia roolejaan perheystävällisen arjen johtamisessa. Kurssin tavoitteeksi muodostui esihenkilöiden osamisen lisääminen perheystävällisestä arjen johtamisesta sekä oman organisaation tarjoamista mahdollisuuksista tukea henkilöstöä erilaisissa perhetilanteissa. Perheystävällinen kulttuuri ja sen käytännöt piti saada paremmin tunnetuksi ja hyötykäyttöön. Valmentamisen kohderyhmäksi otettiin esihenkilöt, joita valmentamalla tulosta saavutettaisiin niin perheystävällisyydessä kuin työntekijäkokemuksen parantumisessa. Työryhmässä harkitsimme myös koko henkilöstön kouluttamista, mutta se siirrettiin tulevaisuuteen kustannussyistä.

Vetämäni työryhmä kokoontui Lauran kanssa purkamaan esihenkilöiden vastauksia tammikuussa 2022. Yhteenvetona esihenkilöiden haastatteluista todettiin, että suurin osa oli kuullut perheystävällisyydestä puhuttavan. Perheystävällisyys aiheena näyttäytyi esihenkilöille strategisella ylätasolla olevaksi yksittäisiksi viestinnän kautta tuleviksi infoiksi. Esihenkilöt kaipaivat kuitenkin konkretiaa, esimerkiksi sitä, miten perheystävällisyys viedään käytäntöön ja työntekijöille asti. Esihenkilöt pitivät haastattelun perusteella perheystävällisyyttä erittäin tärkeänä teemana hyvinvoinnin, jaksamisen, sitoutumisen ja työnantajaimagon kannalta. Myös molempuolisen jouston merkitys työ- ja vuorojärjestelyjen sujuvuudessa korostui. Esihenkilöt esit-

tivät haastatteluissa toiveita valmennuksen sisältöön ja toteutukseen liittyen. Haastateltavat toivoivat esimerkiksi, että valmennuksessa selkiytetään työnantajan laajempia tavoitteita perheystävällisyydestä, tasavertaisuutta arvona korostettaiisiin ja kerrotaan konkretiaa ja käytännön tilanteita esimerkkien kautta. Toteutuksen haluttiin olevan tiivis, jonka voi käydä läpi osissa silloin kun itselle parhaiten sopiin.

Työryhmässä palasimme vuonna 2018 Väestöliiton kanssa tehtyyn aloituskyselyyn, josta poimittiin tärkeimpiä kehitysalueita. Kolmen kärjeksi nousivat: Tietoa eri mahdollisuuksista on oltava helposti saatavilla, ohjeistukset ja pelisäännöt selkeiksi ja kaikkien tietoon ja arvona perheystävällisyyden nostoa tarvitaan. Perheystävällinen johtaminen arjessa -verkkovalmennus valmistui esihenkilöille arjen johtamistyön tueksi huhtikuussa 2022. Asetimme kurssin oppimistavoitteiksi: Mitä perheystävällisyys meillä tarkoittaa ja mitkä ovat sen hyödyt, miten perheystävällisyys toteutuu käytännössä ja mikä on esihenkilön rooli siinä sekä mitä toimintatapoja ja ratkaisumalleja on erilaisiin käytännön tilanteisiin, joita esihenkilö kohtaa arjessa.

Perheystävällisen arjen johtamisen esihenkilövalmennuksen avulla organisaatiomme saavuttaa parempaa johtamista lisäämällä esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja ja ymmärrystä eri elämäntilanteista sekä kykyä toimia arjen johtamistilanteissa perheystävällisesti. Esihenkilötyön johdonmukaisuus eri yksiköiden välillä paranee. Joustavan verkkototeutuksen avulla esihenkilöt oppivat tehokkaasti ja suorittavat kurssin ajasta ja paikasta riippumatta halutessaan useassa osassa. Valmennus on tavoitteellinen ja sen suorittamista seurataan säännöllisesti. Oppimisolustalla kurssin suorittaminen etenee, ja halutessaan siitä saa todistuksen. Merkintä kurssin suorittamisesta siirtyy henkilötietojärjestelmään osana tilastoitavaa henkilöstökoulutusta. Henkilöstöhallinnossa seurataan esihenkilöiden osallistumista osana johtamisen kehittymistä ja tarvittaessa nostetaan aihe kuukausittain pidettäviin esihenkilöhetkiin. Kurssi toimii uusien esihenkilöiden perehdytysmateriaalina. Sen vaikuttavuutta mitataan palautekyselyllä, jossa esihenkilö arvioi omaa osaamisen tasoa perheystävällisyydestä ennen kurssia ja sen jälkeen.

Johdon näkemys perheystävällisestä johtamisesta toteutuu verkkovalmennuksen tervetuloopuheessa Perhe- ja sosiaalipalvelut toimialajohtajalta, joka toimii myös virallisesti kummina aiheelle. Valmennus toteutui lyhyillä noin 10–15 minuutin moduuleilla eri teemoista, jotka etenevät yleisestä perheystävällisyyttä avaavasta materiaalista ja teoriasta kohti interaktiivisia konkreettisten tilanteiden ratkaisuja. Materiaalissa on animaatioita, lyhyitä videoita ja erilaisia

monivalintatehtäviä. Kokonaiskesto on noin puolitoista tuntia ja kurssin voi suorittaa myös mobiililaitteella ja siihen voi palata koska tahansa jatkaen siihen mihin on jäänyt. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2022.)

Perheystävällisen arjen johtaminen valmennuksen linkki löytyy organisaation intrasta verkkooppimisympäristöt-sivuilta. Sähköisestä koulutuslusta Pätevästä valmennus löytyy henkilöstöohjelman toteuttamiseen liittyvän kokonaisuuden Reilun johtamisen alta, esihenkilötyön kokonaisuus -osiosta, jossa on nostettu tulevia valmennuksia ja kursseja esihenkilöille. Verkkooppimisympäristö Pätevästä valmennus löytyy myös Osaava Esihenkilö -sivuilta työhyvinvoinnin osiosta. Uuden esihenkilön valmennuksessa valmennusta ei erikseen vielä ole nostettu esiin, koska perehdytyksessä käsiteltävät teemat ovat niin laajoja, kuten palvelussuhdeasiat ja rekrytointi tai työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen.

4.3 Kyselytutkimus perheystävällisyyden kehittymisestä

Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista (Vehkalahti 2024, 11). Se on tutkimusmenetelmä, jossa kerätään tietoa suurelta joukolta vastaajia esittämällä heille strukturoituja kysymyksiä. Kyselytutkimuksia käytetään eri tieteenaloilla, kuten sosiaalitieteissä, taloustieteissä, psykologisessa tutkimuksessa ja markkinatutkimuksissa. Ne tarjoavat tehokkaan tavan kerätä tietoa ihmisten asenteista, mielipiteistä, käyttäytymisestä ja demografisista tiedoista. Kyselytutkimus perustuu otokseen, joka valitaan suuremmasta perusjoukosta. Otoksen tulisi olla edustava, jotta tulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa.

Tein perheystävällisen työpaikan uusintakyselyn osana Humanistisen ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon yhteisöpedagogin kehittämistyötäni. Syksyllä 2022 toteutetussa kyselytutkimuksessa selvitin silloisen yhtymän perheystävällisen kulttuurin nykytilaa. Kysely tuotti myös runsaasti avoimia vastauksia, joita käytin perheystävällisen työpaikan jatkokehittämisen pohjana. Kyselyssä käytettiin samaa 5-portainen Likert-asteikkoa kuin vuonna 2018 Väestöliiton kanssa tehdyssä alkukartoituskyselyssä. Lomake testattiin viidellä kohderyhmään kuuluvalla vastaajalla ennen julkaisua. Hyviä testaajia ovat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat, sillä tällöin saadaan todenmukainen käsitys siitä, onko kysymykset ja ohjeet ymmär-

retty oikein, onko lomakkeessa turhia kysymyksiä ja onko jotain olennaista kenties jäänyt kysymättä. Testaajia ei tarvitse olla kovin paljon – muutamakin riittää, jotta ainakin pahimmat ongelmat saadaan korjattua ennen varsinaista tiedonkeruuta. (Vehkalahti 2024, 48.)

Perheystävällisyyden tilaa mittaava uusintakysely lähetettiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän henkilöstölle heidän työ sähköposteihinsa Webropol-linkkinä. Se lähetettiin kaikille, joilla palkkajärjestelmästä tehdyn tiedonhaun kohdalla oli voimassa määräaikainen tai vakituinen palvelussuhde organisaatioon. Virallinen henkilöstömäärä syksyllä 2022 oli 6799 (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2022). Perheystävällisyyttä kartoittava uusintakysely lähetettiin 6688 vastaajalle, joista 842 vastasi kyselyyn.

Julkaistu kyselylomake koostui sekä suljetuista että avoimista kysymyksistä. Suljetut kysymykset tarjosivat valmiit vastausvaihtoehdot, joissa väittämäkysymysten asteikkona käytettiin Likert-asteikkoa välillä ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”. (Liite 2) Avoimilla kysymyksillä haluttiin tarkentavia ajatuksia perheystävällisyyden tilasta ja kehittymisestä. Kyselyn vastausaika oli 16.11.-1.12.2022. Henkilöstö sai osallistua kyselyyn vapaaehtoisesti ja anonyymisti.

Kyselyllä kerättiin sekä kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa. Kvantitatiivinen kyselytutkimus kerää numeerista dataa, jota voidaan analysoida tilastollisesti. Suljetut kysymykset olivat samansisältöisiä kuin vuoden 2018 alkukartoituksessa muutamilla tekstimuutoksilla ja päivityksillä nykyhetkeen. Kvalitatiivinen kyselytutkimus keskittyy laadulliseen tietoon, kuten ihmisten syvällisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Avointen kysymysten vastaukset antoivat laadullista tietoa organisaation perheystävällisyyden tilasta ja kehittämistarpeista. Lisäksi kyselyssä kysyttiin esihenkilöiltä perheystävällisen arjen johtamisen verkkokurssin suorittamisesta, jotta voitiin vertailla, oliko kurssin suorittamisella vaikutusta esihenkilön mielipiteeseen.

Käsittelin kyselyn tiedot tietoturvallisesti ja raportoin ne yleisellä tasolla niin, ettei yksittäisten vastaajien mielipiteitä tai tietoja ollut mahdollista tunnistaa. Pidin kyselyyn annetut tiedot luotamuksellisina ja huolehdin tarkasti tietosuojasta. Vain minulla oli oikeus nähdä ja käsitellä tutkimusaineistoa. Taustatietoina kysyin vastaajilta heidän työskentelypaikkaansa toimiala- tai tulosaluetasolla, asemaa työpaikalla, sukupuolta, ikäluokkaa, henkilöstöryhmää sekä elämäntilaa. Kyselyllä pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä työpaikan perheystävällisistä ar-

voista ja asenteista. Kyselyn teemat jakautuivat eri kokonaisuuksiin, joissa kerättiin tietoa organisaation perheystävällisistä arvoista ja asenteista sekä työaika-, työvuoro-, loma- ja vapaajärjestelyistä.

Perhevapaat ja elämänkaari -osiossa kysyttiin muun muassa perhevapaille jäämisen ja sieltä palaamisen sujuvuudesta, tyytyväisyydestä perhetilanteisiin liittyvien asioiden sopimiseen ja toteuttamiseen sekä siitä, kannustetaanko miehiä pitämään perhevapaita. Lisäksi kartoitettiin ohjeiden ja sääntöjen olemassaoloa ja niiden tunnettavuutta. Työyhteisön ja esihenkilöiden toiminnasta sekä tuesta perheystävällisiin käytäntöihin kerättiin tietoa. Esihenkilöiltä kysyttiin heidän osallistumisestaan perheystävällisen arjen johtamisen valmennukseen sekä siitä, kuinka helppoja organisaation työn ja perheen tai muun elämän yhteensovittamisen ohjeet ja toimintamallit heidän mielestään ovat. Lisäksi esihenkilöille suunnatussa osiossa tarkasteltiin ajankäyttöä esihenkilötehtävien hoitamiseen sekä työntekijöiden tasapuolisen kohtelun varmistamiseen.

Teemat pitävät sisällään erilaisia väittämiä, joita vastaajat arvioivat lomakkeella asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Teemassa perhevapaa- ja elämänkaari, jos väittäjä ei ole koskenut vastaajaa tai hänellä ei ollut kantaa asiaan, hän valitsi vaihtoehdon ”Ei koske minua”. Teemoissa työaika-, työvuoro-, loma-, ja vapaajärjestelyt ja kyselyn lopuksi sai vastaaja perustella tai tarkentaa numeerisia vastauksiaan avoimeen kommenttikenttään esittämällä toiveita ja kehittämisehdotuksia. Purin avoimet kommentit yleiselle tasolle, siten että vastaajia ei tunnistettu. Kyselyssä pyydettiin antamaan kokonaisarvosana silloisesta perheystävällisyyden tilasta asteikolla 4-10, jossa 4=välttävä ja 10=kiitettävä.

5 TULOKSET JA TUOTOKSET

5.1 Alkukartoituskyselyn vastaukset 2018

Väestöliiton kanssa tehdyssä alkukartoituskyselyssä vuonna 2018 vastausprosentti oli 45,9 %. Silloin yleisarvosanaksi saimme asteikolla neljästä kymmeneen organisaation perheystävällisyyden tilasta 7,16. Esihenkilöiden antama yleisarvosana 7,5 oli selvästi muuta henkilöstöä korkeampi. Ammattiryhmistä hoitohenkilöt antoivat kriittisimmän yleisarvosanan 6,9. Avoumissa vastauksissa organisaation vahvuudeksi koettiin hyvä vuorovaikutus perheystävällisyydessä henkilöstön ja esimiesten kesken. Pääosin esihenkilöiden kanssa voidaan helposti ottaa puheeksi erityistoiveet liittyen työaikojen järjestelyihin ja poissaoloihin. Kehittämisen kohteiksi nousivat perheystävällisten ohjeiden ja sääntöjen puute tai niiden epäselvyys. Ohjeistukseen ja sääntöihin liittyvä kriittisyys tuli esiin vahvasti myös esihenkilöiden tuloksissa. Ammattiryhmistä lääkärit suhtautuivat kaikista kriittisimmin. Etätönn mahdollistaminen useammille työntekijälle sekä esimerkiksi iäkkään läheisen hoitamiseen liittyviä joustoja kaivattiin lisää. Lisäksi toivottiin uusien mahdollisuuksien luomista ei pikkulapsiperheille paikallisesti sopimalla. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018b) Alkukartoituskyselyn tulokset on julkaistu myös työhyvis.fi- verkkosivuilla toimestani.

Olin vetäjänä organisaatiossamme perheystävällisen työpaikan työryhmässä vuodesta 2018, jossa kehitimme uusia perheystävällisiä käytäntöjä alkukartoituskysely pohjana kehittämistyölle. Työmme tuloksena organisaatioomme otettiin käyttöön useita uusia toimintatapoja: Ulkoiselta palveluntuottajalta hankittu alle 12-vuotiaan sairaan tai toipilaan lapsen hoitopalvelu, yhdestä kolmeen kalenteripäivän palkallinen poissaolo esihenkilön harkinnalla kriisitilanteessa, joka kohtaa työntekijää sekä tilapäinen nuoren palkallinen hoitovapaa. Se mahdollistaa vanhemmalle osa- tai kokoaikaisen poissaolon 12–17-vuotiaan nuoren äkillisen ja vakavan sairastumisen tai kriisitilanteen vuoksi, joka vaatii vanhemman läsnäoloa tilapäisesti. Vastuullani oli myös viestintä- ja kehittämissuunnitelmien laatiminen tuleville vuosille sekä perheystävällisen toimintakulttuurin muutoksen edistäminen organisaatiossamme.

Alkukartoituksen jälkeinen jalkautusvuosi 2019 ei onnistunut odotetulla tavalla. Syksyllä 2019 aloitetut ja loppuun käydyt yt-neuvottelut 15 miljoonan euron säästötavoitteineen vaikuttivat työyhteisöihin luoden epävarmuutta mm. oman työnjatkuvuudesta. Myös koko henkilöstöön

kohdistuneet lomautukset kiristivät työilmapiiriä irtisanomisista puhumattakaan. Vuoden 2020 alussa organisaatioomme valmisteltiin johdon vetämänä viisivuotinen muutosohjelma, joka oli tavoitteellinen ja perusteelliseen nykytila-analyysiin perustuva kehitysohjelma. Henkilöstön työtyytyväisyyden parantaminen oli erityinen kehityskohde. Perheystävällisen kulttuurin kehittäminen organisaatiossa nostettiin osaksi henkilöstöstrategiaa. Johdon sitoutuminen organisaatiokulttuurin kehittämiseen on ratkaisevan tärkeää, sillä he määrittelevät suunnan ja toimivat esimerkkinä kaikille muille. Ilman johdon aitoa tukea kulttuurimuutokset jäävät helposti pintapuolisiksi. Sitoutuminen muutokseen organisaation kaikilla tasoilla, mutta erityisesti johdossa, oli välttämätön onnistumisen kannalta (Matikainen, 1999, 126.)

Alkukartoituksessa saatu tulos hyvästä vuorovaikutuksesta työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken näkyi myös syksyllä 2020 työhyvinvointikyselyn vastauksissa. Niiden mukaan esihenkilön kanssa on helppo keskustella ja sopia työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvistä asioista. Avoimena kysymyksenä samassa työhyvinvointikyselyssä oli: ”Mikä auttaisi sinua juuri nyt eniten, jotta voit tehdä työsi hyvin ja voida paremmin?” Vastauksista haarukoitiin erikseen palautetta perheystävällisyydestä. Vastaajat kertoivat, että perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen helpottuisi ja voimavaroja jäisi vapaa-ajallekin, kun erilaisia työajan joustoja hyödynnettäisiin monipuolisesti esimerkkinä osa-aikatyön käyttö monipuolisemmin, vuosilomasuunnittelussa perhemyönteisyyden huomioimista ja etätyömahdollisuuksien toivottiin jatkuvan tulevaisuudessakin. Myös ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen ja heidän työnsä helpottaminen koettiin tärkeänä asiana.

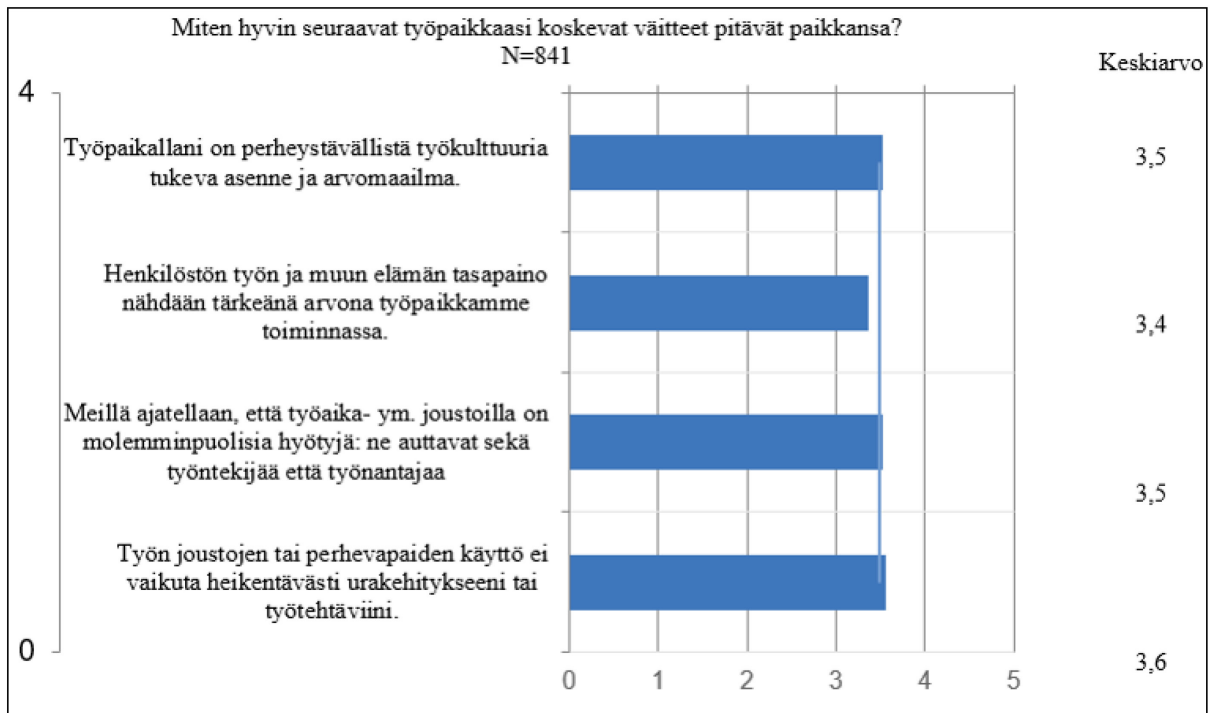
5.2 Uusintakyselyn tulokset 2022

Uusintakyselyssä perheystävällisyydestä vastausprosentiksi saatiin 12,6 %. Etukäteen ei voitu arvioida, miten kyselylinkki sähköpostitse tavoittaa henkilöstön ja kuinka aiheeseen vastaaminen kiinnostaisi, joten saatujen vastausten määrään voi olla tyytyväinen. Taustakysymysten mukaan vastauksia saatiin tasaisesti kaikilta toimialoilta ja eri henkilöstöryhmiltä, joten kyselyn tulosta voitiin hyödyntää. Aiemmassa kyselyssä vastauksia saatiin enemmän todennäköisesti pidemmän vastausajan ja aktiivisemmän markkinoinnin vuoksi. Vastausaktiivisuus saattoi myös kärsiä jo lähellä olleesta henkilöstön liikkeenluovutuksesta uuteen organisaatioon hyvinvointialueelle.

Organisaation suurimpien toimialojen henkilöstöltä, terveys- ja sairaanhoitopalvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut ja ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, vastauksia saatiin kultakin toimialalta noin 30 %. Pienempien toimialojen vastaajien osuus oli noin 10 % kaikista vastaajista. Vastanneiden sukupuoli jakautui siten, että naisia oli 92 % ja miehiä 7 % kaikista vastaajista, joka vastaa suunnilleen organisaation sukupuolijakaumaa vuonna 2022, jolloin naisia työskenteli 89 % ja miehiä 11 % koko henkilöstöstä. Suurin osa vastaajista sijoittui 30–59-vuotiaiden ikäjakautuksen välille. Keski-ikä organisaatiossa oli noin 44-vuotta, joiden ryhmästä oli suurin vastaajajoukko. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2022) Vastaajien ikäjakautuksen perusteella kyselyyn vastasi eri-ikäisiä vastaajia sopivassa suhteessa.

Kyselyyn vastanneista 83 % työskenteli sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstössä mukaan lukien lääkärit. Loput 17 % työskentelivät hallinnossa ja tukipalveluissa. Organisaatiossa vuonna 2022 henkilöstöstä 90 % työskenteli sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmissä mukaan lukien lääkärit ja 10 % muissa tehtävissä. Tukipalvelujen ja hallinnon henkilöstön 7 % isompi vastausmäärä ei haittaa tulosten tulkinnassa. Vastaajien elämäntilanteesta selvitettiin vapaaehtoisella monivalintakysymyksellä, millaisessa perhetilanteessa vastaajat olivat. Kysymyksessä sai vastata useamman kohdan, joten vertailuaineistoa ei tästä kysymyksestä saanut. Kyselyn vastaajien taustatietojen edustavuus on riittävällä tasolla, vaikka vastausprosentti jäi alhaiseksi. Muita taustatietoja ei ole tarpeen avata.

Kysymyksessä kymmenen tiedusteltiin neljän eri väittämän paikkansa pitävyyttä. Vastaajilta kysyttiin koettua organisaation arvoja ja asenteita perheystävällisyydestä, jossa numero yksi oli täysin eri mieltä ja numero viisi oli täysin samaa mieltä. Keskiarvoksi saatiin 3,5. Korkein keskiarvo 3,6 saatiin väittämästä työn joustojen tai perhevapaiden käyttö ei vaikuta heikentävästi urakehitykseeni tai työtehtäviini. ”Henkilöstön työn ja muun elämän tasapaino nähdään tärkeänä arvona työpaikkamme toiminnassa” sai keskiarvoksi 3,4. Huomioitavaa on, että vuonna 2018 kyselyssä keskiarvo tässä teemassa oli 3,1 ja vastausten perusteella kehitystä on tapahtunut 0,4 yksikköä.

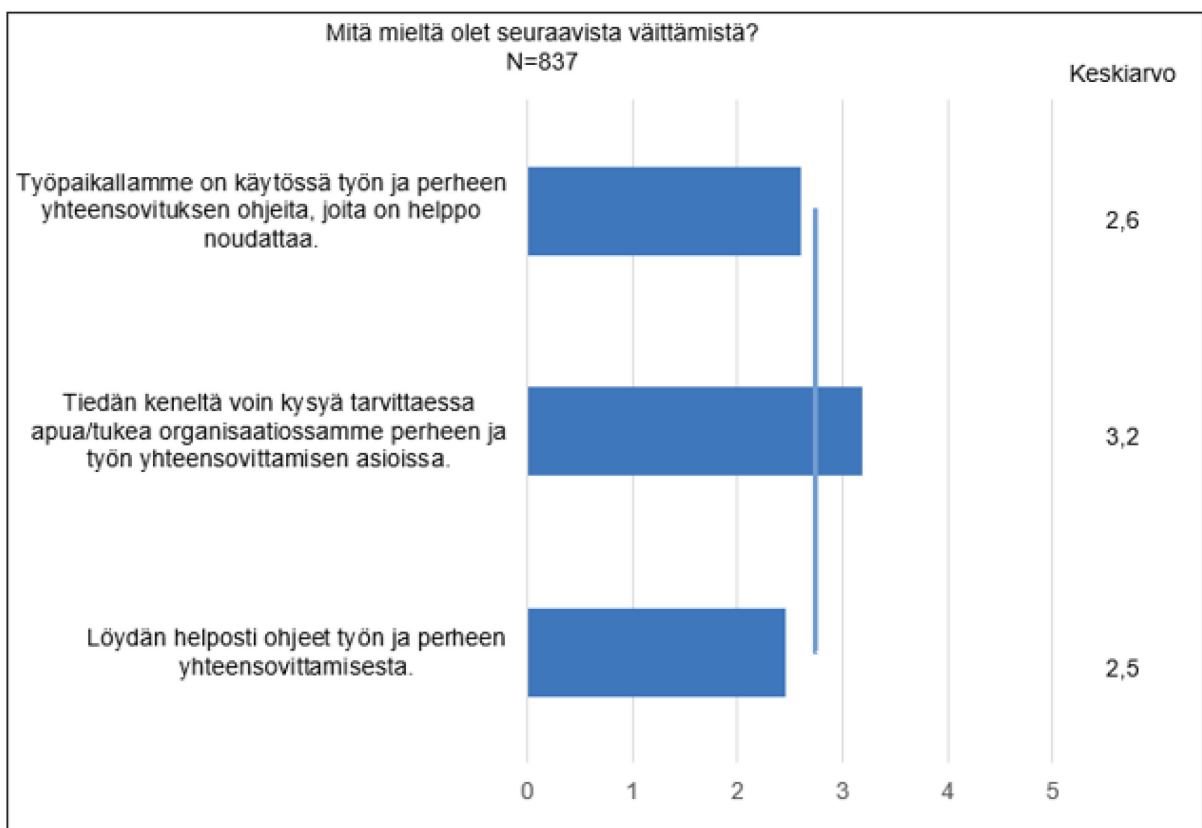


Kuva 1: Kyselyn perheystävälliset arvot ja asenteet väittämien keskiarvojakauma.

Kyselyssä teema jatkui vastaajan tasapainon kokemuksesta kysymyksessä yksitoista, jossa väittämiä oli kolme. Kysyttiin mielipidettä, tukeeko työnantaja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, suositteleeke vastaaja työpaikkaansa/työnantajaansa perheystävällisenä sekä jääkö riittävästi aikaa ja voimavaroja hoitaa perheeseen/yksityiselämään liittyviä tehtäviä ja velvoitteita. Tästä keskiarvoksi saatiin 3,2. Vuonna 2018 keskiarvo oli 3,1. Seuraavassa teemassa numerossa kaksitoista, joka koski organisaation työaika-, työvuoro-, loma-, ja vapaajärjestelyjä, saatiin keskiarvoksi 3,3. Sekin oli lähes sama kuin vuonna 2018, jolloin se oli 3,1. Teemoihin tasapainon kokemus ja työajan ja paikan joustot vastauksiin vaikuttivat todennäköisesti juuri Suomessa päättynyt poikkeuksellinen koronapandemian aika, joka alkoi maaliskuussa 2020 ja päättyi kesällä 2022. Sijaisia oli näinä vuosina hankala saada ja henkilöstö joutui venymään äärimilleen. Perheystävällisyyskyselyssä arviot eivät kuitenkaan olleet huonontuneet vuoteen 2018 verrattuna.

Kohdan neljätoista perhevapaat ja elämänkaari -väittämissä ei ole tapahtunut muutosta. Naisvaltaisella alalla perhevapaiden järjestäminen on ollut päivittäistä arkea myös isien kohdalla. Vastaajien mielestä tietoa erilaisista perhevapaamahdollisuuksista ei ole kovin hyvin tarjolla, koska väittämään ”tietoa erilaisista perhevapaamahdollisuuksista on hyvin tarjolla”, lähes 45

% vastasi olevansa täysin eri mieltä tai eri mieltä. Parannettavaa on. Ohjeet ja pelisäännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä kysymyksissä keskiarvo on noussut 0,4 yksikköä, mutta tulos jää edelleen alle kolmen keskiarvon ollen 2,8. Vuonna 2018 arvo oli 2,4. Esihenkilön kanssa yhteistyön toimivuus perheystävällisessä tavassa toimia saa arvosanaksi lähes 4, joten esihenkilöt ovat onnistuneet. Kehittämistyötä tarvitaan edelleen koko henkilöstön tiedottamisessa niin perhevapaamahdollisuuksissa kuin ohjeiden ja pelisääntöjen jalkauttamisessa.



Kuva 2: Ohjeiden ja pelisääntöjen noudattaminen ja löytäminen sekä tuen saaminen.

5.3 Avoimet vastaukset

Teemassa numero kaksitoista käsiteltiin väittämiä koskien organisaation työaika-, työvuoro-, loma-, ja vapaajärjestelyjä. Väittämävastausten jälkeen avoimessa kysymyksessä toivottiin työnantajalle kehittämisehdotuksia tai toiveita työajan, vapaiden tai työvuorojärjestelyjen suhteen perheen tai muun elämän näkökulmasta. Vastauksia saatiin 285 kpl. Etätyö, joka on ollut

sotealalla aikaisemmin vieraampi käytäntö, nousi vastaajien joukossa suosituksi aiheeksi. Etätyömahdollisuuksien lisääminen ja niiden kehittäminen koetaan tärkeänä. Etätyöstä ja liukuvasta työajasta kommentoitiin näin: ”Etätyömahdollisuus on mahtava! Samoin liukumat! Ne helpottavat lasten toimittamista kouluun ja päiväkotiin huomattavasti.” Moni vastaaja antoi vastaavaa palautetta, ja kertoi, kuinka iäkkäiden vanhempien hoito helpottui myös liukumien tuella. Liukuvan työajan lisääminen ja liukuma-aikojen joustavampi käyttäminen nousi vastaajien useissa kommenteissa esiin. Nykyisin liukuvassa työajassa organisaatiossa on käytössä työehtosopimuksen mukaiset aikarajat ja mahdollisuudet, ja tämän muuttaminen vaatisi erillistä paikallista sopimista. Vastaajat toivoivat myös enemmän joustoa lomapäivien ja palkattomien vapaiden ajankohtiin sekä työaikojen muuttuvan nykyistä joustavammiksi. Yleisesti annettiin palautetta työvuorotoiveiden huomioimisesta paremmin esimerkiksi lyhyempää työviikkoa tai työpäivää tekevillä työntekijöillä kaikissa ikäryhmissä.

Eräs vastaaja toivoi enemmän joustavuutta työntekijälle ja vapautta omalle harkinnalle työajan ja työtehtävien suunnittelussa, jos se ei vaikuta muiden työtehtäviin. Autonomisesta työvuorolistasuunnittelun käytöstä saimme hyvää palautetta. Vastausten perusteella henkilöstö kaipaa lisää tiedotusta ja ohjeistusta perheystävällisestä toimintakulttuurista ja malleista. Laaja perhekäsitys olisi hyvä vastaajien mielestä tiedottaa paremmin, jotta ei oltaisi käsityksessä, että perheystävällisyys koskee vain lapsiperheitä. Tyytyväisyys perheystävälliseen toimintakulttuuriin heijastuu vastauksista heiltä, jotka ovat siihen saaneet mahdollisuuden, ja esihenkilö on sen mahdollistanut. Ymmärrystä perheystävällisistä käytännöistä toivotaan lisää. Vastauksissa todetaan, että lemmikit ovat usein lapsen verrattavia läheisiä. Eräs vastaaja toivoo ymmärrystä ja tasapuolisuutta poissaolokäytännöissä, kun kyseessä on lemmikkieläin, joka ei pärjää kotona ilman hoitoa, verrattuna tilanteeseen, jossa kotona on kipeä lapsi.

Eräessä yksikössä palautteen mukaan tuetaan hienosti vanhempien mahdollisuutta tehdä lyhennettyä työaika, mutta haasteena on, että vajaata työaika tekevien tueksi ei palkata sijaista. Tämä kuormittaa työyhteisössä työntekijöitä, koska osa-aikaisessa työssä tehtävät kasaantuvat ja lyhennetyistä työajasta on vaikea pitää kiinni. Useiden lyhennettyä työaika tekevien kokonaistyöajasta voisi muodostua yksi sijainen, mikä olisi perusteltua. Edellä kuvattu haaste on hyvä huomioida, toisaalta annamme joustoa perhe-elämän vuoksi, mutta vastaavasti työmäärä ei välttämättä vähene ja työn kuormitus sitä kautta kasvaa eikä työhyvinvointi kasva.

Kyselyn päätteeksi vastaajat saivat kouluarvosanan antamisen jälkeen mahdollisuuden kertoa aiheeseen liittyviä ajatuksiaan vapaasti. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille sijaisjärjestelyjen toimimattomuus, joka vaikeuttaa perheystävällisyyden toteutumista. Tässä yhteydessä nostettiin esiin myös korona-ajan päättyminen ja siihen liittyneet sijaishaasteet. Monet kommentoivat, että työ- tai asiakasmäärä ei vähene, vaikka työaika lyhennetään. Hybridimallia pidettiin kuitenkin hyvänä ratkaisuna työaikamuotona. Lisäksi edelleen toivottiin lisää tiedotusta ja koulutusta perheystävällisyydestä. Esihenkilöiltä kaivataan tasapuolisuutta ja jokaisen työntekijän tilanteen huomioimista. Perheystävällisyyden tasapuolinen toteuttaminen koko organisaatiossa koettiin tärkeäksi. Useissa vastauksissa nostettiin esille iäkkäät vanhemmat, lapsenlapset ja lemmikit tärkeänä osana perheystävällisyyttä, ja toivottiin näiden tilanteiden huomioimista enemmän kaikenikäisten työntekijöiden kohdalla.

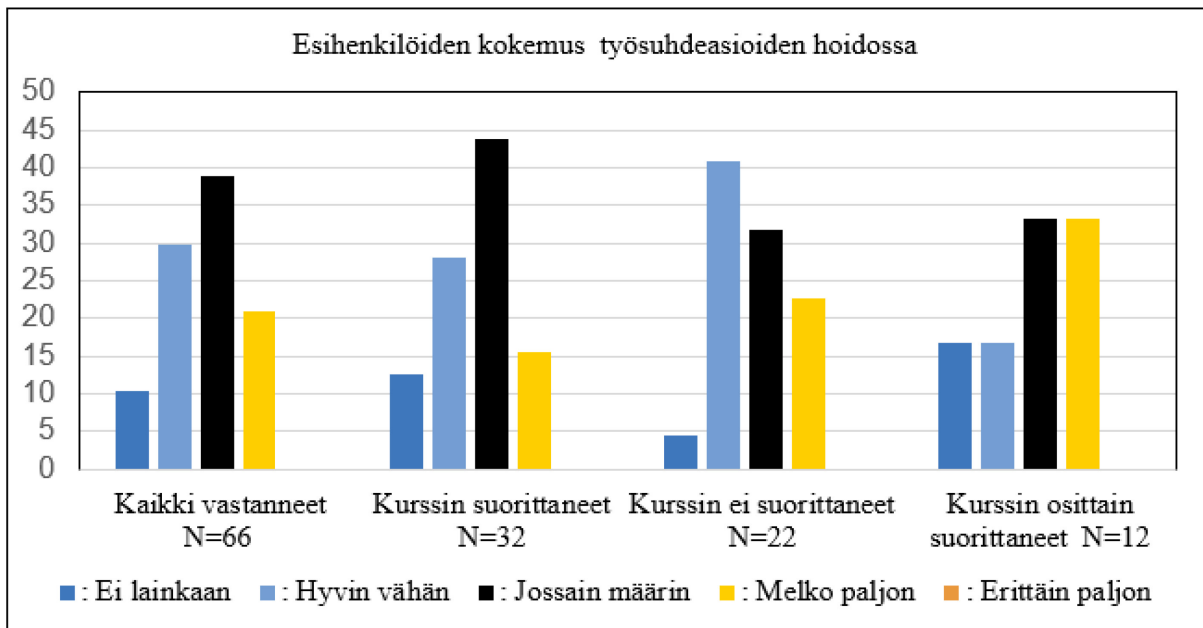
Työntekijän mahdollistamat joustavat työaikajärjestelyt ja etätyömahdollisuus olivat vastausten mukaan kaikkein eniten työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä. Tosi asia kuitenkin on, että työn luonne ja tehtävien organisoimisen tavat vaikuttavat siihen, millaisia ajan ja paikan joustoja on mahdollista tarjota. Pienikin jousto voi kuitenkin olla työntekijän näkökulmasta merkittävä arkea helpottava ja hyvinvointia lisäävä tekijä. Kyselyyn vastaajien mielipiteet tukevat yleisesti tutkimuksista saatua tietoa kokemuksista perheystävällisyyden toteutumisesta ja kehittämistarpeista.

5.4 Esihenkilöiden vastaukset

Esihenkilövastaajien joukko oli 8 % kaikista vastaajista. Esihenkilöistä lähes 70 % oli aloittanut tai suorittanut esihenkilön verkkovalmennuksen perheystävällisen arjen johtamisesta. Tästä voin tehdä tulkinnan, että perheystävällisen kurssin käyneitä esihenkilöitä kiinnosti vastata aiheesta koskevaan kyselyyn. Verkkokurssin käyneistä esihenkilöistä 87,5 % oli väitteestä ”Työpaikallamme on käytössä työn ja perheen/muun elämän yhteensovituksen ohjeita ja toimintamalleja, joita on helppo noudattaa” samaa tai täysin samaa mieltä. Kurssin ei suorittaneista 72,73 % oli myös samaa mieltä. Väitteestä, ”Saan riittävästi apua ja tukea omalta esihenkilöltäni tai henkilöstöhallinnosta työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisen kysymysten ratkaisemiseen” keskimäärin 75 % esihenkilövastaajista koki saavansa tukea. ”Pystyn itse toimi-

maan esimerkkinä hyvästä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta”, osittain kurssin käyneistä esihenkilöistä esimerkkinä toimimisen koki hankalana 16,7 % vastaajista, mutta 70 % kaikista vastaajista koki asian olevan kunnossa.

Kurssin suorittaneet esihenkilöt kokivat ajankäytön esihenkilötyössään enemmän haasteellisempänä kuin kurssin ei suorittaneet. Vastauksen perusteella uudelleenlaisen perheystävällisemmän johtamistavan käytäntöön soveltaminen vie enemmän aikaa arjen lähiesihenkilötyössä. Yli puolet esihenkilövastaajista kokivat, että tasapuolisen kohtelun varmistaminen onnistuu perheystävällisessä johtamisessa. Esihenkilöiden kokemuksen mukaan vapaa-aika-, työaika-, työvuoro- ja vuosilomajärjestelyissä ei ole haasteita. Esihenkilöt kokivat voivansa järjestää ylitöistä kertyviä vapaita keskimäärin työntekijöille hyvin ja lomatoiveiden järjestyivät myös.



Kuva: 3 Esihenkilövastaajien kokemus työsuhteasioiden hoitamisessa.

Kaikki vastanneet esihenkilöt olivat keskimäärin samaa mieltä, että työsuhteasioiden hoitaminen oli jossain määrin tai melko paljon ongelmallista. Kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että sijaisten saaminen ja työn organisointi ongelmatilanteissa on haastavaa ja että tuen saamisen henkilöstöhallinnosta oli haasteellista. Edellä mainitusta väitteestä: ”Saan riittävästi apua ja tukea omalta esihenkilöltäni tai henkilöstöhallinnosta työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisen kysymysten ratkaisemiseen” Keskimäärin 75 % esihenkilövastaajista koki saavansa tukea. Tästä voin tulkita avun saannin kysymyksiin tulevan omalta esihenkilöltä enemmän kuin

henkilöstöhallinnosta. Vastauksen merkitystä on hyvä miettiä ja tarkastella, voisiko henkilöstöpalvelut hoitaa tonttiaan paremmin tukeakseen esihenkilöä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisen kysymysten ratkaisemisessa.

5.5 Yleistä pohdintaa kyselyn vastauksista

Vuonna 2022 tehdyn kehittämistyön perheystävällisyyttä koskevassa uusintakyselyssä keskiarvoksi saatiin 7,4. Yleisarvosanan kehitys on positiivinen merkki. Esihenkilöiden valmentaminen aloitettiin huhtikuussa 2022, joten sillä on todennäköisesti vaikutusta koettuun perheystävällisyyden myönteiseen yleisarvosanan kasvuun. Molemmissa kyselyissä perheystävällisyyttä tutkittiin samojen pääteemojen periaatteella ja kysymykset olivat pääosin samoja. 2022 kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa henkilöstö toivoi lisää etätyömahdollisuuksia ja sen kehittämistä. Vastaajat haluavat myös enemmän joustoja lomapäivien sijoittamiseen ja vapaiden ajankohtiin. Myös työvuorotoiveita toivottiin kunnioitettavan ja kysyttävän enemmän. Lisäksi perheystävällisissä käytännöissä tasapuolisemman kohtelun varmistaminen koulutuksella perheystävällisyydestä koettiin tärkeäksi. Perheystävällisten periaatteiden toteuttaminen pitää olla tasapuolisempaa kaikissa organisaation osissa.

Yhtymän aikana kehitetyt perheystävälliset käytännöt siirtyivät sellaisenaan Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle. Nykyisessä ohjausryhmässä on mietitty uusia käytäntöjä, esimerkiksi uutena palkallinen saattohoitovapaa työntekijän läheisen ollessa elämänsä loppumetreillä. Hyvinvointialueihin kohdistuvat säästötavoitteet lyövät jarrua uusille ideoille, jotka eivät ole kustannusneutraaleja. Tällä hetkellä on uudelleen suunnitteilla oma verkkokurssi koko henkilöstölle aiheesta, joka vaatii toteutuessaan suunnittelua sen sisällöstä. Esimerkiksi perhevapaista ja niihin liittyvistä asioista voisi kasata kokonaisuuden verkkokurssille.

Miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kulttuuria kehitetään perheystävälliseksi? Yhteenvetona kyselyn vastausten perusteella totean, että perheystävällisen kulttuurin kehittäminen onnistuu parhaiten pienin askelin, jotka on suunniteltu pitkällä tähtäimellä yhteisesti organisaatiossa. Tukea ja uusia ideoita hankitaan eri sidosryhmiltä tekemällä tiivistä yhteistyötä ja osallistumalla aktiivisesti eri kanavien kautta aihetta sivuaviin verkostotapaamisiin ja valmennuksiin perheystävällisyysaiheesta. Voinkin varmuudella todeta, että tässäkin aiheessa, ajanhermolla pysyminen auttaa paljon kehittämistyössä onnistumisessa. Myös Päijät-Hämeen

hyvinvointialueella perheystävällisen työkulttuurin kehittämisen sitominen henkilöstöohjelman yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämiseen antaa onnistumisen edellytyksiä paremmin kuin aikaisemmat yritykset.

5.6 Esihenkilön eri roolit perheystävällisessä johtamisessa

Erilaisten roolien tiedostaminen ja niiden huomioiminen on tärkeää esihenkilön omassa toiminnassa ja päätöksenteossa. Kaikki esihenkilötyötä joskus tehneet tunnistavat, että esihenkilötyö on päivittäistä tasapainoilua erilaisten roolien ja vastuiden välillä. Valmennusta varten haastattelun esihenkilön mielestä perheystävällinen esihenkilön rooli on olla kuuntelija ja tukija, sillä esihenkilön myönteinen ja ymmärtävä asenne on perheystävällisen työkulttuurin kulmakivi. Empaattinen ja kuunteleva vuorovaikutus on eri asia kuin asioiden ratkaiseminen. Esihenkilön on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat ottaa puheeksi yksityiselämän asioita. On tärkeää kuulla ihmistä, vaikka kaikkea ei voi välttämättä tehdä tai ratkaista.

Työvuorojen ja töiden järjestelijä -rooli kuvaa hyvin jokaisen esihenkilön työtä, johon päivittäin käytetään paljon aikaa. Työaikaan ja työntekoon liittyvät joustot ovat eniten toivottuja perheystävällisiä käytäntöjä. Alasta ja työnkuvasta riippuen joustojen mahdollistaminen voi kuitenkin työllistää esihenkilöä hyvinkin paljon. Mitä avoimempi kulttuuri on, sitä aikaisemmin työntekijät uskaltavat ottaa asiat puheeksi ja sitä helpompaa on tehdä järjestelyjä. Esihenkilö kertoi haastattelussa, että suurimpia hyvinvointiin vaikuttavia asioita, mitä hän voi tehdä, on suunnitella työvuorot perhetilanteen mukaan niin, että työntekijät jaksavat käydä töissä.

Aina työntekijä ei itsekään tiedä, millaista tukea kaipaa tai mikä on mahdollista. Tällöin esihenkilön roolina on olla ratkaisujen etsijä ja ehdottaja. Mitä vaikeampi ja kuormittavampi työntekijän elämäntilanne on, sitä enemmän korostuu esihenkilön rooli ratkaisujen etsijänä ja ehdottajana. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen aihe on hyvä olla osana jokaista kehityskeskustelua. Eräissä työyhteisöissä esihenkilö ja työntekijät olivat tehneet psykologisen sopimuksen, että aina voi kysyä. Katsotaan sitten, mitä voidaan tehdä. Työntekijät tietävät, että esihenkilö on aikakin yrittänyt järjestää työntekijän toivomaa asiaa.

Tasapuolisuus ei tarkoita kaikille samaa vaan sitä, että samassa tai vastaavassa tilanteessa olevia kohdellaan johdonmukaisesti. Esihenkilön tärkeänä roolina on olla tasapuolisuuden varmistaja. Joidenkin työntekijöiden perhe- ja elämäntilanteet vaativat enemmän joustoa kuin toisten.

Esihenkilön on kuitenkin tärkeää huolehtia koko tiimin jaksamisesta ja siitä, että kaikilla säilyy tunne oikeudenmukaisuudesta. Epäreiluuden kokemus on pahimpia ilmapiirin ja luottamuksen tuhoajia työpaikalla. Kuulluksi tuleminen ja kunnioittava kohtelu ovat usein lopputulosta tärkeämpiä. Kaikilla ei ole ydinperhettä ja yksinäisetkin pitää huomioida sekä jotkut auttavat sisarusiaan tai vanhempiaan, joten työntekijät pitää huomioida tasapuolisesti kaikissa elämäntilanteissa.

Esihenkilön on uskallettava joustaa silloin kun hän sen katsoo tarpeelliseksi työntekijän ja yksikön tilanteessa. Toisaalta esihenkilö joutuu joskus tekemään myös päätöksiä, jotka eivät ole työntekijän kannalta toivottuja. Päätösten tekijän rooli esihenkilönä voi olla raskastakin, kun ei voi miellyttää kaikissa tilanteissa. Työn luonne ja toiminnan sujuvuus asettavat aina omat reunaehdot. Joustojen hyödyntäminen ei rajoitu vain lain, työehtosopimuksen tai edes organisaation ohjeistusten määrittelemiin tilanteisiin. Esihenkilö ei tarvitse lupaa joustojen järjestämiseen, päätöksen teon mahdollisuus pitää kuulua esihenkilön perustyöhön. Meille kaikille perhe voi olla tärkeämpi kuin työ.

Johdon ja esihenkilöiden oma esimerkki on isossa roolissa siinä, kuinka perheystävälliseksi kulttuuri muodostuu. Työntekijöiden kynnys ottaa asioita puheeksi laskee, jos esihenkilö tekee omaa yhteensovittamistaan näkyväksi. Perheystävällisyys on ihmisystävällisyyttä, koska ollaan ystävällisiä ihmisille ja välitetään ihmisistä ja heidän läheisistään ja heille tärkeistä ihmisistä. Esimerkinnäyttäjän roolissa esihenkilö antaa vertaistukea myös kollegoilleen perheystävällisen kulttuurin mahdollistamisessa.

5.7 Palaute esihenkilöiden verkkovalmennuksesta

Aiemmin mainittujen oppimistavoitteiden toteutumista ja valmennuksen vaikuttavuutta seurataan verkkovalmennuksen palautekyselyllä. Kurssin alussa on pohdintatehtävä: Miten arvioisit oppimistavoitteiden osalta omaa lähtötasoasi juuri nyt? Kurssin jälkeen esitettiin kysymys: Nyt kun olet päässyt kurssin loppuun asti, miten tällä hetkellä arvioisit osaamistasi samojen oppimistavoitteiden suhteen? Saadun palautteen mukaan kehitystä perheystävällisen arjen johtamisen sisäistämisestä tapahtuu kurssin aikana. Kurssin käyneet ovat olleet tyytyväisiä kurssin sisältöön kokonaisarvosanalla 4,5/5. Kurssin käyneistä pitää hyvin 58 % ja melko 39 % todennäköisenä eli yhteensä 97 % esihenkilöistä kokee, että pystyy viemään kurssin oppeja käytäntöön.

Avoimen palautteen mukaan kokonaisuus on konkreettinen, hyvä, kompakti ja avartava. Toteutus oli mielekäs ja kurssi sisälsi tärkeää materiaali esihenkilötyöhön. Se antoi paljon ajateltavaa ja herätti keskustelua kollegoiden ja tiimiläisten kesken. Tekemällä ja miettimällä oppii enemmän kuin vain luentoa kuuntelemalla.

Esihenkilöllä on hyvin keskeinen rooli siinä, miten työnantajan perheystävällisyys todellisuudessa näyttäytyy työntekijöille. Hyvä pohja syntyy, kun työyhteisössä panostetaan empaattisen, yksilölliseen ja joustavaan johtamiseen kaikissa tilanteissa. Kyse ei toki ole vain toivelistasta esihenkilön suuntaan vaan myös työntekijän tulee ottaa vastuuta johtaa itseään ja viestiä aktiivisesti. Parhaat ratkaisut löytyvät etsien ja keskustellen yhdessä. Esihenkilöt ovat erilaisia niin persoonan, elämäkokemuksen ja historian kuin omien vahvuuksiensa osalta. Perheystävällinen työnantaja tukee esihenkilöitä tarjoamalla perheystävällisyydestä tietoa ja valmennusta. Lisäksi on tärkeää, että myös esihenkilötehtävissä toimivien on itse mahdollista säilyttää työn ja muun elämän välillä itselleen sopiva tasapaino, sillä oman esimerkin kautta johdetaan perheystävällisesti. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b.)

Perheystävällinen johtaminen arjessa verkkokurssi siirtyi hyvinvointialueen esihenkilöille uusilla logoilla ja ilmeellä päivitettyinä. Työryhmä totesi, että vuonna 2022 rakennettu valmennuksen sisältö on edelleen validia materiaalia, vaikka organisaatio vaihtui uudeksi. Päijät-Hämeen hyvinvointialueella perheystävällinen johtaminen on hyvää nykyaikaista ja reilua johtamista, jossa työntekijät otetaan huomioon yksilöinä. Se on yksinkertainen työkalu hyvään johtamiseen. Esihenkilöiltä saadun palautteen pohjalta valmennukseen kirjautumista kehitettiin helpommaksi, ja nykyisen se on yhden kikkauksen takana Osaava esihenkilö -koulutussivustolla ja intrassa.

5.8 Perheystävällisyyden määritelmä ja perheystävälliset käytännöt 2023–2025

Työryhmä päivitti Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perheystävällisyyden määritelmän. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on kokemus, joka henkilöstöllä on siitä, miten työssä käyminen ja muu elämä sopivat yhteen. Meillä otetaan huomioon erilaiset elämäntilanteet osana työntekoa ja työpaikkamme käytäntöjä. (Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024c). Työpaikkamme perheystävällinen toimintakulttuuri mahdollistaa tehokkaan työntöön työyhteisöissä.

Esihenkilömme ja henkilöstöhallintomme toimivat oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja lainmukaisesti. Yhteisistä pelisäännöistä tiedotetaan, ohjeistuksia päivitetään ja kehitetään. Esihenkilöitämme ja henkilöstöämme valmennetaan ja neuvotaan perheystävällisten käytäntöjen toteuttamisessa. Esihenkilöiden kanssa yhteistyössä kehitetty Perheystävällinen johtaminen arjessa –verkkovalmennus työkuulttuurin muutokseen on ahkerassa käytössä ja sitä päivitetään. Periaatteiden ja käytäntöjen lisäksi hyödynnetään tilannekohtaista joustavuutta huomioiden yksittäisen työntekijän tarve rikkomatta oikeudenmukaisuuden periaatteita. Meillä kunnioitetaan työntekijän omaa perhemääritelmää ja joustetaan sen mukaisesti.

Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perheystävälliset käytännöt tarkistettiin kehittämissuunnitelman päivittämisen yhteydessä. Henkilöstölle järjestetään joustoja eri työaikamuotoja apuna käyttäen perhetilanteen niin vaatiessa. Osa-aikainen vuosiloman käyttö mahdollistetaan ja vuosilomat suunnitellaan perheystävällisesti. Jatkokouluttautumiseen kannustetaan ja tuetaan urasuunnittelua, jos nykyinen työ ei enää sovellu elämäntilanteeseen. Harkinnanvaraisia osa-aikaisuuksia myönnetään ilman lakisääteistä pakkoa. Etätyöskentely mahdollistaa niissä töissä, joissa se toimii. Työyhteisöissä on avoin keskustelu- ja vaikuttamiskulttuuri. Sairaan/toipilaan lapsen hoitopalvelu on käytössä. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen omia palkallisia vapaita toteutetaan lyhytaikaisissa joustoa vaativissa perhetilanteissa, jotka ovat 1–3 kalenteripäivää palkallinen poissaolo esihenkilön harkinnalla äkillisessä kriisissä. Tilapäinen nuoren hoitovapaa = vanhempi voi olla pois töistä osa- tai kokoaikaisesti 12–17-vuotiaan nuoren sairastuessa äkillisesti ja vakavasti tai nuorella on äkillinen kriisitilanne, joka vaatii vanhemman läsnäoloa tilapäisesti.

5.9 Kehittämisen- ja viestintäsuunnitelmat 2023–2025

Nykyinen perheystävällinen ohjausryhmä, joka oli ennen nimeltään työhyvinvoinnin työryhmä, valmisteli perheystävällisyyden kehittämissuunnitelman vuosille 2023–2025 Päijät-Hämeen hyvinvointialueen henkilöstöohjelman ohjausryhmälle hyväksyttäväksi. Olin mukana valmistelutyössä kehittämisryhmän jäsenenä. Suunnitelmassa tavoitteeksi asetettiin organisaation perheystävällisen arvomaailman vahvistaminen ja viestiminen siitä eri tavoin. Esihenkilöiden osaamisen vahvistamista tuetaan Perheystävällinen johtaminen arjessa valmennuksella, jotta perheystävällisyydestä tulee kiinteä osa esihenkilöiden johtamistapaa. Ohjeita, pelisääntöjä ja

perheystävällisten käytäntöjä selkiytetään ja niistä viestitään. Ymmärrystä laajasta perhekäsityksestä ja yhdenvertaisuutta työntekijöiden ja erilaisten elämäntilanteiden välillä vahvistetaan. Työtehtävien organisointia työyhteisöissä ja sijaisjärjestelyjä kehitetään työn, levon ja perheen tasapainon sekä joustavuuden mahdollistamiseksi. Erilaisten työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen käytännöillä lisätään palautumista niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Molempia vanhempia kannustetaan perhevapaiden käyttöön. Tavoitteena on saada Väestöliitolta virallinen perheystävällinen työpaikka -tunnus 2025 mennessä.

Viestinnän tavoitteena on vahvistaa Päijät-Hämeen hyvinvointialueen perheystävällinen kulttuurin omaksumista ja arvomaailman vahvistumista kaikilla organisaation tasoilla. Henkilöstöohjelman painopiste, yhteisöllinen toimintakulttuuri, sisältää työn ja muun elämän tasapainon edistämisen työelämäjoustojen ja perheystävällisen työpaikan periaatteiden ja käytäntöjen avulla. Esihenkilöt osaavat viestiä perheystävällisyydestä työyhteisöissä ja rekrytointitilanteissa. Henkilöstö tietää, mitä perheystävällisyys hyvinvointialueella tarkoittaa ja osaa hyödyntää sen suomia mahdollisuuksia omassa työssään ja elämäntilanteessaan. Henkilöstölle on selkeää, mistä tarvittaessa saa lisää tietoa ja ohjeita. Rekrytoitavat tietävät, mitä perheystävällinen toimintakulttuuri heille mahdollistaa, jos tulevat valituksi.

Ydinviestinä markkinoinnissa on, että perheystävällisyys on osa jokapäiväistä toimintakulttuuria. Joustot, erilaiset työaikamuodot ja paikkariippumattomuus mahdollistavat työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukien työntekijän hyvinvointia. Esihenkilöt saavat aiheeseen valmennuksen ja perehdytyksen. Sisäisinä viestintäkanavina hyödynnetään intran uutiskenttää ja työhyvinvoinnin sivuja aiheesta, henkilöstön viikkotiedotetta, esihenkilöviestiä ja esihenkilöhetkiä. Ulkoisina viestintäkanavina käytetään hyvinvointialueen somealustoja; Facebook, Instagram, LinkedIn, Työhyvis -verkkosivuja ja mediatiedotteita. Perheystävällisyyden jakamisesta someen voisi myös sopia oman työntekijälähettilään kuten muussakin toiminnassa on. Henkilöstö voisi jakaa somessa myönteisiä kokemuksiaan/kuviaan perheystävällisyyden käytännön toteutumisesta esim. käyttäen hashtagia #perheystävällisyys ja #hyvinvoinnintekijät.

Intrassa ja erilaisissa tilaisuuksissa hyödynnetään perheystävällisyyttä mittaavia fiiliskyselyitä eli pikakyselyitä, jotta saadaan tietoa henkilöstön tietämyksen ja perheystävällisyyden tunnetavuuden kehittymisestä eri tavoilla. Aiemmin maaliskuussa 2022 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän intran etusivulla oli pikakysely henkilöstölle, jossa tuloksena 550 vastaajan mielestä

perheystävällisyys toteutuu keskitasoisesti tai paremmin. Vastanneista lähes puolet, 47 prosenttia, piti toteutumista keskitasoisena ja 15 prosenttia erinomaisena. Parannettavaakin vielä oli, sillä reilu kolmannes, 36 prosenttia, koki toteutumisen heikoksi. Tämä kysely toteutettiin ennen esihenkilövalmennuksen avaamista.

Perheystävällisestä verkkovalmennuksesta tiedotetaan esihenkilöille organisaation esihenkilöhetkissä säännöllisesti. Esihenkilöhetkiä hyödynnetään ajantasaisen tiedon keräämisellä perheystävällisyyden tilasta. Esimerkiksi pikakyselyllä kysyttiin esihenkilöiltä esihenkilöhetkessä maalikuussa 2023: ”Miten mielestäsi perheystävällisyyttä voidaan meillä vielä lisätä?” Avoimia vastauksia Polletilla toteutettuun kyselyyn saatiin lähes kolmekymmentä, joista suurimmassa osassa painotettiin avoimen tiedottamisen ja keskustelukulttuurin tärkeyttä ja niiden lisäämistä. Henkilöstölle toivottiin omaa kurssia aiheesta. Esihenkilöiltä kysyttiin jälleen esihenkilöhetkessä 2024: ”Oletko jo itse käynyt perheystävällisen arjen johtamisen verkkokurssin?”. Vastaajista 60 % eivät olleet vielä käyneet kurssia, joka tämäkin oli tärkeä tilannetieto.

Lokakuussa 2024 toteutettiin Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely ensimmäisen kerran Päijät-Hämeen hyvinvointialueella, ja mielenkiinnolla odotetaan vastauksia. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kysymysten vastauksia nähdään valitettavasti vasta joulukuussa 2024, joten ne eivät ehdi tähän kehittämistyöhön vertailuun. Työhyvinvointikyselyn tuloksia hyödynnetään aktiivisesti kehittämistyössä 2025 vuoden aikana. Tavoitteena onkin, että Mitä kuuluu? -tulokista alkava työyhteisöjen kehittämistyö ei ole erillistä, vaan se sidotaan henkilöstöohjelman toimeenpanossa jo aloitettuun kehittämistyöhön.

6 POHDINTAA

Perheystävälliset käytännöt jäävät helposti sanahelinäksi, jos työpaikan kulttuuri ei aidosti tue työn ja perheen yhteensovittamista. Perheystävällisen kulttuurin toteuttaminen onkin keskeinen osa organisaation arvoja ja asenteita. Tämä on tullut selväksi myös omassa työssäni: Ennen kuin perheystävällisyys saatiin osaksi henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöohjelman yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämistä, se oli vain yksi henkilöstöosaston yksittäisistä yrityksistä kehittää kulttuuria perheystävällisemmäksi ja joustavammaksi. Siksi on tärkeää, että perheystävällisyys nähdään aidosti tärkeänä asiana ja jokainen on sitoutunut sen edistämiseen ylimmästä johdosta ruohonjuuritasolle asti. Kun henkilöstöohjelmaa Päijät-Hämeen hyvinvointialueelle valmisteltiin, pidin perheystävällisen kulttuurin kehittämisen huomioimisen lippua korkealla. Muistuttelin arvon tärkeydestä sekä jo tehdystä vuosien työstä ja juuri valmistuneesta perheystävällisen johtaminen arjessa esihenkilövalmennuksesta. Näiden vuosien aikana minulla on ollut ilo huomata, että työmme perheystävällisyyden kehittämisessä on kiinnostanut muita organisaatioita ja olen mielelläni jakanut aineistoa eteenpäin tai käynyt kertomassa aiheesta.

Mielestäni perheystävällisen kulttuurin kehittämismatkan suurempia kompastuskiviä ovat olleet muutoksen alkuaikoina 2019 yhtymän aikana olleet yhteistoimintaneuvottelut ja niistä seuranneet lomautukset ja irtisanomiset. Yhteistoimintaneuvottelut horjuttivat henkilöstön luottamusta julkiseen työnantajaan, joka irtisanoi väkeään ensimmäistä kertaa tuotannollisiin ja taloudellisiin syihin vedoten. Toisena haasteena oli vuosien 2020–2022 Suomea ravistellut koronapandemia, joka rajoitti työpaikoilla ihmisten fyysisiä tapaamisia ja siirsi verkon välitykselle kaiken vuorovaikutuksen, mitä ei ollut pakko toteuttaa läsnä. Kolmantena, ehkei niin kompastuskivenä, mutta paljon työllistävänä kokonaisuutena henkilöstöpalveluille, oli organisaatiomuutoksen valmistelu hyvinvointialueen rakentamiseksi vuonna 2022, jonka toiminta alkoi 1.1.2023.

Tällä hetkellä kamppailu ja priorisointi kustannusten hallinnan ja valtionvarainministeriöstä tulevien säästöpainoiden kanssa vaikuttaa kaikkeen kehittämistyöhön hyvinvointialueilla. Myös muutosta johtavien ja siinä mukana olevien henkilöiden vaihtuvuus tuo haastetta kulttuurillisen muutoksen toteuttamiseen. Haasteena voi olla myös johdon sitouttaminen aiheen esillä pitämiseen ja sen aitoon edistämiseen. Perheystävällisyys pehmeänä arvona talouden lukujen rinnalla

jää helposti monien muiden kehittämishankkeiden ja valmennusohjelmien jalkoihin, joiden tuloista on helpompi mitata numeroilla. Lisäksi kaikenlaisten joustojen toteuttaminen esihenkilötyön arjessa on haasteellista sote- ja pela-alan henkilöstö- ja sijainpulassa. Nyt näyttää siltä, että henkilöstötilanne on helpottamassa, joten onkin toimittava, ja annettava henkilöstölle toiveiden mukaisia joustoja.

Johtopäätöksenä kehittämistyön tuloksena voin todeta, että perheystävällinen toimintatapa on osassa organisaatiota omaksuttu, osassa asian edistämiseksi on vielä tehtävää. Tutkimuskysymykseen, lisääntykö perheystävällisyys esihenkilöitä valmentamalla, vastaan kyllä. Avainasemassa perheystävällisen kulttuurin lisäämisessä ovat esihenkilöt kaikilla organisaatiotasolla. Tosiasia kyselyiden vastausten pohjalta on, että perheystävällisen kulttuurin omaksumisessa henkilöstömme tarvitsee edelleen lisää tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä perheystävällisyys organisaation johtamisessa, työyhteisössä ja yksilötasolla tarkoittaa. Myös rekrytoitavat tulevat työntekijät tarvitsevat taustatietoa perheystävällisyyden mahdollisuuksista, vaikka tätä ei kehittämistyössä tutkittu. Tämä on mahdollistettu viestimällä aiheesta rekrytointi-ilmoituksissa. Huolellisesti suunnitellulla sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä perheystävällisyyden edut ja käytännöt tehdään tutuksi eri näkökulmista unohtamatta esihenkilöiden valmentamista ja koko henkilöstön perehdyttämistä aiheeseen.

Tämän kehittämistyön aikana tehtyjen kyselytutkimusten mukaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvät ohjeistukset, pelisäännöt, käytännöt ja etuudet on oltava helposti kaikkien saatavilla. Perheystävällisistä käytännöistä lisätään tiedotusta. Yhteisten pelisääntöjen lisäksi tarvitaan arjessa tilannekohtaista joustoja, joka käytännössä tarkoittaa, että esihenkilölle annetaan aidosti vapautta harkita ja tehdä päätöksiä, jotka koskevat henkilökohtaisia työntekijälle myönnettäviä joustoja. Esihenkilöiltä vaaditaan jatkuvasti tasapainoilua yksilöllisten joustoja ja toisaalta tasapuolisen kohtelun välillä. Yhteiset työyhteisössä luodut pelisäännöt luovat pohjan tälle. Työntekijän on helpompaa ymmärtää, miksi toinen sai jouston, ja minä en juuri nyt saanut, kun keskustellaan avoimesti ja säännöt ovat yhdessä sovittu. Työntekijä, joka tulee kuulluksi ja kokee, että hänen mielipiteensä huomioidaan, tekee yhteistyötä ja sitoutuu todennäköisemmin yhdessä tehtyihin ratkaisuihin.

Omien kokemusteni mukaan työyhteisöissä voi olla haastavaa hyväksyä työkavereiden saamat joustot, olivatpa ne peräisin haastavasta perhetilanteesta tai esimerkiksi osatyökykyisyydestä.

Uskon, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen on mahdollista toimivan vuorovaikutuksen avulla: keskustellen, kuunnellen ja huomioiden yksilöiden tarpeet. Kun joustojen antamisen syistä puhutaan avoimesti työyhteisössä, henkilöstö ymmärtää, että myös he voivat tarvittaessa pyytää joustoja elämäntilanteensa tueksi. Vaikka joustoja ei aina voida tarjota heti, mahdollisuus niiden järjestämiseen myöhemmin esimerkiksi työkierron tai työvuorojärjestelyjen avulla lisää luottamusta. Suuri organisaatio, jossa on monipuolisesti eri ammatteja ja aloja, tarjoaa enemmän mahdollisuuksia työuran joustoihin ja osaamisen kehittämiseen perhetilanteen niin vaatiessa. Näen, että henkilöstöpalvelujen tehtävänä tukitoimintona on kehittää edelleen keinoja, joilla esimerkiksi urapolkuja voidaan tehdä joustavammiksi ja paremmin työntekijöiden elämäntilanteisiin sopiviksi.

Perheystävällisen arjen johtamisverkkokurssin on kirjautunut suorittamaan lähes 200 esihenkilöä ja loppuun saakka sen on käynyt 134 esihenkilöä. Syyksi käymättömyydelle on esihenkilöiden suuri työmäärä ja muutkin tärkeät koulutukset, jotka ovat luokiteltu pakollisiksi. Pitäisikö esihenkilön perheystävällisen arjen johtamisvalmennuskin muuttua pakolliseksi? Mutta kärsiikö aihe pakottamisesta? Jotta oikeudenmukainen perheystävällinen johtaminen toteutuisi organisaatiossa, olisi valmennuksen suorittamisastetta kuitenkin hyvä saada nostetuksi. Toki valmennuksen suorittaminen ei kerro vielä asian sisäistämisestä, mutta esihenkilöllä on aikakin olemassa tietopankki, johon voi palata ja miettiä ratkaisua.

Henkilöstölle olisi myös hyvä tehdä ”oma” valmennus tai ainakin koulutusmateriaali esimerkiksi perehdytykseen, jotta hekin tietäisivät ja sisäistäisivät aiheesta enemmän kuin tällä hetkellä. Ylläpidän organisaatiomme julkisia Työhyvis-verkkosivuja, josta löytyvät koostamani perheystävällisyyden tietopaketit sisäisen intran lisäksi. Muutoksessa toistuvan viestinnän merkitystä korostuu, ja perheystävällisyysaihetta on hyvä nostaa esiin säännöllisesti työntekijöiden kokemusten ja tarinoiden kautta työpaikan intran uutisissa. Perheystävällisen kulttuurin jalkauttamisessa työyhteisöille voisi tarjota esimerkiksi työhyvinvointipäivän yhteyteen työpajaa, jossa perheystävällisyyttä ja sen pelisääntöjä työyhteisössä esihenkilön avustuksella rakennetaan. Työyhteisön esihenkilö on tietenkin käynyt valmennuksen aiheesta. Henkilöstöpalvelusta järjestetään tarvittaessa tukea asiantuntijoilta.

Sosiaali- ja terveysministeriön tilaamassa selvityksessä vuonna 2024 tutkimusprofessori Anna Rotkirch Väestöliitosta on nostanut perheystävällisyyden tai perhemyönteisyyden tukemisen

tärkeyden organisaatioissa erittäin ajankohtaiseksi aiheeksi. Samanaikaisesti pitäisi silti välttää nuorten naisten syyllistämistä kirjoittaa toimittaja Katariina Uusimaa 24.10.2024 Iltasanomissa. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa vuoden 2023 kokonaishedelmällisyysluku oli vain 1,26, joka on vuodesta 1776 alkavan tilastoinnin matalin syntyvyyden taso. Pelkkä perheystävällinen työpaikka tai sen kulttuuri ei auta, jos nuorella ei ole riittävää turvallisuuden tunnetta oikeassa lisääntymisiässä perheen perustamiseksi. Perheet saavat yhteiskunnalta kyllä tukea, mutta julkinen keskustelu ei välttämättä tue lasten tekemistä tähän maailmaan. Vaikka Sosiaali- ja terveysministeriön 1.8.2022 voimaan tullut perhevapaaudistus pyrkiikin lisäämään työelämän ja vanhempien tasa-arvoa ja huomioi nykyistä paremmin erilaiset perhemuodot, on perheiden äideillä usein isoin vastuu niin perheen pienimpien kuin ikääntyvien vanhempienkin hoidosta. Tulevaisuuden toiveena onkin, että työnantajien perhemyönteinen kulttuuri kannustaisi myös isä vanhempainvapaiden pitämiseen ja vastuu tasaantuisi vanhempien kesken. Muistettava on, että perheystävällisyys ei koske vain pikkulapsiperheitä vaan se kattaa ihmisen koko elämänkaaren kaikki vaiheet.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Liettua: Balto Print
- Adlercreutz, Ia 2022. Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri: Perusteet. Viitattu 20.10.2024. <https://www.co-founders.com/article/yrityskulttuuri-ja-organisaatiokulttuuri-mita-se-on-jamiten-kehittaa-sita/>
- Fambition Oy 2023. Olemme työntekijäkokemuksen asiantuntija. Viitattu 15.10.2024. <https://www.fambition.fi/>
- Hannola, Laura 2019. Työntekijäkokemuksen määritelmä ja kriittiset hetket, jotka tulee huomioida. Viitattu 20.10.2024. <https://fambition.fi/tyontekijakokemus/tyontekijakokemuksen-maaritelma/>
- Helttunen, Sanna 2023. Arvot – 3 konkreettista erimerkkiä organisaatioille. Viitattu 12.10.2024. <https://www.kreapal.fi/blogi/arvot/>
- Juuti, Pauli 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kokko, Anna 2013. Väestöliitto, Perheystävällinen työpaikka hankkeen loppuraportti 2013. Helsinki: PRXpress Oy
- Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä 102 ohjetta esihenkilölle. Liettua: Balto Print
- Laaksomies, Kerttu 2022. Diversiteetti ja inklusio työpaikalla — Mitä se käytännössä tarkoittaa?. Viitattu 15.10.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/diversiteetti-ja-inkluisio-tyopaikalla-mita-se-kaytannossa-tarkoittaa/>
- Lehtinen, Ilkka 2024. Inflaatio- ja talouden kehitys 2023 ja 2024. Viitattu 21.10.2024. <https://www.kuluttajaliitto.fi/2024/02/12/inflaatio-ja-talouden-kehitys-2023-ja-2024/>
- Matikainen, Janne 1999. Organisaatiokulttuuri muutoksessa. Viitattu 4.10.2024. <https://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>
- Monimuotoiset perheet -verkosto 2021. Opas perheystävällisyyteen johtajille, henkilöstöhallinnolle ja luottamushenkilöille. Viitattu 10.10.2024. https://www.monimuotoisetperheet.fi/wp-content/uploads/2024/09/tyoelamaopas_A5_2024_web.pdf
- Nikula, Susa Nikula 2022. Johtamislupaukset. Viro: Meedia Zone Oy
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023a. Henkilöstöohjelma. Viitattu 12.10.2024. <https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2023/02/Henkilostoohjelma-2023-2025-v1-1.pdf>
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2023b. Perheystävällinen arjen johtaminen, esihenkilövalmennus. Viitattu 16.10.2024. Lahti: Päijät-Häme
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024a. Päijät-Hämeen hyvinvointialueen esittely. Viitattu 14.10.2024. https://www.paijatha.fi/wp-content/uploads/2024/04/Paijat-Hameen-hyvinvointialueen-esittely_.pdf

- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024b. Päijät-Hämeen hyvinvointialue Tietoa hyvinvointialueesta. Viitattu 14.10.2024. <https://www.paijatha.fi/tietoa-hyvinvointialueesta/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024c. Perheystävällisyydestä hyötyy koko henkilöstö. Viitattu 15.9.2024. <https://tyoohyvis.fi/tyoyhteisolle/perheystavallinen-tyopaikka/>
- Päijät-Hämeen hyvinvointialue 2024d. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa 2023–2025. Viitattu 15.10.2024. <https://phhyky-julkaisu.tweb.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=847743&version=1>
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017. Henkilöstökertomus. Lahti: PHHYKY Henkilöstöpalvelut
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018. Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely. Lahti: PHHYKY Henkilöstöpalvelut
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018a. Henkilöstökertomus. Lahti: PHHYKY Henkilöstöpalvelut
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2018b. Perheystävällisyyden alkukartoituskysely. Lahti: PHHYKY Henkilöstöpalvelut
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020. Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely. Lahti: PHHYKY Henkilöstöpalvelut
- Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2022. Henkilöstökertomus. Lahti: PHHYKY Henkilöstöpalvelut
- Rasmus, Jonathan & Mäkelä, Niilo 2024. MPS-Työnhakututkimusraportti 2024. Viitattu 15.10.2024. https://mps.fi/hubfs/mps-website/materials/MPS-Ty%C3%B6nhakututkimusraportti-2024.pdf?utm_campaign=Rekrytointipalvelut&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz--5Fvaeg-BDK2b4kuh3ncSMRzVljXzxkp9cLHru4nxLqd8mZ_5WrUWzJj8reltr363XAJoy9XTJC3Fuv6ZgYTJQOAFuyQ&_hsmi=307141980&utm_content=307141980&utm_source=hs_automation
- Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino
- Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tampere: Esa Print Oy
- Skima 2024. Blog What's Cultural Fit Hiring Strategy? Benefits & Challenges. Viitattu 21.10.2024. <https://skima.ai/blog/industry-trends-and-insights/cultural-fit>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2022. Viitattu 1.10.2024. <https://stm.fi/-/perhevapaaudistus-asuu-voimaan-elokuussa-2022>

- Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Väestöpoliittinen selvitys ja ohjelman valmistelu. <https://stm.fi/documents/1271139/220919296/10.10.2024+V%C3%84EST%C3%96PO-LIITTINEN+SELVITYS+JA+OHJELMAN+VALMISTELU.pdf/086ab00d-449c-d3ef-3024->
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anne & Keyriläinen, Marianne 2019. Digiajan työelämä työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus <https://oma.tsr.fi/api/projects/edd195f9-8073-411b-b666-5fd738aa8c5c/attachment/a5fc44b5-0b9c-4ce5-ba4d-72b466f5fc46>
- Syyli, Janina 2023. Pienet eleet, suuret vaikutukset – Aineettoman palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitouttamiselle. Viitattu 12.10.2024. <https://uutishuone.pwc.fi/pienet-eleet-suuret-vaikutukset-aineettoman-palkitsemisen-merkitys-tyontekijoiden-sitouttamiselle/>
- Taloussanomat 2011. Kontrollifriikki pomo tuhoaa työilmapiirin. Viitattu 12.10.2024. <https://www.is.fi/taloussanomat/oma-raha/art-2000001717457.html>
- Thompson, Cynthia A. & Andreassi, Jeanine K. 2008. Article, Work-Family Culture. Viitattu 14.10.2024. https://www.researchgate.net/publication/279522758_Work-Family_Culture
- Tilastokeskus 2024. Perheet: Tilaston dokumentaatio. Viitattu 10.10.2024 <https://stat.fi/tilasto/dokumentaatio/perh>
- Työterveyslaitos. Perheystävälliseksi työpaikaksi! -oppimateriaali Viitattu 15.10.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/perheystavalliseksi-tyopaikaksi>
- Uusimaa, Katariina 2024. Kommentti: Sain lapsen – ja silti huomaan tuntevani syyllisyyttä, kun puhutaan syntyvyydestä - Ilta-Sanomat. Viitattu 24.10.2024. <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000010782047.html>
- Vaara, Juha & Mäkelä, Niilo 2020. MPS-Yhtiöiden ammattilaisten työnhakututkimus: Organisaatiokulttuuri on ratkaiseva uuden työpaikan valinnassa. Viitattu 15.10.2024. <https://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/mps-yhtiot-mps-yhtioiden-ammattilaisten-tyonhakututkimus-organisaatiokulttuuri-on-ratkaiseva-uuden-tyopaikan-valinnassa/a65abf89-eabb-3e46-a051-b65af471f776>
- Valtioneuvosto 2024 Väestöpoliittisen selvityksen julkaisutilaisuus. Viitattu 11.10.2024. <https://video.valtioneuvosto.fi/v/stm-vaestopoliittinen-selvitys-101024>
- Vehkalahti, Jukka 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>
- Virolainen, Petri 2024. Blogi, toimimista säästökeskustelujen keskellä. Viitattu 18.10.2024. <https://phsotey.sharepoint.com/sites/pajathaintranet-uutiset/SitePages/uutiset-Toimimistas%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keskustelujen-keskell%C3%A4.aspx>
- Väestöliitto 2024. Perheystävällinen työpaikka -tunnus. Viitattu 13.10.2024 <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/perheystavallinen-tyopaikka-ohjelma/perheystavallinen-tyopaikka-tunnus/>

Väestöliitto 2024. Perheystävällinen työpaikka. Viitattu 13.10.2024. <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-tyopaikka/>

LIITTEET

Liite 1 Alkukartoituksen kyselylomake 2018, kohti perheystävällisempää työpaikkaa

Nyt sinulla on oiva mahdollisuus päästä vaikuttamaan yhtymässä seuraavan kahden vuoden aikana tehtävään **PERHEYSTÄVÄLLISYYDEN** kehittämistyöhön. Vastaamalla kyselyyn kerrot meille yhtymän tämänhetkisestä perheystävällisyyden tilasta. Saamme arvokasta tietoa Väestöliiton kanssa tehtävään työhön. Kyselyn tavoitteena on löytää kohteita, jotka ovat meillä hyvin tai huonosti sekä kehittää yhtymästä perheystävällisempi työpaikka meille kaikille. Perheen määrittely

Laaja perheen määrittely

Henkilöt, jotka vastaaja katsoo kuuluviksi omaan perheeseensä:

- omat lapset, puoliso, omat/puolison vanhemmat, bonuslapset, lastenlapset, omat sisarukset ym.
- lainsäädännössä perheen määritelmä ei välttämättä ole aina sama kuin koettu perhe-side
- perheenjäseniksi ei tässä yhteydessä suositella liitettäväksi aivan vapaasti keitä tahansa (esim. ex-puolison sukulaisia, lemmikkieläimiä ym.)

Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä*

Taustatietoja

Sukupuoli

Nainen

Mies

Ikä

Alle 30 vuotta

30–39 vuotta

40–49 vuotta

50–59 vuotta

60 vuotta tai enemmän

Oletko esimiesasemassa? *

- En
 Kyllä, vastaathan myös esimies -kysymyksiin
 Kuuluu johtoon

Elämäntilanne Voit valita useampia vaihtoehtoja, jos ne sopivat tilanteeseesi.

- Minulla on tai taloudessani asuu alle 10-vuotiaita lapsia
 Minulla on tai taloudessani asuu yli 10-vuotiaita nuoria
 Opiskelen työn ohessa
 Hoidan säännöllisesti omia tai puolisoni vanhempia
 Sairas omaiseni tarvitsee apuani
 Jotain muuta mitä _____

Työsuhde

- Toistaiseksi (vakituinen työ)
 Määräaikainen

Työaika

- Kokoaikainen työ
 Osa-aikainen työ
 Vuorotyö
 Päivätyö

1. Toiminta-alue, jossa työskentelet

- Yhtymän johto
- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut (TESA)
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus (IKÄKUNTO)
- Perhe- ja sosiaalipalvelut (PESO)
- Strategia ja tukipalvelut STRATU)
- Ympäristöterveyskeskus
- Laboratoriopalvelut (LAB)
- Verso Sosiaalialan osaamiskeskus liikelaitos

2. Toimintayksikkösi (Edellisen vastauksen perusteella vastaaja pääsee valitsemaan vain oman toiminta-alueensa alla olevista yksiköistä)

- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut, PHKS (Laajan päivystyksen sairaala)
 - Toimialan johto
 - Operatiivinen
 - Konservatiivinen
 - Ensihoito- ja päivystyskeskus

- Kuvantaminen
- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut, Terveystieteiden avovastaanotto
- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut, Kehittäminen ja terveyden edistäminen
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, Toimialajohto
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, Asiakasohjaus
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, Kotiin vietävät palvelut
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, Asumispalvelut
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, Geriatrienosaamiskeskus
- Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, Kuntoutus
- Perhe- ja sosiaalipalvelut, Toimialan johto
- Perhe- ja sosiaalipalvelut, Lapsiperhepalvelut
- Perhe- ja sosiaalipalvelut, Työikäisten palvelut
- Perhe- ja sosiaalipalvelut, Psykososiaaliset palvelut
- Perhe- ja sosiaalipalvelut, Vammaispalvelut
- Strategia- ja tukipalvelut, Toimialan johto
- Strategia- ja tukipalvelut, Asiakasjärjestelmät
- Strategia- ja tukipalvelut, Talous
- Strategia- ja tukipalvelut, Henkilöstö
- Strategia- ja tukipalvelut, Hankinta
- Strategia- ja tukipalvelut, Toimitila
- Ympäristöterveyskeskus, Ympäristöterveyskeskuksen hallinto
- Ympäristöterveyskeskus, Terveystieteiden tutkimus
- Ympäristöterveyskeskus, Eläinlääkintähuolto
- Laboratoriopalvelujen ja lääkehuollonliikelaitos, Liikelaitosjohto
- Laboratoriopalvelujen ja lääkehuollonliikelaitos, Kliininen kemia ja mikrobiologia
- Laboratoriopalvelujen ja lääkehuollonliikelaitos, Kliininen fysiologia ja isotooppilääketiede
- Laboratoriopalvelujen ja lääkehuollonliikelaitos, Patologia
- Laboratoriopalvelujen ja lääkehuollonliikelaitos, Lääkehuolto
- Sosiaalialan osaamiskeskus Verso -liikelaitos

3. Henkilöstöryhmäsi tarkemmin

- Hoitohenkilöt
- Lääkärit
- Hallinto- ja taloushenkilöt
- Huoltohenkilöt
- Erityisammattiryhmät (esim. psykologit, terapeutit)
- Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö
- Varahenkilöstö
- Muu henkilöstö

Vastaa seuraaviin väittämiin (kysymykset 4-9) 5-portaisen asteikon mukaan:

1=täysin eri mieltä; 2=jokseenkin eri mieltä; 3=siltä väliltä; 4=jokseenkin samaa mieltä; 5=täysin samaa mieltä (6=Ei koske minua/en osaa sanoa)

Arvot ja asenteet

Yhtymässämme on perheystävällistä työkuultuuria tukeva asenne ja arvomaailma. Henkilöstön työn ja muun elämän tasapaino nähdään tärkeänä arvona yhtymämme toiminnassa. Työyhteisössä ajatellaan, että työaika- ym. joustoilla on molemminpuolisia hyötyjä: ne auttavat sekä työntekijää että työnantajaa.

Työn joustojen tai perhevapaiden käyttö ei vaikuta urakehitykseen tai työtehtäviin PPHYKY:ssä?

Tasapainon kokemus

Tällä hetkellä työ- ja perhe-elämäni on tasapainossa.

Työnantajani tukee työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Voin suositella työpaikkaani/työnantajaani perheystävällisenä.

Minulle jää riittävästi aikaa ja voimavaroja hoitaa perheeseeni/yksityiselämäni liittyviä tehtäviä ja velvoitteita

Työajan ja paikan joustot

Miten hyvin seuraavat työpaikkaasi koskevat väitteet pitävät paikkansa?

Pystyn riittävästi vaikuttamaan työaikoihini.

Pystyn riittävästi vaikuttamaan työvuoroihini.

Pystyn vaikuttamaan lomieni ajankohtaan.

Olen tyytyväinen etätömahdollisuuksiini, jos se on mahdollista työssäni.

Minun on helppo hoitaa akuutteja perheeni/lähiomaisteni asioita tilapäisesti työpäivän aikana.

Työaika-, työvuoro- tai vapaapäivätoiveisiini on pystytty pääsääntöisesti vastaamaan

Työtehtävien organisointi ja sijaisuusjärjestelyt toteutetaan sujuvasti

Perhevapaat ja elämäkaari

Pitkälle perhevapaalle jääminen on hoitunut työpaikallani sujuvasti.

Työpaikallani kannustetaan miehiä pitämään perhevapaita.

Olen tyytyväinen osittaisesta hoitovapaasta tai muusta lyhennetystä työajasta sopimiseen ja toteuttamiseen.

Tietoa erilaisista perhevapaamahdollisuuksista on hyvin tarjolla

Pitkän perhevapaan jälkeen paluu työpaikalle on toteutunut hyvin.

Perhevapaalle jäämistä arvostetaan riippumatta sukupuolesta riippumatta.

Ohjeistukset ja pelisäännöt

Työpaikallamme on käytössä työn ja perheen yhteensovituksen ohjeistuksia, joita on helppo noudattaa.

Tiedän keneltä voin kysyä tarvittaessa apua/tukea organisaatiossamme perheen ja työn yhteensovittamisen asioissa.

Löydän helposti yhtymän ohjeistukset työn ja perheen yhteensovittamisesta.

Kokemus työyhteisön toiminnasta

Työntekijän elämäntilanteen huomioon ottavista työaikajärjestelyistä puhutaan työyhteisössäni avoimesti.

Työpaikallani suhtaudutaan ymmärtäväisesti perhe-elämästä aiheutuviin poissaoloihin

Työyhteisössäni tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Henkilöstön kohtelu työn ja perheen yhteensovittamisessa on tasapuolista.

Mahdollisuudet työaikajoustoihin, vapaisiin tai lomiin kohdistuvat yksikössäni kaikille työntekijöille tasapuolisesti.

Kokemus esimiesten toiminnasta

Minun on helppo ottaa puheeksi työaikaa koskevia tai muita toiveita esimieheni kanssa.

Esimieheni suhtautuu ymmärtäväisesti lapsen tai muun lähiomaisen sairastelusta aiheutuviin työntekijän poissaoloihin.

Esimieheni tekee parhaansa, jotta työ- ja sijaisjärjestelyt toimivat tilapäisissä poissaolotilanteissa sujuvasti ja tasapuolisesti.

Esimiesten näkökulma

Minulla on riittävät resurssit ratkaista työn ja perheen yhteensovituksen tilanteita työyhteisössämme.

Pystyn ratkaisemaan hyvin työn ja perheen yhteensovituksen tilanteita työyhteisössämme.

Pystyn itse toimimaan hyvänä esimerkkinä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta

Olen saanut työpaikalla riittävästi tietoa työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöistä.

Tunnen työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvän lainsäädännön.

Muuta kommentoitavaa tai kysyttävää?

Kiitos vastauksestasi! Vastaukset tallentuvat Media Clever Oy tietokantaan eikä yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa.

Liite 2 Uusintakysely perheystävällisyydestä 2022

Perheystävällisyys Päijät-Sotessa (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä)

Tällä kyselyllä selvitetään työpaikkamme perheystävällisen toimintakulttuurin nykytilaa. Perheystävällisellä työpaikalla otetaan huomioon erilaiset elämäntilanteet osana työntekoa ja työpaikan käytäntöjä.

Perheystävällisyys otettiin osaksi henkilöstöstrategiaamme viime vuoden elokuussa. Työn ja muun elämän tasapainon edistäminen ja perheystävällisen työpaikan periaatteet sisältyvät juuri hyväksytyyn Päijät-Hämeen hyvinvointialueen vuosien 2023–2025 henkilöstöohjelmaan.

Kysely on osa Humanistisen ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon yhteisöpedagogin opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä ratkotaan työelämän todellisia ongelmia ja kehitetään konkreettisesti suomalaista työelämää.

Kyselytutkimus toteutetaan anonymiinä, joten yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Iso kiitos sinulle, kun käytät vastaamiseen noin 10 minuuttia ajastasi.

[Linkki uutiseen \(Liite 3\)](#)

[Linkki tietosuojailmoitukseen \(Liite 4\)](#)

Taustakysymykset

1. Työskentelen
Työntekijänä
Esihenkilönä

Esihenkilölle suunnatut kysymykset

2. Olen suorittanut esihenkilön verkkovalmennuksen perheystävällisen arjen johtamisesta.
Kyllä
En
Osittain
3. Arvioi esihenkilönä: Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Työpaikallamme on käytössä työn ja perheen/muun elämän yhteensovituksen ohjeita ja toimintamalleja, joita on helppo noudattaa.
Saan riittävästi apua ja tukea omalta esihenkilöltäni tai henkilöstöhallinnosta työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisen kysymysten ratkaisemiseen.
Pystyn itse toimimaan esimerkkinä hyvästä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta.
Meillä tuetaan työntekijöiden työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamista hyvin.

4. Arvioi esihenkilönä asteikolla 1-5, missä määrin ongelmallisina olet kokenut seuraavat asiat esihenkilötyössäsi? 1=en lainkaan 2= hyvin vähän, 3=jossain määrin, 4=melko paljon, 5=erittäin paljon
- Ajankäyttö esihenkilötehtävien hoitamiseen
 - Työntekijöiden tasapuolisen kohtelun varmistaminen
 - Työaika- ja työvuorojärjestelyt
 - Ylitöistä kertyvien vapaiden järjestäminen
 - Työsuhdeasioiden hoito
 - Vuosilomien organisointi
 - Yksittäisten vapaiden organisointi
 - Sijaisjärjestelyt ja työn organisointi poissaolotilanteissa
 - Tuen saaminen henkilöstöhallinnosta esihenkilötyössä

Taustakysymykset

5. Valitse toimiala ja tulosalue, jossa työskentelet
- Terveys- ja sairaanhoitopalvelut
 - Operatiivinen tulosalue
 - Medisiininen tulosalue
 - Akuutti 24
 - Diagnostiset palvelut
 - Avosairaanhoito
 - Suun terveydenhuolto
 - Lääkehuolto
 - Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus
 - Asiakasohjaus
 - Kotiin vietävät palvelut
 - Asumispalvelut
 - Geriatrinen osaamiskeskus
 - Kuntoutus
 - Perhe- ja sosiaalipalvelut
 - Lapsiperhepalvelut
 - Työikäisten palvelut ja sosiaalihuollon päivystyspalvelut
 - Psykososiaaliset palvelut
 - Vammaispalvelut
 - Yhtymäpalvelut
 - Asiakasjärjestelmät
 - Henkilöstöpalvelut
 - Toimitilat
 - Keskitettyt tukipalvelut
 - Riskien hallinta ja turvallisuus
 - Kehittämishanketoimisto
 - Yhtymän johto
 - Talous
 - Viestintä
 - Ostopalvelut ja hankinnat
 - Johdon tuki

Ympäristöterveyskeskus
Verso

6. Sukupuoli

Nainen

Mies

Muu

En halua vastata.

7. Ikä

Alle 30 vuotta

30–39 vuotta

40–49 vuotta

50–59 vuotta

60- vuotta tai enemmän

8. Henkilöstöryhmäsi tarkemmin

Hoitohenkilöt

Lääkärit

Hallinto- ja taloushenkilöt

Huoltohenkilöt

Erityisammattiryhmät (esim. psykologit, terapeutit)

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö

Varahenkilöstö

Muu henkilöstö

9. Elämäntilanteesi tällä hetkellä.

Voit valita alla olevista kaikki ne vaihtoehdot, jotka ne sopivat omaan tilanteeseesi:

Minulla on perheessäni alle 10-vuotiaita lapsia (0–9 v)

Minulla on perheessäni yli 10-vuotiaita nuoria (10–17 v)

Olen huoltajana yhden vanhemman perheessä, ja lapset asuvat pääsääntöisesti luonani

Olen huoltajana kahden vanhemman perheessä

Minulla on huollettavana lapsia, jotka eivät asu pääsääntöisesti luonani (etävanhempi)

Puolisoni on työnsä vuoksi poissa kotoa kokoaikaisesti osan viikosta tai kuukaudesta

Lapset asuvat luonani vuoroviikoin

Lapseni ovat jo aikuisia (vähintään 18 v) ja asuvat luonani

Lapseni ovat jo aikuisia (vähintään 18 v) ja muuttaneet pois kotoa

Asun yksin

Asun puolisoni kanssa, meillä ei ole lapsia

Opiskelen tutkintoon johtavaa koulutusta työn ohessa

Hoidan säännöllisesti/usein omia tai puolisoni vanhempia

Hoidan säännöllisesti/usein lapsenlapsiani

Lähiomaiseni tai muu läheiseni tarvitsee säännöllisesti apuani

Minulla on eläin/eläimiä, jotka vaativat päivittäistä hoitamista

Jotain muuta mitä, tarkenna elämäntilannettasi

Työpaikkani perheystävälliset arvot ja asenteet

10. Miten hyvin seuraavat työpaikkaasi koskevat väitteet pitävät paikkansa? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Työpaikallani on perheystävällistä työkuilttuuria tukeva asenne ja arvomaailma.
Henkilöstön työn ja muun elämän tasapaino nähdään tärkeänä arvona työpaikkamme toiminnassa.
Meillä ajatellaan, että työaika- ym. joustoilla on molemminpuolisia hyötyjä: ne auttavat sekä työntekijää että työnantajaa
Työn joustojen tai perhevapaiden käyttö ei vaikuta heikentävästi urakehitykseeni tai työtehtäviini.
11. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Työnantajani tukee työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista.
Voin suositella työpaikkaani/työnantajaani perheystävällisenä.
Minulle jää riittävästi aikaa ja voimavaroja hoitaa perheeseeni/yksityiselämäni liittyviä tehtäviä ja velvoitteita.

Työaika, työvuorojärjestelyt, lomat ja vapaat

12. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Mielestäni voin vaikuttaa alla oleviin työtäni koskeviin väittämiin.
Työpäivän pituuteen.
Työpäivän alkamis- ja loppumisajankohtaan.
Yksityisasioiden hoitaminen onnistuu työpäivän aikana.
Työvuorojärjestelyihin.
Lomien ja vapaiden ajankohtiin.
Palkattomien virka/työvapaiden pitämiseen.
Työtehtävien organisointi ja sijaisuusjärjestelyt toteutetaan sujuvasti.
Olen tyytyväinen etätyömahdollisuuksiin, jos etätyö on mahdollista työtehtävissäni.
13. Minkälaisia kehittämissuhteita tai toiveita sinulla olisi työajan, vapaiden tai työvuorojärjestelyjen suhteen, jos mietit tätä perheen tai muun elämän näkökulmasta. Kerro toiveitasi.

Perhevapaat ja elämäkaari

14. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Perhevapaalle jääminen on hoitunut sujuvasti.
Työpaikallani kannustetaan miehiä pitämään perhevapaita.
Olen tyytyväinen osittaisesta hoitovapaasta tai muusta lyhennetystä työajasta sopimiseen ja toteuttamiseen.
Tietoa erilaisista perhevapaamahdollisuuksista on hyvin tarjolla.

Perhevapaan jälkeen paluu työpaikalle on toteutunut hyvin.
Perhevapaalle jäämistä arvostetaan sukupuolesta riippumatta.

Ohjeet ja pelisäännöt

15. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Työpaikallamme on käytössä työn ja perheen yhteensovituksen ohjeita, joita on helppo noudattaa.
Tiedän keneltä voin kysyä tarvittaessa apua/tukea organisaatiossamme perheen ja työn yhteensovittamisen asioissa.
Löydän helposti ohjeet työn ja perheen yhteensovittamisesta.

Kokemuksesi työyhteisön toiminnasta

16. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Elämäntilanteen huomioon ottavista työaikajärjestelyistä puhutaan meillä avoimesti.
Perhe-elämästä aiheutuviin poissaoloihin suhtaudutaan ymmärtäväisesti työyhteisössäni.
Meillä tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista.
Henkilöstön kohtelu työn ja perheen yhteensovittamisessa on tasapuolista.
Mahdollisuudet työaikajoustoihin, vapaisiin tai lomiin kohdistuvat yksikössäni kaikille työntekijöille tasapuolisesti.

Kokemuksesi esihenkilön toiminnasta

17. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Arvioi väittämää asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.
Minun on helppo ottaa puheeksi työaikaa koskevia tai muita toiveita esihenkilöni kanssa.
Esihenkilöni suhtautuu ymmärtäväisesti lapsen tai muun lähiomaisen sairastelusta aiheutuviin työntekijän poissaoloihin.
Esihenkilöni tekee parhaansa, jotta työ- ja sijaisjärjestelyt toimivat tilapäisissä poissaolotilanteissa sujuvasti ja tasapuolisesti.
18. Arvioi kouluarvosanalla 4-10. Työpaikkani perheystävällinen toimintakulttuuri saa minulta kouluarvosanaksi.
19. Voit kommentoida tai kysyä tässä vapaasti aiheeseen liittyen.

Kiitos vastauksesta!