



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Perheystävällisyys ja sen toteuttaminen esihenkilön näkökulmasta

Jenni Laasonen

Opinnäytetyö, toukokuu 2025

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2025**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Jenni Laasonen

**Nimeke**  
Perheystävällisyys ja sen toteuttaminen esihenkilön näkökulmasta

**Toimeksiantaja**  
Kansaneläkelaitos (Kela)

**Tiivistelmä**

Työn ja perheen yhdistäminen on yhä tärkeämpi teema työelämässä. Perheystävälliset käytännöt ja johtaminen tukevat työntekijöiden hyvinvointia sekä vahvistavat organisaatioiden vetovoimaa ja sitoutumista. Työelämän murros ja monimuotoistuvat perherakenteet korostavat tarvetta ymmärtää, miten esihenkilöt voivat tukea työn ja perheen yhteensovittamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilöt Kelassa ymmärtävät perheystävällisyyden, ja miten perheystävällisyyttä toteutetaan. Tavoitteena oli löytää ideoita, joiden avulla perheystävällisyyden toteuttamista voitaisiin tukea ja kehittää. Opinnäytetyön tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltiin perheystävällisyyttä eri näkökulmista.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavana oli seitsemän esihenkilöä organisaation eri tulosyksiköistä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöillä on hyvä käsitys perheystävällisyydestä ja sen merkityksestä. Esihenkilöt kokevat, että Kela on perheystävällinen työnantaja. Esihenkilöt pitävät organisaation raameja toteuttaa perheystävällisyyttä melko hyvänä. Keskeinen havainto on, että käytettävissä oleva väljyys esimerkiksi erilaisten joustojen myöntämiseen on riippuvainen tiimin työn luonteesta ja työtehtävistä. Tulosten perusteella pystyttiin nostamaan esiin kehittämiskohteita, joihin panostamalla voidaan perheystävällisyyden toteuttamista tukea ja kehittää.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 66  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 5

**Asiasanat**  
perheystävällisyys, johtaminen, työn ja perheen yhdistäminen



**THESIS**  
**May 2025**  
**Degree Programme in Business Management and Leadership**  
**Master's Degree**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Jenni Laasonen

Title  
Family-friendly Approach and Immediate Supervisors as Its Implementors

Commissioned by  
The Social Insurance institution of Finland (Kela)

**Abstract**

Reconciling work and family life is an increasingly important theme in working life. Family-friendly practices and management supports the wellbeing of employees and strengthens the attractiveness of and commitment to organizations. The transformation of working life and diversifying family structures highlight the need to understand how supervisors can support reconciliation of work and family life.

The purpose of this thesis was to find out how supervisors at Kela understand family friendliness and how family friendliness is implemented. The aim was to find ideas for supporting and developing the implementation of family friendliness. In the theoretical part of the thesis, family-friendliness was examined from different perspectives. The data was analyzed using inductive content analysis.

The thesis was carried out as a qualitative case study. The research data was collected using semi-structured thematic interviews. Seven supervisors from different departments of the organization were interviewed.

The results of the study showed that supervisors have a good understanding of family friendliness and its significance. The supervisors experience Kela as a family-friendly employer. The supervisors consider the organization's framework for implementing family friendliness fairly good. The key observation is that the immediate supervisors' possibility to allow different flexible options depends, for example on the type of work and tasks of the team. Based on the results, it was possible to highlight development areas in which the implementation of family-friendly practices can be supported and further developed.

Language  
Finnish

Pages 66  
Appendices 4  
Pages of Appendices 5

Keywords  
family friendliness, leadership, reconciliation of work-family balance

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	5
1.2	Toimeksiantajan kuvaus.....	6
1.3	Tutkimustehtävä.....	7
2	Perheystävällisyys työelämässä.....	8
2.1	Perheystävällisyys käsitteenä .....	8
2.2	Perheen määritelmä.....	9
2.3	Elämänkaari työyhteisössä.....	10
2.4	Työn ja perheen yhdistäminen .....	12
3	Perheystävällinen organisaatio .....	13
3.1	Perheystävällinen organisaatiokulttuuri.....	13
3.2	Perheystävälliset käytännöt ja niiden hyödyt.....	15
3.3	Perhemyönteinen esihenkilötyö ja johtaminen .....	19
3.4	Perheystävällinen työpaikka -ohjelma .....	22
3.5	Perheystävällisyys Kelassa .....	23
4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat .....	25
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	25
4.2	Otoksen valinta ja aineiston hankinta.....	27
4.3	Aineiston käsittely ja analyysi.....	29
5	Tutkimuksen tulokset.....	30
5.1	Haastateltavien taustatiedot .....	30
5.2	Perheystävällisyyden ymmärtäminen.....	31
5.3	Perheystävällisyyden toteuttamismahdollisuudet organisaatiossa ....	33
5.4	Perheystävällisyyden kehittyminen organisaatiossa .....	34
5.5	Esihenkilö perheystävällisyyden toteuttajana .....	35
5.6	Perheystävällisyyden edistäminen .....	40
5.7	Perheystävällisyyden kehittäminen .....	41
6	Tulosten pohdinta ja kehittämis ehdotukset .....	46
6.1	Tulosten tarkastelu.....	46
6.2	Perheystävällisyys esihenkilön näkökulmasta.....	46
6.3	Perheystävällisyyden toteuttaminen esihenkilötyössä.....	48
6.4	Keinoja työn ja perheen yhteensovittamiseksi.....	51
6.5	Kehittämis ehdotukset.....	53
6.6	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	57
6.7	Opinnäytetyön toteutuksen pohdinta ja jatkotutkimusaiheet .....	58
	Lähteet .....	62

### Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Liite 4. Kehittämis ehdotuksia perheystävällisyyden vahvistamiseksi

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työn ja perheen yhdistäminen on noussut yhä tärkeämmäksi teemaksi työelämässä. Perheystävälliset käytännöt ja johtaminen eivät ainoastaan tue työntekijöiden hyvinvointia, vaan ne vahvistavat myös organisaatioiden vetovoimaa ja sitoutumista. Työelämän murros, monimuotoistuvat perherakenteet ja kasvava tietoisuus työntekijöiden erilaisista elämäntilanteista lisäävät tarvetta ymmärtää, miten esihenkilöt voivat käytännössä tukea työn ja perheen yhteensovittamista. Tämän vuoksi aihe on ajankohtainen ja tärkeä myös toimeksiantajaorganisaatiolle, Kansaneläkelaitokselle (myöhemmin Kela).

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään perheystävällisen johtamisen ymmärtämiseen esihenkilöiden näkökulmasta, sekä tuodaan esille kehittämisideoita, joilla Kela voi edistää perheystävällisyyttä omassa toiminnassaan ja tukea esihenkilöitään perheystävällisyyden toteuttajina. Kela on merkittävä julkinen organisaatio, jossa työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn sujuvuuden tukeminen on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Kelalla on tehty pitkäjänteistä työtä perheystävällisyyden eteen jo kohta kymmenen vuotta, ja perheystävällisyys on nostettu yhdeksi henkilöstökokemuksen kärkihankkeista. Kela on saanut Väestöliitolta Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen viimeksi vuonna 2024. Kela on Suomen suurin työnantaja, jolle tunnus on myönnetty.

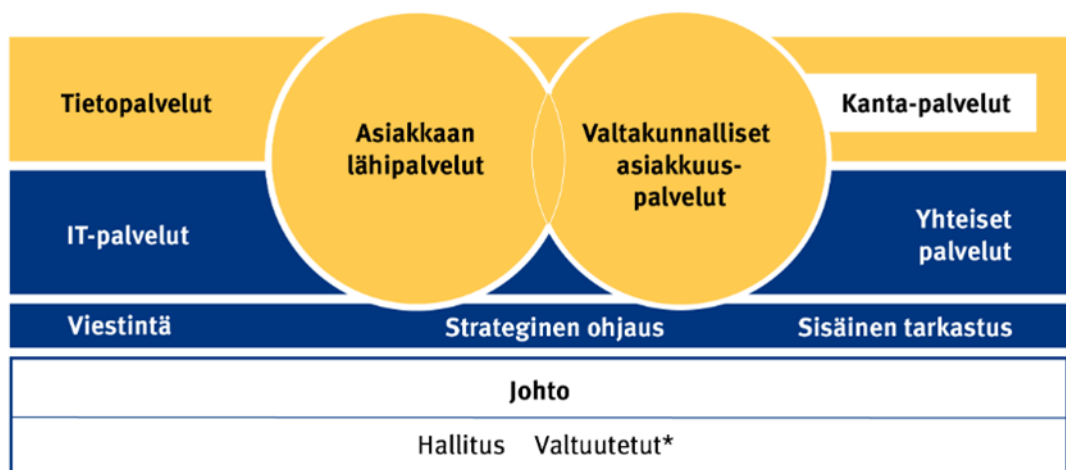
Kelalla mitataan vuosittain henkilöstön kokemusta perheen ja työelämän yhteensovittamisesta osana henkilöstökyselyä, joten toimeksiantajalla on hyvä käsitys perheystävällisyydestä työntekijöiden näkökulmasta. Tässä työssä tarkastellaan asiaa esihenkilöiden näkökulmasta, sillä tämä on organisaatiossa vähemmän tutkittu alue. Esihenkilöillä on keskeinen rooli organisaation perheystävällisyyden jalkauttamisessa ja työn ja perheen yhteensovittamisen tukemisessa, mikä tekee opinnäytetyön aiheesta merkittävän.

## 1.2 Toimeksiantajan kuvaus

Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, joka toimii eduskunnan valvonnassa. Sen tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien perusturvasta yhdessä muiden tahojen kanssa. Kelan asiakkaita voivat olla kaikki Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. Kela maksaa asiakkailleen erilaisia tukia, kuten kuntoutusta, sairausvakuutusta, perustoimeentulotukea, lapsiperheiden tukia, asumistukea, opintotukea, työttömän perusturvaa, vähimmäiseläkkeitä, vammaisetuuksia, vammaisten tulkkauksipalveluja ja sotilasavustuksia. (Kela 2025a.)

Kelan asema ja tehtävät sosiaaliturvan toimeenpanijana on kirjattu lakiin Kansaneläkelaitoksesta (731/2001). Sosiaaliturvan toimeenpanon lisäksi Kela tiedottaa tarjoamistaan palveluista ja etuuksista, tekee tutkimusta sosiaaliturvan parantamiseksi, laatii toiminnan seurannassa ja ennakoinnissa auttavia tilastoja sekä tekee ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämiseksi. (Kela 2025a.)

Kela on iso organisaatio, joka muodostuu viidestä eri tulosyksiköstä (kuvio 1). Nämä ovat valtakunnalliset asiakkuuspalvelut, asiakkaan lähipalvelut, IT- ja turvallisuuspalvelut, tietopalvelut ja yhteiset palvelut. Näiden lisäksi on kaksi toiminnallista yksikköä, eli johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Sisäinen tarkastus toimii pääjohtajan alaisuudessa. (Kela 2025b.)



\*Eduskunnan valitsemat

Kuvio 1. Kelan organisaatio (Kela 2025b).

Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö vastaa henkilökohtaisen asiakaspalvelun järjestämisestä kaikissa Kelan palvelukanavissa sekä asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta. Tähän tulosityksikköön kuuluu viisi asiakaspalveluyksikköä sekä palvelutoiminnan kehittämissyksikkö. Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö puolestaan vastaa etuushakemusten käsittelystä ja ratkaisemisesta. Siihen kuuluu neljä palveluyksikköä, asiantuntijalääkäriyksikkö, etuuksien ja palvelujen suunnitteluyksikkö sekä asiakkuusyksikkö. (Kela 2025b.)

Tietopalvelujen tulosityksikkö vastaa tietovarantojen keräämisestä, jalostamisesta ja hyödyntämisestä sekä näiden palvelujen ja tuotteiden kehittämisestä Kelan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Tähän yksikköön kuuluvat myös Kanta-palvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tietopalvelut. IT- ja turvallisuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa IT-kehittämis-, ylläpito- ja tuotantopalvelujen tuottamisesta Kelalle sekä sopimusten mukaisille toimijoille. Lisäksi yksikkö vastaa Kelan tietosuoja-, tietoturva- ja turvallisuuspalveluista. Yhteisten palvelujen tulosityksikkö vastaa muun muassa Kelan henkilöstö-, hankinta-, käännös-, talous- ja työympäristöpalveluista. (Kela 2025b.)

Kelan toiminta-ajatus "Elämässä mukana – muutoksissa tukena" ohjaa kaikkiaan toimintaa. Kela pyrkii turvaamaan väestön toimeentuloa sekä edistämään terveyttä ja itsenäistä selviytymistä. Kelan toiminnan kulmakivinä ovat sen arvot: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan strategian kolme tavoitetta ovat: asiakaskokemus perustuu luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla sekä teknologia mahdollistaa merkityksellisen ja tehokkaan toiminnan. (Kela 2025c.)

### **1.3 Tutkimustehtävä**

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöt ymmärtävät perheystävällisyyden Kelalla, miten perheystävällisyyttä toteutetaan esihenkilötyössä ja miten he kokevat organisaation antamat mahdollisuudet sen toteuttamiseen. Työn tavoitteena on tutkimuksen ja

analyysin pohjalta koota ideoita, joiden avulla perheystävällisyyden toteuttamista voitaisiin tukea ja kehittää.

Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, jonka aineisto kerättiin kvalitatiivisilla haastatteluilla. Kohderyhmänä ovat viimeisen viiden vuoden aikana palkitut vuoden esihenkilöt jokaisesta tulosityksiköstä. Tämä valinta tehtiin, koska haluttiin tutkia asian toteutumista kattavasti koko organisaatiossa, ja rajaus nähtiin sopivaksi myös työn aihepiiriä ajatellen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä perheystävällisyys tarkoittaa esihenkilöiden näkökulmasta?
- Miten esihenkilötyössä toteutetaan perheystävällisyyttä?
- Millä keinoilla esihenkilöt tukevat työn ja perheen yhteensovittamista?

Tapaustutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena ei ole suoraan soveltaa kehittämisideoita käytäntöön. Kerätyn aineiston pohjalta tullaan tunnistamaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä antamaan Kelalle toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tuloksilla ei pyritä yleistettävyyteen, vaan analysoimaan ilmiötä tietyssä hetkenä.

## **2 Perheystävällisyys työelämässä**

### **2.1 Perheystävällisyys käsitteenä**

Perheystävällisyys on monimuotoinen käsite, jolle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Väestöliiton mukaan perheystävällisyys tarkoittaa positiivista asennetta ja arjen ratkaisuja, jotka helpottavat työn ja perhe-elämän yhdistämistä. Se korostaa, että perheen ja työn yhteensovittaminen on tärkeää kaikille, riippumatta elämäntilanteesta tai elämänvaiheesta. (Väestöliitto 2025a.) Työterveyslaitos puolestaan painottaa määritelmässään hyvinvointinäkökulmaa. Työterveyslaitoksen mukaan perheystävällisyys merkitsee ymmärrystä siitä, kuinka suuri vaikutus työn ja muun elämän tasapainolla on ihmisen hyvinvointiin.

Perheystävällisyydessä työnantaja ja työntekijä pyrkivät yhdessä löytämään joustavia järjestelyjä, jotka tekevät työn ja muun elämän yhdistämisestä sujuvampaa. (Työterveyslaitos 2025a.)

Perheystävällisyyttä ei voida määritellä yhdellä yleispätevällä tavalla, joten sen sisältö, tulkinta ja käytännön toteutus voivat vaihdella eri organisaatioissa. Toppinen-Tanner ja Kirves (2016) kuvaavat perheystävällisen työpaikan tunnusmerkeiksi työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tukevan organisaatiokulttuurin, sekä työntekijän hyvinvointia, jaksamista, sitoutumista ja henkistä tasapainoa edistävät käytännöt. Perheystävällinen työpaikka tarjoaa mahdollisuudet sovittaa yhteen työn ja perhe-elämän vaatimukset. (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 276–277.) Carlssonin (2016) mukaan perhemyönteisyys on työntekijöiden erilaisten perhe- ja elämäntilanteiden huomioon ottamista työelämässä. Perhemyönteisyys rakennetaan yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa, ja on erityisen tärkeää, että organisaatio osoittaa tukea ja joustavuutta työntekijöiden tarpeisiin. (Carlsson 2016, 19–24.)

## **2.2 Perheen määritelmä**

Perheystävällisyydestä puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, mitä perheellä tarkoitetaan. Tilastokeskuksen (2025) mukaan perheeseen kuuluvat yhdessä asuvat aviopuolisot, avopuolisot tai rekisteröidyn parisuhteen osapuolet sekä heidän lapsensa. Perhe voi myös koostua yhdestä vanhemmasta ja hänen lapsistaan. Lisäksi perheeseen voivat kuulua aviopuolisot, avopuolisot ja rekisteröidyn parisuhteen osapuolet, joilla ei ole lapsia. Lapsiperheeksi määritellään perhe, jossa asuu vähintään yksi alle 18-vuotias lapsi. (Tilastokeskus 2025.)

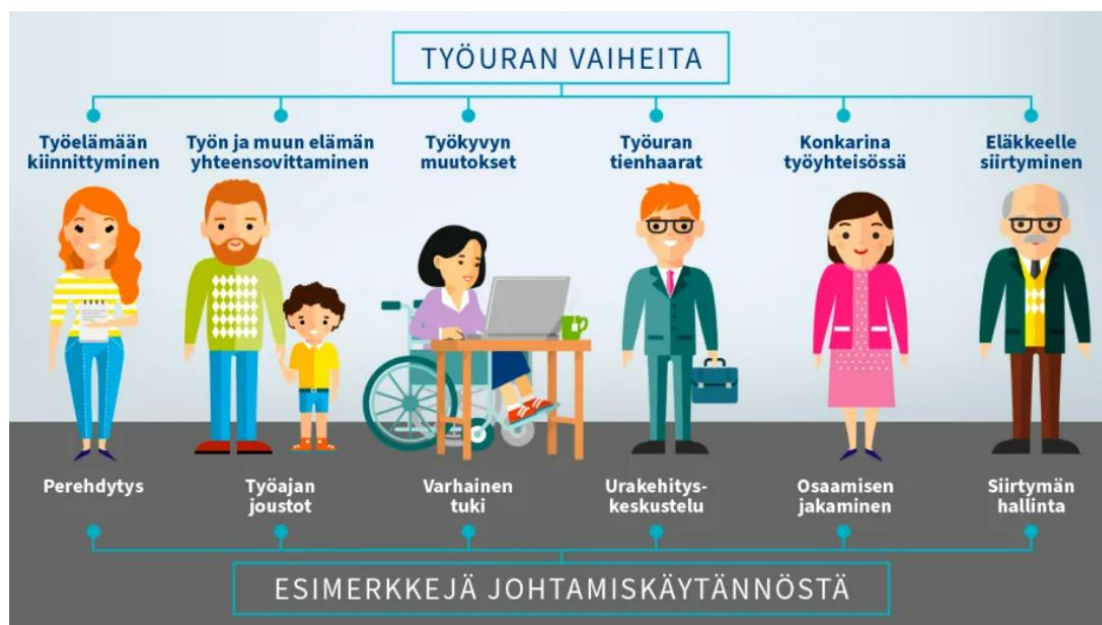
Käsitys perheestä, perheiden koosta sekä perherakenteesta ovat muuttuneet hyvin paljon. Perinteisen ydinperheen rinnalle on noussut monimuotoisia perheitä, kuten uusperheet, yhden vanhemman perheet, adoptioperheet, sateenkaariperheet, sijaisperheet, kahden kulttuurin perheet sekä perheet, joissa puoliso tai lapsi on menehtynyt. Myös tahattomasti lapsettomat perheet kuuluvat tähän ryhmään. Monimuotoisia perheitä on arvioitu olevan noin kolmannes

kaikista suomalaisista perheistä. (Carlsson 2016, 25; Moring & Kaunisto 2021, 646–647.)

Perhe-elämä ei rajoitu vain pikkulapsivaiheeseen, vaan esimerkiksi vanhenevien vanhempien hoitaminen on tärkeä perhesuhde, joka vaatii huomiota (Kangas 2024). Perheystävällisyys kattaa kaikki perhemuodot ja elämäntilanteet, ja organisaatioiden tulisi kunnioittaa jokaisen omaa käsitystä perheestä sekä hankkia tietoa erilaisista perhetilanteista. Tämä varmistaa, että perheystävällisyys voi toteutua aidosti työpaikoilla, huomioiden jokaisen yksilölliset tarpeet ja tarjoten joustoa sen mukaisesti. (Monimuotoiset perheet 2021, 6–7.) Perhekäsittelyä tulisikin tarkastella laajemmin ihmissuhteiden kautta, jolloin puhutaan laajasta perhekäsityksestä (Kokko 2020, 88).

### **2.3 Elämänkaari työyhteisössä**

Työuran eri vaiheisiin kuuluvat työelämään siirtyminen, työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottaminen, uran keski- sekä loppuvaihe (kuvio 2). Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa työuran eri vaiheet ja ymmärtää työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet. Työntekijöiden odotukset ja suhde työhön muuttuvat ajan ja elämäntilanteen myötä. Työn ja muun elämän tasapainottaminen on tärkeää kaikissa työuran vaiheissa, vaikka tarpeet ja tilanteet vaihtelevat. Nuoret työntekijät ovat usein valmiita joustamaan työajoissa ja työn sisällössä, mutta odottavat samanlaista joustavuutta myös työnantajalta. Pienten lasten vanhemmat hyötyvät työaikajoustoista, jotka auttavat yhdistämään perhevapaat, työuran ja opiskelun. Ikääntyvät työntekijät puolestaan saattavat tarvita joustoja hoivavastuiden vuoksi, esimerkiksi huolehtiessaan vanhenevista vanhemmista tai muista läheisistä. (Työterveyslaitos 2025b.)



Kuvio 2. Työuran vaiheita (Työterveyslaitos 2025b).

Perheystävällisessä organisaatiossa elämänkaarajattelulla on merkittävä rooli (Kinnunen & Mauno 2002, 114). Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta (2003) kuvaavat elämänkaarajattelun tarkoittavan työntekijän työskentelyä organisaatiossa eri elämänvaiheiden aikana. Tässä ajattelutavassa organisaatio antaa työntekijöille tilaa esittää omia toiveitaan ja ideoitaan työn ja työaikojen järjestämiseksi ja siten tukee työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sen hetkisessä elämäntilanteessa. Näin työntekijöiden elämäntilanteet voidaan huomioida paremmin, mikä edistää heidän hyvinvointiaan ja tyytyväisyyttään työssä. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 37–39; Viitala 2013, 239.)

Organisaatioiden toimintaa ohjaavat useat lait, joista erityisesti yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki koskevat perheystävällisyyttä. Tasa-arvolaki (609/1986) kieltää syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella sekä velvoittaa edistämään sukupuolten tasa-arvoa kaikilla elämäalueilla. Eri ikäryhmien huomiointi organisaatioissa perustuu yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014). Lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää. Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Laki velvoittaa työnantajia

edistämään yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työpaikalla sekä laatimaan suunnitelman toimenpiteistä, kun työntekijöitä on vähintään 30. (Tasa-arvolaki (609/1986); Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014).) Nämä lait tukevat ajatusta, että kaikkia työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti ja heidän erilaiset elämäntilanteet tulee huomioida.

Organisaatioiden tulisi korostaa, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee kaikkia työntekijöitä, riippumatta heidän iästään, uravaiheestaan tai perhetilanteestaan. Kun työntekijät ymmärtävät, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen on tärkeää kaikille jossain elämänvaiheessa, esihenkilöiden on helpompi ottaa käyttöön sitä tukevia käytäntöjä. Yhteensovittaminen ei ole etu vain pienelle ryhmälle, vaan sen tulee koskea tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 14–15.)

## **2.4 Työn ja perheen yhdistäminen**

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa tasapainoa, jossa ihminen jakaa aikaansa ja voimavarojaan eri elämänalueille, ja joista perhe on yksi merkittävimmistä. Hyvinvoinnin ja elämänlaadun kannalta on tärkeää löytää tämä tasapaino, sillä se on merkittävä voimavara myös työelämässä. (Lundell ym. 2011, 251.) Työn ja muun elämän yhteensovittaminen näkyy työpaikalla parempana työpanoksena ja sitoutumisena organisaatioon. Tasapaino katoaa, jos aika ja energia eivät riitä työn ja muun elämän asioiden hoitamiseen ilman konflikteja. Jatkuva epätasapaino heikentää sitoutumista työhön, lisää stressiä ja työuupumuksen riskiä sekä poissaoloja. (Lundell ym. 2011, 251; Työterveyslaitos 2025b.)

Miettinen ja Rotkirch (2012) ovat todenneet, että viime vuosikymmeninä työn ja perhe-elämän tasapainoa ovat haastaneet kaksi merkittävää ilmiötä. Ensinnäkin, epävakaa työsuhde ja kiire ovat yleistyneet monilla työpaikoilla. Toiseksi, teknologian mahdollistama jatkuva työskentely ja tavoitettavissa olo, ovat vaikeuttaneet perheen kanssa ja kotona vietettyä aikaa. Monien mielestä työpäivät ovat pidentyneet, ja kiire on läsnä sekä työssä että kotona. Työn epävarmuus ja

määräaikaiset työsuhteet heikentävät vanhempien mahdollisuuksia neuvotella työaikajoustoista tai vuosilomista työpaikalla. (Miettinen & Rotkirch 2012, 9–12; Roininen 2021, 11.)

Väsymys ja kiire heijastuvat perheeseen, jolloin vanhempien on vaikeaa keskittyä perheeseen eikä aikaa jää yhdessäoloon. Monelle työ on kuitenkin voimavara, joka tukee vanhemmuutta ja perhe-elämää. Perheen yhdessäolon kannalta vanhempien muulla ajankäytöllä on suuri merkitys. Pitkien työpäivien lisäksi omat harrastukset ja esimerkiksi opiskelu voivat viedä vanhempien aikaa. (Miettinen & Rotkirch 2012, 11.)

### **3 Perheystävällinen organisaatio**

#### **3.1 Perheystävällinen organisaatiokulttuuri**

Perheystävällisyyttä käsittelevässä kappaleessa tuotiin esille, ettei perheystävällisyydelle ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää. Tämän vuoksi perheystävälliselle organisaatiollekaan ei voida antaa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Mauno ja Kinnunen (2005, 269) viittaavat Thompsonin ym. (1999) määritelmään, jonka mukaan perhemyönteinen organisaatiokulttuuri koostuu organisaatiossa jaetuista asenteista, arvoista, uskomuksista ja normeista, jotka liittyvät perhe-elämään sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen. Työpaikan käytännöt, jotka tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista, kuvastavat organisaation kulttuuria ja johtamistapaa. (Mauno & Kinnunen 2005, 269; Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 278.)

Seuraavat määritelmät korostavat, että organisaatioiden työympäristön tulisi tukea työntekijöiden perhe-elämää ja yksilöllisiä tarpeita. Kauppinen ja Toivanen (2002) kuvaavat perheystävällisen organisaatiokulttuurin sellaiseksi, jossa pyritään aktiivisesti ratkaisemaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteita. Tällaisessa työpaikassa kehitetään käytäntöjä, jotka tukevat sekä miesten että naisten vanhemmuutta ja samalla mahdollistavat heidän uratavoitteidensa

saavuttamisen. Heidän määritelmässään tuodaan esille lähijohtajien merkitystä organisaatiokulttuurissa. Lähijohtajien tehtävänä on omalla asenteellaan ja toiminnallaan edistää organisaation strategian mukaisia arvoja ja toimintatapoja. Heidän roolinsa on painottaa työn ja perheen merkitystä työyhteisössä. (Kauppinen & Toivanen 2002, 270–275, Viitala 2021, 49–50.) Carlssonin (2016, 21–24) mukaan perhemyönteisessä organisaatiokulttuurissa otetaan huomioon työntekijöiden erilaiset perhetilanteet ja pyritään vastaamaan heidän yksilöllisiin elämäntilanteisiin. Yhteistä näille kaikille määritelmille on se, että perheystävällisen organisaatiokulttuurin rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä työtä, johdon vahvaa sitoutumista ja asenteiden muokkaamista, jotta työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu sujuvasti (Kangas 2024).

On olennaista ymmärtää, miten organisaation strategia vaikuttaa kulttuurin kehittymiseen. Perhemyönteisyys toteutuu parhaiten, kun se on osa yrityksen strategiaa, sillä tällöin myös johto sitoutuu siihen ja sen toteutumista seurataan. Kun perhemyönteisyys nivoutuu laajasti organisaation toimintarakenteeseen, se toimii ja näkyy arjessa. Työntekijöiden mukaan ottaminen perhemyönteisyyden rakentamiseen sitouttaa heidät paremmin perhemyönteisen strategian toteuttamiseen. Perhemyönteisen strategian toteuttaminen vaatii organisaatiolta myös rahallista panostusta, mutta tutkimusten mukaan nämä toimenpiteet ovat lopulta taloudellisesti kannattavia. (Carlsson 2016, 59–60, 113–114.)

Perheystävällisessä organisaatiossa usein korostuu johtamisen ja esimiestyön merkitys, mutta myös organisaation ilmapiiri on tärkeä. Työkavereiden tulisi olla solidaarisia ja yhteistyökykyisiä, ja joustaa tarvittaessa toistensa yksityiselämän tarpeiden vuoksi. Hyvä työilmapiiri edistää henkilöstön hyvinvointia ja auttaa työn ja perheen yhteensovittamisessa. Perhemyönteisyys ei toteudu, jos työyhteisön ilmapiiri ei ole kunnossa. (Mauno & Kinnunen 2008, 284.) Perhemyönteinen ilmapiiri organisaatiossa kertoo työntekijälle, että häntä arvostetaan ihmisenä, ei vain tuottavana yksilönä (Toppinen-Tanner, Vanhala, Puttonen, Larvi & Vaaranen 2015, 89).

Perheystävällisellä organisaatiokulttuurilla on monia etuja. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukeva organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä

työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kannalta. Perheystävällisen kulttuurin maine herättää kiinnostusta organisaatiota kohtaan ja auttaa esimerkiksi rekrytoinneissa. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6; Carlsson 2016, 65–67.) Työntekijöiden sitoutumista ja psyykkistä hyvinvointia parantaa johdon kiinnostuksen osoittaminen henkilöstön hyvinvointiin ja pyrkiminen joustojen järjestämiseen. Lisäksi tällainen kulttuuri voi toimia tukena tilanteissa, joissa työn ja perheen välillä esiintyy ristiriitoja. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6.)

### **3.2 Perheystävälliset käytännöt ja niiden hyödyt**

Suomessa yhteiskunnan mahdollistamat tukitoimet auttavat vanhempia yhdistämään työtä ja perhe-elämää. Tällaisia tukitoimia ovat muun muassa perhevapaa ja vanhempainetuudet (Kela), subjektiivinen varhaiskasvatusoikeus, maksuton perusopetus sekä erilaiset lakisääteiset työajan joustomahdollisuudet (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Työn ja perhe-elämän tasapainottamisen käytännöt perustuvat Suomessa vahvasti lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen. Tämän lisäksi työpaikoilla on usein omia sisäisiä ohjeita ja käytäntöjä, jotka voivat olla jopa lakia ja työehtosopimuksia parempia. (Väestöliitto 2025b; Toppinen-Tanner ym. 2015, 88–90.) Lainsäädäntö ja perhepolitiikka tukevat vanhempia erityisesti pikkulapsivaiheessa, mutta työpaikkojen perheystävälliset käytännöt ovat tärkeitä myös lasten kasvaessa ohi pikkulapsivaiheen (Kinnunen, Lammi-Taskula, Miettinen, Närvi & Saarikallio-Torp 2024, 12).

Toppinen-Tanner ym. (2016) kertovat, että työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan tarkastella neljällä eri tasolla. Ensinnäkin lainsäädäntö asettaa puitteet työpaikkojen toiminnalle, kuten aiemmassa kappaleessa on todettu. Toiseksi organisaatioiden strategioissa ja henkilöstösuunnitelmissa on usein toimintamalleja, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia. Kolmanneksi työn ja perheen yhteensovittaminen voidaan sisällyttää HR-prosesseihin ja työterveysyhteistyöhön. Neljänneksi työpaikoilla voi olla erilaisia joustavia käytäntöjä, jotka huomioivat työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 17.)

Työpaikan sovituista joustomahdollisuuksista ja toimintamalleista on tärkeä viestiä selkeästi kaikille työntekijöille. Jos käytännöt vaihtelevat eri tehtävissä, niiden perustelut tulee myös selittää. Esihenkilöillä on merkittävä rooli joustojen käytännön toteutuksessa, sillä heidän tulee olla oikeudenmukaisia, mutta samalla huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 33–34.)

Työterveyslaitoksen johtama Työ ja perhe-elämä -ohjelma (2013–2015) tuotti hankkeensa tuloksena oppaan työpaikoille, jossa se on luetellut kymmenen parasta käytäntöä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Nämä parhaat käytännöt ovat:

- joustavuus työajoissa
- etätyömahdollisuus
- kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet
- sovitut pelisäännöt, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
- työn ja muun elämän yhteensovittamisen kysymykset osana henkilöstöprosesseja
- yksityiselämän kysymykset osana työterveysyhteistyötä ja työkyvyn ylläpitoa
- henkilöstölle annettava tuki työn ja muun elämän yhteensovittamiseen
- lastenhoitoa ja muuta arkea helpottavat palvelut
- perheen huomiointi työpaikoilla.

(Toppinen-Tanner ym. 2016, 18.)

Erilaiset työajan joustot ovat merkittävä perheystävällisyyden toteuttamisen keino työpaikoilla. Mahdollisuus vaikuttaa työaikaan lisää joustavuutta ja parantaa työntekijän työn ja muun elämän tasapainoa sekä työhyvinvointia. Työaika-pankki ja työaikalukumat helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista, ja yllättävistä poissaoloista tulisi voida sopia. (Bourhis & Mekkaoui 2010, 99; Sarkkinen 2016.) Työntekijälähtöisiä joustoja ovat esimerkiksi työaikalukuma, työajan lyhentäminen, lomarahjan vaihtaminen vapaapäiviin ja opintovapaa. Isoissa organisaatioissa työtehtävien luonne voi kuitenkin asettaa haasteita joustojen tasapuoliselle toteutukselle, jolloin esihenkilöiden rooli joustojen soveltamisessa korostuu. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 26, 33.)

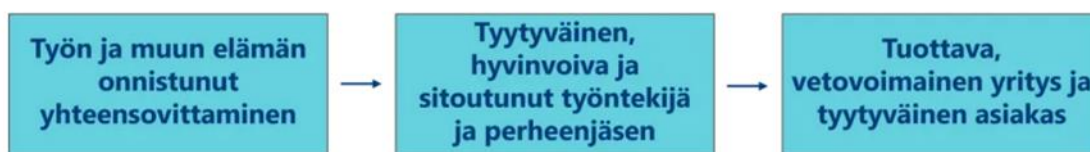
Etätyö tarkoittaa työskentelyä muualla kuin varsinaisella työpaikalla, usein kotona, ja se tarjoaa mahdollisuuden työn ja muun elämän tasapainon hallintaan. Etätyön onnistumista voidaan tukea selkeillä ohjeilla, asianmukaisella teknologialla ja esihenkilöiden myönteisellä asenteella. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 35–36.) Onnistunut etätyö vaatii molemminpuolista luottamusta, itseohjautuvuutta sekä tavoitteiden ja työajan seuranta (Carlsson 2016, 83). Työpaikoilla tulisi olla myös selkeät toimintamallit ja sijaisjärjestelyt poissaolojen varalle sekä perehdyttämissuunnitelma pitkiltä poissaoloilta, kuten perhevapaalta, palaaville työntekijöille (Toppinen-Tanner ym. 2016, 40–41). Loma-aikojen jakaminen on yksi yleisin tyytymättömyyden aiheuttaja, varsinkin jos ne hoidetaan eri tavalla organisaation sisällä eri yksiköissä. Epäoikeudenmukaisuuden tunne voi syntyä myös siitä, että eri tehtävissä toimivilla työkavereilla on erilaisia mahdollisuuksia työajanjoustoihin tai etätyöhön. (Toppinen-Tanner ym. 2015, 91–93.)

Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt, pelisäännöt ja tavoitteet tulee kirjata työpaikan ohjeisiin, suunnitelmiin ja strategiaan päämääriin. Tämä osoittaa organisaation johdon sitoutumisen työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen sekä mahdollistaa tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Osa näistä suunnitelmista, kuten yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma, on myös lakisääteisiä. Kirjatut ohjeet kertovat työntekijöille heidän mahdollisuuksistaan ja ovat tärkeä työväline esihenkilöille. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18, 48–49.)

Perheystävällisyys kannattaa olla osana henkilöstöprosesseja. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioissa seurataan henkilöstön ikärakennetta, hoitovastuita ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumista. Näitä tietoja voidaan kerätä esimerkiksi erilaisten kyselyjen avulla, kuten henkilöstökyselyllä tai kehityskeskusteluissa. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteet vaikuttavat työhyvinvointiin, minkä takia yhteensovittamisen seuraaminen on erityisen tärkeää. Perheen tutustumista työpaikkaan ja työn sisältöihin voidaan myös pitää yhtenä hyvänä käytänteenä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18, 70–71, 74, 106.) Clark (2000) on todennut tämän lisäksi perheen ymmärrystä työntekijän työtä kohtaan, sekä esihenkilön ymmärrystä henkilön muuhun elämään. Myös perheiden yhteiset tapahtumat

työpaikalla ovat erinomaisia keinoja tutustumiseen ja tietoisuuden lisäämiseen molemmin puolin. (Clark 2000, 764–767.)

Perheystävälliset käytännöt työpaikalla tuovat hyötyjä sekä työntekijöille että työnantajalle. Tasapaino työn ja muun elämän välillä parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, auttaa keskittymään työhön ja sitouttaa heidät työpaikkaan (kuvio 3). Tämä näkyy positiivisesti työpaikan tuottavuudessa ja palvelun laadussa. Haasteet yhteensovittamisessa voivat puolestaan aiheuttaa työntekijöille stressiä ja kuormittuneisuutta, ja heikentää työn laatua ja tehokkuutta. Siksi on tärkeää, että työnantaja tukee työntekijöitä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Tämä osoittaa myös, että työnantaja arvostaa työntekijöiden hyvinvointia ja heidän elämänsä tärkeitä asioita. (Työterveyslaitos 2025b; Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 277.)



Kuvio 3. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikutukset (Työterveyslaitos 2025b).

Bourhisin ja Mekkaouin (2010) tekemän tutkimuksen tulokset osoittavat perheystävällisten käytäntöjen tuovan monia etuja työpaikoilla. Tutkimuksen mukaan perheystävälliset käytännöt parantavat henkilöstön hyvinvointia, vähentävät poissaoloja, lisäävät työtyytyväisyyttä ja jaksamista sekä vahvistavat työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. Lisäksi joustavat työaikajärjestelyt ja muut perheystävälliset käytännöt voivat auttaa organisaatioita houkuttelemaan ja pitämään päteviä työntekijöitä. Työntekijät, jotka kokevat organisaation perheystävälliseksi, ovat todennäköisemmin sitoutuneita ja uskollisia työnantajalleen. (Bourhis & Mekkaoui 2010, 99–100; Paavola 2015, 27.)

### 3.3 Perhemyönteinen esihenkilötyö ja johtaminen

Perheystävällisen työympäristön luominen vaatii kaikkien työpaikan toimijoiden yhteistyötä (kuvio 4). Johto ja esihenkilöt voivat luoda suotuisat olosuhteet, HR-asiantuntijat voivat kehittää käytäntöjä sekä tarjota tukea esihenkilöille, työsuojelu ja luottamusmiehet voivat valvoa työoloja, ja työterveyshuolto voi tarjota tukea ja neuvontaa. Työntekijöiden oma vastuullinen käytös ja toisten huomioiminen ovat myös avainasemassa perheystävällisen työpaikan rakentamisessa. (Työterveyslaitos 2025c.) Vaikka perheystävällisen työympäristön luominen on monen tahon yhteistyötä, riippuu työn ja muun elämän yhteensovittamista edistävien keinojen hyödyntäminen lopulta organisaation johdon ja esihenkilöiden asenteista, kyvyistä ja toiminnasta.



Kuvio 4. Työpaikan eri toimijat työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistäjinä (Työterveyslaitos 2025c).

Esihenkilötyön merkitys on kasvanut työelämän vaatimusten lisääntyessä. Hyvä johtaminen on keskeinen tekijä työpaikan menestyksessä. (Järvinen 2020, 18.) Nykyään esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset suhteet ovat monimuotoisia, ja lähijohtamisessa korostuu valmentava ja tukeva ote kontrollon sijasta. Lähijohtamisen laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden voimavaroihin ja hyvinvointiin. Ihmistä arvostava, vuorovaikutteinen, tavoitteita selkiyttävä, yhteistyötä rakentava ja jatkuvasti kehittyvä lähijohtaminen toimii voimavarana yrityksen menestymiselle. (Viitala 2021, 49.) Siksi on tärkeää valita oikeat henkilöt

esihenkilöiksi, panostaa heidän kouluttamiseensa, asettaa selkeät tavoitteet, tarjota esihenkilöille vahvaa johtamistukea ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. (Rauramo 2012, 132; Järvinen 2020, 19.)

Perheystävällisissä organisaatioissa esihenkilötyö keskittyy yhä enemmän työntekijöiden tukemiseen. Esihenkilöt pyrkivät aktiivisesti auttamaan ja tukemaan työntekijöitä tasapainottamaan työ- ja perhe-elämän vaatimuksia (Ko, Hur & Smith-Walter 2013, 549.) Lähiesihenkilöillä onkin tärkeä rooli perheystävällisen työympäristön rakentamisessa ja ylläpitämisessä organisaatiossa. Heidän vastuullaan on omalla toiminnallaan ja asenteellaan tuoda esille organisaation perheystävällisiä arvoja ja käytäntöjä työyhteisössä. (Kauppinen & Toivanen 2002, 270–271.) Takala, Heikkinen ja Lämsä (2020, 53) toteavat, että lähiesihenkilön rooli työn ja perheen yhteensovittamisessa on toimia neuvottelijana ja valvojana.

Esihenkilö johtaa omien arvojensa, persoonallisuutensa ja taitojensa mukaisesti, vaikuttaen tiimiinsä sekä tietoisesti että tiedostamatta. Sanat, teot ja pelkkä läsnäolo vaikuttavat tiimiläisiin, ja niitä voidaan tulkita hyvin eri tavoin. (Surakka & Laine 2011, 16–17.) Empatia ja aktiivinen kuuntelu luovat perustan avoimelle ja vuorovaikutteiselle johtamiselle, jossa ymmärretään työntekijöiden tarpeita ja tunteita. Empatiakyky mahdollistaa asettumaan toisen asemaan ja taito kuunnella vähentää väärinymmärryksiä ja ennaltaehkäisee ristiriitoja. Näiden avulla esihenkilöt voivat tunnistaa ongelmat ajoissa ja puuttua niihin tehokkaasti. (Huovinmaa 2024, 140–141.) Esihenkilön tulee myös välittää työntekijöistään, mutta samalla kyetä tekemään vaikeitakin päätöksiä, jotka eivät aina miellytä kaikkia. Hyvä esihenkilö osaa tasapainottaa jämäkkyuden ja joustavuuden, ja kantaa vastuunsa myös haastavissa tilanteissa. (Nevalainen 2007, 59–65.) Myös luottamus työntekijöihin ja heidän työpanokseensa on keskeistä ja esihenkilön tulee olla tietoinen perheystävällisistä ratkaisuista sekä jakaa tätä tietoa eteenpäin. (Turpeinen & Toivonen 2008, 86–88). Perhemyönteiset käytännöt suomalaisilla työpaikoilla -kyselyssä ilmeni, että esihenkilöiden taidoissa keskustella työn ulkopuolisista asioista henkilöstön kanssa on vielä kehitettävää. Lisäksi he kaipaavat selkeitä ohjeita käytäntöjen järjestämiseen ja viestintään. (Työterveyslaitos 2025c.)

Esihenkilön tuki ja positiivinen suhtautuminen erilaisiin tilanteisiin voi vähentää työn ja muun elämän yhteensovittamisen ristiriitoja ja rohkaista työntekijöitä keskustelemaan joustotarpeista ajoissa. Tämän nähdään myös vähentävän kuormitusta ja tukevan työntekijöiden työkykyä. (Mauno & Kinnunen 2005, 283; Toppinen-Tanner ym. 2016; Tammelin & Mustosmäki 2017, 124–125.) Esihenkilöiden omalla esimerkillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Hyvää esimerkkiä näyttävät esihenkilöt sitouttavat henkilöstöä organisaatioon ja sen tavoitteisiin paremmin. Hyvä johtajuus myös auttaa työntekijöitä näkemään oman työnsä tärkeänä osana organisaation kokonaisuutta ja tavoitteita (Sinokki & Virtanen 2025, 105; Jaakola 2020, 53–54.) Riikka Kivimäen ja Katri Otonkorpi-Lehtorannan (2003) Perheystävälliset käytännöt työelämässä -hankkeessa nousi esille, että työntekijät kokevat merkitykselliseksi esihenkilön oman elämäkokemuksen, asenteet sekä perheellisyyden. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 85).

Yhdysvaltalaisen tutkijan Leslie Hammerin ja hänen kollegoidensa (2009) mukaan esihenkilöt voivat tukea työn ja perheen yhteensovittamista monin eri tavoin. Tutkijat kehittivät mallin, joka kuvaa esihenkilön perheystävällistä käyttäytymistä (family supportive supervisor behaviors, FSSB). Tämä malli muodostuu neljästä pääosa-alueesta:

- emotionaalinen tuki
- välineellinen tuki
- mallikäyttäytyminen
- luova työn ja perheen yhteensovittaminen.

(Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson 2009, 839–842.)

Emotionaalinen tuki tarkoittaa esihenkilön kykyä huomioida ja ymmärtää työntekijöiden tunteet ja perhetilanteet. Esihenkilö on helposti lähestyttävä ja valmis keskustelemaan työn ja perheen yhteensovittamisesta. Välineellinen tuki käsittää käytännön järjestelyt, kuten joustavat työajat, jotka auttavat työntekijöitä tasapainottamaan työ- ja perhevelvollisuudet. Mallikäyttäytyminen tarkoittaa, että esihenkilö toimii esimerkkinä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Luova työn ja perheen yhteensovittaminen viittaa siihen, että yksittäisten työntekijöiden tukemisen sijaan arvioidaan koko yksikön tai organisaation työn tekemisen

tapoja ja paikkoja työn ja muun elämän tasapainon näkökulmasta. Luova työn ja perheen yhteensovittaminen edellyttää avoimuutta ja valmiutta haastaa totuttuja toimintatapoja merkittävästi. (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner & Hanson 2009, 839–842.)

Braun ja Peus (2018) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan, kuinka autenttinen johtajuus voisi tukea työn ja perheen tasapainoa. Tämä johtamistyyli perustuu positiivisen psykologian periaatteisiin ja sen on ajateltu parantavan työhyvinvointia. Autenttinen johtajuus edistää työntekijöiden henkistä kasvua, on avoin ja valmentava, ja näin ollen vahvistaa työntekijöiden osaamista. (Braun & Peus 2018, 875–877.)

Perhemyönteisyyden juurruttaminen edellyttää, että perheystävälliset käytännöt on kirjattu strategiselle tasolle ja että esihenkilöt ovat tietoisia niistä sekä sitoutuneet niiden toteuttamiseen. Hyvä johtaminen on välttämätöntä, jotta työntekijät voivat yhdistää työn ja muun elämän sekä onnistua ja motivoitua työssään. Nykyajan johtamisessa perheystävällisyys on keskeinen taito ja merkittävä kilpailuetu yrityksille. Vastuullinen johtaminen, joka huomioi perheystävällisyyden, tuottaa konkreettisia tuloksia ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Tästä syystä organisaatioiden tuki ja koulutus esihenkilöille on erityisen tärkeää. (Carlsson 2016, 10, 131–133.)

### **3.4 Perheystävällinen työpaikka -ohjelma**

Suomi on monia maita edellä perheen ja työn yhteensovittamisessa. Väestöliitto on ollut keskeisessä roolissa perheystävällisen työkuulttuurin edistämässä Suomessa. (Carlsson 2016, 21–22.) Väestöliiton tavoitteena on, että perheystävällisyys on osa työkuultuuria ja arjen käytäntöjä kaikilla työpaikoilla. Tämän tueksi Väestöliitto on luonut Perheystävällinen työpaikka -ohjelman. (Väestöliitto 2025a.)

Väestöliiton myöntämän Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen saaminen työpaikalle perustuu perheystävällisyyden kokonaisarviointiin. Tämä tunnus kertoo

työnantajan sosiaalisesta vastuullisuudesta ja sitoutumisesta perheystävällisyyden toteuttamiseen. Ohjelma ei rajoitu vain lapsiperheisiin, vaan ulottuu elämänkaaren kaikkiin eri vaiheisiin. Sen tarkoituksena on valmentaa työnantajia perheystävällisempään työkuulttuuriin ja käytäntöihin. (Väestöliitto 2025a.) Ohjelmalla pyritään auttamaan työpaikkoja kehittämään perheystävällisiä toimintatapoja ja kulttuuria. Lisäksi ohjelman myötä työnantajat saavat tukea ja työkaluja, joiden avulla he voivat tuottaa yksilöllisiä kehittämissuunnitelmia, toteuttaa toimenpiteitä ja luoda seurantaa, jotka edistävät perheystävällisyyttä. Perheystävällisyyttä voidaan parantaa sekä asenteiden ja arvojen että käytännön toimien kautta. Tavoitteena on, että työ ja perhe-elämä tukevat toisiaan, mikä hyödyttää kaikkia osapuolia. (Carlsson 2016, 22–23.)

### **3.5 Perheystävällisyys Kelassa**

Kelassa perheystävällisyys tarkoittaa työn, muun elämän ja sosiaalisten suhteiden tasapainoa sekä mahdollisuutta huolehtia omasta hyvinvoinnista. Laajassa perhekäsityksessä perheystävällisyys ei rajoitu vain lapsiperheisiin. Kelan laajan perhekäsityksen mukaan perheeseen kuuluvat ne henkilöt, jotka työntekijä itse kokee perheeksi. Lisäksi Kelassa vallitsee avoin ja turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen voi vapaasti puhua tai olla puhumatta omasta perheestään. (Kela 2024a.)

Perheystävällisyys on ollut yksi Kelan henkilöstökokemuksen kärkihankkeista vuodesta 2022 lähtien, ja sitä myös kehitetään jatkuvasti. Henkilöstön kokemusta perheen ja työelämän yhteensovittamisesta mitataan vuosittain henkilöstöbarometrikyselyllä. Vuonna 2023 90,4 % vastaajista koki, että perheen ja työelämän yhteensovittaminen onnistuu Kelassa hyvin. (Mothers in Business 2024.) Vuonna 2024 vastaava luku on 90 % (Kela 2024a).

Kela on kehittänyt perheystävällisyyttä pitkäjänteisesti vuosien varrella ja osallistunut useisiin perheystävällisyyttä edistäviin ohjelmiin ja hankkeisiin. Väestöliitto myönsi Kelalle Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen ensimmäisen kerran vuonna 2021, ja tunnus myönnettiin uudelleen vuonna 2024. (Mothers in

Business 2024.) Tunnuksen myöntämisen perustana on kysely, jossa selvitetään työn ja muun elämän yhteensovittamista organisaation työntekijöiden keskuudessa (Kela 2024a).

Vuoden 2024 kyselyssä Kelan vahvuutena esille nousi lähiesihenkilötyö. Kyselyn perusteella Kelan työntekijät ovat tyytyväisiä lähiesihenkilöiden toimintaan työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta, ja heidän kanssaan on helppo keskustella työaikaan koskevista toiveista. Lähiesihenkilöt suhtautuvat myös myönteisesti lapsen tai muun lähiomaisen sairauksista aiheutuviin poissaoloihin. Lisäksi vastaajat kokivat, että esihenkilöt kohtelevat heitä tasapuolisesti. (Kela 2024a.)

Kela osallistuu Väestöliiton Ruuhkavuodet 2 -hankkeeseen, jonka tarkoituksena on etsiä perheystävällisiä toimintamalleja työntekijän työn ja läheisen jatkuvan hoidon helpompaan yhdistämiseen arjessa. Vuoden 2024 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen Kelassa -henkilöstökyselyn tulosten mukaan monilla Kelan työntekijöillä on vastuu omien vanhempien hoitamisesta. Tämän vuoksi hankkeeseen osallistuminen on koettu Kelassa erityisen merkitykselliseksi ja ajankohtaiseksi. (Kela 2024b.) Kelassa toimii myös Perheystävällinen foorumi, jonka tehtävänä on kehittää tapoja työn ja muun elämän parempaan yhteensovittamiseen. Foorumi tarkastelee erilaisten kyselyjen tuloksia ja vie kehittämistä vaativia teemoja eteenpäin. Foorumiin kuuluu seitsemän jäsentä eri puolilta organisaatiota. (Kela 2024a.)

Perheystävällisyys liittyy olennaisesti tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Kelassa työelämän joustot koskevat kaikkia työntekijöitä iästä, sukupuolesta, työvuosista tai muista taustatekijöistä riippumatta. Perheystävällisyys Kelassa perustuu yhdenvertaisuuden edistämiseen ja laajaan perhekäsitykseen. Tällä Kela pyrkii huolehtimaan, että erilaiset taustat ja lähtökohdat huomioidaan ja jokainen voi olla työpaikalla oma itsensä. (Kela 2024c.) Työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukemisella luodaan mahdollisuuksia huomioida erilaisia elämäntilanteita. (Kela 2024a.)

Kela huolehtii yhdenvertaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta rekrytoinneista alkaen ja edistää miesten ja naisten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin. Kelalla on työelämän yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma, joka noudattaa yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvolain vaatimuksia. Monimuotoisuuden huomioiminen on keskeinen osa Kelan vastuullisuustyötä. Lisäksi Kela toteuttaa DEI-työtä (diversity, equity ja inclusion), joka kehittää toimintatapoja ja -periaatteita huomioidaan paremmin henkilöstön ja asiakkaiden monimuotoisuuden ja edistämään yhdenvertaisuutta. (Kela 2024c.)

## **4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa monista eri syistä, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta toteuttaa muutoksia. Tällainen työ keskittyy yleensä käytännön ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen, tehokkaampien toimintatapojen kehittämiseen sekä uusien ideoiden ja käytäntöjen luomiseen tutkimuksen avulla. Tavoitteena on usein suunnitella, kehittää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä ei pelkästään kuvata tai selitetä asioita, vaan esitetään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämistyö painottaa käytännön tavoitteita, joita tuetaan teoreettisella pohjalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–21.) Tässä työssä tutkimuksellisen kehittämisen avulla pyrittiin selvittämään, miten esihenkilöt ymmärtävät perheystävällisyyden Kelalla, miten he soveltavat sitä työssään ja miten he arvioivat organisaation tarjoamat mahdollisuudet sen toteuttamiseen. Tutkimuksen ja analyysin pohjalta tuotettiin ideoita, joilla perheystävällisyyden toteuttamista voidaan tukea ja kehittää.

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, joka soveltuu hyvin yritysten ja hallinnollisten organisaatioiden sekä niiden käyttäytymisen tutkimiseen (Aaltio 2014). Tapaustutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yhtä tai useampaa tapausta yksityiskohtaisesti. Tavoitteena on määritellä,

analysoida ja ratkaista nämä tapaukset. Tapaukset valitaan huolellisesti, eikä valinta ole satunnainen, vaan perustuu tarkkoihin kriteereihin ja rajauksiin. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole kerätä laajaa tilastollista aineistoa yleistettävyyden saavuttamiseksi, vaan keskittyä rajattuun ryhmään ja hankkia siitä syvällistä ja tarkkaa tietoa. Tämä lähestymistapa antaa yksityiskohtaisen ja havainnollisen käsityksen tutkimuskohteesta, mikä mahdollistaa kohteen paremman ymmärtämisen ja tiedon soveltamisen eri yhteyksissä. Tapaustutkimus on erinomainen menetelmä kehittämistyössä, kun tavoitteena on saada perusteellinen ymmärrys kehittämisen kohteesta ja luoda uusia parannusehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.) Tämän tapaustutkimuksen kohteena oli julkishallinnollisen organisaation Kelan esihenkilöt perheystävällisyyden toteuttajina.

Tapaustutkimus valikoitui opinnäytetyöhön lähestymistavaksi, koska sen päätarcoitus ei ole viedä kehittämissideoita suoraan käytäntöön, vaan tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan tavoitteena on rakentaa ymmärrystä asiasta tietynä ajankohtana ja tarjota Kelalle hyödyllisiä kehitysideoita kerätyn aineiston pohjalta. Tapaustutkimuksen vahvuus on, että se tarjoaa syvällistä ymmärrystä ja kontekstiin sidottua tietoa, jotka ovat erittäin hyödyllisiä tämän tyyppisessä työelämän kehittämistehtävässä (Vilka, Saarela & Eskola 2018, 192–193).

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä osallistujien näkökulmasta, keskittyen heidän kokemuksiinsa, ajatuksiinsa ja tunteisiinsa. Tavoitteena on kuvata todellista elämää ja tuoda esiin ihmisten omasta todellisuudesta kumpuavia kuvauksia, jotka sisältävät heille merkityksellisiä asioita (Puusa & Juuti 2020, 9; Vilka 2025, 145). Kelalla henkilöstön kokemusta perheen ja työelämän yhteensovittamisesta mitataan vuosittain henkilöstöbarometrikyselyllä, mikä on auttanut saamaan yleiskuvan perheystävällisyyden toteutumisesta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella asiaa esihenkilöiden näkökulmasta ja selvittää, miten he ymmärtävät perheystävällisyyden sekä syventyä heidän näkemyksiinsä. Tämä teki laadullisesta lähestymistavasta perustellun. Perheystävällisyys on monitahoinen, kontekstisidonnainen ja osin subjektiivinen ilmiö, ja

laadullisella lähestymistavalla pyrittiin mahdollistamaan sen tarkastelu yksityiskohtaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Tutkimuksen tavoitteet ohjaavat aineiston hankintaa ja tulkintaa sekä pyrkimystä ymmärtää tutkimuskohteena olevia henkilöitä ja heidän kokemuksiaan. (Puusa & Juuti 2020, 101.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelujen ja havainnoinnin avulla (Metsämuuronen 2006, 170). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) korostavat, että haastattelun ehdoton etu muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on sen joustavuus, joka mahdollistaa aineiston keruun mukauttamisen tilanteen ja vastaajien tarpeiden mukaan. Laadullinen haastattelu on erinomainen menetelmä, kun halutaan tutkia ilmiötä syvällisesti, sillä se tarjoaa mahdollisuuden tarkentaa ja syventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.) Näillä perusteilla menetelmäksi valittiin haastattelu, joka päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastattelu on erinomainen menetelmä, kun tavoitteena on tutkia haastateltavan henkilökohtaisia kokemuksia aiheesta (Vilka 2025, 151).

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka tunnetaan myös puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, koska se on joustava menetelmä ja mahdollistaa syvällisen tarkastelun aiheesta. Teemahaastattelussa haastattelijalla on etukäteen määritellyt teema-alueet, mutta ei tiukkoja kysymyssarjoja, mikä antaa tilaa haastateltavan omille kokemuksille. Teemahaastattelu ei vaadi yhtenäistä kieltä tai käsitteistöä, joten haastateltava voi ilmaista näkemyksensä vapaasti. (Vilka 2025, 151–153.)

## **4.2 Otoksen valinta ja aineiston hankinta**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten lähiesihenkilöt toteuttavat perheystävällisyyttä Kelalla, joten tästä syystä nähtiin tärkeäksi tutkia asiaa kattavasti koko organisaation näkökulmasta. Tammikuun 2025 tilastoinnin mukaan Kelalla työskenteli 592 esihenkilöä. Toimeksiantajaorganisaation edustajan kanssa mietittiin, miten tutkimukseen saataisiin kattavasti haastateltavia

koko organisaatiosta, koska kaikille esihenkilöille ei nähty järkeväksi lähettää haastattelukutsua. Tämän pohdinnan kautta päädyttiin valitsemaan kohderyhmäksi vuoden esihenkilöt. Tämä oli luonteva valinta, sillä tällä tavalla saatiin haastateltavaksi kattavasti lähiesihenkilöitä koko organisaatiosta ja tämä ryhmä nähtiin sopivaksi myös työn aihepiiriä ajatellen.

Kelalla on palkittu vuoden esihenkilöitä vuodesta 2018 lähtien, lukuun ottamatta vuotta 2020. Ehdotukset palkittavista esihenkilöistä tekevät Kelan toimihenkilöt. Vaikka kriteerit ovat hieman vaihdelleet vuosien varrella, palkinto on pääasiassa myönnetty esihenkilöille, jotka ovat omaksuneet ammattimaisen johtamisen taidot ja soveltavat niitä päivittäisessä työssään. He luottavat tiimiinsä, johtavat esimerkillään ja edistävät työyhteisössä uutta toimintakulttuuria. (Kela 2024d.)

Kelan vuoden esihenkilö -kilpailussa palkitaan vuosittain esihenkilöt jokaisesta tulosityksiköstä, yhteensä seitsemän esihenkilöä. Suurimmasta tulosityksiköstä, valtakunnallisista asiakkuuspalveluista palkitaan kolme esihenkilöä ja muista tulosityksiköistä yksi esihenkilö kustakin. Haastateltavien määrä valittiin tämän suhteutuksen mukaan. Haastattelupyyntö lähetettiin sähköpostitse (liite 1) vuoden 2024 mennessä palkituille vuoden esihenkilöille (33 henkilöä). Henkilöitä pyydettiin ilmoittautumaan vapaaehtoisiksi haastatteluun, mikäli he edelleen toimivat esihenkilöinä Kelalla. Koska tarkoituksena oli saada haastateltavia jokaisesta tulosityksiköstä samassa suhteessa kuin vuoden esihenkilöitä palkitaan, ilmoittautuneet jaettiin ryhmiin tulosityksiköittäin. Näistä ryhmistä valittiin satunnaisotannalla haastateltavat, jotta mahdolliset ennakoajatukset eivät vaikuttaisi lopputulokseen. Lopulliseen haastatteluun kutsuttiin seitsemän esihenkilöä, ja jokaisen kanssa sovittiin sopiva haastattelu-aika.

Ennen haastatteluja osallistujille lähetettiin suostumuslomake (liite 2), jossa selitettiin muun muassa henkilötietojen käsittely ja tietojen käyttö. Kaikki valitut osallistajat kuittasivat lomakkeen. Haastattelun alussa osallistujille kerrattiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, sekä henkilötietojen käyttö ja mahdollisuus keskeyttää osallistuminen milloin tahansa.

Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams -sovelluksen avulla aikavälillä 24.-28.2.2025. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin 60 minuuttia. Haastateltavien yksilöllisyyden suojaamiseksi Teams-litteraatiot tallennettiin ulkoiselle tallenteelle tiedostonimillä "haastattelu 1", "haastattelu 2" jne. Aineistoa käsitteli vain tutkija. Haastattelussa käytetyn teemahaastattelurungon (liite 3) aihealueet tukivat tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. Teemat ja kysymysrunko viimeisteltiin ennen haastattelujen aloittamista yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa.

### 4.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Teemahaastattelujen tallenteet litteroitiin tarkempaa analyysia varten. Teams-sovelluksen litterointiominaisuutta käytettiin ääniraidan muuntamiseen tekstiksi. Litteraatiot tarkastettiin ja anonymisoitiin poistamalla kaikki tunnistettavat tiedot, kuten työskentely-yksikkö. Aineistonäytteet koodattiin tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi haastateltavien mukaan satunnaista identifikaatiota käyttäen (EH=esihenkilö, EH1; EH2; jne.). Litteroinnissa on myös päätettävä, kirjoitetaanko teksti puhekielen vai kirjakielen mukaisesti (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 99). Tässä opinnäytetyössä litterointi tehtiin puhekielellä, jotta haastateltavien oma ääni kuuluisi. Alkuperäiset litteroinnit olivat 11–20 sivua haastattelua kohden Arial 10 -fontilla. Teksti käytiin läpi useaan kertaan, muokaten sitä vastaamaan puhuttua sisältöä ja järjestäen kysymys-vastaus-periaatteella. Täytesanat ja epäolennaiset pohdinnat poistettiin, jättäen olennaiset vastaukset. Joitakin vastauksia jätettiin laajemmiksi asiayhteyden säilyttämiseksi. Lopulliset litteroinnit olivat 5–11 sivua haastattelua kohden.

Aineisto rajattiin tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti keskittyen asiasisältöön (Kallio 2021). Tutkimusaineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysimenetelmä mahdollisti aineiston avoimen tarkastelun ja auttoi löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kuten Elo & Kyngäs (2008, 112–113) kuvaavat, tämän menetelmän avulla voidaan tiivistää ja kuvata tutkittava ilmiö selkeästi ja kattavasti.

Analyysissa aineistosta etsittiin tutkimuksen tavoitteen ja asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmasta keskeisiä käsityksiä perheystävällisyydestä, esihenkilöiden roolista perheystävällisyyden toteuttajina, sekä kehittämiseen liittyviä ajatuksia ja kokemuksia. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistettiin, eli yksittäisten haastattelujen tiedot koottiin yhteiseen Excel-taulukkoon. Toisessa vaiheessa aineiston huolellisella läpikäynnillä etsittiin merkittäviä yksityiskohtia ja laajempia merkityskokonaisuuksia tutkimuskysymysten näkökulmasta. Viimeisessä vaiheessa aineisto abstrahoiitiin, eli siitä nostettiin esille tutkimuskysymysten kannalta olennaiset tiedot ja keskeisimmät tulokset, jotka esitetään luvussa 5. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa siirrytään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

## **5 Tutkimuksen tulokset**

### **5.1 Haastateltavien taustatiedot**

Haastattelun alussa kerättiin perustietoja haastateltavista muutaman kysymyksen avulla. Tavoitteena oli selvittää, kuinka kauan haastateltavilla on esihenkilökokemusta ja mikä osuus kokemuksesta on hankittu Kelassa työskentelyn aikana. Lisäksi selvitettiin, kuinka monta tiimiläistä esihenkilöillä on johdettavanaan. Samalla kartoitettiin, mitkä asiat motivoivat, palkitsevat ja haastavat esihenkilötyössä.

Haastateltavien esihenkilökokemus vaihteli merkittävästi, ollen keskimäärin yhdeksän vuotta. Suurimmalla osalla haastateltavista esihenkilökokemus on kertynyt Kelassa työskentelyn aikana. Johdettavien tiimien koko on pääsääntöisesti yli 12 henkilöä.

Haastateltavat kertoivat pitävänsä työskentelystä erilaisten ihmisten kanssa ja arvostavansa tiivistä ja aktiivista kontaktia tiimiläisiin. He motivoituvat, kun voivat olla tiimiläistensä tukena ja tehdä työtä yhdessä. Auttamisen halu ja

ihmisten tukeminen nousivat keskeisiksi motivaatiotekijöiksi. Haastateltavat esihenkilöt arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa asioihin omassa roolissaan. Vastauksissa nousivat selkeästi esille työn monipuolisuus, erilaiset tehtävät, työn tuomat uudet haasteet sekä jatkuvat oppimismahdollisuudet.

Palkitsevaksi esihenkilöt kokevat työssään sen, kun tiiminä onnistutaan ja yhteiset tavoitteet saavutetaan. He mainitsivat myös tiimin hyvän yhteishengen, innostuneen ja positiivisen ilmapiirin sekä tiimiltä saadun henkilökohtaisen palautteen olevan merkityksellisiä. Haastateltavat kertoivat palkitsevana nähdä toimenpiteiden ja ratkaisujen auttavan tiimiläisiä ja parantavan heidän tilannettaan. Vastaavasti haasteelliseksi työssään haastateltavat nostivat resurssien niukkuuden, kiireen sekä nopeat muutokset toimintakulttuurissa. Haastateltavat kertoivat työrauhan saamisen olevan esihenkilötyössä välillä vaikeaa. Lisäksi byrokraatia sekä esihenkilötyössä käytettävät erilaiset järjestelmät vievät välillä kohtuuttoman paljon aikaa. Eräs haastateltava nosti haasteeksi myös oman herkkyytensä ja epäonnistumisen tunteet.

## 5.2 Perheystävällisyyden ymmärtäminen

Haastateltavat kuvailivat perheystävällisyyden tarkoittavan ihmisen elämään liittyvien asioiden, kuten perhetilanteen, erilaisten elämäntilanteiden ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioon ottamista. Suurin osa (n=5) haastateltavista mainitsi ajattelevansa, että perheystävällisyys ei rajoitu vain henkilöihin, joilla on lapsia. Vastauksissa perheestä käsitteenä ajateltiin perinteistä ydinperhettä laajemmin, tarkoittaen erilaisia perhemuotoja sekä esimerkiksi omia vanhempia.

”Itse ajattelisin hiukan laajemmin perheitä, että on ne muutkin perhemuodot kuin vaan ne, joilla on pieniä lapsia. Jollain on aikuisia lapsia ja sitten monella myös niitä iäkkäitä vanhempiaan, joista joutuu huolehtimaan.” (EH6.)

Kelassa on käytössä laaja perhekäsitys, mutta vain yksi haastateltavista kertoi tietävänsä tästä. Neljä haastateltavaa kertoi ehkä kuulleensa tästä, ja kahdelle tieto oli täysin uusi. Suurin osa (n=5) haastateltavista kertoi laajan

perhekäsityksen tarkoittavan sukupuolten tasa-arvon toteutumista ja perheen käsitteen laajentamista koskemaan muutakin, kuin vain pienten lasten perheitä. Kaksi esihenkilöä määritteli sen tarkoittavan, että perheeseen kuuluvat ne henkilöt, jotka henkilö itse katsoo siihen kuuluvan. Yksi haastateltava ei kyennyt määrittelemään laajaa perhekäsitystä.

Haastateltavilla oli melko yhteneviä ajatuksia perheystävällisestä johtamisesta. Haastateltavat kuvailivat sen tarkoittavan työntekijöiden elämäntilanteiden huomioimista ja joustavien työjärjestelyjen mahdollistamista. Suurin osa (n=6) mainitsi, että esihenkilön tulisi tasapuolisesti tukea kaikkien tilanteita ja varmistaa, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu.

Perheystävällisen johtamisen keinoina haastateltavat kertoivat joustot työajoissa ja työtehtävissä, jotta työntekijät voivat hoitaa perheeseen liittyviä asioita sujuvasti. Eräs haastateltava korosti, että perheystävällisessä johtamisessa on tärkeää pystyä asettautumaan toisen ihmisen asemaan.

”On hyvä, että jos koittaa miettiä miten haluaisi, että itseä kohdeltaisiin. Kun sitä kriteeriä käyttää, niin sillä mun mielestä ollaan jo pitkällä.”  
(EH2.)

Haastateltavat esihenkilöt kertoivat omaavansa hyvän käsityksen perheystävällisyydestä, vaikka kukaan heistä ei ole saanut erillistä koulutusta aihepiiristä Kellassa työskennellessään. Heidän käsityksensä perheystävällisyydestä ja perheystävällisestä johtamisesta on muodostunut maalaisjärjen, omien ajatustensa ja elämäkokemuksensa perusteella. Haastateltavien mielestä koulutus kaikille esihenkilöille olisi kuitenkin hyödyllistä. Mahdollisiksi koulutuksen aiheiksi haastateltavat ehdottivat perhevapaa uudistusta, laajan perhekäsityksen avaamista, sekä haasteellisiin tilanteisiin valmistautumista ja niissä asioiden sanoittamista.

### 5.3 Perheystävällisyyden toteuttamismahdollisuudet organisaatiossa

Haastateltavien esihenkilöiden mielestä Kela on perheystävällinen työnantaja. Yhden haastateltavan mukaan Kela voisi kuitenkin tuoda perheystävällisyytään esille vielä enemmän.

Haastateltavat kertoivat, että perheystävällisyys näkyy joustavina työjärjestelyinä, kuten etätyömahdollisuutena ja liukuvana työaikana, sekä avoimena tiedottamisena perheystävällisyyteen liittyvistä mahdollisuuksista ja ohjeistuksista. Perheystävällisyyttä ilmentävät myös esihenkilöiden yhtenäiset keinot toteuttaa perheystävällisyyttä, tasa-arvoinen kohtelu, Väestöliiton myöntämä Perheystävällinen työpaikka -tunnus sekä Lapset mukaan töihin -päivä.

Haastateltavat mielsivät organisaation antamat mahdollisuudet ja raamit perheystävällisyyden toteuttamiseen melko riittäviksi. Haastateltavat esihenkilöt kokivat pystyvänsä tekemään itsenäisiä ratkaisuja omassa tehtävässään, vaikka vastauksista käy ilmi, että mahdollisuudet myöntää joustoja vaihtelevat yksiköstä ja työtehtävistä riippuen.

Haastateltavien mukaan työn luonne ja työtehtävät vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka sujuvasti työtä ja muuta elämää voidaan yhdistää. Vastausten perusteella asiakaspalvelua tekevissä yksiköissä palveluaika määrittää raamit, milloin työntekijän tulee olla töissä. Kaksi haastateltavista kuitenkin kertoi tiimiläisensä voivan työn luonteen vuoksi melko itsenäisesti suunnitella työtään ja työaikojaan, mikä tekee työn ja muun elämän yhdistämisestä melko sujuvaa.

”Meidän ryhmässä voidaan toimia ehkä vähän sallivammin kuin mitä koko Kelan virallinen kanta on. Näkemys koko Kelasta ja mahdollisuuksista jossain muissa yksiköissä on negatiivisempi. Tällaisia samanlaisia joustoja mitä meillä on, niin ei pystytä kaikkialla toteuttamaan.” (EH5.)

”Näen että oma asema on sellainen välikäsirooli. Välillä se liikkumavara on ehkä vähän ahdas, mutta kokonaisuudessa on toistaiseksi ollut hyvä.” (EH2.)

Haastateltavien näkemyksen mukaan yhteiskunnallinen tilanne ja Kelaan kohdistetut säästötoimenpiteet ovat suurimpia haasteita perheystävällisyyden

toteuttamiselle organisaatiossa. Tämä ilmenee työtehtävien laajentumisena, vähentyneenä henkilöstöressurssina ja lisääntyneenä työmääränä. Henkilöstöressurssien tiukentuminen, osaamiskapeikot, tiukat vastualueet, kiivas työtahti, lisääntynyt työmäärä ja aikasidonnaiset tehtävät asettavat haastateltavien mielestä haasteita työn ja perheen yhdistämiselle. Yksi haastateltavista kertoi työpaineen aiheuttavan haasteita asiakaslähtöisyyden toteuttamiselle ja vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon.

”En oikeastaan näe muuta meidän tehtävässä kumpuavaa ongelmaa kuin tämä työpaine. Monia motivoi työn tekemisessä asiakaslähtöisyys ja tämä työpaine on sen kanssa ristiriidassa.” (EH4.)

”Yhteiskunnassa on sellainen tilanne, että ollaan kovasti säästölinjalla ja kaikesta pitää kiristää. Kelassakin tarkoittaa, että resurssi ei ainakaan lisääny – toisaalta yhteiskunnan tilanteen takia työmäärät kylläkin lisääntyvät. Tämä on haastava yhtälö. Meillä (tulosityksikössä) tämä näkyy siten että työntekijöistä on koulutettu moniosaajia.” (EH2.)

Haastatteluiden vastausten perusteella organisaation ylin johto nähdään tahona, joka määrittää perheystävällisyyttä koskevat linjaukset ja sanoittaa ne ääneen. Ylemmän johdon välittämällä ilmapiirillä, arvojohtamisella ja empaattisella asennoitumisella nähdään olevan merkitystä perheystävällisyyden rakentumiselle.

”Ylempi johto tekee linjauksia, jotka mahdollistaa perheystävällistä toimintaa. Sen jälkeen perheystävällisyys on viimekädessä aika lähikontaktissa tapahtuvaa.” (EH1.)

Haastateltavat pitivät tärkeänä ylemmän johdon lähestyttävyyttä, ja että he kuuntelevat. Vastauksissa nostettiin myös hyvä keskusteluyhteys ja tuen saaminen omalta esihenkilöltä merkitykselliseksi asiaksi puhuttaessa perheystävällisten käytäntöjen mahdollistamisesta.

#### **5.4 Perheystävällisyyden kehittyminen organisaatiossa**

Haastateltavien mielestä Kelassa on tapahtunut merkittäviä työn ja perheen yhdistämiseen vaikuttaneita muutoksia vuosien saatossa. Myönteisinä muutoksina haastateltavat kertoivat työntekijöiden entistä laajemman tukemisen ja

kuuntelemisen, ja että voidaan miettiä yksilöllisiä ratkaisuja asioiden sanelemisen sijaan. Haastateltavien mukaan tänä päivänä ymmärretään paremmin työn ulkopuolisen elämän merkitys ja halutaan tukea työntekijöiden hyvinvointia. Haastateltavien mielestä etätöiden mahdollistuminen on myös edistänyt perheystävällisyyttä merkittävästi.

”Tää perheystävällisyys on mun mielestä kehittänyt ihan valtavasti mun työuran aikana. Aikaisemmin se saattoi riippua enemmän siitä, että oliko esimies sellainen, että hän niin kun ymmärsi näitä tällaisia perheasioita, mutta nyt meillä on tähän liittyvät asiat tasa- arvoisemmin kaikkien saatavissa.” (EH1.)

”Toisaalta ennen työ oli sidottua aikaan, paikkaan ja virka aikaan, ja nyt joustomahdollisuudet on monella tapaa parantuneet. Molempiin suuntiin siis muutosta tapahtunut. Erityisen iso muutos on tämä etätöiden mahdollistuminen, mikä auttaa kyllä näissä jutuissa todella paljon.” (EH2.)

”Ensinnäkin, että me puhutaan perheystävällisestä Kelasta, perheystävällisyydestä ja laajasta perhekäsityksestä niin eihän sellaisesta puhuttu muutamia vuosiakaan sitten, saatikka silloin kun olen organisaatioon tullut. Käsitys ja ajatusmaailma on muuttunut ihan toisenlaiseksi. Ja tosiaan hyvinvoinnin tukeminen mitä tänä päivänä on, että työntekijä on arvokas jo itsessään ja ymmärretään työn ulkopuolisen elämän merkitys.” (EH4.)

Perheystävällisyyden kehittymistä haittaavina muutoksina haastateltavat mainitsivat tiimikokojen kasvamisen, työtehtävien laajentumisen (moniosaajuus), työtahdin kiihtymisen, sekä vaatimuksen nopeammasta tiedon tuottamisesta ja reagoinnista. Lisäksi esihenkilöiden työnkuvaan on tullut paljon lisää hallinnoitavia asioita, jotka ennen kuuluivat esimerkiksi sihteereille. Myös tiimiläisten työn luonteen muuttuminen on vaikuttanut merkittävästi työn kuormittavuuteen.

”On tapahtunut paljonkin. Ennen tehtiin paperilla työt ja nyt ollaan valtakunnallisissa työjonoissa, joissa massat on suuria ja ne saattaa yksittäiselle henkilölle näyttäytyä ylivoimaiselta, ja että oma panos ei näy siinä massassa. Tämä aiheuttaa lisäkuormitusta henkilöille.” (EH5.)

## 5.5 Esihenkilö perheystävällisyyden toteuttajana

Perheystävällisyyden huomioimisessa on jokaisen haastateltavan mukaan ollut tiimiläisten erilaisten tilanteiden takia haasteita, mutta pääsääntöisesti näihin on

aina löytynyt molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että esihenkilön mahdollisuudet tehdä ja mahdollistaa erityyppisiä ratkaisuja riippuvat siitä, missä tulosityksikössä esihenkilö työskentelee, ja mitä työtehtäviä hänen tiimissään tehdään. Osa vastaajista (n=4) kertoi pystyvänsä myöntämään joustoja melko helposti, kun taas toiset joutuivat tekemään isoja-kin järjestelyjä samojen joustojen mahdollistamiseksi.

”Mä tiedän, että asiakaspalvelupuolella pätee erilaiset lainalaisuudet. Se jouston mahdollisuus ei ole samaa luokkaa mitä meillä, ja musta se on toisaalta hirveän surku suoraan sanoen. Meillä on hyvin erilainen toimintakulttuuri ja tapa ja mahdollisuus tehdä tämän tyyppisiä ratkaisuja organisaatiossa eri puolilla.” (EH4.)

Haastateltavien mukaan myös työntekijöiden työnkuvat voivat aiheuttaa haasteita perheystävällisyyden huomioimisessa. Jos tiimiläisen työtehtävä on kriittinen tai vastaavaa työtä ei tee kukaan muu tiimissä tai yksikössä, perheystävällisyyden huomioiminen on näiden henkilöiden kohdalla hankalampaa. Myös lomapäivien myöntäminen nousi joidenkin vastauksissa haasteeksi. Näissä tapauksissa vastaajat olivat käyttäneet liukumien hyödyntämistä sekä etätyöskentelyä ratkaisuna, jos kokonaista vapaapäivää ei voitu myöntää.

Haasteena perheystävällisyyden toteutumiselle nostettiin myös esihenkilöiden toiminnan erilaisuus, joka voi johtua tietämättömyydestä, ohjeiden tulkinnasta tai kyvykkyydestä esihenkilötyöhön. Yksi haastateltava mainitsi haasteeksi organisaation yhtenäiset toimintatavat, kuten työajan leimaamisen, jonka hän koki oman tiiminsä työtehtävissä kankeaksi. Haastateltavan mielestä olisi hyvä miettiä enemmän yksikkökohtaisia ja yksilökohtaisia toimintamalleja ja järjestelmiä, jotka sopisivat paremmin kyseisiin työtehtäviin. Muutaman haastateltavan (n=3) mukaan palveluaika ja palvelutilanne määrittävät pitkälti työajan sekä joustojen käytön mahdollisuudet.

Moni haastateltavista (n=5) koki välillä vaikeaksi saada selville, mikä on työnantajan linja asioihin, ja mikä on eri yksiköiden työtehtävien mahdollistama liikkumavara asioiden ratkaisemisessa. Erään haastateltavavan mukaan Kelan sisäisessä intrassa (Sinetti) asiat ja käytännöt joudutaan esittämään tiukimman

menettelytavan mukaan. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa sen, että osa esihenkilöistä eivät uskalla kysyä linjauksen joustomahdollisuudesta.

Haastateltavista esihenkilöistä suurin osa (n=6) mainitsi myös kiireen yhtenä haasteena perheystävällisyyden toteutumiselle. Kiireen vuoksi vastaajat eivät pysty olemaan tiimiläistensä tavoitettavissa niin paljon kuin haluaisivat. Työkiiireet vaikuttavat myös haastateltavien esihenkilöiden mahdollisuuksiin osallistua tilaisuuksiin ja koulutuksiin, jolloin uusin tieto perheystävällisyydestäkään ei välttämättä tavoita heitä – eikä näin ollen myöskään välity heidän tiimiläisilleen.

Vastaajien mukaan kiire vaikeuttaa myös esihenkilöiden töistä lähtemistä.

Haastateltavat kertoivat, että kiire esihenkilötyössä tekee työn ja perhe-elämän yhdistämisestä heille itselleen haastavampaa kuin heidän tiimiläisilleen.

Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin pystyvänsä tekemään riittävästi toimenpiteitä tukeakseen työntekijöitään työn ja muun elämän yhdistämisessä. Yksi esihenkilö kertoi, että hänellä on omasta mielestään melko vapaat kädet toteuttaa tiimiin liittyviä toimenpiteitä ja asioita. Osa esihenkilöistä (n=3) kertoi joutuvansa hyväksyttämään tiettyjä asioita ylemmällä esihenkilöllä. Heidän mukaansa oma esihenkilö ajattelee kuitenkin asioista aika samalla tavalla, jolloin asiat yleensä menevät tehdyn esityksen mukaan. Yksi vastaajista kertoi kokevansa hänellä olevan mahdollisuuksia valita, toimiiko tilanteissa tiukimman linjan vai jonkun muun vaihtoehdon mukaan. Joutuessaan valitsemaan tiukemman linjan vastaaja pyrkii kuitenkin kompensoimaan tätä myöhemmin jossakin toisessa tilanteessa.

Haastateltavat ovat kokeneet saaneensa uransa aikana tukea perheystävällisyyden edistämiseen Kelan sisäisistä ohjeista, sparrailuista toisten esihenkilöiden kanssa sekä johtamisen tueksi kuukausittain järjestettävistä HR-teema-tuokioista. Suurin osa (n=6) haastateltavista kertoi etsivänsä apua perheystävällisyyteen liittyvissä asioissa organisaation sisäisestä intrasta Sinetistä tai HR-partnerilta (tai vastaavalta). Haastateltavat nostivat kuitenkin Sinetistä löydetyn tiedon luotettavuuden haasteeksi. Vastaajien mukaan Sinetistä on vaikea löytää asioita, ja tietoja täytyy usein vielä varmistaa pääohjeesta poikkeavista yksiköiden ”omista ohjeista”.

”Sinetistä löytyy aika hyvin tietoa. Välillä pitää kuitenkin vielä varmistaa, että onko meidän yksikössä tähän jotakin omaa ohjetta. Joutuu melko monesta paikasta tarkistamaan miten meidän yksikössä joku tietty asia toteutetaan.” (EH7.)

Monet haastateltavat (n=5) mainitsivat kollegalta avun kysymisen keinona haasteellisissa tilanteissa tiedon etsimiseksi. Osa vastaajista (n=2) oli myös käyttänyt työterveyden yhdyshenkilöä ja HR-juristia apuna etsiessään vastauksia hankalimpiin tilanteisiin.

Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, millaisena perheystävällisyyden toteuttajana he näkevät itsensä. Haastateltavien vastauksissa korostuivat empaattisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoinen kohtelu ja rehellisyys. Vastaajat pyrkivät asettumaan työntekijän asemaan ja toimimaan niin kuin toivoisivat itselleen tehtävän. Haastateltavat kertoivat myös tukevansa työntekijöiden elämäntilannetta työjärjestelyillä aina kun mahdollista ja tekevänsä tarvittaessa yksilöllisiä ratkaisuja. Luottamus tiimiläisiin ja heidän kykyynsä hoitaa työtehtävät nähtiin tärkeänä myös erilaisten joustojen myöntämisessä.

”Minusta on tärkeä arvo työntekijää kohtaan, että he kokevat, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Ei voi siis sooloilla miten vain, mutta toki on tilanteita, missä pitää yksilöllisiä ratkaisuja tehdä. Siksihän me ollaan lähesihenkilöitä, että voidaan myös sitä yksilöä huomioida.” (EH4.)

”Ajattelen, että tosi pitkälle pääsee empaattisella ajattelulla. Enkä tarkoita hyysäämistä, vaan että pyrkii asettautumaan toisen asemaan ja ymmärtämään sitä. Tätä ei ole helposti koulutuksella rakennettavissa ja se kuitenkin on oleellinen taito esihenkilö asemassa.” (EH2.)

”Perheystävällisyys toimiessaan ei maksa mitään. Kun kuuntelee työntekijää ja on mukana, niin se ei maksa mitään. On kaikkien edun mukaista, että työntekijä voi hyvin ja kotiympäristö voi hyvin. Annetaan työntekijälle mahdollisuus, että hän voi toimia niin, että kotiympäristö voi hyvin, koska ihminen on kokonaisuus ja kaikki vaikuttaa kaikkeen.” (EH6.)

Kuvaillessaan itseään perheystävällisyyden toteuttajina, monet haastateltavista korostivat avoimuutta, helppoa lähestyttävyyttä, sekä taitoa kuunnella ja pysähtyä asian äärelle.

”Tärkein työkalu esihenkilötyössäni on kuunteleminen. Kuuntele, mitä se ihminen sanoo sulle.” (EH1.)

Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöt ymmärtävät oman toimintansa merkityksen ja sen, että he välittävät eteenpäin organisaation käsitystä perheystävällisyydestä.

”Monessakin asiassa, niin esihenkilö on esimerkin näyttäjä. Ajatellaan, että se on myös se talon tapa, mitä esimerkkiä esihenkilö näyttää.” (EH3.)

Haastateltavien mukaan perheystävällisyyden johtamisessa voi kehittyä, ja myös toimintaympäristön muutokset pakottavat kehittymään. Vastaajien mielestä esihenkilön pitää olla jatkuvasti valmis oppimaan uutta ja kehittämään itseään.

”Voisin olla jämekämpi.” (EH7.)

”Otaa aikaa ja vielä paremmin pysähtyä käsillä olevan asian äärelle sen henkilön kanssa.” (EH6.)

”Kertoa oma-aloitteisemmin erilaisista mahdollisuuksista, mitä voitaisiin tilanteissa hyödyntää.” (EH3.)

”Priorisoida tätä aihealuetta, sillä voisin olla paremmin perillä, mitä perheystävällisyydestä Kelalla puhutaan, tai mitä sen eteen tehdään.” (EH4.)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oma elämäkokemus auttaa ymmärtämään toimihenkilöiden yksityiselämän tilanteita. Vastaajien mukaan se tarjoaa samaistumispintaa ja auttaa suhtautumaan tilanteisiin paremmin. Haastateltavien mukaan oma elämäkokemus ei kuitenkaan estä heitä ymmärtämästä myös muunlaisia tilanteita, joista heillä ei ole henkilökohtaista kokemusta.

”Varmasti jokaisen elämäntilanne ja elämäkokemus vaikuttaa miten perheystävällisyyttä johtaa mutta haluan ajatella, että pystyy myös empaattisesti suhtautumaan muihinkin tilanteisiin kuin niihin mitkä itselle tuttuja.” (EH6.)

## 5.6 Perheystävällisyyden edistäminen

Haastateltavat toivat esille seuraavia asioita, kun keskusteltiin mitä ratkaisuja ja käytäntöjä he ovat käyttäneet perheystävällisyyden toteuttamiseksi:

- toimenkuvan määräaikainen muokkaaminen työhyvinvoinnin tukemiseksi
- etätöiden tekemisen mahdollistaminen
- erilaiset työajan joustot ja liukumien mahdollistaminen
- lyhennetty työaika
- lomapäivien mahdollistaminen lyhyelläkin aikajänteellä
- lomapäivien mahdollistaminen koululaisten lomien yhteyteen
- palkattomien vapaiden myöntäminen
- taukojen pitämisestä muistuttaminen ja kannustaminen liikkumaan esimerkiksi lounastauon yhteydessä.

Vastaajat nostivat esille tiimin yhteishengen sekä toisten elämäntilanteiden ymmärtämisen yhtenä käytössä olevista menetelmistä perheystävällisyyden mahdollistamiseksi. Haastateltavien mukaan tiimiläiset ovat saattaneet itsenäisesti miettiä työtehtävien jakamisesta mahdollistaakseen jollekin toimihenkilölle esimerkiksi vapaapäivän tai mahdollisuuden liikkumaan. Muutama esihenkilö (n=3) kertoi vastauksissaan venyttäneensä joissain tilanteissa organisaation antamia mahdollisuuksia ehkä jopa rajan yli. Luottamus toimihenkilön työtehtävänsä hoitamiseen on saanut esihenkilöt tekemään tällaisia sääntöjä venyttäviä poikkeusratkaisuja.

Haastateltavien mukaan perheystävällisyyden edistämässä esihenkilöiden asenne on keskeinen tekijä. Vastaajat kokivat, että esihenkilön tulee toiminnassaan osoittaa huomioivansa toimihenkilöiden jaksaminen ja ymmärtävänsä muun elämän merkityksen. Molemminpuolinen joustaminen nousi myös esiin haastateltavien vastauksissa keinona edistää perheystävällisyyttä. Lisäksi tiimien yhteishenki, toisten elämäntilanteiden ymmärtäminen ja avoin keskustelu nähtiin tärkeinä perheystävällisyyden edistämisen keinoina.

”Meidän tiimissä on jo itsessään hyvä vastaanottavuus ja ymmärrys siihen, että kaikkien elämäntilanne ei ole samanlainen, ja aika mielellään joustetaan toisen elämäntilanne huomioiden.” (EH6.)

Jokainen haastateltava koki, että perheystävällisyyden toteutumisella tai sen puuttumisella on valtava vaikutus työntekijöiden työskentelyyn ja hyvinvointiin. Vastaajien mukaan perheystävällisyyden toteutuminen näkyy hyvänä motivaationa, sujuvana työskentelynä, sitoutumisena työnantajaan ja työtehtäviin, sekä positiivisena ilmapiirinä.

”Jos asiat tehdään kovin vaikeaksi toteuttaa, tai jos haastetaan työntekijää tilanteissa, mitkä hänelle tärkeitä, niin kyllä se kolahtaa sinne työntekijäkokemukseen heti negatiivisena, ja siitä se heijastuu työntekijän työmotivaatioon, ja se ei millään lailla kannusta häntä olemaan kaikkensa työlle antava, kun mitä parhaassa tapauksessa, kun työntekijäkokemuksen kaikki puolet toimii.” (EH4.)

”En usko, että ihminen sitoutuisi työnantajaan, jos hänelle koko ajan sanottaisiin, että ei onnistu. Kun joustoa tulee molemmilta suunnilta, niin hommat toimii.” (EH2.)

## 5.7 Perheystävällisyyden kehittäminen

Haastateltavia pyydettiin vapaasti miettimään ideoita, miten perheystävällisyyttä voitaisiin vielä kehittää, ja miten perheystävällisyyden toteuttamista voitaisiin tukea. Esihenkilöiden vastauksista tyypiteltiin viisi kokonaisuutta, joihin kehittämiss ehdotukset kohdistuivat (taulukko 1).

Kohde	Ehdotukset perheystävällisyyden tukemiseksi ja kehittämiseksi
Ylin johto	- Sitouttaminen - Samaistuttavuus - Itsereflektio
Rakenteelliset ja toiminnalliset edellytykset	- Ohjeiden selkeyttäminen ja löydettävyys - Lähiesihenkilön päätävävallan tarkastelu - Esihenkilöiden työnkuvan ja työmäärän tarkastelu
Esihenkilöiden tukeminen ja kouluttaminen	- HR-partneritoiminta - Perheystävällisyys osaksi perehdytystä - Koulutusta ja sparrailua
Tasa-arvon ja ymmärryksen lisääminen	- Lomasuunnittelun kehittäminen - Erilaisten työtehtävien ja työnkuvien ymmärtäminen - Ymmärrystä erilaisista perhetilanteista
Perheystävällisten käytäntöjen ja tietoisuuden lisääminen	- Tietoisuuden lisääminen - Perheystävällisyys osaksi työntekijöiden perehdytystä - Perhefoorumin tunnettuus - Asioiden hoitaminen työajalla

Taulukko 1. Esihenkilöiltä nousseet perheystävällisyyden kehittämissuositukset

Haastateltavat korostivat **ylimmän johdon** merkitystä perheystävällisyyden edistämiseksi. He painottivat, että perheystävällisyyden toteutuminen vaatii yllimmän johdon sitoutumista. Johdon tulisi olla lähellä työntekijöitä ja osoittaa, että he kohtaavat samoja haasteita työn ja perheen yhdistämisessä kuin muutkin. Tämä lisäisi samaistuttavuutta ja toisi esille johdon sitoutumisen perheystävällisyyteen. Perheystävällisyyden kehittämisen kannalta nähtiin tarpeelliseksi, että johto, sekä kaikki esihenkilöt harjoittaisivat itsereflektiota ja arvioisivat kriittisesti omaa asennettaan perheystävällisyyttä kohtaan.

Toinen kokonaisuus, joka kehittämissuosituksista nousi esiin, oli **rakenteelliset ja toiminnalliset edellytykset**. Haastateltavat kertoivat, että Kelalla on paljon ohjeita, joiden tarkkuus vaihtelee huomattavasti. Osa ohjeista on erittäin tarkkoja, kun taas osa jättää asiat epäselviksi, ja joihinkin ohjeisiin on vielä yksikkökohtaisia tarkennuksia. Ajantasaisen ja paikkansapitävän ohjeen löytäminen Kelan sisäisestä intrasta, Sinetistä, koetaan välillä hankalaksi. Tästä syystä monet haastateltavat ehdottivat ohjeiden tarkkuuden ja yhtenäisyyden parantamista, jotta esihenkilöt voivat viedä asioita selkeästi eteenpäin ja viestiä oikein.

Haastateltavat kokivat, että nykyiset yhtenäiset ohjeet koko organisaatiolle eivät huomioi työtehtävien erilaisuutta. Heidän mielestään lähiesihenkilöille tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia soveltaa ohjeita työtehtävien mukaan.

”Ohjeistukset ja käytännöt voisivat huomioida paremmin työn luonteen ja erityispiirteet. Yhtenäiset massaohjeet eivät huomioi Kelan työtehtävien erilaisuutta, mikä voi johtaa epäreilouden kokemukseen.” (EH5.)

Vaikka suurin osa haastateltavista kertoi, että organisaation antamat mahdollisuudet perheystävällisyyden toteuttamiseen ovat riittävät, he kokivat, että tätä voitaisiin silti vielä parantaa. He ehdottivat, että ylemmän esihenkilön vahvistusta vaativia asioita voitaisiin vähentää ja lisätä lähiesihenkilöiden päätäntävaltaa.

”Välillä siis tuntuu, että onko se hyväksyttävä vain sellainen kumileimaisin. Voisiko lähiesihenkilölle antaa siimaa tiettyihin asioihin enemmän ja voitaisiin tietyistä ylemmällä esihenkilöllä hyväksynnöistä luopua.” (EH2.)

Haastatteluista nousi esiin kehittämissuhteena esihenkilöiden työnkuvan ja työmäärän tarkastelu. Esihenkilöiden työtehtäviin on vuosien saatossa lisätty asioita, jotka olisi järkevämpää ja kustannustehokkaampaa toteuttaa muualla organisaatiossa, kuten palkkakonttorissa. Kiire tuli esille jokaisessa haastattelussa, ja muutama kertoi tekevänsä esihenkilötyön ohella myös asiantuntijatyötä. Kiire näkyy esimerkiksi siinä, että esihenkilöt priorisoivat tekemisiään ja jättävät osallistumatta yhteisiin tilaisuuksiin, kuten HR-teematuokioihin.

”Töissä on kyllä kiirettä. Pitäisikö esihenkilöidenkin työnkuvia miettiä, sillä tuntuu monella muullakin olevan kalenterit täynnä ja saldot paukkuvat. Kiireessä sitä kyllä priorisoi voimakkaasti tekemistään ja jää osallistumatta juttuihin ja silloinhan tietokaan ei tietenkään kaikille välity.” (EH7.)

”Työnkuvien ja työtaakan huomioiminen ja tarkastelu olisi mielestäni perheystävällinen teko esihenkilöille. Esihenkilöllä pitää olla myös voimavaroja antaa tukea. Jos on nääntynyt työpaineisiin, niin siitä on vaikea jakaa.” (EH1.)

”Välillä tuntuu, että tämä kaikki Kelan esihenkilötyöhön liittyvä byrokratia vie niin paljon, että minulle jää aika vähän aikaa tehdä sitä todellista esihenkilötyötä. Kun joutuu erilaisia lippuja ja lappuja täyttelemään. Se aika on pois siitä esihenkilötyöstä.” (EH6.)

Kolmantena kokonaisuutena nousi **esihenkilöiden tukeminen ja kouluttaminen**. HR-partneritoiminta sai kiitosta kaikilta haastateltavilta, mutta sen toteuttamisessa tiedetään olevan eroja. Vastauksissa ehdotettiin, että HR-partnerin työ olisi yhdenmukaista jokaisessa yksikössä, jolloin kaikilla olisi samanlainen tuki käytettävissä.

Haastateltavat nostivat esille tarpeen kouluttaa esihenkilöitä säännöllisesti perheystävällisistä teemoista ja käytänteistä, jotta he olisivat tietoisia erilaisista mahdollisuuksista ja pystyisivät niitä työssään toteuttamaan. Sparrailu toisten esihenkilöiden kanssa, esimerkiksi kokemuksista ja perheystävällisten käytäntöjen jakamisesta, tuotiin esille hyvänä keinona. HR-teematuokiot tuovat tällä hetkellä tietoa perheystävällisyydestä, mutta haastateltavat kertoivat pystyvänsä osallistumaan näihin huonosti. Tästä syystä niitä tulisi kehittää tai miettiä toisenlainen tapa välittää tietoa esihenkilöille. Perheystävällisyys nähtiin tärkeäksi lisätä yhdeksi osa-alueeksi uuden esihenkilön perehdytystä.

Neljäntenä kokonaisuutena kehittämissuositusten pohjalta nousi **tasa-arvon ja ymmärryksen lisääminen**. Lomajärjestelyissä ja -suunnittelussa nähtiin kehittämisen varaan. Näissä voitaisiin huomioida paremmin yksiköiden erilaisuus ja erilaiset mahdollisuudet mahdollistaa lomaa.

”Loma on ymmärrettävästi ihmiselle keskeinen asia juurikin perheystävällisyyden mielessä. Näissä pitäisi olla herkkänä. Näiden toteuttamisessa haasteena on, että yksiköissä ollaan erilaisissa työtilanteissa. Oikeudenmukaisuutta ei paranna, jos joku tehtäväkuva ei vaadi tiukkuutta esimerkiksi lomakuvioidessa, mutta tiukennetaan kuitenkin, koska jotkut muutkin joutuu näin tekemään.” (EH2.)

Haastatteluista kävi ilmi, että Kelassa tehdään eri yksiköissä hyvin erilaista työtä. Kehittämissuosituksena haastateltavat ehdottivat ymmärryksen lisäämistä Kelan erilaisista työtehtävistä ja työnkuvista. Tämä auttaisi ymmärtämään, miksi tietyt käytännöt ovat mahdollisia joissakin tehtävissä, mutta eivät kaikkialla organisaatiossa. Kyse ei ole tasapuolisuuden puutteesta, vaan siitä, että käytännöt määräytyvät työtehtävien mukaan.

”Tasapuolistaminen voi sulkea mahdollisuuksia ja siksi on tärkeää huomioida työtehtävien asettamat mahdollisuudet sekä rajoitukset.” (EH4.)

Kelan käytössä oleva laaja perhekäsitys oli osalle haastateltavista uusi tieto. Tästä syystä osa vastaajista ehdotti laajan perhekäsityksen avaamista kaikille työntekijöille. Samalla tulisi korostaa, että perheystävällisyys ei rajoitu vain pikukulapsiperheisiin, vaan kattaa erilaiset perhetilanteet. Muutaman haastateltavan mielestä termi ”perheystävällisyys” ohjaa ajattelua helposti lapsiperheisiin, joten heidän mielestään jokin muu termi voisi kuvata paremmin tätä asiaa.

Viimeisenä kokonaisuutena haastatteluista nousi **perheystävällisten käytäntöjen ja tietoisuuden lisääminen**. Haastateltavat pitivät tärkeänä tietoisuuden lisäämistä perheystävällisyydestä. Tuomalla perheystävällisyys osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä, mahdollistettaisiin perheystävällisten käytäntöjen ja mahdollisuuksien tuntemus heti työuran alussa. Tietoisuutta voitaisiin lisätä myös tuomalla esiin konkreettisia tapauksia, joissa perheystävällisyys on ollut merkittävässä roolissa, esimerkiksi Kelan sisäisessä intrassa julkaistavassa Esillä-juttusarjassa. Lisäksi tietoisuutta voitaisiin lisätä järjestämällä perheystävällisyyden teemapäivä, kuten organisaatiossa on tehty monimuotoisuuden lisäämiseksi. Perheystävällisen foorumin olemassaolosta oli tietoinen vain muutama haastateltava. Tämän tietoisuuden ja tehtävänkuvan esille tuominen nähtiin tärkeänä.

Kehittämissuhteena haastatteluissa tuotiin perheeseen liittyvien akuuttien asioiden hoitamisen parempi mahdollistaminen työaikana. Ikääntyvien vanhempien asioiden hoitaminen on selvästi lisääntynyt, ja näiden asioiden hoitamisen mahdollistamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Osa haastateltavista ehdotti, että työnantaja voisi tarjota tietyn määrän palkallisia hoitopäiviä vuodessa, joita voisi hyödyntää omien vanhempien asioiden hoitamiseen.

## 6 Tulosten pohdinta ja kehittämisehdotukset

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilöt ymmärtävät perheystävällisyyden Kelalla, miten perheystävällisyyttä toteutetaan esihenkilötyössä ja miten he kokevat organisaation antamat mahdollisuudet sen toteuttamiseen. Työn tavoitteena oli tuottaa Kelalle ideoita perheystävällisyyden toteuttamisen tukemiseksi ja kehittämiseksi. Tarkoituksen ja tavoitteiden toteuttamiseksi asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitä perheystävällisyys tarkoittaa esihenkilöiden näkökulmasta?
- Miten esihenkilötyössä toteutetaan perheystävällisyyttä?
- Millä keinoilla esihenkilöt tukevat työn ja perheen yhteensovittamista?

Kappaleissa 6.2–6.4 esitellään tutkimuskysymysten pohjalta tehdyt keskeiset havainnot.

### 6.2 Perheystävällisyys esihenkilön näkökulmasta

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt osaavat kuvata perheystävällisyyden sisältöä hyvin, vaikka tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt eivät olleet saaneet aiheeseen liittyvää koulutusta organisaation taholta. Ymmärrys perheystävällisyydestä kerrottiin muodostuneen pitkälti maalaisjärjen, omien arvojen ja elämäkokemusten pohjalta. Aiheeseen oli saatu vahvistusta muun muassa sisäisten ohjeistusten, HR-teematuokioiden sekä muiden esihenkilöiden kanssa käytäjien vertaistukikeskusteluiden kautta. Sauranen (2024, 48) on todennut opinnäytetyönsä tutkimuksen tuloksissa esihenkilöiden olevan avainasemassa perheystävällisen kulttuurin eteenpäinviemisessä ja perheystävällisyyden lisääntymisen esihenkilöitä valmentamalla. Saurasen tutkimuksen mukaan esihenkilöiden valmentaminen ja kouluttaminen perheystävällisyydestä on tärkeää, ja tämä tulisi aloittaa heti esihenkilön työuran alussa.

Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöillä on hyvä käsitys perheystävällisyyden merkityksestä. Perheystävällisyyden kuvattiin liittyvän työntekijöiden perhetilanteiden, elämäntilanteiden ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioimiseen työarjessa. Tämä vastaa tutkimuskirjallisuudessa kuvattua käsitystä perheystävällisyydestä laaja-alaisena ja moniulotteisena ilmiönä. Tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaisia Väestöliiton (2025a) ja Työterveyslaitoksen (2025a) esittämien määritelmien kanssa, mikä osoittaa esihenkilöiden vahvan ymmärryksen perheystävällisyyden keskeisestä sisällöstä. Tulokset perheystävällisyyden merkityksestä ovat myös yhteneväisiä Kelan määritelmän kanssa.

Tutkimuksen tuloksissa perheystävällisyyden käsitettä kuvattiin laajasti, eikä käsite rajautunut pelkästään lapsiperheisiin. Tutkimustuloksissa tuotiin esille, että perheystävällisyys voi tarkoittaa myös esimerkiksi huolenpitoa ikääntyvistä vanhemmista tai muiden perhemuotojen tukemista. Tämä näkemys on linjassa Kelassa käytettävän käsityksen sekä tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen määritelmien kanssa, joiden mukaan perheystävällisyys kattaa erilaiset perhemuodot ja elämäntilanteet. Perheystävällisyyden toteutumisen kannalta onkin olennaista, että myös esihenkilöt ymmärtävät laajan perhekäsityksen määritelmän sekä erilaiset perhemuodot. Monimuotoiset perheet -järjestö (2021, 6–7) on korostanut, että perheystävällisyys voi toteutua aidosti silloin, kun organisaatiossa kunnioitetaan jokaisen omaa käsitystä perheestä ja huomioidaan tarpeet sen mukaisesti. Myös Toppinen-Tanner ym. (2016, 14–15) painottavat, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen kuuluu kaikille työntekijöille iästä tai perhetilanteesta riippumatta.

Tulosten perusteella iso osa tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä ei tiedä, että Kelassa on käytössä laaja perhekäsitys. Kauppisen ja Toivasen (2002, 270–271) mukaan lähiesihenkilöiden vastuulla on tuoda esille perheystävällisiä arvoja ja käytänteitä. Mikäli esihenkilöt eivät ole tietoisia näistä käytänteistä, he eivät voi välittää niitä työntekijöille. Tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä esihenkilöiden sisäistyneen ja noudattavan laajaa perhekäsitystä, vaikka kaikilla heillä ei ole tietoa sen käytöstä Kelassa.

### 6.3 Perheystävällisyyden toteuttaminen esihenkilötyössä

Tutkimustulosten perusteella Kela koetaan perheystävällisenä työnantajana. Tutkimuksen tuloksissa esimerkkeinä myönteisistä muutoksista perheystävällisyyden kehittymisessä nähdään työntekijöiden parempi kuunteleminen ja tukeminen, sekä yksilöllisten ratkaisujen tekeminen työn ja muun elämän yhdistämisen helpottamisessa. Tutkimustuloksissa esiin nousee myös kuormitusta lisääviä muutoksia, joita ovat muun muassa työtehtävien laajeneminen ja työtahdin kiihtyminen. Näillä nähdään olevan haitallista vaikutusta perheystävällisyyden toteuttamiseen.

Työnantajan mieltäminen perheystävälliseksi tuo monenlaisia hyötyjä niin työntekijälle kuin työnantajalle. Toppinen-Tanner ym. (2016, 6) korostavat, että perheystävällinen organisaatiokulttuuri tukee työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Myös Bourhis ja Mekkaoui (2010, 99–100) osoittavat, että työntekijöiden kokemus organisaation perheystävällisyydestä lisää sitoutumista ja uskollisuutta työnantajaa kohtaan. Nämä tutkimuskirjallisuudesta nostetut näkökulmat tukevat tutkimustulosta siitä, että organisaation koettu perheystävällisyys on merkityksellinen ja tärkeä monin tavoin niin työntekijöille kuin työnantajalle.

Työterveyslaitoksen (2025c) näkemyksen mukaan johto luo suotuisat olosuhteet perheystävällisen työympäristön syntymiselle. Myös Carlsson (2016, 59–60) tuo esiin johdon suuren roolin perheystävällisyyden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Tutkimustulosten mukaan ylin johto nähdään vastuullisena tahona perheystävällisyyden suuntaviivojen määrittämisessä ja näistä viestimisessä. Tutkimuksen mukaan johdon luoma ilmapiiri ja arvopohjainen johtaminen vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi perheystävällisyys rakentuu.

Tutkimuksen perusteella organisaation antamat raamit ja mahdollisuudet perheystävällisyyden toteuttamiseen ovat melko hyviä. Tutkimustuloksista käy kuitenkin ilmi, että tietyissä yksiköissä esihenkilöt pystyvät venyttämään raameja ja olemaan joustavampia kuin toisissa yksiköissä. Tämä on ymmärrettävää, kun otetaan huomioon organisaation koko ja sen sisällä tehtävän työn moninaisuus. Yksiköissä, joissa tehdään asiakaspalvelua, työajan raamit määrittää

palveluaika, kun taas muunlaisissa työtehtävissä työaika voi olla huomattavasti joustavampi.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöillä kuitenkin on jonkin verran väljyyttä perheystävällisyyden toteuttamisen mahdollisuuksissa myös yksiköstä riippumatta. Tutkimuksen perusteella esihenkilöillä on joissakin tilanteissa mahdollisuus valita, toimiiko esihenkilö tiukimman linjan vai jonkun muun vaihtoehdon mukaan. Turpeinen ja Toivonen (2008, 86–88) korostavat luottamuksen työntekijöihin ja heidän antamaan työpanokseen olevan keskeistä esihenkilön työssä. Tuloksissa mahdollisten raamien venyttämistä perusteltiin juuri luottamuksella työntekijöihin ja näiden parempaan työn hoitamiseen joustojen myötä.

Tutkimustulosten mukaan tiimin työn luonne ja työtehtävät vaikuttavat merkittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Osa tiimeistä voi melko itsenäisesti suunnitella työntekijöiden työtä ja työaikoja, kun taas toisissa tiimeissä palveluaika ja -tilanne määrittävät joustojen käyttömahdollisuudet. Tulosten perusteella osalla tiimiläisistä voi myös olla sellaisia työtehtäviä, joiden osaajajoukko on rajallinen. Tutkimustuloksissa tästä käytettiin termiä osaamiskapeikko. Näiden henkilöiden kohdalla, joiden työtehtävä on hyvin haavoittuva, työn ja muun elämän yhdistämisen mahdollistaminen koettiin haasteellisemmaksi kuin muiden kohdalla.

Tulosten perusteella esihenkilöt ovat tietoisia yksiköiden eroista ja mahdollisuuksista. Organisaation käytössä olevien perheystävällisiä keinoja ja käytäntöjä kuvaavien yhtenäisten ohjeiden takia esihenkilöt eivät kuitenkaan koe, että kyse olisi tasapuolisuuden puutteesta, vaan ymmärtävät työtehtävien vaikuttavan käytettävissä oleviin mahdollisuuksiin. Tulosten perusteella organisaatiossa on kuitenkin yhtenäisten ohjeiden lisäksi myös yksikkökohtaisia ohjeita tai tarkennuksia, ja sisäisestä intrasta löytyy välillä myös vanhentunutta tietoa. Tulosten mukaan tämä voi aiheuttaa haasteita esihenkilöille pohtiessaan ratkaisuja työntekijöiden tilanteisiin. Perhemyönteiset käytännöt työpaikoilla -kyselyn (Työterveyslaitos 2025c) tulosten perusteella esihenkilöt tarvitsevat selkeitä ohjeita johtamisen ja viestinnän tueksi.

Lundell ym. (2011, 251) mukaan työn ja muun elämän yhdistämisen tulisi olla sujuvaa, koska sillä on vaikutuksia työntekijöiden tehokkuuteen, hyvinvointiin ja poissaolojen määrään. Tutkimustuloksista voidaankin päätellä lähiesihenkilötyön mahdollistavan ratkaisujen löytämisen yksilöllisiin tilanteisiin ja työntekijän hyvinvoinnin, työkyvyn ja sen hetkisen elämäntilanteen tukemiseen. Tulosten mukaan osa esihenkilöistä joutuu kuitenkin hyväksyttämään tietyt perheystävällisyyteen liittyvät toimenpiteet omalla esihenkilöllään. Tätä ei tutkimustuloksissa kuitenkaan koeta negatiiviseksi asiaksi, sillä myös ylempien esihenkilöiden koetaan haluavan aidosti tukea työntekijöitä ja miettiä sopivia järjestelyjä.

Tuloksista käy ilmi, että esihenkilön osaamisella, kyvykkyydellä ja elämäkokemuksella on merkitystä perheystävällisyyden toteuttamisessa. Esihenkilöiden toiminta voi olla hyvin erilaista, mikä voi tehdä asioiden toteuttamisesta epätasa-arvoista. Tutkimuksen tulosten mukaan erilaisuus voi johtua esihenkilön osaamisen puutteesta, tietämättömyydestä tai ohjeiden tulkinnasta. Esihenkilön asenteella ja toimintatavalla nähdään myös olevan suuri merkitys perheystävällisyyden edistämässä. Surakka ja Laine (2011, 16–17) korostavat, että esihenkilö johtaa persoonallisuutensa, arvojensa ja taitojensa mukaisesti ja vaikuttaa tiimiin niin tietoisesti kuin tiedostamatta. Viitala (2021, 49) mainitsee lähijohtamisen laadun vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin, ja muun muassa Järvinen (2020, 19) korostaa, että on tärkeää valita sopivimmat ihmiset esihenkilöiksi.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt ymmärtävät olevansa esimerkin näyttäjiä ja viestittävänsä toiminnallaan ”talon tapaa”. Suhtautuminen perheystävällisyyteen ja työntekijän hyvinvoinnin ja muun elämän huomioon ottaminen nähdään tärkeäksi kyvyksi esihenkilön työssä. Tammelin ja Mustosmäki (2017, 124–125) havaitsivat esihenkilön tuen ja suhtautumisen vähentävän työn ja muun elämän yhteensovittamisen ristiriitoja ja rohkaisevan työntekijöitä keskustelemaan tilanteistaan. Sinokki ja Virtanen (2025, 105) taas tuovat esille, miten esihenkilön omalla esimerkillä on huomattava vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Tulosten perusteella esihenkilön oma elämäkokemus auttaa esihenkilöitä ymmärtämään erilaisia tilanteita, joita työntekijöiden elämässä voi tulla vastaan.

Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kokevat kuitenkin pystyvänsä samaistumaan myös tilanteisiin, joista heillä ei ole henkilökohtaista kokemusta. Perheystävälliset käytännöt -hankkeen (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 88–90) tulosten mukaan myös työntekijät pitävät esihenkilön elämäkokemusta ja perheellisyyttä erittäin merkityksellisenä tekijänä.

Tutkimuksen tuloksista on nähtävissä myös haasteita perheystävällisyyden toteuttamisessa. Tulosten mukaan yhteiskunnan tilanteen takia asiakasmäärät ja työmäärä eivät tule vähenemään Kelassa. Kelan toiminnalle asetetut säästöavoitteet yhdistettynä kasvavaan työmäärään koetaan haastavana yhtälönä. Tähän on tulosten mukaan reagoitu kouluttamalla työntekijöistä moniosaajia ja tarkastelemalla henkilöstöresursseja. Näiden lisäksi myös aiemmin esille tuodut tiukat vastuualueet ja osaamiskapeikot asettavat esihenkilöille haasteita perheystävällisyyden toteuttamisessa. Tutkimustulosten mukaan myös esihenkilöiden oman työtehtävän kiireet sekä esihenkilötyön lisäksi tehdyt asiantuntijatyöt haastavat esihenkilöiden saavutettavuutta ja läsnäoloa. Tulosten perusteella kiire ja työnkuva vaikuttavat siihen, etteivät esihenkilöt voi olla niin paljon läsnä tiimiläisille mitä haluaisivat.

#### **6.4 Keinoja työn ja perheen yhteensovittamiseksi**

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että jokainen esihenkilö on kohdannut tilanteita, joissa perheystävällisyyden huomioiminen on ollut haasteellista. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt haluavat tukea työntekijöiden elämäntilanteita ja pyrkivät aina löytämään jonkinlaisen ratkaisun. Tulosten mukaan tiukoissa työtilanteissa joustojen ja poissaolojen myöntäminen on haasteellisempaa, mutta näissäkin esihenkilöt pyrkivät löytämään ratkaisun esimerkiksi etätöiden tai liukuman avulla. Tätä tutkimustulosta tukee Takalan, Heikkisen ja Lämsän (2020, 53) havainto siitä, että lähiesihenkilön rooli työn ja perheen yhteensovittamisessa on toimia neuvottelijana. Perheen ja muun elämän yhdistäminen on vuoropuhelua ja joustamista molempiin suuntiin.

Tutkimustuloksissa nousi esille erilaisia keinoja ja ratkaisuja, joita tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt ovat käyttäneet perheystävällisyyden toteuttamiseksi. Näitä kerrottiin olevan esimerkiksi toimenkuvan muokkaaminen, etätyö, erilaiset työajan joustot ja vapaiden myöntäminen lyhyelläkin aikajänteellä. Myös taukojen pitämisen muistuttelu ja kannustaminen ulkoilemaan työpäivän aikana mainittiin perheystävällisyyttä edistäviksi keinoiksi. Tuloksissa esille tulleet keinot sekä aiemmin mainitut asiat, kuten Lapset mukaan töihin -päivä ja organisaation yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma, osoittavat Kelassa olevan käytössä monia erilaisia keinoja perheystävällisyyden toteuttamiseksi. Myös Työ ja perhe -elämä -ohjelman hankkeessa on lueteltu vastaavia parhaita käytäntöjä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18).

Tutkimustuloksissa perheystävällistä johtamista kuvattiin melko yhteneväisesti. Tuloksissa toistuivat empaattisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoinen kohtelu ja rehellisyys. Empaattisuus nähtiin sisäsyntyisenä ominaisuutena, sillä sen opettaminen esimerkiksi koulutuksen avulla on melko vaikeaa. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt pyrkivät kaikissa tilanteissa asettumaan toisen asemaan ja toimimaan niin kuin toivoisivat itselleen tehtävän. Manninen (2022, 55) on opinnäytetyönsä tuloksissa osoittanut, että organisaation perheystävällisyyden ja esihenkilön myötätunnon välillä on selvä yhteys, sillä myötätuntoiset esihenkilöt ovat parhaiten onnistuneet auttamaan työntekijäitä yhdistämään työn ja muun elämän. Myös Huovinmaa (2024, 140–141) tuo esille, että empaattisuus on tärkeä ominaisuus esihenkilöllä, sillä sen avulla voidaan vähentää väärinymmärryksiä sekä ennaltaehkäistä ristiriitoja.

Tutkimustulosten perusteella perheystävällisyyden toteuttamisessa tärkeimpiä työkaluja esihenkilöillä ovat kuuntelutaito, avoimuus ja helppo lähestyttävyyys. Esihenkilön on tärkeää pystyä pysähtymään työntekijän asian äärelle ja aidosti kuuntelemaan. Huovinmaa (2024, 140–141) toteaaakin kuuntelemisen olevan keskeistä avoimessa ja vuorovaikutteisessa johtamisessa, ja sen avulla viestitään ymmärrystä työntekijän tarpeista ja tunteista. Myös Hammer ym. (2009, 839–842) tuovat esille, että esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä ja valmis keskustelemaan työn ja perheen yhteensovittamisen tilanteista.

Vaikka tutkimustuloksissa esihenkilöt korostivat kuuntelemisen tärkeyttä, kehityskohteina mainittiin, että esihenkilöt voisivat vielä paremmin pysähtyä työntekijän asian äärelle. Aiemmin esille tuodun tuloksen perusteella, myös kiireellä on tähän osuutensa. Tulosten mukaan kiire vaikuttaa siihen, etteivät esihenkilöt pysty olemaan läsnä työntekijöille niin paljon kuin toivoisivat. Työkiireet vaikuttavat myös siihen, että esihenkilöt jättävät osallistumatta tilaisuuksiin ja koulutuksiin, joissa myös perheystävällisyyttä voitaisiin käsitellä. Osallistumatta jättäminen tarkoittaa, että tieto ja info eivät välity esihenkilöille, ja tällöin myös tiimiläiset jäävät tiedosta paitsi. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että osa tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä ei ollut kuullut Kelan laajasta perhekäsityksestä tai Perheystävällisestä foorumista. Kun tieto ei tavoita esihenkilöitä, vaarana on, että he eivät tule tietoisiksi kaikista keinoista ja menetelmistä, joita organisaatiossa olisi käytettävissä. Carlsson (2016, 10) toteaaakin, että perhemyönteisyyden juurtumisen yhtenä edellytyksenä on, että esihenkilöt ovat tietoisia perheystävällisistä käytänteistä ja sitoutuneet niiden toteuttamiseen.

Tutkimustuloksissa esihenkilöt korostavat, että onnistuneella työn ja perheen yhteensovittamisella on monia myönteisiä vaikutuksia. Se heijastuu työntekijöiden työskentelyyn, parantaa motivaatiota, lisää joustavuuden kykyä ja sitouttaa työnantajaan. Myös Toppinen-Tanner ym. (2016, 6) tuovat esille samoja hyötyjä tehtyjen havaintojen myötä. Carlsson (2016, 65–67) toteaa perhemyönteisen strategian luomisen olevan iso taloudellinen satsaus organisaatiolle, mutta toimitessaan se tuo merkittävän taloudellisen hyödyn.

## **6.5 Kehittämisehdotukset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkimuksen ja analyysin pohjalta koota ideoita, joiden avulla perheystävällisyyttä ja sen toteuttamista voitaisiin tukea ja kehittää Kelassa. Tutkimuksen tulosten pohjalta nousi useita kehittämisehdotuksia, joilla Kelassa voitaisiin vahvistaa perheystävällisyyttä sekä perheystävällistä johtamista. Tutkimuksessa esille tulleet kehittämisehdotukset on listattu liitteeseen 4.

Tutkimuksessa keskeisenä havaintona nousi, että suurin osa esihenkilöistä ei tiennyt Kelassa käytössä olevasta laajasta perhekäsityksestä. Myöskään Perheystävällisen foorumin olemassaolosta ei tiedetty. Foorumin tarkoituksena on juuri viedä aihealueeseen liittyviä asioita eteenpäin Kelassa. Tuloksista ilmenee myös, että esihenkilöt eivät työkiireiden takia ehdi osallistua kaikkiin tilaisuuksiin tai koulutuksiin, joita on tarjolla heidän työnsä tukemiseen. Esihenkilön keskeisenä tehtävänä on välittää organisaation arvoja sekä toimia organisaation käytänteiden ja menettelytapojen mukaan. Jos esihenkilöt eivät ehdi osallistua tilaisuuksiin, eivät he myöskään saa tietoa asioista, jotka olisivat merkityksellisiä myös perheystävällisyyden toteuttamisen kannalta. Esihenkilöiden työkuormaa olisikin tutkimuksen perusteella oleellista tarkastella. Merkittävässä roolissa tässä on ylempi esihenkilö, jonka tulisi seurata oman alaisensa eli lähiesihenkilön työn tekemisen mahdollisuuksia ja olosuhteita. Jos esihenkilöiden työkuorma olisi inhimillisempi, vapautuisi aikaa myös eri aiheita käsitteleviin tilaisuuksiin osallistumiseen. Tilaisuuksien ja koulutuksien, kuten HR-teematuokioiden, sisällön selkeämmällä informoinnilla, sekä keston ja ajankohdan tarkastelulla, voisi olla myönteisiä vaikutuksia osallistumisaktiivisuudelle.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että jos kaikilla tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä ei ollut tietoa laajasta perhekäsityksestä, ei se ole tiedossa kaikilla työntekijöilläkään organisaatiossa. Tietoisuutta perheystävällisyydestä ja monimuotoisista perhetilanteista olisi aiheellista laajemminkin vahvistaa koko organisaatiotasolla. Aihealuetta olisi hyvä tuoda esille useissa eri kanavissa, kuten nostaa perheystävällisyys ja laaja perhekäsitys aiheeksi Sinetissä julkaistavaan Esillä-juttusarjaan ja pitää teemapäiviä perheystävällisyydestä. Tuomalla perheystävällisyys osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä mahdollistettaisiin perheystävällisten käytäntöjen ja mahdollisuuksien tuntemus kaikille heti työuran alussa. Perheystävällisyys termiä ja sen käyttöä olisi myös hyvä tarkastella, sillä tutkimuksen tulosten perusteella termi ohjaa ajatusta lapsiperheisiin. Tärkeämpää olisi korostaa laajan perhekäsityksen ajatusta.

Perheystävällisyyden tietoisuuden vahvistamisen yhteydessä voisi samalla viestiä Kelan sisällä tehtävistä erilaisista työtehtävistä ja työnkuvista, sekä niiden vaikutuksesta perheystävällisten käytäntöjen mahdollistamiseen. Tutkimuksen

tuloksista käy ilmi, että yksiköissä tehdään hyvin erilaisia työtehtäviä, mikä mahdollistaa tiettyjen joustojen ja käytäntöjen käyttämisen joissakin tehtävissä, mutta eivät kaikkialla organisaatiossa. Avoimella viestinnällä ja asian avaamisella voidaan ehkäistä mahdollista eriarvoisuuden tunnetta ja lisätä ymmärrystä siitä, että organisaation sisällä voi olla erilaisia käytäntöjä riippuen työtehtävistä.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden työnkuvaan on vuosien saatossa tullut paljon lisää hallinnoitavia tehtäviä. Esihenkilötyöhön liittyvä byrokratia sekä erilaisien järjestelmien hallinta on lisääntynyt. Joissakin yksiköissä asioita joudutaan hyväksyttämään ylemmällä esihenkilöllä, ja jotkut tekevät esihenkilön työn rinnalla myös asiantuntijatehtäviä. Nämä vievät paljon aikaa esihenkilön käytettävissä olevasta työajasta. Esihenkilöiden työnkuvaa olisi hyvä tarkastella ja tunnistaa työssä harvoin toistuvat tehtävät sekä muut aikasyöpöt, ja miettiä näille tehokkaampi toteutustapa ja taho. Tällä vapautettaisiin aikaa esihenkilöille heidän perustyöhönsä ja esimerkiksi lisättäisiin aiemmin mainittua mahdollisuutta osallistua erilaisiin tilaisuuksiin ja koulutuksiin.

Esihenkilön työhön liittyviä hallinnollisia velvoitteita ja käytettäviä järjestelmiä olisi myös hyvä tarkastella enemmän yksikön työn luonteen ja työtehtävien näkökulmasta. Tällä tavalla voitaisiin mahdollistaa yksikkö- ja yksilökohtaisten toimintamallien käyttö, ja sitä myöten esihenkilön työn tehokkaampi hyödyntäminen. Luopumalla asioiden hyväksyttamisestä ylemmällä esihenkilöllä voitaisiin lisätä lähiesihenkilön itsenäistä päätäntävaltaa, ja näin sujuvoittaa entisestään perheystävällisyyden toteuttamista.

Tutkimuksen mukaan ohjeiden tarkkuus, ajantasaisuus ja löydettävyyys Sinetistä koetaan organisaatiossa haasteeksi. Tämä aiheuttaa epäselvyyttä työnantajan linjauksiin ja eri yksiköiden työtehtävien mahdollistaman liikkumavaran käyttöön. Sinetin perheystävällisyyteen liittyvien ohjeiden läpikäyminen ja vanhojen asioiden poistaminen olisi varmasti tarpeellista, jotta voitaisiin varmistaa ohjeiden selkeys ja ajantasaisuus. Myös Sinetin hakutoiminnon kehittäminen voisi edistää tietojen löydettävyyttä. Lisäksi yleisiin ohjeisiin olisi hyvä tehdä linkitykset mahdollisiin yksikkökohtaisiin tarkennuksiin. Kaiken kattavia ohjeita on hankala tehdä isossa organisaatiossa, jossa tiedetään olevan hyvinkin erilaisia

työtehtäviä. Tästä syystä yleisten ohjeiden kirjaamisen tasoa olisi hyvä tarkastella, ja antaa myös esihenkilöille enemmän liikkumavaraa soveltaa ohjeita tiimin työtehtävien mukaan.

Tulosten mukaan Kelassa ei ole erillistä koulutusta esihenkilöille perheystävällisyyden toteuttamisesta tai perheystävällisestä johtamisesta. Tuloksista ilmenee, että esihenkilöiden tavassa toimia on paljon erilaisuutta, mikä voi johtua monesta eri tekijästä. Perheystävällisyys olisi tärkeää tuoda omaksi osa-alueeksi uuden esihenkilön perehdytykseen. Tällä voitaisiin varmistaa, että esihenkilöt saavat heti uransa alussa riittävästi tietoa perheystävällisyyden toteuttamiseen liittyvistä käytännöistä, työvälineistä ja mahdollisuuksista. Perehdytyksen jälkeen organisaatio voisi hyödyntää myös mentorointitoimintaa. Näin huolehdittaisiin, että uudet esihenkilöt ovat varmasti sisäistäneet aihealueen ja saisivat mentorilta tukea perheystävällisyyden toteuttamiseen arjessa sekä mahdollisten eteen tulevien haasteiden hoitamisessa.

Kaikille esihenkilöille olisi hyvä säännöllisesti järjestää tilaisuuksia ja koulutuksia, joissa kerrattaisiin perheystävällisyyteen liittyviä asioita ja voitaisiin esimerkiksi saada tukea haasteellisten tilanteiden hoitamiseen. Sparrailu kollegoiden kanssa olisi hyvä menetelmä vahvistaa haasteellisiin tilanteisiin valmistautumista ja etenkin asioiden sanoittamista, jotta haasteelliset keskustelut tiimiläisten kanssa sujuisivat paremmin. Tutkimuksen mukaan HR-partnerit nähdään merkittävänä tukena esihenkilöille perheystävällisyyden toteuttamisessa. Tulosten perusteella HR-partnereiden työnkuvassa ja annettavassa tuessa on kuitenkin eroavaisuutta. HR-partnereiden työn yhdenmukaistamisella voitaisiin mahdollistaa kaikille Kelan esihenkilöille samantasoinen tuki perheystävällisyyden toteuttamiseen.

Tutkimuksesta käy myös ilmi, että iäkkäiden läheisten hoiva ja huolenpito on ajan saatossa lisääntynyt ja tulee lisääntymään entisestään myös lähitulevaisuudessa. Iäkkäiden läheisten asioiden hoitaminen vaatii työntekijöiltä välillä toimenpiteitä myös kesken työpäivän. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt pyrkivät näitä mahdollistamaan parhaansa mukaan. Kelan olisi kuitenkin hyvä kehittää myös erilaisten joustojen mahdollistamista tällaisiin tilanteisiin. Osaltaan

Kelassa ollaan jo kehittämässä ratkaisuja tähän asiaan olemalla mukana Väestöliiton Ruuhkavuodet 2 -hankkeessa. Hankkeen rinnalla voisi kuitenkin samanaikaisesti miettiä käyttöönotettavia ratkaisuja ja keinoja asiailan parantamiseksi. Tutkimustuloksissa kehittämisehdotukseksi esitettiin esimerkiksi tietyn määrän palkallisten hoitopäivien mahdollistaminen (vrt. tilapäinen hoitovapaa), joita työntekijä voisi hyödyntää iäkkään läheisensä asioiden hoitamiseen.

## 6.6 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää luotettavuuden arviointia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkijan tekemiin harkittuihin valintoihin, jotka vaikuttavat tutkimusongelman ratkaisuun ja käytettyihin menetelmiin. Raportoinnissa on tärkeää vakuuttaa lukija tulkintojen tarkkuudella ja johdonmukaisuudella. Uskottavuus syntyy, kun tulokset hyväksytään tosiksi ja aineiston keruu sekä analyysi koetaan luotettaviksi. (Puusa & Juuti 2020, 175–180.)

Tarkoituksena oli selvittää, miten lähiesihenkilöt toteuttavat perheystävällisyyttä Kelalla. Tästä syystä nähtiin tärkeäksi tutkia asiaa kattavasti koko organisaation näkökulmasta, eikä rajoittaa tutkimusta esimerkiksi yhteen tulosityksikköön. Kohderyhmäksi valittiin näillä perusteilla yhdessä toimeksiantajaorganisaation edustajan kanssa Vuoden esihenkilö -kilpailussa palkitut esihenkilöt, joista valikoitui vapaaehtoisuuteen perustuen seitsemän haastateltavaa. Kohderyhmän valintaa on tärkeää pohtia, sillä palkittujen Vuoden esihenkilöiden valintakriteerien (kappaleessa 4.2) pohjalta voidaan olettaa, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt omaavat todennäköisesti vahvat esihenkilötaidot. Luotettavuuden näkökulmasta onkin tärkeä miettiä, ovatko tutkimuksessa saadut tulokset kohderyhmän takia yleistettävissä koko organisaation esihenkilöihin. Vaikka haastatteluihin valittiin palkittuja esihenkilöitä ei se tarkoita, etteivätkö he työssään kohtaavat ongelmia tai näe tarpeita kehittyä esihenkilönä. Tätä tukee myös saadut tulokset. Tästä syystä voinee todeta, että tulokset ovat yleistettäviä koko organisaation tasolle. Kohderyhmän valinnasta on kuitenkin hyvä todeta, että mikäli olisi keskitytty tutkimaan pelkästään esimerkiksi yksikköä, jossa tehdään asiakaspalvelua, olisivat tulokset voineet olla hyvinkin erilaiset.

Tutkija työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa ja luonnollisesti omaa yksilöllisiä kokemuksia aiheesta. Tästä huolimatta tutkija pyrki toimimaan jokaisessa vaiheessa objektiivisesti. Haastattelut ja niiden sisällöt pyrittiin analysoimaan puolueettomasti ilman tutkijan oman näkemyksen vaikutusta. Koska tutkija toimii itse lähiesihenkilönä Kelassa, on tärkeää pohtia, miten luotettavana haastattavat ovat pitäneet tutkijaa ja miten tämä on vaikuttanut heidän vastauksiinsa. Tutkimuksen luotettavuus paranee, kun tutkija tunnistaa ja arvioi oman subjektiivisuutensa vaikutukset tutkimukseen sekä tuo nämä näkökulmat esille (Puusa & Juuti 2020, 179).

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on tärkeää noudattaa huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.) Tutkimuksen alkuvaiheessa laadittiin tutkimuslupa Kelan kanssa ja tehtiin opinnäytetyösopimus. Tutkimuksessa mukana olleet esihenkilöt osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti, ja heillä oli mahdollisuus peruuttaa suostumus ja keskeyttää opinnäytetyön tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8). Haastatteluihin pyrittiin luomaan luottamuksellisuuden ilmapiiri. Tutkittavilta ei kerätty henkilötietoja, eikä heitä pysty tunnistamaan missään aineistonkeruuvaiheessa. Haastatteluaineisto litteroitiin ja käsiteltiin sellaisena kuin se oli aineistonkeruun hetkellä saatu. Aineiston analyysissä tehtyjen havaintojen luotettavuutta on todennettu aineistositaattien avulla. Haastatteluiden tuloksia tallennettaessa, analysoitaessa, arvioidessa sekä raportoitaessa noudatettiin tarkkuutta. Tekoälyä on hyödynnetty aiheen teemojen ideointiin ja tekstin kieli- asun tarkistamiseen. Näihin käytettiin tekoälysovelluksia Copilot ja ChatGPT. Edellä mainitut seikat huomioiden voidaan todeta työn tekemisen olleen avointa ja huolellisesti raportoitua koko opinnäytetyöprosessin ajan.

## **6.7 Opinnäytetyön toteutuksen pohdinta ja jatkotutkimusaiheet**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten esihenkilöt ymmärtävät perheystävällisyyden, miten he sitä työssään toteuttavat ja miten he kokevat organisaation antamat mahdollisuudet toteuttaa perheystävällisyyttä. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla ja tähän osallistui seitsemän esihenkilöä

organisaation eri tulosyksiköistä. Tällä otoksen koolla ja käytetyllä menetelmällä saatiin syvällistä tietoa aihepiiristä verrattuna mitä kyselytutkimus olisi tuottanut. Opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin saatiin haastatteluiden avulla kaivattuja vastauksia. Jälkikäteen mietin ainoastaan otoksen kohderyhmää eli palkittuja esihenkilöitä – miten eri kohderyhmä olisi voinut vaikuttaa tuloksiin. Nyt haastateltavilta tuli melko samankaltaisia vastauksia tiettyihin kysymyksiin, mikä toisaalta vahvistaa sitä, että otoksen koko oli riittävä.

Perheystävällisyyden teoreettisten lähteiden haasteena oli materiaalin runsaus, koska aihetta voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Pyrin rajamaan tutkimuskirjallisuuden perheystävällisyyden kuvaamiseen, ja tietoisesti jätin esimerkiksi perheystävällisen työkuultuurin kuvaamisen vähemmälle. Saadut tulokset tukevat kuitenkin hyvin tutkimuskirjallisuutta, eikä tuloksista noussut huomattavia lähteistä poikkeavia asioita.

Aihetta on tutkittu melko paljon sosiaali- ja terveysalalla ja näissä tutkimukset on hyvin usein tehty työntekijän näkökulmasta. Toimeksiantajaorganisaatiollakin on paljon tietoa perheystävällisyydestä työntekijöiden näkökulmasta. Tässä työssä keskityttiin esihenkilöiden näkökulmaan, mikä on vähemmän tutkittu tulokulma. Lähiesihenkilöllä on kuitenkin suuri rooli ja vastuu perheystävällisyyden jalkauttamisessa sekä toteuttamisessa, mikä tukee aiheen tärkeyttä ja tutkimuksen merkityksellisyyttä. Koen, että aiheen rajaus ja päätös keskittyä lähiesihenkilöihin oli hyvä ratkaisu ja tuo aiheesta uutta tietoa ja tulokulmaa.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että Kela mielletään perheystävälliseksi työnantajaksi. Esihenkilöillä on hyvä käsitys perheystävällisyyden merkityksestä, ja he ymmärtävät erilaisia perhemuotoja sekä elämäntilanteita. Organisaation antamat mahdollisuudet ja raamit toteuttaa perheystävällisyyttä koetaan melko hyväksi. Keskeisenä havaintona nousi, että käytettävissä oleva väljyys esimerkiksi erilaisten joustojen myöntämiseen on riippuvainen tiimin työn luonteesta ja työtehtävistä. Esihenkilöt ottautuvat työntekijöiden asioihin ja pyrkivät löytämään työn ja perheen yhteensovittamisen tilanteisiin ratkaisuja.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ideoita, joiden avulla perheystävällisyyden toteuttamista voitaisiin tukea ja kehittää. Tutkimuksen tulosten perusteella pystyttiin nostamaan esiin kehittämiskohteita, joiden avulla voitaisiin kehittää perheystävällisyyttä entisestään sekä tukea perheystävällistä johtamista. Mielestäni opinnäytetyöllä saavutettiin sille asetetut tavoitteet.

Tämän opinnäytetutkimuksen yhteydessä nousi esiin myös muutamia jatkotutkimusaiheita. Tuloksista ilmenee, että haastateltavat esihenkilöt kokivat työn ja perheen yhdistämisen haastavammaksi itselleen kuin tiimiläisilleen. Työtaakka, kiire ja hyvinvointi toistuivat monissa vastauksissa. Tästä syystä voisi olla aiheellista tutkia erityisesti esihenkilöiden hyvinvointia ja perheystävällisyyden toteutumista heidän kohdallaan.

Toisena jatkotutkimusaiheena nousi löytää arjessa perheystävällisyyttä eniten tukevat toimet. Henkilöstörakenteen muuttuessa työn ja muun elämän yhteensovittamisen tilanteet ja tarpeet voivat muuttua, mikä saattaa vaatia päivitystä työpaikan tarjoamiin tukimuotoihin. Voisi olla hyödyllistä tutkia, mitkä yksittäiset joustot toimivat parhaiten ja miten yksilölliset elämäntilanteet vaikuttavat tukimuotojen tarpeisiin. Esimerkiksi omaishoitajina toimivien työntekijöiden tarvitsemat joustot voivat erota pienten lasten vanhempien tarpeista. Tämä auttaisi organisaatiota suuntaamaan kehittämistoimintaa tehokkaimpiin keinoihin.

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin melko pientä joukkoa, ja rajaus tehtiin koskemaan palkittuja esihenkilöitä. Tästä syystä yhtenä mahdollisena jatkotutkimuskohteena voisi olla haastatteluiden laajentaminen suuremmalle joukolle organisaatiossa työskenteleviä esihenkilöitä. Tutkimus voisi olla myös kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus, joka mahdollistaisi huomattavasti suuremman otannan. Näin saataisiin laajemmalta esihenkilöjoukolta mielipiteitä perheystävällisyyden toteuttamisesta ja mahdollisesti uudenlaisia ajatuksia sen kehittämisestä.

Perheystävällisyys tutkimusaiheena on ollut mielessäni useita vuosia, ja olin iloinen, että työnantajani oli myötämielinen tutkimuksen toteuttamiselle. Tämä kehitystyö laajensi osaamistani perheystävällisyydestä entisestään ja sain tämän

avulla paljon eväitä omaan työhöni esihenkilönä. Erityisesti haastattelut koin merkityksellisiksi ja antoisimmiksi tässä tutkimuksessa. Olen suuresti kiitollinen jokaisesta haastateltavastani esihenkilöstä sekä toimeksiantajaorganisaation kannustuksesta ja tuesta tämän opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Opinnäytetyön tekijänä oma ammatillinen kehittymistavoitteeni oli syventää osaamistani aihealueesta ja tehdä tutkimus, jolla olisi oikeasti hyötyä tutkittavalle organisaatiolle.

## Lähteet

- Aaltio, I. 2014. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>. 28.4.2025.
- Bourhis, A. & Mekkaoui, R. 2010. Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? *Industrial Relations*, vol. 65 (1), 98-117. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2010-v65-n1-ri3695/039529ar.pdf>. 27.4.2025.
- Braun, S. & Peus, C. 2018. Crossover of work-life balance perceptions: Does Authentic leadership Matter? *J Bus Ethics* 149, Springer, 875-893. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-016-3078-x.pdf>. 30.4.2025.
- Carlsson, M. 2016. Ruuhkavuosien ratkomisopas. Luovia ratkaisuja ruuhkavuosien johtamiseen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Clark, S.C. 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747-770. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0018726700536001>. 27.4.2025.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62, 107–115. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>. 30.4.2025.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/a8adc2c5-9541-449d-88f9-72e97cf60a7a/content>. 28.4.2025.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E. & Hanson, G. C. 2009. Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB). *Journal of Management*. Vol. 35, No. 4, 837–856. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206308328510>. 27.4.2025.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huovinmaa, K. 2024. Ihmisjohtaja: Helsinki: Kauppakamari.
- Jaakola, J. 2020. Väkevä työelämä: Terveyttä, tolkkua ja tuloksia. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kallio, A. 2021. Litterointi. Teoksessa Kallio, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. 30.4.2025.
- Kangas, E. 2024. Työ -perhesuhde vaatii johtamista niin yksilöitä kuin organisaatioiltakin. @SEAMK-verkkolehti. <https://lehti.seamk.fi/verkko-lehti/tyo-perhesuhde-vaatii-johtamista-niin-yksiloita-kuin-organisaatioiltakin/>. 15.4.2025.

- Kauppinen, K. & Toivanen, M. 2002. Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus. Teoksessa Lindstrom, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 256-278.
- Kela 2024a. Perheystävällisyys. Kelan henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 18.4.2025.
- Kela 2024b. Kela osallistuu Väestöliiton Ruuhkavuodet 2 -hankkeeseen. Kelan henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 18.4.2025.
- Kela 2024c. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus (DEI). Kelan henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 18.4.2025.
- Kela 2024d. Ajankohtaisia: Onnea! Vuoden 2024 työkaverit, esihenkilöt ja työyhteisöt. Kelan henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 29.4.2025.
- Kela 2025a. Tietoa Kelasta. Kelan henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 18.4.2025.
- Kela 2025b. Tulosityksiköt. <https://www.kela.fi/tulosityksikot#yhteisten-palvelujen-tulosityksikko>. 18.4.2025.
- Kela 2025c. Kelan strategia. <https://www.kela.fi/strategia>. 18.4.2025.
- Kinnunen, A., Lammi-Taskula, J., Miettinen, A., Närvi, J., & Saarikallio-Torp, M. 2024. Perhevapaat ja työn ja perheen yhteensovittaminen muuttuvassa työelämässä. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 165. Kela. <https://urly.fi/3PnX>. 25.4.2025.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. 2002. Työ ja perhe-elämä vanhempien ja lasten näkökulmasta. Teoksessa Rönkä, A. & Kinnunen, U. (toim.) Perhe ja vanhemmuus. Suomalainen perhe-elämä ja sen tukeminen. Jyväskylä: PS-kustannus, 99-118.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet. Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Ko, J., Hur, S. & Smith-Walter, A. 2013. Family-friendly work practices and Job Satisfaction and organizational performance: Moderating Effects of Managerial Support and Performance oriented management. *Public Personnel Management* 42(2), 545-565. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0091026013505503>. 30.4.2025.
- Kokko, A. 2020. Perheystävällinen työpaikka -ohjelma Suomeen. Teoksessa Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A-M., & Niemistö, C. (toim.) Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä: Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa. Turenki: Hansaprint oy, 81-96.
- Lundell, S., Tuominen E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manninen, A. 2022. Työn ja perheen yhteensovittaminen - etätyötä tehneiden pienten lasten vanhempien kokemuksia koronapandemian ajalta. Tutun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK). [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/751836/Manninen\\_Anni.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/751836/Manninen_Anni.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 14.5.2025.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 265-286.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Miettinen, A. & Rotkirch A. 2012. Yhteistä aikaa etsimässä. Lapsiperheiden ajankäyttö 2000-luvulla. Väestöliitto. <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/12/34c6d1e0-perhebarometri-2011.pdf>. 10.5.2024.
- Monimuotoiset perheet. 2021. Monimuotoiset perheet työelämässä – Opas johtajille, henkilöstöhallinnolle ja luottamushenkilöille. Monimuotoiset perheet-verkosto. [https://www.monimuotoisetperheet.fi/wp-content/uploads/2024/09/tyoelamaopas\\_A5\\_2024\\_web.pdf](https://www.monimuotoisetperheet.fi/wp-content/uploads/2024/09/tyoelamaopas_A5_2024_web.pdf). 7.5.2025.
- Mothers in Business. 2024. Kela: Mitä kaikkea perheystävällisyys voi organisatiossa tarkoittaa? <https://www.mothersinbusiness.fi/perhevapaa-myonteinen-tyopaikka-2024/kela>. 18.4.2025.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ – Työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Prima.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista Osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paavola, J-M. 2015. Perheystävällinen työpaikka -- Perheen ja työelämän yhteensovittamisen parhaita käytäntöjä tanskalaisilta työpaikolta. Väestöliitto. [https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/ae5e8be6-oxford-research\\_perheystavallinen-tyopaikka\\_raportti\\_final.pdf](https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/ae5e8be6-oxford-research_perheystavallinen-tyopaikka_raportti_final.pdf). 27.4.2025.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Roininen, L. 2021. Perhe parrasvaloissa. Helsinki: Avain.
- Sarkkinen, M. 2016. TOP 10 -keinot työn ja muun elämän yhdistämiseen. Työpiste. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/top-10-keinot-tyon-ja-muun-elaman-yhdistamiseen>. 26.4.2025.
- Sauranen, S. 2024. Perheystävällisen kulttuurin kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Humanistinen ammatikorkeakoulu. Yhteisöpedagogi. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/873415/Sauranen\\_Soile.pdf?sequence=3](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/873415/Sauranen_Soile.pdf?sequence=3). 23.4.2025.
- Sinokki, M. & Virtanen, P. 2025. Hyvinvointia työssä. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Perhe-etuudet. <https://stm.fi/toimeentulo/lapsiperheet>. 25.4.2025.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Takala, T., Heikkinen, S. & Lämsä A-M. 2020. Miinakenttä ja toiveiden tynnyri – lähijohtajuus työn ja perheen yhteensovittamisessa. Teoksessa Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A-M. Niemistä, C. (toim.) Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa. Turenki: Hansaprint oy, 43-57.
- Tammelin, M. & Mustosmäki, A. 2017. Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa Pyöriä, P. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Tasa-arvolaki (609/1986).

- Tutkimuseettisen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. [https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf). 14.5.2025
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje. 2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 14.5.2025.
- Tilastokeskus. 2025. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Perhe. <https://stat.fi/meta/kas/perhe.html>. 25.4.2025.
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ elämä. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-701-9](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-701-9) (pdf). 24.4.2025.
- Toppinen-Tanner, S., & Kirves, K. 2016. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. Työelämän tutkimus (3), 276–294. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86996>. 24.4.2025.
- Toppinen-Tanner, S., Vanhala, A., Puttonen, S., Larvi, T. & Vaaranen, H. 2015. Voimaa arkeen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turpeinen, M. & Toivanen, M. 2008. Perhe työssä, työ perheessä: Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos. 2025a. Perheystävälliseksi työpaikaksi!. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/perheystavalliseksi-tyopaikaksi>. 25.4.2025.
- Työterveyslaitos. 2025b. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdatus-tyourajohtamiseen/3-tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>. 26.4.2025.
- Työterveyslaitos. 2025c. Miten luodaan perheystävällinen työpaikka? <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/perheystavalliseksi-tyopaikaksi/3-miten-luodaan-perheystavallinen-tyopaikka>. 27.4.2025.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittellevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 190-201.
- Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.
- Väestöliitto. 2025a. Perheystävällinen työpaikka -ohjelma. <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/>. 25.4.2025.
- Väestöliitto. 2025a. Perheystävällisyyden hyödyt. <https://www.vaestoliitto.fi/vaestoliitto/perheystavallinen-tyopaikka/perheystavallisuuden-hyodyt/>. 25.4.2025.

Väestöliitto. 2025b. Lainsäädäntöä. <https://www.vaestoliitto.fi/vanhemmat/tyo-ja-perhe-elama/lainsaadantoa/>. 25.4.2025.  
Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

## Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Työskentelen Kelalla ryhmäpäällikönä ja opiskelen työni ohessa Karelia-ammattikorkeakoulussa ylempää amk-tutkintoa johtamisesta. Olen nyt tekemässä opintoihini liittyvää opinnäytetyötä Kelalle ja tarvitsisin tähän apuasi.

Opinnäytetyöni aiheena on perheystävällisyys ja sen toteuttaminen esihenkilön näkökulmasta. Perheystävällisyys on organisaatiossamme yksi henkilöstökokemuksen kärkihankkeista, minkä tuloksena Väestöliitto on jälleen myöntänyt Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen Kelalle. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuoda esille esihenkilöiden näkökulmaa perheystävällisyyden toteuttamisesta sekä antaa kehittämissuhteita, mm. kuinka esihenkilöitä voitaisiin tukea tässä asiassa.

Tutkin asiaa haastattelemalla organisaatiomme esihenkilöitä. Kohderyhmäksi valikoitui joukko palkittuja Vuoden esihenkilöitä, koska tällä tavalla saan tutkimukseeni kattavasti esihenkilöitä ympäri organisaatiotamme. Haastatteluihin valitaan 6-8 henkilöä, jotka tälläkin hetkellä tekevät esihenkilötyötä Kelalla.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina Teamsilla helmi-maaliskuun aikana. Ajankohta sovitaan jokaisen valitun haastateltavan kanssa erikseen. Haastattelut tullaan tallentamaan tutkimusta varten. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule esille opinnäytetyössä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Pyytäisin sinua ilmoittamaan mahdollisuudestasi osallistua haastatteluun vastaamalla tähän sähköpostiin viimeistään 14.2.2025. Samalla pyytäisin sinua kertomaan, kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä Kelalla.

Lämmin kiitos sinulle jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Jenni Laasonen

## Liite 2. Suostumuslomake

### Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Opinnäytetyön nimi: Perheystävällisyys ja sen toteuttaminen esihenkilön näkökulmasta

Opinnäytetyön tekijä: Jenni Laasonen

Kuvaus opinnäytetyöstä:

Opinnäytetyöni aiheena on perheystävällisyys ja sen toteuttaminen esihenkilön näkökulmasta Kelalla. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuoda esille esihenkilöiden näkökulmaa perheystävällisyyden toteuttamisesta sekä antaa kehittämissuhteita, mm. kuinka esihenkilöitä voitaisiin tukea tässä asiassa. Tutkin asiaa haastatteleamalla organisaatiomme esihenkilöitä. Kohderyhmäksi valikoitui joukko palkittuja Vuoden esihenkilöitä, koska tällä tavalla saan tutkimukseeni kattavasti esihenkilöitä ympäri organisaatiota.

Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se tullaan julkaisemaan Theseuksessa sekä esittelemään organisaatiossa.

#### SUOSTUMUS

Ymmärrän yllä mainitun opinnäytetyön tarkoituksen ja siinä käytettävät menetelmät. Olen tietoinen siitä, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia ja minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen opinnäytetyöhön.

Henkilöllisyyteni jää vain opinnäytetyön tekijän tietoon.  
Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Annan suostumukseni siihen, että minua haastatellaan ja antamani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin.

Voin halutessani keskeyttää tai peruuttaa tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistä tai peruuttamista.

Päiväys

---

Tutkittava

---

Tätä suostumusta säilytetään tietoturvasyistä, kuten muutakin henkilötietoa.

## Liite 3. Teemahaastattelurunko

### Teemahaastattelurunko

#### Taustakysymykset

- Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä Kelalla?
- Onko sinulle aiempaa kokemusta esihenkilötyöstä muualla?
- Monenko henkilön esihenkilönä toimit tällä hetkellä?
- Mikä esihenkilötyössä motivoi sinua?
- Mikä on mielestäsi palkitsevaa? Entäpä haasteellista?

#### 1. Perheystävällisyys

- Mitä perheystävällisyys mielestäsi tarkoittaa?
- Mitä mielestä tarkoittaa perheystävällinen johtaminen?
- Minkälaisia elämäntilanteita tiimissäsi tällä hetkellä on?
- Tiedätkö että Kelalla on käytössä laaja perhekäsitys.

#### 2. Perheystävällisyys esihenkilötyössä

##### *Organisaationäkökulma*

- Miten perheystävällisyys mielestäsi näkyy organisaatiossa?
- Miten näet organisaatiosi antamat mahdollisuudet toteuttaa perheystävällisyyttä esihenkilötyössäsi?
- Millainen tuki organisaatioltasi tai ylemmältä johdolta mahdollistaa perheystävälliset käytännöt?
- Mitkä asiat voivat asettaa haasteita perheystävällisyyden toteuttamiselle?
- Oletko saanut millaista tukea tai koulutusta Kelalta perheystävällisyyden edistämiseen?
- Minkälaisissa asioissa kaipaisit lisää osaamista tai koulutusta, kun mietit perheystävällisyyttä?

##### *Tiiminäkökulma*

- Jos mietit tiimiäsi, niin onko jotakin mikä mahdollisesti haastaa työn ja perheen yhdistämistä?
- Millaisia käytäntöjä tai ratkaisuja olet hyödyntänyt perheystävällisyyden edistämiseksi?
- Onko ollut tilanteita, joissa perheystävällisyyden huomioiminen on ollut vaikeaa?
- Mitkä keinot/käytännöt olet kokenut helpoimmaksi/vaikeammaksi toteuttaa?
- Miksi ne ovat olleet vaikeita/helppoja toteuttaa?
- Voitko mielestäsi tehdä riittävästi toimenpiteitä itsenäisesti tukeaksesi tiimiläistesi työn ja perheen yhteensovittamista?
- Millaisia vaikutuksia perheystävällisyydellä tai sen puuttumisella on ollut?

##### *Persoonanäkökulma*

- Millaisena näet itsesi organisaation perheystävällisyyden toteuttajana?
- Mitkä tekijät tukevat sinua perheystävällisyyden toteuttajana esihenkilötyössäsi?
- Näetkö omassa perheystävällisessä esihenkilötyössäsi kehityskohteita, millaisia?
- Miten näkisit oman perhetaustasi merkityksen siihen, kuinka toteutat perheystävällistä johtamista?

#### 3. Perheystävällisyyden kehittäminen

- Miten organisaatio voisi mielestäsi kehittää perheystävällisyyttä?
- Miten esihenkilötyötä itsessään voisi mielestäsi kehittää perheystävällisyyden näkökulmasta?

## Liite 4. Kehittämisehdotuksia perheystävällisyyden vahvistamiseksi

Kohde	Havainto	Kehittämisehdotus
Esihenkilö	Esihenkilötyöhön liittyvä byrokratia sekä esihenkilötyössä käytettävät erilaiset järjestelmät vievät paljon aikaa.	Mahdollistaa esihenkilöille enemmän yksikkökohtaisia ja yksilökohtaisia toimintamalleja ja tapoja, jotka sopisivat paremmin kyseisiin työtehtäviin.
Esihenkilö	Esihenkilöiden tavassa toimia ja johtaa perheystävällisyyttä on paljon erilaisuutta. Voi johtua esihenkilön tietämättömyydestä, ohjeiden tulkinnasta tai kyvykkyydestä esihenkilötyöhön.	Tuoda organisaatiossa (viestintä, koulutukset, jne.) selkeästi esille perheystävällisyys, mitä se tarkoittaa ja mikä on esihenkilön rooli siinä.  Perheystävällisyyden ottaminen osaksi uusien esihenkilöiden koulutusta ja varmistaa, että esihenkilöt ovat uransa alusta alkaen tietoisia käytännöistä, työvälineistä ja mahdollisuuksista perheystävällisyyden toteuttamiseksi.  Mentoritoiminnan mahdollistaminen esihenkilön uran alkuvaiheessa.
Esihenkilö	Esihenkilöiden työnkuvaan on tullut paljon lisää hallinnoitavia tehtäviä, jotka ennen kuuluneet esimerkiksi sihteereille. Harvoin toistuviin asioihin kuluu paljon aikaa.	Tarkastella esihenkilöiden työssä harvoin toistuvia tehtäviä, ja pohtia näille järkevämpi/tehokkaampi toteutustapa ja taho. Tavoitteena vapauttaa aikaa esihenkilöille heidän perustyöhönsä.
Esihenkilö	Kelassa ei ole erillistä koulutusta esihenkilöille perheystävällisyydestä tai perheystävällisestä johtamisesta.	Koulutuskokonaisuuden rakentaminen.  Perheystävällisyyden ottaminen osaksi uuden esihenkilön perehdytystä.  Mentoritoiminnan mahdollistaminen esihenkilön uran alkuvaiheessa.  Säännöllisten koulutusten ja kertausten pitäminen aihepiiristä.  Lisätä sparrailua kollegojen kanssa perheystävällisyyden toteuttamisesta, ja miten kollegat hoitavat/sanoittavat mahdolliset haasteelliset tilanteet.
Esihenkilö	HR-partnerit ovat merkittävä tuki esihenkilöille perheystävällisyyden toteuttamisessa. Tämä toiminta ei kuitenkaan ole jokaisessa yksikössä samantasoista.	Yhdenmukaistaa HR-partnerin työn jokaisessa yksikössä, jolloin kaikilla olisi samanlainen tuki käytettävissä.
Koko henkilökunta	Kelassa käytössä olevasta laajasta perhekäsityksestä ei tiedetä ja on epäselvyyttä sen tarkoitamisesta. Myös perheystävällisen foorumin olemassaolo ja tarkoitus on epäselvä.	Tuoda selkeästi ja useissa kanavissa esille, mitä laaja perhekäsitys tarkoittaa, sekä avata Perheystävällisen foorumin roolia. Tietoisuutta näistä, sekä yleisesti perheystävällisyydestä, voitaisiin lisätä pitämällä teemapäiviä perheystävällisyydestä, nostamalla aihe Esillä- juttusarjaan sekä lisäämällä perheystävällisyys osaksi uusien esihenkilöiden ja työntekijöiden perehdytystä.
Koko henkilökunta	Eri yksiköissä tehdään hyvin erilaista työtä, mikä mahdollistaa tietyt joustot ja käytännöt joissakin tehtävissä, mutta eivät kaikkialla organisaatiossa. Tämä voi aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta.	Kertoa avoimesti Kelan sisällä tehtävistä erilaisista työtehtävistä ja työnkuvista ja niiden vaikutuksesta perheystävällisten käytäntöjen mahdollistamiseen. Avoimella informoinnilla lisätään ymmärrystä ja vähennetään mahdollista epätasa-arvon tunnetta.
Koko henkilökunta	Tietoisuus perheystävällisyydestä ja mitä kaikkea siihen kuuluu, ei ole kaikille selkeää. Perheystävällisyys termin käyttäminen ohjaa ajattelua lapsiperheisiin.	Tuoda perheystävällisyys osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä.  Tuoda konkreettisia tapauksia, joissa perheystävällisyys on ollut merkittävässä roolissa esimerkiksi Esillä-juttusarjaan aiheeksi.  Tarkastella perheystävällisyys termiä --> toimisiko esimerkiksi Työn ja muun elämän yhteensovittaminen/tasapaino tai elämäystävällisyys.

Koko henkilökunta	Toimintaympäristön muuttuminen ja säästötoimenpiteet näkyvät muun muassa henkilöstöresurssien tiukentumisena ja lisääntyneenä työmääränä, mikä asettaa haasteita työn ja muun elämän yhdistämiselle.	Kiinnittää erityistä huomiota hyvinvointiin ja tehdä toimenpiteitä sen parantamiseksi.  Lisätä työntekijöiden mahdollisuutta tuoda esille asioita oman työnsä kehittämiseen --> voidaan löytää/mahdollistaa työtä sujuvoittavia käytänteitä.  Esihenkilöille enemmän mahdollisuuksia soveltaa ohjeita ja tehdä toimenpiteitä työtehtävien mukaan.
Koko henkilökunta	Lomajärjestelyissä ja -suunnittelussa havaittu haasteita perheystävällisyyden näkökulmasta.	Suunnittelussa mahdollisuus huomioida paremmin yksiköiden erilaisuus ja erilaiset mahdollisuudet mahdollistaa lomaa (erilainen työtilanne).
Koko henkilökunta	Iäkkäiden omien vanhempien hoitaminen vaatii välillä toimenpiteitä kesken työpäivän. Nämä vaativat erilaisia ja uudenlaisia joustoja.	Mahdollistaa jouhevasti erilaisten joustojen käyttämistä perheen (laaja perhekäsitys) asioiden hoitamiseen kesken työpäivän.  Ikääntyvien vanhempien/läheisten asioiden hoitaminen tulee lisääntymään, joten työnantajan olisi hyvä miettiä erilaisia uusia ratkaisuja, kuten palkallisia hoitopäiviä, joita voisi hyödyntää iäkkään läheisen asioiden hoitamiseen.
Koko henkilökunta/ Esihenkilö	Työntekijöiden työnkuvat voivat aiheuttaa haasteita perheystävällisyyden huomioimisessa. Jos työntekijän työtehtävä on kriittinen tai vastaavaa työtä ei tee kukaan muu tiimissä tai yksikössä (osaamiskapeikat, tiukat vastualueet), perheystävällisyyden huomioiminen on näiden henkilöiden kohdalla haasteellista.	Tunnistaa tällaiset osaamiskapeikat ja työtehtävät/tilanteet sekä tarkastella mahdollista resurssien lisäämistä.  Tuoda esihenkilöille enemmän mahdollisuuksia soveltaa ohjeita ja tehdä toimenpiteitä työtehtävien mukaan.
Ohjeet/ esihenkilö	Nykyiset yhtenäiset ohjeet koko organisaatiolle eivät huomioi työtehtävien erilaisuutta.	Ei ole mahdollista tehdä "kaiken kattavia" ohjeita --> lähiesihenkilöille enemmän mahdollisuuksia soveltaa ohjeita työtehtävien mukaan.
Ohjeet/ Sinetti	Vaikeaa saada selville, mikä on työnantajan linja asioihin, ja mikä on eriyksiköiden työtehtävien mahdollistama liikkumavara. Lisäksi Sinetistä löydettyjä tietoja ei koeta luotettaviksi ja ajantasaisiksi, ja ohjeiden löytäminen on hankalaa.	Käydä läpi Sinetissä olevat ohjeet ja poistaa vanhentuneet tiedot ja ohjeet.  Kehittää Sinetin hakutoimintoja tietojen löytymisen parantamiseksi.  Parantaa ohjeiden tarkkuutta ja yhtenäisyyttä, sekä tuoda selkeästi esille yleisissä ohjeissa mahdolliset yksikkökohtaiset tarkenteet ja tehdä linkitys niihin.
Ylempi esihenkilö/ esihenkilö	Työkiireet pakottavat esihenkilöitä priorisoimaan ajankäyttöään, jolloin tilaisuuksiin ja koulutuksiin ei välttämättä osallistuta. Tällöin uusin tieto perheystävällisyydestäkään ei välttämättä tavoita heitä – eikä näin ollen myöskään välity heidän tiimiläisilleen.	Tarkastella esihenkilöiden työnkuvaa ja työkuormaa.  Korostaa ylempään esihenkilön vastuuta seurata lähiesihenkilön työkuormaa.  Mahdollistaa tilaisuuksiin ja koulutuksiin osallistumisen esihenkilöille.  Tarkastella tilaisuuksien ja koulutusten sisällön informointia, kestoja ja ajankohtaa.
Ylempi esihenkilö/ esihenkilö	Tietyissä yksiköissä perheystävällisyyteen liittyviä toimenpiteitä joudutaan hyväksyttämään ylempällä esihenkilöllä. Tuen saaminen omalta esihenkilöltä.	Tarkastella lähiesihenkilön työnkuvaa ja päätäntävaltaa. Itsenäisen päätäntävällän lisääminen jouhevoittaisi perheystävällisyyden toteuttamista.  Oman esihenkilön tuella on suuri merkitys lähiesihenkilön työssä, joten tähän on hyvä kiinnittää huomiota.

