

**KEHITTÄMISINTERVENTION AVULLA KOHTI
PERHEYSTÄVÄLLISEMPÄÄ TYÖPAIKKAA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Jonna Ruuskanen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Anna-Maija Lämsä**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Jonna Ruuskanen	
<i>Työn nimi</i> Kehittämisisintervention avulla kohti perheystävällisempää työpaikkaa	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 22.5.2021	<i>Sivumäärä</i> 74+10
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> <p>Tämä tutkielma liittyy Väestöliiton Tasa-arvo ja isät -hankkeeseen ja sen tavoitteena on tarkastella organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttämisen merkitystä henkilöstön kokemuksissa perhevapaiden käyttömahdollisuuksista. Lisäksi tutkittiin kehittämisisintervention vaikutusta henkilöstön kokemuksiin. Tapausyrityksinä ovat kaksi suomalaista organisaatiota. Aineistonkeruu toteutettiin määrällisenä tutkimuksena (N=299/261) loka-marraskuussa 2019 ja tammikuussa 2021. Lisäksi tehtiin yksittäisiä haastatteluja taustatietojen saamiseksi.</p> <p>Organisaation arvot, asenteet ja käytännöt tulevat julki esihenkilön toiminnan kautta. Saatua sosiaalinen informaatio antaa työntekijöille vihjeitä hyväksyttävästä toiminnasta. Tarjolla olevan tuen ja käytäntöjen kohdatessa yksilön tarpeiden ja toiveiden kanssa, syntyy kokemus omista toimintamahdollisuuksista. Tutkielman tavoitteena oli tämän teoreettisen mallin vahvistaminen empirian pohjalta. Syyt isien perhevapaiden pitämättömyyteen tulevat pääosin muualta kuin työpaikalta. Kokemusta perhevapaiden käyttömahdollisuuksista on tärkeää tutkia työhön sitoutumisen vuoksi. Nuorempi sukupolvi haluaa jakaa pikkulapsiajan tasaisemmin vanhempien kesken sekä tasapainottaa muutoinkin työn ja muun elämän suhdetta. Toteuttamalla sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista työnantaja voi parantaa yksilöiden hyvinvointia, ja sitouttaa heitä mahdollistamalla työntekijöiden toiveita ja tarpeita.</p> <p>Keskeinen tulos on, että kehittämisisinterventiolla pystytään vaikuttamaan positiivisesti kokemukseen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista. Organisaatiokulttuuri ja johtamiskäyttämisen vaikuttavat kokemukseen perhevapaamahdollisuuksista enemmän yhdessä kuin erikseen. Organisaatiokulttuurilla on johtamiskäyttämistä suurempi merkitys. Sukupuolioletuksia selkeämmin esille nousi perheellisyyden merkitys. Perheystävällisyys yhdistetään usein vain lapsiperheisiin. Tulokset vihjaavat, että myös lapsettomien talouksien huomioiminen perheystävällisissä käytännöissä on yhtä tärkeää.</p>	
<i>Asiasanat</i> Johtamiskäyttämisen, kehittämisisinterventio, organisaatiokulttuurin perheystävällisyys, perhevapaa, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimusaiheen tausta ja perustelu	5
1.2 Tutkimustehtävä	8
1.3 Keskeiset käsitteet ja teoriat	9
2 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN	12
2.1 Vuorovaikutus ja luottamus.....	13
2.2 Esimerkkinä toimiminen	15
2.3 Ongelmien ratkaiseminen	16
3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA SEN PERHEYSTÄVÄLLISYYS	18
3.1 Arvot ja asenteet.....	20
3.2 Normit ja toimintakäytännöt	20
3.3 Sitoutuminen ja motivaatio	21
4 TYYTYVÄISYYS PERHEVAPAAMAHDOLLISUUKSIIN	23
4.1 Työn ja perhe-elämän tasapaino.....	24
4.2 Toimintamahdollisuudet.....	25
5 PERHEVAPAIDEN KÄYTTÖMAHDOLLISUUKSIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	27
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄ	33
6.1 Tapausten esittely ja valinta	34
6.2 Kehittämiskäytännöt tässä tutkimuksessa	36
6.3 Aineisto ja sen hankkiminen	37
6.3.1 Kyselyt	37
6.3.2 Taustahaastattelut	38
6.4 Mittarit ja analyysi	38
7 TUTKIMUSTULOKSET	41
7.1 Vastaaajien kuvailu	41
7.2 Kokemukset johtamiskäyttäytymisestä.....	43
7.3 Kokemukset organisaatiokulttuurin perheystävällisyydestä	47
7.4 Mahdollisuus käyttää perhevapaita	50
7.5 Johtamiskäyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutus kokemukseen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista	53
8 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT	56
8.1 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	63

8.2 Tutkimuksen luotettavuus	65
8.3 Päätelmät.....	65
LÄHTEET	67
LIITTEET.....	75
Liite 1: Saateviesti, Yritys 1	75
Liite 2: Kyselyrunko, Yritys 1	76
Liite 3: Saateviesti, Yritys 2	80
Liite 4: Kyselyrunko, Yritys 2	81

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen tausta ja perustelu

Tutkielma liittyy Väestöliiton kaksivuotiseen, Työsuojelurahaston rahoittamaan hankkeeseen *Yrityksen isäystävällisyys tasa-arvon ja tuloksellisuuden välineenä*, lyhyemmin *Tasa-arvo ja isät*, jonka tarkoituksena on aktiivisesti edistää perheystävällisen työkuulttuurin toteutumista (Työsuojelurahasto, 2020). Hanke on käynnissä 1.6.2019-31.5.2021 välisen ajan. Siinä on kerätty sekä tutkimusaineistoa että muuta konkreettista näyttöä työpaikoilta siitä, kuinka eri toimialoilla entistä isäystävällisempi ja tasa-arvoisempi organisaatiokulttuuri on mahdollinen. (Väestöliitto 2020c.) Ennen *Tasa-arvo ja isät* -hanketta Väestöliitto on vuodesta 2009 alkaen tehnyt perheystävällisen organisaatiokulttuurin eteen tutkimus- ja kehittämistyötä sekä luonut Perheystävällinen työpaikka -sivuston ja -ohjelman. Ne antavat yrityksille tietoa työntekijöiden eri elämänvaiheista ja -tilanteista ja ohjeita esimerkiksi perheystävälliseen rekrytointiin liittyen. (Väestöliitto 2020a.) Vuodesta 2017 alkaen Väestöliitto on myöntänyt Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen yrityksille tai organisaatioille, jotka täyttävät perheystävällisyyden kriteerit.

Tasa-arvokeskustelua työelämän perheystävällisyydestä ja perhepoliittisista vapaista käydään usein naisten rooleista käsin (mm. Rokkonen, 2020). Julkisessa mediassa on ruodittu sitä, että naisten ollessa pidempään pois työelämästä naisen urakehitys katkeaa ja tulotaso sekä eläkekertymä ovat pienempiä (Kujala, 2020; Roininen, 2021; Saarikallio-Torp & Haataja, 2016). Myös isän ja lapsen välisen suhteen rakentumisesta ja hoitovastuun tasaisesta jakamisesta käydään jatkuvaa keskustelua (mm. Rokkonen, 2020; STM, 2021b). Perhevaipan pitämällä on siis kauaskantoiset vaikutukset useammastakin näkökulmasta. Lisäksi on huomattu, että nuoremman sukupolven käsitys työelämästä ja sukupuolirooleista on erilainen: he arvostavat vapautta ja haluavat tasapainottaa työn ja perhe-elämän suhdetta eri tavalla kuin vanhemmat sukupolvet (Järvensivu & Piirainen, 2012, 86; Kangas, 2020b; Tapscott, 2010, 177). Nykyisin lyhyt pikkulapsiaika halutaan jakaa molempien vanhempien kesken (Nikunen,

2012, 180) ja miehet kokevat perusoikeutenaan pitää isyysvapaata samalla tavoin kuin naiset pitävät äitiysvapaata (Piensoho, 2006, 57). Eurofoundin (2019, 21) raportti osoittaa, että suurin osa Suomessa vuosien 2008–2016 välillä perhevapaalla olleista miehistä asettuu tähän nuorempaan, vuosien 1977–1997 välillä syntyneeseen ikäluokkaan. Pystyessään tasapainottamaan työn ja muun elämän suhdetta organisaation perheystävällisten käytäntöjen avulla, työntekijä sekä sitoutuu työhönsä että on motivoitunut tekemään sitä (Wang & Walumba, 2007). Työnantajan oletetaan tarjoavan erilaisia tasapainottamisen mahdollisuuksia osana työsuhdetta. Nämä käytännöt, joihin myös perhevapaat lukeutuvat, ovat osa perheystävällistä organisaatiokulttuuria.

Tällä hetkellä Suomessa Kansaneläkelaitoksen eli Kelan (2020b) myöntämät perhevapaaetuudet jakautuvat vanhempien kesken seuraavasti: 105 päivän mittainen äitiysvapaa, enintään 54 päivän mittainen isyysvapaa, josta enintään 18 päivää voi viettää samaan aikaan äidin kanssa ja joka on pidettävä lapsen 2-vuotispäivään mennessä, sekä vanhempien kesken jaettava vanhempainraha, joka kestää 158 päivää. Näiden jälkeen, lapsen ollessa noin yhdeksän kuukautta vanha, molempien vanhempien on mahdollista pitää eri aikaisesti hoitovapaata tai osittaista hoitovapaata siihen asti, kunnes lapsi on 3 vuoden ikäinen. Osittaista hoitovapaata vanhemmat voivat pitää yhtä aikaa. (Kela, 2020b.) Suomessa hallituskaudella 2015–2019 keskusteltiin laajasti perhevapaa-uudistuksesta. Tavoitteena on jo pitkään ollut, että perhevapaita korvamerkataan aiempaa tasaisemmin vanhemmille ja isien osuutta vapaiden pitämisestä saadaan kasvatettua. Uudistus kuitenkin kaatui viime metreillä. (Pöllänen, 2019; STT, 2019.) Nykyinen hallitus on jatkanut työtä ja helmikuussa 2021 uusi ehdotus perhevapaa-uudistuksesta annettiin lausuntokierrokselle (Eduskunta, 2021). Lausuntojen pohjalta ollaan tekemässä tarkennuksia uuteen perhevapaaamalliin, jonka on tarkoitus astua voimaan 1.8.2022 (STM, 2021b).

Suomen ollessa yksi merkittävä tasa-arvon edelläkävijämaa (Kantola, Koskinen Sandberg & Ylöstalo, 2020), on kuitenkin niin, että vaikka isyysvapaiden määrät ovat kasvussa (Eurofound, 2019), silti harva miehistä käyttää oikeuttaan pidempään perhevapaisiin. Vuonna 2019 äidit pitivät valtaosan Kelan myöntämistä vanhempainvapaista. Isien osuus kaikista yhteenlasketuista vanhempainpäivärahoista, joita ovat siis äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa, oli 11 prosenttia. (Kela, 2020a, 10, 27.) Jopa neljännes isistä ei käytä perhevapaita lainkaan taloudellisen tilanteen, työtilanteen, tai sen vuoksi, että isä ei ole työelämässä (Miettinen & Saarikallio-Torp, 2019; Kontula, 2018, 13). Taloudellisiin syihin vetoaminen on kuitenkin saanut kritiikkiä. Suomessa tehtyjen esimerkkilaskelmien (Oxford Research & Väestöliitto 2018; Kärkkäinen, 2019) mukaan perheessä, jossa nainen tienaa työssään vähemmän ja mies enemmän, perheen yhteenlasketut nettotulot ovat lopulta jopa tuhansia euroja suuremmat, mikäli isä pitää perhevapaita ja äiti palaa nopeammin töihin. Muita syitä isien pidempien vapaiden pitämättömyyteen ovat hoitovapaan tarpeettomuus, niin oman kuin puolison näkemyksen mukaan, ja lapsen siirtyminen päiväkotiin heti vanhempainvapaan jälkeen (Lammi-Taskula, Salmi & Närvi, 2017, 126).

Myös työnantajan merkitystä perhevapaiden pitämisessä on tarkasteltu. Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2017 tehdyn tasa-arvobarometrin mukaan työpaikoilla suhtaudutaan myönteisemmin äitien perhevapaisiin kuin isien perhevapaisiin. Isien lyhyen perhevapaan järjestämistä ei juurikaan koettu vaikeaksi, ja 80 prosenttia isistä piti hänelle korvamerkatun alle 18 päivän mittaisiin vapaan (Kontula, 2018; Tasa-arvobarometri, 2017). Arvio pidemmän perhevapaan tai osittaisen hoitovapaan järjestämisestä isille oli vain jonkin verran heikompi. Äitien perhevapaille jäämisen koettiin kuitenkin olevan huomattavasti helpompaa. (Tasa-arvobarometri, 2017.) Närvin (2018, 34, 70) tutkimuksessa selvisi, että neljänneksellä isistä työn luonne tai työkiireet estivät isyysvapaan pitämisen kokonaan. Samassa tutkimuksessa alle kymmenes vastaajista koki, että työnantaja ei pidä isyysvapaata suotavana tai pitämättömyyden syyinä oli työnantajan kielteisen asenne.

Tutkimuksissa on havaittu, että yhteiskunnan tai organisaatioiden asettamat normit eivät edelleenkään kannusta miehiä pitämään perhevapaata (Choroszewicz & Tremblay, 2018; Kangas, 2020a). Sukupuolioletuksen mukaan nainen hoitaa perheen ja lapset, kun mies ansaitsee perheen elannon käymällä töissä (Hollström-Mikkonen, Heikkinen & Lämsä, 2020; Kangas, 2020a; Kangas, Lämsä & Jyrkinen, 2019; Rokkonen, 2020). Tämä heijastuu edelleen yritysten käytännöissä. Tutkimus on osoittanut, että organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä kannattaa kehittää paremmaksi kuin perhepoliittisten tukien minimivaatimukset (Kangas, 2020b; Kontula, 2018). Lähijohtamisen merkitys tutkimuksessa perheystävällisyydestä on alkanut kiinnostaa tutkijoita runsaammin viime vuosina, eikä aihetta ole Suomessa ehditty vielä paljon tutkia. Tässä pro gradu -tutkielmassa otetaan mukaan esihenkilön merkitys perheystävällisyyden tarkastelussa. Aiemmissä tutkimuksissa ei ole kiinnitetty riittävästi huomioita siihen, voiko esihenkilö johtamiskäyttäytymisellään vaikuttaa, organisaatiokulttuurin lisäksi, työntekijöiden kokemuksiin niistä mahdollisuuksista, joita heillä on perhevapaiden pitämiseen.

Työn ja perhe-elämän tasapainottamisessa ja perhevapaiden mahdollistamisessa on kyse sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Se tarkoittaa yksilöiden henkilökohtaisten ja sosiaalisten odotuksien ja tarpeiden huomioimista muutenkin kuin organisaation näkökulmasta (Lämsä, Heikkinen & Kangas, 2021). Lämsä ja kollegat (2021) kertovat työn ja perheen yhteensovittamisen olevan yrityksen käytännöissä laajempaa kuin lain ja asetusten minimitoimet vaativat. Oleellista on käytäntöjen kohdistuminen tasa-arvoisesti eri sukupuoliin. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on työntekijöiden parempi hyvinvointi ja korkeampi sitoutuminen (Nie ym., 2018).

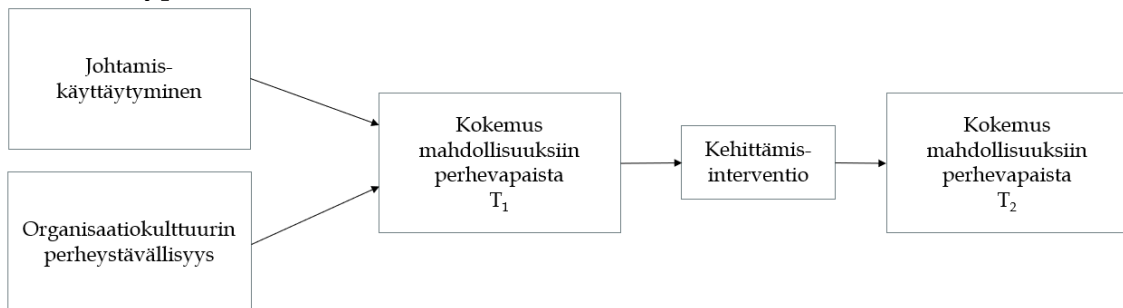
Suomen työelämä on yhteiskunnallisesti muutoksessa osallistavamman isyyden ja tasa-arvoisen vanhemmuuden mahdollistamiseksi (Kangas, 2020a). Tämän tutkielman tarkoituksena on, osana Väestöliiton hanketta, antaa kerätyn empiirisen aineiston pohjalta niin tapausyritysten kuin laajemmin teeman ympärillä, lisää tietoa perheystävällisyyteen, organisaatiokulttuuriin ja johtamiskäyttäytymiseen liittyen. Tutkielma antaa lisää näkökulmaa, perheystävällisen organisaatiokulttuurin lisäksi, esihenkilön johtamiskäyttäytymisen vaikutuk-

sesta työntekijän kokemiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksiin. Kokemusta perhevapaamahdollisuuksiin on tärkeää tutkia työntekijän työhön sitoutumisen vuoksi, sillä suurta työvoimaa edustavan nuoremman sukupolven tarpeet ja vaatimukset ovat näiltä osin muuttamassa työelämää.

1.2 Tutkimustehtävä

Tämän tutkielman kohteena on perhevapaiden käyttö. Tutkielmassa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden kokemuksista niistä mahdollistavista tekijöistä, joita organisaatio tarjoaa perhevapaiden käyttöön. Mahdollistavina tekijöinä tarkastellaan johtamiskäyttäytymistä ja organisaatiokulttuuria kumpaakin erikseen sekä niiden yhteisvaikutusta. Kyseessä on määrällinen kyselytutkimus kahdessa tapausorganisaatiossa. Tutkimusasetelma on hypoteettisdeduktiivinen. Se tarkoittaa asetettujen oletuksien ja empiiristen havaintojen yhteensopiavuuden arviointia. Tässä tutkielmassa selvitetään johtamiskäyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta henkilöstön kokemuksiin koskien perhevapaan käytön mahdollisuuksia (kuvio 1).

Kuvio 1. Hypoteettisdeduktiivinen tutkimusasetelma



Kuviossa mainittu oletus johtamiskäyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin yhteydestä perhevapaiden käyttömahdollisuuksista perustuu aiempaan tutkimukseen sekä teorioihin sosiaalisen informaation prosessoinnista ja toimintamahdollisuuksista. Niin lähijohtajan toiminnan (Takala, Heikkinen & Lämsä, 2020) kuin organisaatiokulttuurin tuen (Feeney & Stritch 2019) on havaittu olevan keskeistä työntekijän kokemuksessa työn ja muun perhe-elämän yhteensovittamisessa. Myös niiden yhteisvaikutuksen on havaittu olevan merkityksellistä perheystävällisyyden kokemuksessa (Choroszewicz & Tremblay 2018). Perhevapaiden käyttäminen on yksi osa työn ja perheen yhteensovittamista. Perhevapaalle jääminen on luonnollisesti riippuvainen siitä, että perheeseen syntyy tai tulee lapsi. Sen vuoksi tutkielmassa lähdetään siitä oletuksesta, että koettaessa organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttäytymisen olevan perheystävällisiä, perhevapaalle jäädään helpommin tilanteen ollessa ajankohtainen. Aiemman tutkimuksen ja hankkeessa kerätyn aineiston perusteella tähän tutkielmaan valittiin hypoteettisdeduktiivinen asetelma.

Tutkimuksessa selvitetään lisäksi perheystävällisyyttä edistävän kehittämisintervention vaikutusta perhevapaiden käyttömahdollisuuksiin. Tästä johdun kysely toteutettiin kaksi kertaa. Ensimmäisellä kerralla kartoitettiin organisaatioiden sen hetkinen perheystävällisyyden tilanne. Tulosten perusteella tapausyritykset tekivät kehittäviä toimenpiteitä, mukaan lukien viestintää. Toinen kysely antoi vastauksia siihen, olivatko kehittämistoimet vaikuttaneet perheystävällisyyteen. Kehittämisintervention tutkiminen on tärkeää, sillä sen avulla saadaan tietoa lähtötilanteen ja saavutettujen tulosten lisäksi toimenpiteiden vaikuttavuudesta. Kehittämisintervention tutkiminen antaa tapausyrityksille arvokasta tietoa siitä kuinka hyvin halutut vaikutukset saavutettiin.

Tutkimuksen lähtökohta perustuu ajatukseen ihmisen toimintamahdollisuuksista. Toimintamahdollisuudet tarkoittavat ihmisen vapautta tehdä itseään koskevia päätöksiä ja saavuttaa sitä kautta haluamansa elämä (Nussbaum, 2011). Organisaation tarjoamat toimintamahdollisuudet välittyvät työntekijälle sosiaalisen informaation (Salancik & Pfeffer, 1978) kautta, niin johtamiskäyttäytymisestä kuin organisaatiokulttuurista. Toimintamahdollisuuksien tukeminen työn ja perheen suhteen edistämässä voidaan ymmärtää sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen muodoksi (Nie, Lämsä & Pučetaité, 2018). Tutkimus tuottaa uutta tietoa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisesta työn ja perheen yhteensovittamisen kannalta. Näin tutkielma tuo lisäarvoa sekä aiempaan tutkimukseen, käytännön tasolle organisaation toimintaan, sekä toisaalta myös yhteiskunnalliseen näkemykseen perhevapaiden ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden merkityksellisyydestä.

1.3 Keskeiset käsitteet ja teoriat

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat perhevapaa, perheystävällisyys, johtamiskäyttäytyminen, sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen, organisaatiokulttuuri, kehittämisinterventio ja toimintamahdollisuudet. Keskeisiä teorioita ovat transformationaalinen johtaminen, toimintamahdollisuuksien teoria ja sosiaalisen informaation prosessoinnin teoria. Avaamalla nämä käsitteet lyhyesti saadaan ymmärrys, kuinka tutkimusasetelma rakentuu.

Perhevapaalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa Kelan tai työnantajan tukemaa lyhyt- tai pitkäaikaista poissaoloa työstä lapsen kotona hoitamisen vuoksi. Perhevapaa voi olla osittaista tai täysipäiväistä ja se voi olla palkatonta, palkallista tai tuettua. *Perheystävällisyydellä* tässä tutkielmassa viitataan myönteiseen suhtautumiseen työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja tasapainottamisesta (Feeney & Stritch, 2019). Perheystävällisyys ilmenee organisaation arvoissa ja toimintatavoissa sekä työyhteisön jäsenten, erityisesti esihenkilöiden asenteissa ja heidän taidoissaan tehdä perheystävällisiä ratkaisuja erilaisissa työn ja perheen yhteensovittamisen tilanteissa. Perheystävällisyys voi tarkoittaa muun muassa joustavia työaikoja, etätömahdollisuuksia, hyviä sijaisuusjärjestelyjä tai selkeitä ohjeistuksia ja pelisääntöjä työpaikalla.

Johtamiskäyttäytyminen tarkoittaa sosiaalista vuorovaikutusprosessia, tarkemmin johtajan käyttäytymistä ja toimintaa, jolla hän vaikuttaa ympärillä työskenteleviin ihmisiin (Juuti, 1992, 155). Se voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: työntekijöiden tai tehtävien johtamiseen. Tässä tutkielmassa keskitytään johtamiskäyttäytymisessä McGregorin luomaan *transformationaaliseen johtamiseen*, jonka perustana on työntekijöiden johtaminen motivoimalla. Motivoinnista seuraa uskollisuus, ihailu ja luottamus niin johtajaa kuin organisaatiota kohtaan. Sitoutuneet työntekijät ovat halukkaampia panostamaan työhönsä enemmän ja suoriutuvat siitä paremmin. (Wang & Walumba, 2007.) Lämsän ja Hautalan (2015, 237, 241) mukaan keskeistä transformationaalisessa johtajuudessa on aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan työntekijän asenteisiin ja toimintaan antamalla yksilöllistä huomioita ja tukea. Teoria korostaa henkilöiden tarpeiden ja yksilöllisyyden huomioimista, jonka vuoksi se voidaan yhdistää perheystävälliseen johtamiskäyttäytymiseen ja sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen. *Sosiaalisesti vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa* on kysymys työntekijöiden henkilökohtaisten ja sosiaalisten toiveiden ja tarpeiden huomioimisesta. Toiminnan tavoitteena on edistää työntekijöiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä omaan elämänlaatuun sekä työssä että vapaa-ajalla. (Heikkinen, Lämsä & Niemistö, 2020; López-Fernández, Romero-Fernández & Aust, 2018.) Johtamalla vastuullisesti ja eettisesti tavoitetaan sitoutuneita työntekijöitä, joiden avulla koko organisaation suoriutumisen nähdään paranevan (López-Fernández, Romero-Fernández & Aust, 2018).

Organisaatiokulttuuri on yrityksessä vallitseva yhteinen identiteetti, joka määrittelee työyhteisön jäsenille käyttäytymisen pelisäännöt (Lämsä & Hautala, 2015, 176). Organisaatiokulttuuri on suhteellisen pysyvä ja se sisältää organisaation jäsenten jakamat perusoletukset, arvot, uskomukset ja käytännöt. Sen tehtävänä on sitouttaa työntekijöitään ja mahdollistaa toiminnan sujuvuus. (Buchanan & Huczynski, 2017.) Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys viittaa työntekijöiden työn ja muun elämän tasapainottamisen arvostukseen, sekä yhteensovittamisen tukemiseen ja mahdollistamiseen niin asenteiden kuin käytäntöjen avulla.

Kehittämisenterventio tarkoittaa tässä tutkielmassa toimenpiteitä, joilla halutaan parantaa olemassa olevia käytänteitä tai asenteita. Kehittävät toimet laaditaan lähtötilanteen ja haluttujen vaikutusten pohjalta. Keskeistä on, että kehittämisenterventiolla pyritään vaikuttamaan positiivisesti lähtötilanteeseen ja sillä on selkeä kohde ja tavoite.

Toimintamahdollisuudet ovat niitä asioita, joita ihminen voi tehdä tai mitä hän voi olla, mutta joita yhteiskunta ja instituutiot, tämän tutkielman tapauksessa organisaatiot, saattavat rajoittaa (Nussbaum, 2011, 20). Martha Nussbaumin (2011, 18) jalosti alun perin Amartya Senin luomaa *toimintamahdollisuuksien teoriaa*, joka kuvaa kuinka yhteiskunnassa jokaisella tulisi olla tasa-arvoinen oikeus viettää sellaista laadukasta elämää, mitä hän itse haluaa. Teoria painottaa inhimillistä puolta ja ihmisen perusoikeutta vaikuttaa omaan elämäänsä. Sukupuolioletukset ja tasa-arvo liittyvät toimintamahdollisuuksiin. *Sukupuolioletukset* tarkoittavat yhteiskunnassa ja kulttuurissa rakentuneita nor-

meja ja ajatuksia siitä, kuinka eri sukupuolien tulisi toimia (Eerola, 2018). Tässä tutkielmassa sukupuoli oletuksilla viitataan siihen, kuka hoitaa pientä lasta kotona ja kuka käy palkkatöissä. Sukupuolistereotypian mukaan ajatellaan, että miehet ovat vahvoja, käyvät töissä ja tienaaavat perheeseen toimentulon. Naisten nähdään olevan enemmän tunteellisia ja hoivavietin omaavia kodin ja perheen hoitajia. (Buchanan & Huczynski, 2017, 505; Nikunen, 2012, 183.) *Tasa-arvolla* tarkoitetaan eri sukupuolten yhtäläistä oikeutta johonkin asiaan ja kaikkien samanlaista kohtelua taustoista tai lähtökohdista huolimatta (Kantola ym., 2020). Tässä tutkielmassa tasa-arvolla viitataan miesten ja naisten samanlaiseen oikeuteen pitää työstään perhevapaata, mutta myös kaikkien työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Organisaatiotasolla sukupuoli oletukset ja tasa-arvo ilmenevät sekä käytänteissä että esihenkilön johtamiskäyttäytymisessä. Sukupuoli oletus rajaa ja tasa-arvo tukee ihmisen toimintamahdollisuuksia.

Sosiaalisen informaation prosessoinnin teorian mukaan ihminen muuttaa ja mukauttaa asennettaan ja käyttäytymistään sen mukaan, millaisia vihjeitä ja tietoa hän kulloinkin sosiaalisesta kontekstista saa (Salancik & Pfeffer, 1978; Wang, Jiang, Zhang & Lin, 2020; Zalesny & Ford, 1990). Havainnoimalla ja analysoimalla saatuja signaaleja sekä yhdistämällä ne aikaisempiin kokemuksiin ja tietoihin oma käsitys, päätöksenteko ja toiminta muokkautuvat. Tässä tutkielmassa sosiaalista informaatiota tulee niin johtamiskäyttäytymisestä kuin organisaation toimintatavoista, asenteista ja arvoista.

Tutkielma alkaa käsittelemällä ensin teoriaa johtamiskäyttäytymisestä, organisaatiokulttuurin perheystävällisyydestä sekä perhevapaamahdollisuuksista. Seuraavaksi paneudutaan näiden kolmen yhteydestä toisiinsa. Sen jälkeen raportissa esitellään tutkimuksen toteuttamiseen ja menetelmiin liittyvät asiat, joita seuraa varsinaiset tutkimustulokset. Viimeisessä osiossa käydään keskustelu aiemman tutkimuksen ja tulosten pohjalta sekä esitetään tutkielman rajoitteet, jatkotutkimusehdotukset ja päätelmät.

2 JOHTAMISKÄYTTÄYTYMINEN

Ihmisten johtaminen, johtajuus, on määritelty lukemattomin sanoin. Yhteistä määritelmille on, että johtajuudella pyritään vaikuttamaan toisen ihmisen käyttäytymiseen. Lämsän ja Hautalan (2015, 206) mukaan johtajuuden voidaan sanoa olevan arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen prosessi, jonka pyrkimyksenä on mahdollistaa yhteisön tavoitteiden saavuttaminen. He jatkavat johtajuuden jakautuvan ihmisten ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtamisessa keskitytään enemmän toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan ja niihin liittyvään päätöksentekoon. Ihmisten johtaminen kohdistuu ihmisten kohtaamiseen ja interpersoonalliseen vuorovaikutukseen. Tässä tutkielmassa keskitytään ihmisten johtamiseen perheystävällisellä otteella. Johtajalla viitataan esihenkilötehtävissä toimivaan työntekijään kaikilla organisaatiotasolla.

Johtajan tulee olla hyvä vuorovaikutus- ja viestintätaidoiltaan, sillä yhtenä johtajuuden keskeisenä tehtävänä on motivoida muita innostavaan ja muutoshaluiseen ilmapiiriin. Ominaisuuksiltaan tällaista johtajaa kutsutaan transformationaaliseksi johtajaksi. Hän toimii esikuvana, on eettisesti kypsä vaikuttaja ja stimuloi ympäristöään älyllisesti, jotta ihmiset säilyttävät kiinnostuksen työhönsä (Lämsä & Hautala, 2015, 242). Avolio ja kollegat (2009) tiivistävät transformationaalisen johtajuuden olevan positiivisesti yhteydessä useampaan yksilölliseen ja organisaationalliseen tekijään, kuten sitoutumiseen, asenteisiin, käyttäytymiseen ja tyytyväisyyteen. He jatkavat sen johtuvan siitä, että transformationaalinen johtajan huomioi muita paremmin työntekijöidensä tunnetilat ja tarpeet.

Perheystävällinen johtamiskäyttäytyminen on yhdistetty korkeampaan sitoutumiseen, vähentyneeseen haluun irtisanoutua ja parempaan työstä suoriutumiseen (Kokko, 2013; Odle-Desseau, Britt & Greene-Shorridge, 2012). Perheystävällinen johtamiskäyttäytyminen sisältää ne näkyvät ja näkymättömät keinot, joilla johtaja tukee tiimiläisiään työn ja perheen yhteensovittamisessa. Lisäksi se sisältää johtajan oman käyttäytymisen kautta välittyvät merkitykset perheystävällisyydestä. (Hammer, Kossek, Zimmerman & Daniels, 2007.) Esihenkilöllä on tärkeä rooli toimia muutosagenttina organisaation ohjeiden ja normien varsinaisessa käytäntöönpanossa, esimerkiksi isien kannustamisessa

perhevapaiden pitämiseen (Moran & Koslowski, 2018; Takala, Heikkinen & Lämsä, 2020).

Nuorempi sukupolvi esittää työnantajalle uudenlaisia vaatimuksia työn, perheen ja vapaa-ajan tasapainottamisesta. Näihin toiveisiin vastaaminen voi tuntua haasteelliselta (Tapscott, 2010, 190), mutta ollakseen sosiaalisesti vastuullinen, työnantajan tulee kiinnittää niihin huomiota. Samalla johtamista tulee muuttaa perinteisistä käsityksistä modernimpaan suuntaan. Suomen työelämä käy läpi murrosta suurten sukupolvien jäädessä eläkkeelle ja nuorten vallatessa työmarkkinoita entistä enemmän (Alasoini, 2012, 100). Johtamisen uudistaminen vastaamaan ainoastaan globalisaation, teknologian kehityksen ja tietotyön vaatimuksiin ei riitä, vaan johtajuudessa tulee huomioida myös työvoiman esittämät näkökulmat (Alasoini, 2012, 108; Takala, ym., 2020). Perheystävällisyys, yksilöllisyys ja joustavuus ovat tärkeässä asemassa organisaatiokulttuurin uudessa, nuorempiin työntekijöihin kohdistuvassa suunnassa. Johtajat ovat keskeisessä asemassa luomassa ja jalkauttamassa tuota kulttuuria. (Takala ym., 2020.)

Tässä tutkielmassa johtamiskäyttäytyminen on jaettu vuorovaikutukseen ja luottamukseen, esimerkkinä toimimiseen, ja ongelmien ratkaisemiseen. Transformationalisessa johtajuudessa ne on määritelty tärkeiksi osa-alueiksi ihmisten johtamista. Niiden avulla johtaja huomioi yksilöllisyyden, kasvattaa luottamusta ja sitä kautta mahdollistaa tyytyväisen ja sitoutuneen työntekijän. Seuraavaksi käsitellään mainittuja osa-alueita ja niiden yhteyttä perheystävällisyyteen.

2.1 Vuorovaikutus ja luottamus

Vuorovaikutus on ihmisten välistä kommunikaatiota, jossa toista kuunnellaan ja tullaan itse kuulluksi. Vuorovaikutus ei ole pelkkää sanoja puheen tai kirjoitetun tekstin muodossa, vaan se sisältää ihmisen kohtaamisen, tilanteen tulkinnan ja johtopäätökset (Kauppila, 2000). Elekieli kertoo kiinnostuksesta, mielipiteistä ja reaktioista, joita keskustelu saa osapuolissa aikaan. Ne välittyvät silmistä, äänen-, ajan- ja tilan käytöstä, sekä kehon asennoista ja liikkeistä (Buchanan & Huczynski, 2017, 223). Dialogisessa vuoropuhelussa vuorotellaan, kerrotaan ja kuunnellaan, ja se mahdollistaa kommenttien ja mielipiteiden antamisen ilman viivästyksiä. Tällaista palautetta saadaan parhaiten kasvotusten tapaamisessa, nykyisin enenevässä määrin myös videotapaamisten välityksellä, ja se mahdollistaa tilanteiden ratkaisemisen tehokkaammin (Buchanan & Huczynski, 2017, 219).

Hyvään vuorovaikutukseen ja viestintään perheystävällisyyden näkökulmasta liittyy useita piirteitä. Aito kiinnostus, aktiivisuus ja rehellisyys auttavat luomaan tunneyhteyttä, luottamusta ja avoimuutta osapuolien välillä. Toisen tilanteen ja mielipiteen ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat keskeisiä perheystävällisessä johtamiskäyttäytymisessä, mutta sen lisäksi johtajan tulee tarkkailla työntekijöitään havaitakseen esimerkiksi mahdollisia kuormitustiloja

työn ja perheen yhteensovittamisessa. (Kauppila, 2000, 72.) Johtajan tulee ilmaista tukensa ja huomionsa työntekijöiden emotionaalisia tarpeita kohtaan. Johtaja voi esimerkiksi luoda keskustelulle avoimen ilmapiirin esimerkiksi itse puhumalla perheestään ja näin rohkaista muita raottamaan työn ulkopuolisen elämän verhoa. Toisaalta tulee kuitenkin huomioida, että joillekin työn ja perheen pitäminen erillisinä tarkoittaa perheystävällisyyttä: kotiasioita ei haluta tuoda töihin eikä työasioita kotiin (Piensoho, 2006, 45).

Guirdham (2011, 248-249) kertoo, että johtaja voi kehittää omaa kommunikointiaan paneutumalla neljään eri asiaan: kohtaamaan työntekijänsä kasvotusten, jolloin mahdolliset väärinymmärrykset on helpompi välttää; pohtimalla huolellisesti tapaamisen ajankohtaa, paikkaa ja sille varattua aikaa; kuuntelemalla empaattisesti ja aktiivisesti, eli pyrkiä ymmärtämään toisen henkilön näkökulmaa; sekä tekemällä niin sanottu todellisuustarkastus, eli huomioimalla, että vastapuoli ei aina tulkitse sanottua niin kuin puhuja sen itse kokee. Sen vuoksi tulisi tarkistaa, että asia lopulta ymmärretään samalla tavalla. Suoninen (2014, 79) jatkaa, että pienimmilläänkin sanavalinnoilla ja sävyillä on vuorovaikutustilanteessa merkitys yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa.

Yksilöjen välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäksi johtajien tulisi huomioida kollektiivinen viestintä työntekijöille. Sisäisellä tiedottamisella tavoitetaan kaikki työntekijät saman aikaisesti, ja kertomalla asioista avoimesti ja tarkoituksenmukaisesti lisätään työntekijöiden tyytyväisyyttä (Guirdham, 2011, 250). Sisäinen tiedottaminen voi tapahtua esimerkiksi palaverissa, yrityksen intranetissä, uutiskirjeissä tai työpaikan televisioruuduilla. Oikea-aikainen viestintä organisaation perheystävällisistä käytännöistä, jo olemassa olevista ja kehitettävistä asioista, sekä asetetuista tavoitteista tukee johtamiskokemuksen lisäksi organisaatiokulttuurin rakentumista (Kokko, 2020, 84). Johdonmukaisuus ja tasapuolisuus viesteissä, sanoissa, teoissa ja kirjallisten ohjeiden tulkinnessa on tärkeää (Eisenkopf, 2020; Morganson, Litano & O'Neill, 2014). Kirjallisten ohjeistuksen olemassaolo ei yksistään riitä, vaan on tärkeää, että niiden sisällöstä ja käyttämisestä tiedotetaan työntekijöitä riittävästi. Toisaalta tulee varmistaa, että henkilöstöllä on vapaa pääsy lukemaan ja käyttämään näitä ohjeistuksia. (Feeney & Stitch, 2019.)

Luottamusta työntekijöiden ja johtajien välillä kasvatetaan kommunikoidamalla avoimesti molempiin suuntiin. Buchanan ja Huczynski (2017, 239) muistuttavat ihmisten kokevan olevansa arvostettuja psykologisesti turvallisessa työympäristössä, jolloin he uskaltavat kertoa omat ajatuksensa ilman pelkoa lytätyn tulemisesta. Piensoho (2006, 22) jatkaa turvallisuuden tunteen syntyvän siitä luottamuksesta, että jokaista työntekijää kohdellaan reilusti ja tasa-arvoisesti. Hän kuvailee turvallisuuden tunteen vaikuttavan ihmisen hyvinvointiin ja motivaatioon tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Schein ja Scheinin (2017, 330) mukaan luomalla psykologisesti turvallinen työympäristö, mahdollistetaan myös organisaatiokulttuuriin liittyvät muutokset. Turvallisuudella on havaittu olevan myös yhteys työntekijöiden asenteisiin, suoriutumiseen ja sitoutumiseen (Newman, Donohue & Eva, 2017). Ne voivat ohjata esimerkiksi joustavampaan toimintaan työntekijän puolelta.

Newman ja kollegat (2017) kuvailevat kannustavan esimiehen osallistavan työntekijöitä, tukevan heitä ja toimivan luotettavasti, avoimesti ja johdonmukaisesti. Näillä toimintatavoilla on heidän mukaansa vahva yhteys työntekijöiden käsitykseen psykologisesta turvallisuudesta. Schriesheim ja Liu (2018) jatkavat, että johtajan toimiessa läpinäkyvästi, työntekijöiden ei tarvitse olla huolissaan epäreilusta kohtelusta tai organisaation käytännöistä. Sen sijaan läpinäkyvä käyttäytyminen heijastaa organisaation arvoja ja saa työntekijät kokemaan kuuluvuuden tunnetta ja nauttimaan siitä.

2.2 Esimerkkinä toimiminen

Transformationalinen johtaja näyttää omalla käyttäytymisellään mallia halutunlaisesta toiminnasta ja vaikuttaa näin työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen (Eisenkopf, 2020). Pelkät sanat ilman näyttöä eivät tarkoita mitään (Eisenkopf, 2020), vaan toimimalla johdonmukaisesti johtaja kasvattaa uskottavuuttaan ja perheystävällistä käyttäytymistä ympärillään (Morganson ym. 2014). Omalla esimerkillään ja toiminnallaan johtaja näyttää työyhteisössään mallia myös siitä millainen on haluttu kuva perhe- ja työelämän yhteensovittamisesta (Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson, 2009). Johtaja voi esimerkiksi tietoisesti lähteä töistä kotiin ajallaan ja puhua perheestään. Hän voi valita olla vastaamatta sähköposteihin työajan ulkopuolella viestien näin siitä, ettei oleteta muidenkaan kirjoittavan sähköposteja työajan ulkopuolella. Omalla toiminnallaan johtaja viestii perheen tärkeydestä sekä oman ja työntekijöiden vapaa-ajan kunnioittamisesta. Morganson ja kollegat (2014) tiivistävät, että johtajat luovat luottamusta työntekijöiden keskuudessa näyttämällä itse positiivista esimerkkiä työn ja perheen yhteensovittamisesta.

Toisaalta johtajalla on auktoriteettiin perustuva rooli, jonka yhtenä osana on jalkauttaa työyhteisöön organisaation sääntöjä, arvoja ja asenteita (Lämsä, Heikkinen & Kokko, 2021). Esimerkin näyttämisen avulla johtaja toteuttaa organisaation perheystävällisyyttä. Työntekijät oppivat sosialisatioprosessin kautta ne tiedot, joiden mukaan heidän toimimisensa organisaation jäsenenä on mahdollista (Helkama, Myllyniemi & Liebkind, 2007). Schriesheim ja Liu (2018) kirjoittavat johtajan läpinäkyvän toiminnan ja reilujen päätösten olevan selkeitä ja tärkeitä sosiaalisia vihjeitä organisaation arvoista. Esimerkkinä toimiminen on sosiaalista informaatiota, joka parhaimmillaan saa työntekijöissä aikaan positiivisia tuntemuksia jaetuista arvoista ja tavoitteista. Schriesheim ja Liu jatkavat, että johtajan esimerkillinen toiminta ja käyttäytyminen voi johtaa työntekijöiden voimaantumiseen ja haluun suoriutua työtehtävistä mahdollisimman hyvin. Esimerkin voimaa ei tulisi vähätellä, vaan sen kautta luodaan myös keskinäistä luottamusta.

2.3 Ongelmien ratkaiseminen

Johtaja joutuu roolissaan tekemään päätöksiä ja valintoja päivittäin. Tässä kappaleessa pohditaan johtajan ongelmanratkaisukykyä työntekijöidensä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa. Johtajan tulee pystyä ratkaisemaan tilanteita ajoittain hyvin lyhyellä aikataululla, esimerkiksi työntekijän lapsen sairastuessa. Joustavat aikataulut tai työn siirtämisen mahdollistaminen toiselle henkilölle vaativat nopeaa reaktiota ja priorisointia, mutta ennen kaikkea molemminpuolista joustavuutta. Toisaalta johtaja voi perheystävällisessä johtamiskäyttäytymisessään olla ennakoiva. (Hammer ym, 2009; Piensoho, 2006, 61.) Mikäli on tiedossa, että joku tiimin jäsenistä on jäämässä perhevapaalle, tämän työntekijän tehtävät voidaan kouluttaa toiselle henkilölle hyvissä ajoin. Tasa-arvon kannalta merkittävää on myös muistaa lapsettomien työntekijöiden tarpeet ja huomioida heidät esimerkiksi loma-aikoja suunnitellessa. Lomia ei voi jakaa pelkästään lapsiperheellisten tarpeiden mukaan. Yhteiset läpinäkyvät pelisäännöt ja tilanteeseen valmistautuminen ennakolta helpottavat työkuorman tasapuolista jakamista niin lomien kuin perhevapaiden kohdalla (Moore, A., 2020). Ongelmien ratkaisemisessa keskeistä on selkeys, ratkaisujen läpinäkyvyys, tilanteiden ja järjestelyjen mahdollinen ennakointi, sekä tasapuolinen toiminta samatyypisessä tilanteessa oleville (Kokko, 2013).

Sosiaalinen älykkyys on yksi taidoista, joita taitavalla johtajalla on. Goleman (1997) määrittelee sosiaalisen älykkyyden koostuvan itsetietoisuudesta, tunteiden hallinnasta, motivaatiosta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista. Goleman (1997, 148) sanookin "mitä taitavampia olemme sosiaalisesti, sitä paremmin pystymme hallitsemaan viestejämme" ja näin sekä ohjaamaan toimintaa että vaikuttamaan ympäristöön. Empatia on toisen ihmisen ajatusten ja motivaatioiden ymmärtämistä. Se ei kuitenkaan tarkoita, että itse olisi samaa mieltä, vaan ennemminkin kykyä asettua toisen asemaan ja muodostamaan sen perusteella käsityksiä esimerkiksi neuvottelua tai päätöksentekoa varten (Guirdham, 2011, 247). Sosiaalisen älykkyytensä avulla johtaja pystyy hallitsemaan ja ratkaisemaan haastavia tilanteita paremmin.

Työntekijän tunteet ja tarpeet työn ja perheen yhteensovittamisessa tulisi huomioida tarjoamalla emotionaalista tukea (Morgansonin ym., 2014). Hammer ja kollegat (2009) tarkentavat, että emotionaalinen tuki tarkoittaa johtajan kykyä saada työntekijät keskustelemaan perheisiin liittyvistä asioista, kunnioituksen ja ymmärryksen ilmaisemista sekä herkkyyttä koskien työntekijöiden velvollisuuksia perhettään kohtaan. He jatkavat esihenkilön perheystävällisen johtamiskäyttäytymisen olevan jopa tärkeämpää työntekijän kokonaishyvinvoinnille kuin organisaation formaalit käytännöt. Sosiaalisessa kontekstissa perheystävällisen johtajan tulisikin olla yksi "meistä" sen sijaan että he olisivat yksi "heistä", ja pitää omiensa puolta (Guirdham, 2011, 333).

Ihmisläheinen näkökulma ja työntekijän huomioon ottaminen on yksi perheystävällisen käyttäytymisen kulmakivistä. Kyky asettua toisen tilanteeseen, ymmärtää hänen kantaansa ja pysähtyä kuuntelemaan työntekijää ovat

avainasemassa ihmisen kohtaamisessa (Buchanan & Huczynski, 2017, 213). Perheystävällinen johtaja huomioi yksilöllisyyden ja pohtii erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja yksin tai yhdessä työntekijän kanssa. Lisäksi perheystävällinen johtaja on ystävällinen ja viestii käyttäytymisellään olevansa helposti lähestyttävä. Kannustaminen, työntekijän henkilökohtaisissa ongelmissa auttaminen ja kommunikointiin rohkaiseminen kuuluvat myös perheystävälliseen johtamiskäyttäytymiseen. Kaikkineen johtajan toiminta ilmaisee luottamusta, arvostusta ja lämpöä, jonka seurauksena työntekijän itsetunto paranee, hän tuntee olonsa varmemmaksi ja ilmapiirin luottamukselliseksi. (Buchanan & Huczynski, 2017, 610.)

3 ORGANISAATIOKULTTUURI JA SEN PERHEYSTÄVÄLLISYYS

Organisaatiokulttuurin voidaan sanoa kuvailevan yrityksen persoonallisuutta. Se on organisaation jäsenten yhdessä jakamat, suhteellisen pysyvät arvot, uskomukset, tavat, perinteet ja käytännöt, joiden mukaisesti organisaation jäsenet toimivat päivittäin. Organisaatiokulttuurin tehtävänä on tuottaa organisaation jäsenille yhteinen identiteetti, sitouttaa työntekijöitä organisaation perustehtävään sekä selventää käyttäytymisen pelisääntöjä (Lämsä & Hautala, 2015, 176, 179). Buchanan ja Huczynski (2017, 109) tiivistävät organisaatiokulttuurin olevan kolmea asiaa: kuinka asiat organisaatiossa tehdään, kuinka ihmiset käyttäytyvät silloin kun kukaan ei katso, sekä kollektiivisesti vallitseva niin sanottu mielten ohjelmointi. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät suoriutuvat tehtävistään, suhtautuvat toisiinsa, johtajiin ja asiakkaisiin, sekä kuinka tyytyväisiä he ovat itseensä ja yritykseen, jossa työskentelevät (Buchanan & Huczynski, 2017, 108).

Edgar Scheinin (1992, 17) kolmen kerroksen organisaationkulttuurin malli jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen selkeästi havaittavaan kerrokseen. Ulommainen kerros on ulospäin selvästi näkyvä kulttuuri, joka pitää sisällään muun muassa organisaatioon liittyvät symbolit, artefaktit, kielen ja motot. Toinen kerros sisältää organisaation julkilausumat arvot, kuten tavoitteet ja strategian. Scheinin mallin sisin ja syvin kerros sisältää organisaation perusoletukset, jotka ovat yhdessä jaettuja, puhumattomia oletuksia, ajatuksia ja tunteita siitä, kuinka organisaatiossa tulisi toimia. Buchanan ja Huczynski, (2017, 115) tämentävät niiden käytännössä liittyvän esimerkiksi moraalisiin, taloudellisiin, innovatiivisiin tai laadullisiin tavoitteisiin ja vaatimuksiin. Kaikki nämä kerrokset sisältävät perheystävällisyyden elementin, jota tuodaan esille puheessa, näkyvissä teoissa ja näkymättömässä toiminnassa.

Työntekijä oppii organisaatiokulttuurin eri osa-alueet organisaationaalisessa sosialisatiossa. Se tarkoittaa prosessia, jolloin ohjauksen ja opetuksen kautta työntekijän käyttäytyminen, arvot, asenteet ja motiivit muuttuvat yhte-näiseksi organisaation vastaavien kanssa. Sosialisatio sisältää sosiaalista informaatiota, mutta se ei aina ole suunniteltua toimintaa, sillä informaation välit-

tämistä tapahtuu ihmisten kanssakäymisessä joka tapauksessa. (Buchanan & Huczynski, 2017, 116, 164.). Ihmisellä on luontainen tarve liittyä johonkin, sillä liittyminen kasvattaa turvallisuuden tunnetta. Muiden ihmisten seura sekä antaa tietoa että selkeyttä halutunlaiseen toimimiseen. (Ahokas, 2014a.) Organisaationaalisen sosialisaation kautta työntekijä tulee työyhteisön jäseneksi ja saa sosiaalisen informaatioprosessin kautta ne tiedot, joita organisaatiokulttuurista välitetään. Hyvin suunniteltuna, kuten ennalta laadittuna perehdytyksenä tai koulutuksena, organisaationaalinen sosialisaatio on kaikkein tehokkain ja päämäärätietoisin. Organisaatiokulttuurin voidaan näin nähdä olevan hallittavissa oleva elementti, aivan kuten organisaation strategian tai teknologian. Toisaalta organisaatiokulttuurin voidaan ajatella olevan jotain, mitä organisaatio on; jotain mitä sen työntekijät, esimiehet ja johto, luovat toimimalla yhdessä ja erikseen. (Buchanan & Huczynski, 2017, 119.) Yhdessä toimimalla luodaan ja muutetaan kulttuuria, jolla on eri alakulttuureja organisaation eri ryhmissä tai tilanteissa (Moore, T., 2020).

Tässä tutkielmassa keskitytään pohtimaan organisaatiokulttuuria perheystävällisyyden näkökulmasta. Thompson, Andreassi ja Prottas (2005) määrittelevät perheystävällisen organisaatiokulttuurin olevan ne jaetut oletukset, uskomukset ja arvot, joilla organisaatio tukee ja arvostaa työntekijän työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Perheystävällinen kulttuuri ilmenee viidellä eri tavalla: Esihenkilön tuki, uramahdollisuudet, organisaation odotukset ajankäytöstä, käytäntöjen tasa-arvoinen jakaantuminen ja kollegoiden tuki (Moore, T., 2020). Tässä tutkielmassa tutkitaan esihenkilön tarjoamaa tukea työn ja perhe-elämän tasapainon löytämiseksi ja käytäntöjen tasa-arvoista jakaantumista.

Perheystävällinen organisaatiokulttuuri voi olla yritykselle valttikortti. Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys heijastaa organisaation halua panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin tukemalla työn ja perheen yhteensovittamista (Feeney & Stitch, 2019; Kokko, 2013.) Se houkuttelee uusia työntekijöitä ja pitää nykyiset sitoutuneina ja motivoituneina (Kokko, 2020; Takala, Heikkinen & Lämsä, 2020). Tämä on tärkeää, sillä yhä useampi työelämässä oleva haluaa tulla kohdelluksi yksilönä ja saada mahdollisuuden räätälöidä elämänsä oman näköisekseen, sen hetkiseen elämäntilanteeseen sopivaksi (Tapscott, 2010, 177).

Suomessa moni perhevapaisiin ja työnteon joustoihin liittyviä asia on laissa tai työehtosopimuksissa säädetty. Organisaatioilla on mahdollisuus luoda niitä paremmat käytännöt esimerkiksi etätyöhön liittyen (Kokko, 2020, 81). Näin toimimalla mahdollistetaan työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Keskeistä organisaatiokulttuurin perheystävällisyydessä on, että organisaation toimintaa ei katsota ainoastaan työnantajan näkökulmasta. Työnantajan tulee huomioida, että työntekijällä on myös työn ulkopuolista elämää, joka vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa ja sitä kautta työstä suoriutumiseen.

Johtajilla on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä, kehittämisessä ja esille tuomisessa (Buchanan & Huczynski, 2017, 121; Kokko, 2013, 12). Johtajan roolina organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä on ilmaista työntekijöille erilaisilla symboleilla, riiteillä, tarinoilla ja legendoilla millaiset ovat organisaation halutut normit ja arvot, ja pyrkiä näin vaikuttamaan työntekijöiden

käyttäytymiseen. (Lämsä & Hautala, 2015, 181.) On tärkeää, että johtajina toimivilla on riittävästi tietoa ja ymmärrystä organisaation perheystävällisyydestä, sen merkityksestä, sekä vallitsevista käytänteistä ja arvoista, jotta hänellä on valmiuksia toimia niiden mukaisesti (Kokko, 2013, 9). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin perheystävälliselle organisaatiokulttuurille keskeisiä elementtejä. Ne on ryhmitelty tässä tutkielmassa seuraavalla tavalla: arvot ja asenteet, normit ja toimintakäytännöt, sekä sitoutuminen ja motivaatio.

3.1 Arvot ja asenteet

Arvot ovat toimintaa, päätöksiä ja käyttäytymistä ohjaavia periaatteita ja vakaumuksia, jotka ovat yhteisesti tärkeitä ja tavoiteltuja. Ne ovat suhteellisen pysyviä ja tuntuvat usein näkymättömiltä, mutta voivat sosiaalisen kanssakäymisen vaikutuksesta muovautua hitaasti (Lämsä & Hautala, 2015, 179). Arvot tulevat näkyviksi ja todellisiksi esimerkiksi puheiden ja tekojen muodossa, (Lämsä & Hautala, 2015, 180) ja vaikuttavat tietoisesti tai tiedostamatta organisaation jäsenten toimintaan (Buchanan & Huczynski, 2017, 113). Arvot ovat määriteltävissä yksittäisiin sanoihin, kuten turvallisuus, rehellisyys tai monimuotoisuus. Perheystävälliseen organisaatiokulttuuriin yhdistettyjä arvoja ovat muun muassa tasa-arvo, oikeudenmukaisuus (Moran & Koslowski, 2018), luottamus ja avoimuus (Kangas & Lämsä, 2020).

Asenteella tarkoitetaan varsin pysyvää ja johdonmukaista, myönteistä tai kielteistä suhtautumista johonkin kohteeseen (Juuti, 1992, 18). Sen voi sanoa olevan ihmisen henkilökohtainen normi, joka vaikuttaa päätelmien tekemiseen ja käyttäytymiseen (Pirttilä-Backman, 2014). Perheystävällisyyden näkökulmasta asenne on organisaation yleinen ilmapiiri, joka kertoo suhtautumisesta työn ja perheen yhteensovittamiseen. Toisaalta se voi olla johtajan henkilökohtainen näkemys eri sukupuolten tasa-arvoiseen mahdollisuuteen perhevapaiden pitämisestä.

Piensoho (2006, 45) muistuttaa perheystävällisyyden tarkoittavan ihmisille eri asioita. Hän kuvaa sen perinteisesti tarkoittavan kiinnostuneisuutta työntekijän hyvinvointia ja perhettä kohtaan, sekä ymmärrystä, että työntekijällä on työn lisäksi elämässään muutakin sisältöä. Piensoho jatkaa, että asenteen lisäksi perheystävällisyydestä tarvitaan ennen kaikkea näyttöä, että perhe tai perhevaapaalla oleminen ei ole este uralla etenemisessä ja työntekijöillä on mahdollisuuksia esimerkiksi erilaisiin joustaviin työaikoihin.

3.2 Normit ja toimintakäytännöt

Normit ovat yhteisössä yleisesti hyväksytyjä normaalin käyttäytymisen ohjeita ja moraalipainotteisia toimintasääntöjä, jotka palvelevat tavoitteiden saavuttamisessa. Jokaiselta odotetaan normien noudattamista, sillä normien nähdään

määrittelevän, mikä on oikein ja suotavaa toimintaa (Ahokas, 2014b). Normit antavat mallin työyhteisöön sopivalle käyttäytymiselle ja yhteistoiminnalle esimerkiksi kirjallisten toimintaohjeiden tai kirjoittamattomien sääntöjen kautta (Lämsä & Hautala, 2015, 181). Työntekijöiden kannalta organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä voidaan pohtia tarkkailemalla normeja esimerkiksi perhevapaiden pitämisen suhteen: ovatko oletukset ja tukitoiminnot perhevapaiden pitämisestä samanlaisia eri sukupuolille.

Organisaatio koordinoi toimintojaan kirjallisilla säännöillä. Niiden tarkoituksena on antaa raamit yhteisille toimintakäytännöille, jotta jokaisella osastolla toimitaan samojen ohjeiden ja periaatteiden mukaisesti. Sen lisäksi että kirjalliset ohjeet ohjaavat toimintaa organisaation laatimien raamien mukaisesti, ne myös auttavat osallistujia ennakoimaan tulevia tapahtumia, kertovat tarvittavasta tiedonkulusta (Buchanan & Huczynski, 2017, 710–711) sekä luovat terveellisen ja tasa-arvoisen työympäristön (Feeney & Stritch, 2019).

Konkreettisia perheystävällisiä käytäntöjä ovat joustava työaika, tiivistetty työviikko, etätömahdollisuus, palkalliset sairaan lapsen hoitovapaat ja palkalliset perhevapaat (mm. Feeney & Stritch, 2019; Tapscott, 2010, 177; Su, Li & Curry, 2016). Joustava työaika voi tarkoittaa työaikapankkia, liukuvaa työaika, mahdollisuutta osa-aikaisuuteen tai tavallista pidempiä vapaita (Nätti & Anttila, 2012, 157). Joustava työn tekeminen ajan ja paikan suhteen antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työn, perheen ja vapaa-ajan tasapainottamiseen (Su ym., 2016). Saadessaan kontrolloida omaa tekemistään, henkilö tuntee pystyvänsä hallinnoimaan elämänsä ja toteuttamaan itseään. Tämä taas parantaa hänen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointiaan. (Nätti & Anttila, 2012, 155.) Mainitut käytännöt auttavat organisaatiota päivittäisessä toiminnassa, jonka lisäksi on tärkeää huomioida pidempien poissaolojen mahdollistaminen ja töihin paluun sujuvoittaminen. Konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi vuorottelu- tai sapattivapaan järjestäminen, tehtävien selkeä jakaminen, sekä sijaisuus- ja perehdyttämistoiminnot niin poissaolojen alkaessa kuin päättyessään.

3.3 Sitoutuminen ja motivaatio

Sitoutuminen on työntekijän luoma positiivinen tunneside työtä ja työpaikkaa kohtaan. Sillä on suuri vaikutus työntekijöiden suoriutumiseen, tuottavuuteen ja vaihtuvuuteen. (Orgambidez & Benítez, 2021.) Työntekijän sitoutumisen aste on yhteydessä vahvaan organisaatiokulttuuriin (Eaton, 2003; Wang & Walumbwa, 2007). Organisaation toimintakyky ja suoriutuminen ovat sitä parempia, mitä vahvempi organisaatiokulttuuri vallitsee ja toisaalta mitä sujuvammin organisaatio pystyy mukautumaan ympäristön asettamiin muuttuviin vaatimuksiin (Buchanan & Huczynski, 2017, 126). Organisaatiokulttuurin ollessa vahva, arvot ja normit jaetaan laajasti työntekijöiden keskuudessa ja heillä on vahva tunneside yrityksen ydinarvoihin. Tällöin myös sitoutuminen ja arvojen mukaisesti toimiminen on vahvempaa. Jos organisaatiokulttuuri on heikko, ydinarvo-

ja ei koeta omaksi ja työntekijöiden keskuudessa voi ilmetä välinpitämättömyyttä. (Buchanan & Huczynski, 2017, 123–124.)

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien, kuten halun tai tarpeen aikaansaamaa tilaa, joka ohjaa ihmisen tahdonalaiseen, vapaaehtoiseen, päämäärätietoiseen ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Motivaatio alkaa, pysyy yllä ja voi lakata olemasta, ja siihen vaikuttavat ympärillä tapahtuvat asiat. (Juuti, 1992, 30.) Herzbergin (1987) kaksifaktoriteorian mukaan kaksi eri tekijää vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Motivaatiotekijät ovat työntekijän työhön ja sen sisältöön liittyviä asioita. Hygieniatekijät ovat suurempia organisaation toimintoihin liittyviä tekijöitä, kuten työpaikan säännöt, johtamistyyli, turvallisuus ja työolosuhteet. Näistä erityisesti työpaikan säännöillä ja johtamistyyllillä nähdään olevan tässä tutkielmassa vaikutus työntekijän kokemukseen perhevapaamahdollisuuksista.

Perheystävällisyydellä on vaikutus myös työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Henkilökohtaisten arvojen ja tarpeiden ollessa yhteneväiset organisaation tavoitteiden, arvojen ja asenteiden kanssa, myös työn tekeminen koetaan tärkeämmäksi (Takala ym., 2020). Kokiessaan merkityksellisyttä sitoutuminen työhön koetaan vahvempana. Tapscottin (2010, 179) mukaan työntekijät ovat todennäköisemmin motivoituneita työhönsä ja sitoutuneempia työpaikkaansa sellaisessa organisaatiossa, jossa vallitsee luottamus ja jossa esihenkilöt toimivat rehellisesti. Rehellisyys on avoimuutta, vilpittömyyttä ja huomaavaisuutta. Perheystävällinen organisaatiokulttuuri motivoi ja sitouttaa työntekijöitään tarjoamalla erilaisia työn ja perheen yhteensovittamisen keinoja, sekä tukemalla ja kannustamalla äitien lisäksi myös isiä pitämään perhevapaita. Kokon (2013, 11) mukaan perheystävällisyys työpaikalla parantaa henkilöstön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, sekä lisää tuloksellisuutta, kilpailukykyä ja houkuttelevuutta. Hän jatkaa organisaation saavan taloudellisia säästöjä esimerkiksi vaihtuvuuden ja pitkien poissaolojen pienentyessä. Voidaan siis olettaa, että perheystävällinen organisaatiokulttuuri hyödyntää sekä työntekijöitä että työnantajaa.

4 TYYTYVÄISYYS PERHEVAPAAMAHDOLLISUUKSIIN

Aiempaa tutkimusta työn ja perheen yhteensovittamisesta on tehty laajalti viimeisen 25 vuoden aikana lähinnä organisaatiokulttuurin näkökulmasta ja erityisesti työn ja perheen yhteensovittamisen vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiseen (esim. Wang & Walumba, 2007; Odle-Desseau ym., 2012). Suomessa tasa-arvokysymystä ja työn ja perhesuhteen tasapainoa on tarkasteltu esimerkiksi Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa, NaisUrat- hankkeen loppuraportissa vuodelta 2015. Näkökulmaa tutkimusaiheeseen on tuonut muun muassa THL:n (2017) raportti Perhevapaat, talouskriisi ja sukupuolten tasa-arvo, Haataja, Airio, Saarikalli-Torp ja Valasteen (2016) toimittama Laulu 573 566 perheestä: Lapsiperheet ja perhepolitiikka 2000-luvulla sekä Emilia Kangas (2020a) väitöskirjassaan isyyden diskursseista johtajuudessa ja organisaatioissa.

Kokemukseen perhevapamahdollisuuksista liittyy erilaisia näkökulmia. Tyytyväisyyden kokemus on subjektiivinen ja kokemuksen merkittävyyteen vaikuttaa yksilön sen hetkinen elämäntilanne. Buchanan ja Huczynski (2017, 259) kuvailevat kuinka ympäriltä saatu tieto, omaksuttu käsitys asiasta, ja teot linkittyvät toisiinsa. Työntekijät näkevät ja kokevat kuinka organisaatiossa suhtaudutaan perhevapaisiin ja kuinka johtajat toimivat. Tämä sosiaalinen informaatio yhdistettynä aiempiin kokemuksiin (Helkama ym., 2007, 119) vaikuttaa työntekijän yksilölliseen käsitykseensä organisaation perheystävällisyydestä. Sama käsitys voi vaikuttaa siihen, kuinka hanakasti työntekijät hakeutuvat eri mittaisille perhevapaille. He voivat kokea yleisen tai esihenkilön asenteen olevan myönteinen perhevapaille jäämistä kohtaan, jolloin myös kynnyks vapaaalle jäämiselle on pienempi. Toisaalta samanlainen tiedon ja käsityksen ketju toimii johtajilta työntekijöiden suuntaan: johtajat voivat toimia sen mukaisesti työntekijöitään kohtaan, millaisen käsityksen he ovat kehittäneet organisaation perheystävällisestä toiminnasta ja sen tärkeydestä työpaikalla. Tähän käsitykseen ovat vaikuttaneet hierarkiassa ylempien, kuten johtoryhmän antama viesti, yrityksen erilaiset suunnitelmat ja ohjeistukset sekä yrityksen tarjoamat mahdollisuudet erilaisiin vapaisiin ja työaikajoustoihin.

Miksi sitten on tärkeää, että organisaatio on joustava työn ja perheen yhteensovittamisessa ja perhevapaille kannustetaan tasapuolisesti sekä isiä että äitejä? Joustavuus voidaan nähdä yhtenä työnantajan tarjoamana etuna, jonka avulla työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia parannetaan (Moran & Koslowski, 2018). Tyytyväistä työntekijää taas pidetään yhtenä tärkeänä tekijänä koko organisaation menestyksen kannalta (Pyöriä, 2012, 7). Toisaalta ihmisen tarpeet muuttuvat elämäntilanteiden vaihtuessa, eikä voida olettaa, että yksilö pystyy aina samankaltaiseen suoritukseen. Hyvinvoiva työntekijä on tyytyväinen ja motivoitunut, ja sitä kautta sitoutunut toimimaan organisaation päämäärän tavoittamiseksi. Sen vuoksi voidaan sanoa, että perheystävällisestä toiminnasta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. Kokemuksiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksista liittyy työn ja perhe-elämän tasapaino sekä työntekijälle tarjotut toimintamahdollisuudet. Seuraavaksi tarkastellaan näitä asioita.

4.1 Työn ja perhe-elämän tasapaino

Työelämä 2020-luvulla on erilaista kuin aiemmin ja nuorilla, työhön astuvilla tai siellä muutaman vuoden viettäneillä on erilaiset tavoitteet kuin vanhemmillä sukupolvilla. Hoyos (2015) selvitti, että yli viidellekymmenelle prosentille taloustieteiden opiskelijoista tärkeintä työelämään astuessa on saavuttaa työn ja perhe-elämän tasapaino. Työssä menestyminen ja uran luominen on tärkeää, mutta eivät ainoita asioita, joita elämässä halutaan saavuttaa.

Itsensä toteuttamisen tarve on Abraham Maslowin (Juuti, 1992, 35) kehittämisen tarvehierarkian huipulla. Ihmisen suurimpana päämääränä ja toiminnan motivaattorina on toteuttaa henkilökohtaisia haluja, kehittää omaa potentiaaliaan ja tulla juuri sellaiseksi kuin itse haluaa. Ihminen haluaa kokea olevansa hyödyllinen ja toteuttaa itseään muillakin elämän osa-alueilla kuin pelkästään työssä (Alasoini, 2012, 108). Keskittyminen perhe-elämään ja lapsiperheellisillä lasten hoitovastuun jakaminen puolison kanssa on yksi hyödyllisyyden ja itsensä toteuttamisen mittari. Perinteisesti hoivavietin ajatellaan olevan enemmän naisten ominaisuus (Nikunen, 2012, 183). Tänä päivänä, erityisesti tasa-arvoisuuden näkökulmasta, se voi yhtä lailla olla miehinen piirre. Kulttuurin asettamat normit sukupuoli oletuksista kuitenkin muuttuvat hitaasti, eikä niitä aina tunnisteta. Sukupuolioletusten murtamiseen vaaditaan panostuksia yhteiskunnalta sekä organisaatioilta, joiden tulee mahdollistaa yksilön toiminta tasa-arvoisesti sukupuolesta huolimatta. Perheystävällisyyden kehittäminen ja esille tuominen ilman sukupuoli oletuksia on haastavaa, mutta tarpeellista ja molemmin puolin palkitsevaa.

Amabile ja Kramer (2007) esittävät, että työstä suoriutuminen ja käyttäytyminen työpaikalla saavat vaikutteita siitä, kuinka jokaisen henkilökohtaiset käsitykset, motivaatio ja tunteet ovat yhteydessä toisiinsa. Ihminen on kokonaisuus, jolle työn ja perhe-elämän tasapaino on tärkeää, sillä molemmat vaikuttavat toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että päivittäiset asiat, myös ne kotona tapahtuvat tilanteet, vaikuttavat yksilön toimintaan. Ihminen ei pysty työajalla sul-

kemaan ulkopuolelle vapaa-ajan tapahtumia tai niistä aiheutuvia tunteita. Fee-ney ja Stitchin (2019) mukaan työn ja perhe-elämän voidaan katsoa olevan tasa-painossa silloin, kun henkilö kokee niiden molempien vaatimusten, paineiden ja palkitsemisen olevan riittäviä. Epätasapainoa ilmenee, jos toinen vie enem-män aikaa ja voimia kuin saatavilla on, eikä henkilö koe pystyvänsä kontrol-loimaan resurssejaan.

Amabile ja Kramer (2007) jatkavat ihmisen suoriutuvan sitä paremmin työstään, mitä positiivisemmat tunteet, vahvempi sisäinen motivaatio ja suo-siollisempi käsitys työstä, työympäristöstä, työkavereista, esimiehistä ja koko organisaatiosta hänellä on. Nämä positiiviset tuntemukset saavat ihmisen hy-välle tuulelle, jolloin hän on myös tuottavampi, luovempi ja sitoutuneempi työ-hönsä ja työpaikkaansa. Työn ja perheen tasapainottamisessa on kyse yksilö-kohtaisen hyvinvoinnin lisäksi sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Erilaisilla johtamisen käytännöillä, kuten joustavilla työajoilla, etätyömah-dollisuuksilla ja osa-aikatyöllä mahdollistetaan työn ja muun elämän yhteenso-vittaminen. (Nie ym., 2018.) Tutkimusten mukaan käytäntöjen koetaan usein olevan naisille suunnattuja (Burnett, Gatrell, Cooper & Sparrow, 2013; Lämsä, Heikkinen & Kokko, 2021). Sosiaalisesti vastuullisesti toimiminen tarkoittaa kuitenkin perheystävällisten käytäntöjen mahdollistamisen tasa-arvoisesti eri sukupuolille. Organisaatio hyötyy siitä monin tavoin. Sen lisäksi, että se voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, organi-saation työnantajabrändi ja julkisuuskuva paranevat. (Lämsä, Heikkinen & Kokko, 2021.)

4.2 Toimintamahdollisuudet

Toimintamahdollisuuksien teorian keskeinen ajatus on jokaisen oikeus saada haluamansa elämänlaatu. Tasa-arvoinen vapaus valita ja mahdollisuus tehdä päätöksiä itse ovat toimintamahdollisuuksia, jotka kuuluvat Nussbaumin (2011) mukaan jokaisen ihmisen perusoikeuksiin. Kun ihmisellä on riittävät toiminta-mahdollisuudet, hän kokee elämänlaatunsa paranevan ja olevansa hyvävointi-nen. Nussbaum jatkaa mahdollisuuksien olevan ikään kuin yksilöllistä vapautta tulla sellaiseksi ihmiseksi kuin itse haluaa. Toisaalta tällainen vapaus ei voi työ-ympäristössä tarkoittaa, että työntekijä voi tehdä mitä vain. Keskeistä onkin se, mitä yksilö valitsisi suhteessa siihen mitä vaihtoehtoja hänelle todellisuudessa on tarjolla (Hobson, 2011).

Työntekijä kokee subjektiivisesti vallitsevan organisaatiokulttuurin ja sen tarjoamat mahdollisuudet perhevapaiden pitämiseen, sillä jokaisella on erilai-nen kokemustausta ja omaan elämäntilanteeseen liittyvät tarpeet (Moran & Koslowski, 2018). Se mahdollisuus, joka on yhdelle tärkeä, ei välttämättä ole sitä toiselle (Hobson, 2011). Toimintamahdollisuuksiin liittyy ihmisen kokema pystyvyyden tunne. Se tarkoittaa yksilön käsitystä omasta vaikutusmahdolli-suudesta sellaisiin tapahtumiin, jotka ovat merkityksellisiä hänen elämässään. (Helkama ym., 2007, 93.) Pystyvyyden taas tunne toimii motivaattorina ja oh-

jaavana tekijänä yksilön toiminnassa. Tämän tutkielman tapauksessa työntekijän valintoja rajoittavat perhepoliittisten lakien lisäksi organisaation laatimat ohjeet ja toimintakäytännöt perhevapaiden pitämisestä, sekä mahdollisesti organisaatiokulttuurissa ja johtamiskäytännöissä ilmenevät arvo- ja asennekysymykset. Seuraavaksi tarkastellaan perhevapaiden käyttömahdollisuuksiin vaikuttavia tekijöitä.

5 PERHEVAPAIDEN KÄYTTÖMAHDOLLISUUKSIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä tutkielmassa oletetaan, että organisaatiokulttuuri ja johtamiskäyttäytyminen vaikuttavat kokemukseen yrityksen perheystävällisyydestä. Perheystävällisyys tarjoaa mahdollisuuksia perhevapaiden pitämiseen. Oletus pohjautuu sosiaalisen informaation prosessoinnin teoriaan. Ihminen on sosiaalinen olento, jonka asenteet ja käyttäytyminen muovautuu jatkuvasti saatujen vihjeiden ja kokemusten myötä (Kauppila, 2000, 43). Tällainen konformisuus on mukautumista toisten ihmisten esittämiin mielipiteisiin, ajatuksiin ja kannanottoihin (Pirttilä-Backman, Suoninen, Lahikainen & Ahokas, 2014, 15). Sosiaalinen informaatioprosessi jakautuu viiteen vaiheeseen: tilanteen havainnointiin, tilanteen tulkintaan, omien tavoitteiden asetteluun, eri toimintatapojen muodostamiseen ja lopulta sopivan toimintatavan valintaan. (Kauppila, 2000, 40.) Schriesheim ja Liu (2018) tiivistävät artikkelissaan, kuinka ympäristöstä havaittu keskeinen, relevantti ja uskottava tieto muotoilee ihmisten asenteita, ja ohjaa heidän myöhempiä käyttäytymistään ja valintojaan. Käymme jatkuvasti läpi sosiaalisen informaation prosessia, saaden vaikutteita ihmisiltä ympärillämme. Mikäli omat arvot, tarpeet ja toiveet eivät kohtaa saadun informaation kanssa, ihminen kokee ristiriitaa, joka taas voi vaikuttaa motivaation tunteeseen ja työhön sitoutumiseen.

Ihmiset kaipaavat kasvokkain kohtaamisia ja luultavasti tarvitsevat sosiaalista kanssakäymistä koronan tuoman eristäytymisen ja etäyhteyksien myötä vielä enemmän kuin aiemmin. Työntekijät kaipaavat hyväksytyksi tulemistä ja ryhmään kuulumista (Ahokas, 2014a). Myös johtajuus itsessään toimii ympäristössään vihjeenä siitä, millainen käyttäytyminen on hyväksyttävää ja haluttua (Schriesheim & Liu, 2018). Sosiaalinen informaatio kertoo, millaisia valintoja normien mukaisesti on hyväksyttävä tehdä ja toisaalta se vihjaa miten ympärillä tapahtuviin asioihin tulisi suhtautua. Kannustamisen ilmapiiri ja konkreettiset toimintakäytännöt vaikuttavat kokemuksen tunteeseen. Ollakseen tyytyväinen perhevapaamahdollisuuksiin, työntekijän yksilöllisten halujen ja tarpeiden tulee kohdata ympärillä vallitsevan sosiaalisen tiedon, toisin sanoen vallitsevan organisaatiokulttuurin, kanssa mahdollisimman hyvin.

Suomessa miesten ja naisten välinen tasa-arvo on suhteellisen tasoissa (Global Gender Gap Report, 2020). Tarkastellessa perhevapaiden pitämistä, tilastojen mukaan naiset pitävät vanhempainvapaista 89 prosenttia enemmän kuin miehet (Kela, 2020a). Eerola ja kollegat (2019) selvittivät tutkimuksessaan, että jopa 20 prosenttia miehistä ei pidä perhevapaita syiden liittyessä pääasiassa perheen taloudelliseen tilanteeseen. Päätöksenteko perhevapaalle jäämisestä tehdään useimmiten yhdessä puolison kanssa. Siihen liittyy paljon vaikuttavia asioita, joista osa tulee työpaikalta sosiaalisen informaation kautta. Perhevapaiden pitämisen epätasapainoa selittää myös muut syyt, kuten vallitsevat yhteiskunnalliset ja organisationaaliset normit. Muuttuvien sukupuoliroolien ja isyyden diskurssia organisaatiokulttuurissa on tutkittu viime vuosina enenevässä määrin niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (mm. Kangas, 2020a; Kangas, Lämsä & Heikkinen, 2020; Kangas ym., 2019; Moran ja Koslowski, 2018). On todettu, että sukupuolien välinen tasa-arvo työn ja perheen yhteensovittamisessa on menossa jatkuvasti parempaan suuntaan. Äitiyden ja työelämän ristipainetta tutkinut Rokkonen (2020) korostaa, että tasa-arvoon perhevapaiden jakamisen suhteen tulisi vaikuttaa poliittisella päätöksenteolla, kuten jakamalla perhevapaat tasaisemmin vanhempien kesken. Rokkonen jatkaa laajemmän työelämän muutoksen mahdollistavan sekä äitien paluun työelämään että isien jäämisen kotiin pidemmäksi aikaa. Positiivista on, että tasa-arvoistaminen on kirjattu Suomessa hallitusohjelmaan. Perhevapaauudistuksen kaaduttua edellisellä hallituskaudella, nykyinen hallitus on jatkanut työskentelyä. Uusittu esitys on annettu lausuntokierrokselle alkuvuodesta 2021 ja siihen tehdään muutoksia lausuntojen perusteella (Eduskunta, 2021; STM, 2021b). Hallituksen tavoitteena on vuoden 2022 aikana mahdollistaa perhe- ja hoitovapaiden jakautuminen molempien vanhempien kesken, vahvistaa yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työelämässä sekä pienentää sukupuolten välisiä palkkaeroja (Eduskunta, 2021; STM, 2021a).

Lähijohtamisen vaikutuksesta perhevapaiden pitämiseen löytyy maailmalta tutkimustietoa vähemmän. Useimmiten se on yhdistetty osaksi tutkimusta tai sen on jossakin muussa yhteydessä havaittu olevan keskeinen organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen vaikuttava tekijä. Suomessa on viime vuosina kuitenkin tehty muutamia lähijohtamiseen keskittyneitä tutkimuksia työn ja perheen yhteensovittamisesta. Huomiota aiheelle ovat antaneet Kangas ja Lämsä (2020), jotka tutkivat johtamiskäyttämisen merkitystä isien työn ja perheen tasapainottamisessa. He saivat selville, että sekä sukupuolella että organisaation hiarkialla on vaikutusta johtamiskäytäntöihin ja tasapainon tunteen kokemiseen. Takala, Heikkinen ja Lämsä (2020) tutkivat lähijohtajan yhteyttä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. He kuvaavat lähijohtajan toiminnan olevan keskeistä työntekijän kokemuksessa hyödyntää organisaation perheystävällisyyttä ja käytäntöjä. Työn ja perheen tasapainoa tutkineet Heikkinen, Lämsä ja Niemistö (2020) löysivät tutkimuksessaan kolme diskurssia: ulkoiset paineet, jolloin esimerkiksi asiakkaiden asettamat vaatimukset menevät perheen tarpeiden ohi; neuvottelu, jonka mukaan työelämässä on hyväksyttävää huomioida työntekijän yleinen elämäntilanne ja molempien osa-alueiden tasapainottami-

nen; sekä yksilöllinen joustavuus työhön, eli kuinka työntekijä järjestelee yksityistä elämäänsä mahdollistaakseen työnteon. Johtopäätöksenä tutkijat totesivat, että niin esihenkilön ja työntekijän välillä kuin koko organisaatiossa on neuvoteltava ja sovittava yhteisistä käytännöistä, jotta työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu.

Takala, Heikkinen ja Lämsä (2020) toivat esille lähijohtajuuden merkitystä työn ja muun elämän tasapainottamisessa ja totesivat sen olevan merkityksellistä sekä työntekijän kokemuksen, että organisaatiokulttuurin rakentamisen kannalta. Lisäksi he totesivat, että vaikka työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole ongelmatonta, lähijohtajuus vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen ja kokemiin mahdollisuuksiin käyttää niitä käytäntöjä, joita organisaatiossa on luotu työn ja perheen yhteensovittamiseen.

Esihenkilöllä on lähijohtajana tärkeä rooli toimia muutosagenttina organisaation arvojen jalkauttamisessa, sekä normien ja ohjeiden varsinaisessa käytäntöpanossa. Moran ja Koslowski (2018) saivat tutkimuksessaan selville, että käytäntöjen olemassaolo yksistään ei ole riittävää, vaan isät tarvitsevat esihenkilön tukea, kannustusta ja puheeksi ottoa rohkaistuakseen pitämään perhevaapaata. Tutkimuksen toisena keskeisenä löydöksenä oli esihenkilön kyky tunnistaa ja tukea isiä heidän tarpeistaan panostaa työn lisäksi perhe-elämään. Edellä olevan perusteella asetetaan tutkielman ensimmäinen hypoteesi:

Hypoteesi 1: Perheystävällinen johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista.

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuri normeine, arvoine ja käytäntöineen ovat johtamiskäyttäytymisen lisäksi toinen konteksti työntekijän kokemuksen kehittymiselle (Paustian-Underdahl & Halbesleben, 2014). Organisaation perheystävällisyyttä voi tuoda esiin erilaisilla tapahtumilla. Suomessa vietetään vuosittain ”Lapsi mukaan töihin” -päivää, jonka tarkoituksena on viestiä yritysten perheystävällisistä arvoista tuomalla perhe ja työpaikka lähemmäs toisiaan (Moore, A., 2020). Beauregard ja King (2020) tutkivat toisenlaisen tapahtuman, ”Tuo vanhempasi töihin” -päivän, aiheuttamaa vaikutusta nuorten työntekijöiden sitoutumiseen ja innostuneisuuteen työtään kohtaan. Tapahtuman tarkoituksena oli tutustuttaa nuorten henkilöiden vanhemmat heidän lastensa työhön ja työpaikkaan, ja osoittaa tällä perheystävällisellä tapahtumalla sekä tukea että huomiota työntekijöiden perhe-elämää kohtaan. Tutkimuksessa selvisi, että sen lisäksi, että innostuneisuus työtä kohti kasvoi tapahtuman jälkeen, myös nuorten työntekijöiden ammatillinen luottamus itseensä kasvoi, nostaen samalla työyhteisössä sitoutuneisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Suomi kuuluu Euroopan kärkimaihin joustavien työaikojen järjestelyissä (Eurofound, 2019). Joustava työaika mahdollistaa työn ja perheen yhteensovittamisen ja sen on tutkitusti havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen (Kelliher & Anderson, 2009), vaihtuvuuden vähäisyyteen (Maxwell, Rankine, Bell & MacVicar, 2007) ja väheneviin poissaoloihin (Dalton

& Mesch, 1990). Nätti ja Anttilan (2012, 162, 171) mukaan Suomessa joustavuus työnantajan puolelta on tutkimusten mukaan yksi organisaation kilpailuvalteista. He kuvaavat kokemuksen työajan joustavuudesta syntyvän pääasiassa yksilön mahdollisuuksista vaikuttaa oman työnsä tekemisen aikaan ja paikkaan. Joustava työaika yhdistetään useimmiten päivittäisen työnteon sujuvuuteen, mutta lisäksi se voi olla myös mahdollisuus säästövapaisiin ja pidempiin poissaoloihin. Kaikkineen joustavuus antaa työntekijälle mielikuvan organisaation perheystävällisyydestä erilaisten käytäntöjen ja normien kautta.

Feeney ja Stritch (2019) tutkivat onko käsitys perheystävällisestä työpaikasta yhteydessä siihen, että henkilö voimaantuu tekemään päätöksiä jotka hyödyttävät perhe-elämää, jonka tuloksena yksilö saavuttaa työn ja perhe-elämän tasapainon. He saivat selville, että mitä paremmin työpaikan perheystävällisistä käytännöistä tiedotetaan, sitä paremmin niistä hyötyvät tekevät perheensä kannalta parhaita valintoja, kuten käyttävät joustavaa työaikaa. Tutkimuksessa tärkeä havainto oli se, että tukeakseen työntekijöiden työn ja muun elämän tasapainoa, kirjallisten ohjeiden olemassaolo ja niistä tiedottaminen ei yksistään ole riittävää, vaan sen lisäksi tarvitaan oikeanlainen työpaikkakulttuuri. Muodolliset ja epämuodolliset käytännöt yhdessä luovat perheystävällisen työpaikan ja tuovat ilmi organisaation arvoja, asenteita ja normeja. Näin ollen, pelkkä käsitys perheystävällisyydestä voi olla aivan yhtä tärkeä kuin muodolliset ohjeistukset.

Burnett, Gatrell, Cooper ja Sparrow (2013) saivat tutkimuksessaan selville, että vaikka organisaatiossa olisi olemassa perheystävälliset käytännöt ja ohjeet, isät kokevat niiden kuitenkin olevan suunnattu äideille. Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus on keskeistä omien mahdollisuuksien kokemuksessa, mutta myös organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden rakentamisessa. Tähän pohjautuen voidaan asettaa tutkielman toinen hypoteesi:

Hypoteesi 2: Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista.

Tutkimuksessaan, kuinka joustavat työaikajärjestelyt, erityisesti perhe-elämää tukevat käytännöt yhdistettynä perhemyönteiseen esihenkilöön, vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja suoriutumiseen, Rofcanin, Las Hera ja Bakker (2017) käyttivät sosiaalisen informaation prosessoinnin teoriaa. He näkivät, että tämän päivän hektinen työelämä johtaa työntekijöiden ja lähijohtajien välisiin suoriin neuvotteluihin muun muassa joustavasta työajasta. Tutkijat selvittivät, että ne työntekijät, jotka saivat esihenkilöltään enemmän tukea perhe- ja työelämän yhteensovittamiseen, olivat myös sitoutuneempia työhönsä. Sitoutuneisuus taas johti parempiin työsuorituksiin. Lisäksi tutkimuksessa saatiin vahvistuksen väitteelle, jonka mukaan esihenkilön perheystävällisen johtamiskäyttämisen ja organisaatiokulttuurin ollessa yhdenmukaiset, työntekijän on helppompaa hallita omaa mielipidettään ja kokemustaan saamastaan tuesta. Näin voidaan olettaa, että perheystävällisyys sekä johtajan ja organisaation toimin-

nassa vahvistavat tyytyväisyyttä omiin mahdollisuuksiin perhe- ja työelämän yhteensovittamisesta.

Miesasianajajien isyys- ja perhevapaiden käyttöä Suomessa ja Kanadassa tutkineet Choroszewicz ja Tremblay (2018) saivat selville, että pelkkä isyysvapaiden olemassaolo ei ole riittävä kannustin isyysvapaiden pitämiseen, eivätkä organisaatiot juurikaan kannusta miehiä käyttämään oikeuttaan pitää isyysvapaita. Tutkijoiden mukaan tämä viittaa kulttuurisiin ja ammatillisiin esteisiin, joiden toivotaan murtuvan nuoremman sukupolven vaatiessa parempaa työn ja perhe-elämän tasapainoa. Choroszewicz ja Tremblay (2018) toteavat, että nuorella sukupolvella on suuri rooli vallalla olevien normien rikkomisessa, jotta isät saavat tasa-arvoisesti jakaa lasten hoitovastuun äitien kanssa. Moran ja Koslowski (2018) antoivat lisää näkökulmaan isien perhevapaiden pitämiseen, ja huomioivat miesten kaksinaisroolin isinä ja työntekijöinä. He tutkivat kuinka työympäristö mahdollistaisi isien suuremman roolin lasten hoitamisessa Australiassa. Tutkijat saivat selville, että niin työpaikan kulttuuri, lähiesihenkilön antama tuki, mutta myös kollegoiden antama esimerkki vaikuttavat siihen pitävätkö miehet perhevapaita.

Morganson ja kollegat (2014) kertovat artikkelissaan, että työn ja perhe-elämän tasapainon löytäminen on yhdistetty parempiin työntekijäsuorituksiin, organisaationaaliseen tuottavuuteen, työ- ja perhetyytyväisyyteen ja psykologiseen hyvinvointiin. Tasapainoa tukemassa on perheystävällinen johtamiskäyttäytyminen, joka kumpuaa johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Johtamiskäyttäytyminen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyys yhdessä antavat työntekijälle vihjeitä, ja toisaalta hyvinkin voimakkaita viestejä siitä, kuinka hänen tulisi toimia hyväksyttävästi. Viestien vastatessa yksilön omia arvoja ja asenteita henkilö kokee tyytyväisyyttä, kun taas niiden ollessa ristiriidassa, tyytyväisyyden tunnetta omiin mahdollisuuksiin ei synny. Näihin perusteluihin pohjautuen voidaan asettaa tutkielman kolmas hypoteesi:

Hypoteesi 3: Johtamiskäyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden yhteisvaikutus henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista on suurempi kuin niiden vaikutus erikseen.

Avolio ja kollegat (2009) tutkivat pitkittäisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessaan onko johtajuuden interventioilla aiottua vaikutusta. He saivat selville, että interventio tuottaa 66 prosenttia todennäköisemmin halutun tuloksen kuin mihin päästäisiin ilman interventiota. Eversole ja Crowder (2020) tarkastelivat artikkelissaan akateemista uraa tekevien henkilöiden työn ja perhe-elämän yhteensovittamista ja saivat selville, että erityisesti akateemisilla äideillä on yhteensovittamisessa haasteita. Tutkimus kertoo, että tehdyt interventiot niin henkilö-, osasto-, kuin instituutiotasolla ovat vähentäneet työn ja perhe-elämän konflikteja, parantaneet yleistä hyvinvointia sekä luoneet perheystävällisempää ilmapiiriä. Toimenpiteet sisälsivät muun muassa henkilötasolla mentorointia ja

verkostoitumista tukemaan sekä uran kehittymistä että työn ja perheen yhteensovittamista; osastotasolla osastojohtajien kouluttamista työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöihin ja opetuskuorman huomioimista; ja instituutionaalisella tasolla ohjeiden ja käytäntöjen luomista ja päivittämistä, liittyen esimerkiksi lastenhoidollisiin apuihin ja joustavampaan työaikaan.

Tässä tutkielmassa aineistoa on kerätty kahdessa lyhyessä ajanjaksossa. Hankkeen yhteydessä organisaatioissa keskeistä oli puuttua tuloshakuisesti niihin ongelma-kohtiin, jotka lähtötilanteessa arvioitiin heikommiksi, tai toisaalta niihin asioihin, jotka koettiin tärkeimmiksi päämäärän kannalta. Hankkeessa mukana olleet tapausyritykset ovat tahoillaan tehneet päätökset kohteista, joihin haluavat vaikuttaa. Aineisto ja asetelma mahdollistavat työntekijöiden asenteissa tapahtuneiden, tehdyn intervention vuoksi mahdollisten ilmenneiden muutosten tarkastelun. Sen pohjalta asetetaan tutkielman viimeinen hypoteesi:

Hypoteesi 4: Johtamiskäyttämiseen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen kohdistuva kehittämisinterventio vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin mahdollisuuksista pitää perhevapaita.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄ

Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen hypoteettisdeduktiivinen menetelmä. Lisäksi suoritettiin yksittäisiä taustahaastatteluja. Ensimmäiset määrälliset kyselyt on toteutettu tapausyrityksissä loka-marraskuussa 2019. Organisaatiot saivat kyselyn vastaukset loppuvuodesta 2019 ja ovat tahollaan voineet sen perusteella tehdä haluamiaan muutoksia ja tarvittavia kehittämistoimia. Tammi-kuussa 2021 samoille organisaatioille tehtiin seurantakysely. Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee kehittämisintervention seurauksena mahdollisesti tapahtunutta muutosta. Kyselyn teknisestä toteutuksesta ja organisaatiokohtaisista raporteista vastasi Feelback Oy. Väestöliitto vastasi kyselyn kokonaissuunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä Feelbackin ja tapausyrityksien kanssa.

Kyselyjen vastausten tulkinnan lisäksi tutkielmassa kuvaillaan tehty kehittämisinterventio, jota varten kirjoittaja haastatteli molempien tapausyritysten edustajia. Lisäksi tarkempia tietoja aineiston hankinnasta, sisällöstä ja käsitteilystä saatiin Väestöliitosta Tasa-arvo ja isät -hankkeen hankepäälliköltä. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina etäyhteyksiä välityksellä ja ne nauhoitettiin muistiinpanojen tekemistä varten.

Hypoteettisdeduktiivisella menetelmällä arvioidaan asetetun oletuksen ja empiiristen havaintojen yhteensopivuutta. Tutkimus alkaa hypoteesien muodostamisella ja siitä johdettujen seurausten empiirisellä testaamisella. Yhteys tutkittavien asioiden välillä voi olla merkitsevä, jolloin niiden välinen linkki on sitova. Tällöin päättely on loogisesti pätevää. Toisaalta jos yhteys ei ole niin vahva, mutta kuitenkin riittävän sitova, linkki on löyhä. Linkin avulla päätellään, onko hypoteesi tosi vai epätosi. Tilastollisessa tutkimuksessa tulee tulosten tulkinnassa huomioida, että havaittu korrelaatio eli asioiden välinen riippuvuus ei aina tarkoita asioiden kausaalisuutta eli syy-seuraussuhdetta. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti, 2006, 85–86, 91.)

Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selittämään kuinka johtamiskäyttäytyminen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyys linkittyvät kokemukseen niistä mahdollisuuksista, joita työntekijällä on saatavilla työpaikansa puolesta perhevapaiden pitämiseen. Lisäksi mittaaminen kahdessa erilli-

sessä ajanjaksossa mahdollistaa vertailun ennen ja jälkeen intervention: millaisilla toimilla ja muutoksilla johtamiskäyttämiseen ja organisaatiokulttuuriin tyytyväisyys perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksiin on mahdollisesti lisääntynyt tai vähentynyt.

Aineiston käsittely tapahtuu SPSS-ohjelmalla regressioanalyysia käyttäen. Regressioanalyysillä tutkitaan yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttajaan tilastollisesta näkökulmasta (Ketokivi, 2015). Selittävänä muuttujana toimii johtamiskäyttämisen sekä organisaatiokulttuurin perheystävällisyys. Selitettävänä muuttujana on tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan yksittäisiä väitteitä, jotka antavat lisätietoa regressioanalyysissä käytettyihin summamuuttujiin. Taustatekijöistä tutkimuksessa raportoidaan ainoastaan ne tekijät, joilla oli merkitsevä vaikutus. Näitä tekijöitä olivat sukupuoli, ikä, esihenkilöasema ja perheellisyys.

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus siitä, että johtamiskäyttämisen ja organisaatiokulttuuri joko yhdessä tai erikseen vaikuttavat tyytyväisyyteen perhevapaamahdollisuuksista. Tutkimuksella halutaan tilastollisesti osoittaa organisaatiokulttuurissa ja johtamiskäyttämisen tapahtuneita asennemuutoksia siinä määrin, kuin kahdessa noin 600 ja 200 työntekijän yrityksessä se on mahdollista. Kaksivuotisen hankkeen aikana on vaikea saada kuvaa perhevapaiden varsinaisesta määrällistä muutoksesta ennen ja jälkeen intervention, jonka vuoksi tarkastellaan asenteissa ja käytänteissä tapahtuneita muutoksia. Mikäli tarkastelujakso olisi vuosia pidempi, myös varsinaisten pidettyjen perhevapaiden määrällinen tarkastelu olisi mahdollista. Oletuksena kuitenkin on, että mahdolliset asennemuutokset voivat ennustaa, että johtamiskäyttämisen avulla on organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden lisäksi merkitystä työntekijöiden tasa-arvoisempaan perhevapaiden jakamiseen tulevaisuudessa.

6.1 Tapausten esittely ja valinta

Väestöliiton hankkeesta tämän tutkielman tarkasteluun otettiin kaksi organisaatiota. Jotta tuloksia ei voida yhdistää tiettyyn organisaatioon, tutkielmassa ei käytetä yritysten oikeita nimiä. Organisaatiot toimivat yksityisellä sektorilla. Tutkielman tapausyrityksissä rakenteet ja toimintamallit ovat erilaisia. Yritys 1 noin 600 henkilön kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio, jossa sukupuolten edustus on tasainen (osuudet n. 50–50). Yritys 1:ssä uratasoja on useampia ja heillä on erillistä coach-toimintaa, jota voidaan verrata esihenkilönä toimimiseen. Yritys 2 on suomalainen, noin 200 henkilön miesvaltainen teollisuusyritys (osuudet 82–18). Analyysissä yrityksiä ei tarkastella erikseen, vaan niiden vastaukset yhdistetään. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kahta organisaatiota, jotta osallistujamääräksi saadaan riittävä määrä vastauksia ja tilastollinen analyysi on luotettavampi.

Kansainvälisessä asiantuntijaorganisaatiossa (Yritys 1) sukupuolten edustus on tasainen, mutta yrityksen ylimmässä johdossa on miehiä enemmän kuin naisia. Taustahaastatteluissa selvisi, että yrityksen haasteena on, että naiset ei-

vät etene yhtä lailla kuin miehet ylimpään johtoon, vaikka etenevätkin johtotehtäviin. Isien kannustaminen pidempiin perhevapaisiin koetaan yrityksessä tärkeänä perheystävällisyyden toimena, joka tukee samalla naisten urakehitystä. Yrityksen tavoitteena hankkeeseen lähtiessä oli saada konkreettisia toimenpiteitä, aktiivista viestintää sekä valmiuksia esihenkilöille keskusteluihin perhevapaista. Yritys 1:n johtamismalli perustuu valmentavaan johtamiseen, jossa autettava löytää itse ratkaisut, kun esihenkilö oivalluttaa valmennettavaansa ja auttaa kertomalla omista kokemuksistaan. Yrityksessä esihenkilön toimenkuva kaikilla uratasoilla on yhdistelmä perinteistä linjaesihenkilön roolia ja valmentavaa johtamista. Lähtökohdiltaan Yritys 1:n olemassa olevat rakenteet ja työkalut ovat perheystävällisesti suuntautuneet. Hankkeeseen osallistumisen tavoitteena oli vaikuttaa enemmän asenteisiin ja poistaa tiedostamattomia ennakkoluuloja. Keinoina oli muun muassa johdon antama esimerkki sekä viestiminen perheystävällisyyteen liittyvistä asioista. Tutkielman näkökulmasta Yritys 1:n tilanne antaa heille mahdollisuuden kehittää tasa-arvoisuutta entisestään, ja tarkkailla intervention vaikutusta organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttämisen perheystävällisyyteen sekä siitä mahdollisesti seuraavan työntekijöiden tyytyväisyyden kasvamisen perhevapaamahdollisuuksiin.

Taustahaastatteluissa ilmeni, että miesvaltaisessa teollisuusyrityksessä (Yritys 2) organisaatiokulttuuri on lähtötilanteessa osin vanhakantainen. Tasa-arvoisen vanhemmuuden lähtökohtana yrityksessä on työlainsäädännön ja työehtosopimuksen määrittelemät tavat. Lisäksi yrityksessä ikärakenne on korkeampi, jonka seurauksena työvoimassa on eläkkeelle jäämisten vuoksi jo tällä hetkellä havaittavissa sukupolvenvaihdosta. Yrityksessä onkin jo ennen hankkeen alkua havaittu tarve toimintatapojen ja työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Tasa-arvo ja isäystävällisyys on koettu yrityksessä tärkeiksi panostuksen kohteiksi. Yrityksen tavoitteena on olla sosiaalisesti vastuullinen työnantaja, luoda selkeitä ohjeistuksia sekä positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä tasa-arvoista perhevapaiden pitämistä kohtaan. Yritys 2:n tilanne antaa tutkielmalle hedelmällisen asetelman suorittaa organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttämisen perheystävällisyyden tutkimisen ja toisaalta tuottaa hyödyllistä tietoa tapausyrityksille.

Tutkimuksessa testataan eri taustatekijöiden avulla johtamiskäyttämiseen, organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen ja kokemuksiin perhevapaamahdollisuuksista koskevia väitteitä. Vastajat voivat olla sekä lapsiperheelisiä että lapsettomia talouksia. Kyselyssä perheen käsite on ymmärretty laajasti: perheeseen kuuluvat ne, joita vastaaja itse katsoo siihen kuuluvan. Perhevapaalla tässä tutkielmassa tarkoitetaan isyysvapaata, äitiysvapaata, vanhempainvapaata ja hoitovapaata ja osittaista hoitovapaata. Yrityksistä voidaan todeta, että ne toimivat eri aloilla, heidän organisaatorakenteeseensa on erilainen ja yrityksillä on erilainen sukupuoli- ja ikäjakauma. Hankkeeseen osallistuneilla yrityksillä on kuitenkin samanlainen halu kehittää organisaatiotaan perhe- ja isäystävällisemmäksi. Molempien arvomaailmaan ja tulevaisuuden näkymiin on tulla entistä isäystävällisemmäksi työpaikaksi.

6.2 Kehittämisen interventiot tässä tutkimuksessa

Yritys 1:ssä alkukyselyn perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma, joka jakautui kolmeen päätavoitteeseen: Luoda kannustava, yhdenmukainen ja positiivinen suhtautuminen perhevapaisiin; viestiä työn ja yksityiselämän tasapainon toimintatavoista ja ohjeista; ja kehittää itsensä johtamista eli työn ja yksityiselämän tasapainoa. Yritys halusi käsittää Tasa-arvo ja isät hankkeeseen osallistumisen laajempaan perheystävällisyyden ja tasa-arvon toimenä. He halusivat tukea ja huomioida kaikkia perhemuotoja rajaamatta keskittymistä hankkeen nimestä huolimatta ainoastaan isiin. Päätavoitteet sisälsivät useampia alaosioita, jotka joko yhdistettiin jo käynnissä oleviin konsepteihin, tai niistä muodostettiin omia itsenäisiä kehittämistoimia. Yrityksessä kerrottiin säännöllisissä esihenkilöfoorumeissa ohjeistuksista sekä tasa-arvon ja perheystävällisyyden tukemisen toimista. Intranetissä ja sosiaalisessa mediassa julkaistiin uratarinoita, jotka keskittyivät erityisesti kuvaamaan asioita, jotka ovat edesauttaneet ja tukeneet naisia heidän matkallaan johtajaksi, kuten yrityksen perheystävällisyyttä tai joustomahdollisuuksia. Lisäksi yritys lanseerasi sisäisen itsensä johtamiskoulutuksen sekä otti mukaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä asioita esihenkilöiden valmennusohjelmaan. Kaikkiin kehittämisteemoihin liittyi hankkeen aikana tapahtuva materiaalin uudistaminen sekä aiheesta tiedottaminen intranetissä, uutiskirjeissä ja eri tilaisuuksissa.

Yritys 2:ssa toimenpiteet suunniteltiin alkukyselyn perusteella Väestöliiton suositusten mukaisesti. Interventio jaettiin neljään eri osa-alueeseen: Joustot; etä-/mobiililyö; ohjeistukset ja pelisäännöt; sekä esihenkilöiden mahdollisuudet tukea / esihenkilöiden asenne perhevapaita kohtaan. Joustot sisälsivät perhe- ja isäystävällisyyden toteuttamista organisaation eri osissa ja pitkille perhevapaille jäämisen sujuvuuden kehittämistä. Joustotoimet toteutuvat kahden vuoden välein päivitettävän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kautta. Etä- ja mobiililyöohjeistus käsiteltiin aiottua nopeammin koronan tuomien etätyösuositusten vuoksi. Etätyöohjeistus sisälsi muun muassa toimenkuvien huomioimisen etätyökäytännöissä, perustelut etätyön myöntämiseen ja käytettävissä olevien etäpäivien määrän. Yritys 2:ssa otettiin käyttöön mobiili työaikaleimaus kaikille sitä tarvitseville. Ohjeistukset ja pelisäännöt koskivat kirjallisia perhe- ja vuorotteluvapaaohjeistuksien laatimista niiden aiemmin ollessa suullisia. Esihenkilöille suunniteltiin tarjottavaksi laadittujen ohjeistuksien pohjalta lisätietoa työn ja perheen yhteensovittamisesta, yksilön elämäntilanteen huomioon ottamista sekä tietoa tasa-arvoisen vanhemmuuden lakisääteisestä oikeudesta. Toimenpiteet suunniteltiin tehtäväksi vuosien 2020–2021 aikana ja ne toteutettiin yrityksen intranetin ja uutiskirjeiden avulla sekä esihenkilöiden roolin kautta. Esihenkilöt saivat tietoa ja tukea oman esihenkilöfoorumin kautta.

Koronan vaikutus toimenpiteissä näkyi molemmissa yrityksissä keskittymisenä kriisiviestintään vuoden 2020 keväällä. Toimenpiteiden painotusta ja aikataulua jouduttiin jonkin verran mukauttamaan sekä kasvokkain tapaamiset

muutettiin etätapaamisiksi. Erityisesti Yritys 1 koki, että he pystyivät toteuttamaan suunnitellut toimenpiteet aiotussa aikataulussa koronasta huolimatta. Toisaalta perheystävällisyyttä ajatellen korona nosti esille työn ja perheen yhteensovittamista laajemmin Suomessa ja maailmalla, tuoden näkyville erilaiset ja monimuotoiset perheet, työn joustavuuden sekä etätöiden tekemisen.

6.3 Aineisto ja sen hankkiminen

Tutkielman aineisto on kvasipaneeliasetelman mukainen. Kysely on lähetetty samoihin tapausyrityksiin, mutta vastaajat eivät välttämättä ole molemmissa ajanjaksoissa samoja henkilöitä (Mattila, 2021). Väestöliiton hankkeessa kerättiin tietoa sekä määrällisillä kyselyillä että fokusryhmähaastatteluilla. Tämä tutkielma rajattiin kahdesta organisaatiosta kerättyyn määrälliseen aineistoon. Lisäksi suoritettiin yksittäisiä haastatteluja taustatietojen hankkimiseksi. Saadulla aineistolla mahdollistettiin tehdyn intervention kuvaileminen sekä hankkeen aikaisen alku- ja lopputilanteen kuvaileminen, ajankohtien vertaileminen ja mahdollisten muutosten selittäminen.

Aineiston hankkimisesta on vastannut Väestöliitto yhdessä Feelback Oy:n kanssa. Lisäksi tapausyritysten panosta tarvittiin kyselyn sisällön suunnittelun ja organisaatiokohtaisen räätälöinnin lisäksi muun muassa kyselystä ja tuloksista informoimisessa organisaatioiden sisällä. Aineistonkeruussa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) suosituksia eettisestä tieteellisestä toiminnasta. Keskeisiä periaatteita ovat olleet tutkimukseen osallistuminen vapaaehtoisesti, tutkittavien informointi sekä yksityisyyden- ja tietosuoja. Tutkittavia on informoitu asianmukaisesti tutkimuksesta, aineiston keruu- ja käyttötavoista, aineiston arkistoinnista, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, anonymitteistä ja yksityisyyden suojasta.

Eettisen tieteellisen toiminnan periaatteiden mukaisesti myös turvataan, etteivät yksittäisten henkilöiden antamat tiedot päädy väärin käyttötarkoituksiin. Tallennettuja tietoja ja rekistereitä on käsitelty luottamuksellisesti, ja aineistot ja niiden kopiot luovutetaan takaisin Väestöliitolle, kun tutkielma on jätetty ja hyväksytty, viimeistään kesällä 2021. Kaikki tiedot, joista henkilöt pystytään tunnistamaan, on poistettu, eikä kirjoittajalla ole ollut niihin pääsyä. Kyselyjen data-aineistot siirrettiin kirjoittajalle Feelback Oy:n kautta turvapostilla ja muut tarvittava materiaali tietoturva huomioon ottaen Väestöliiton kautta.

Tietojen keräämiseen ja tutkimusaineistojen hyödyntämiseen on hankittu luvat organisaatioista sekä yksittäisiltä tutkittavilta. Kirjallinen opinnäytelupa on solmittu kirjoittajan ja Väestöliiton kesken. Salassapitovelvollisuus on voimassa myös tutkimusluvan päätyttyä.

6.3.1 Kyselyt

Aineisto on kerätty lähettämällä kyselylomake tapausyritysten henkilöstölle yritysten kokoamien sähköpostilistojen mukaisesti. Kyselyssä tiedusteltiin vii-

den vuoden aikajaksoa, mutta on huomioitava, että kokemuksiin liittyvät kysymykset heijastavat usein sen hetkisiä tuntemuksia. Hankkeen alkuvaiheen aloituskysely oli auki vastaajille 29.10.-8.11.2019 ja loppuvaiheen seurantakysely 12.-22.1.2021. Aloituskyselyssä vastaajia oli yhteensä 299 ja seurantakyselyssä 261.

Yritys 1 lähetti itse kyselylinkin ja muistutusviestin sähköpostitse avoimen linkin kautta henkilöstölle. Data siirtyi suoraan Feelback Oy:lle käsittelyä ja raportointia varten. Yritys 1:n alkukyselyssä vastaajia oli 196 (N=530) ja vastausprosentti oli 37. Seurantakyselyssä Yritys 1:stä vastauksia saatiin 170 (N=630). vastausprosentin ollessa 27. Yritys 1 lähetti saatekirjeet englanninkielisenä ja kyselyn sekä suomen- että englanninkielisenä. Työntekijä sai valita vastauskielen. Yritys 1:n henkilöstöstä noin 5 prosenttia on äidinkieleltään muun kuin suomenkielisiä, mutta kyselyssä äidinkieltä ei tiedusteltu. Yritys 2:n henkilökunnalle lähetettiin sähköpostitse suljettu linkki ja muistutusviesti Feelback Oy:n toimesta. Yritys 2 toimitti turvapostin kautta vastaanottajien osoitelistan. Aloituskyselystä Yritys 2 sai 103 vastausta (N=222) vastausprosentilla 46 ja toisesta kyselystä 91 vastausta (N=220) vastausprosentilla 41. Saatekirjeet ja kyselyt olivat suomenkielisiä.

6.3.2 Taustahaastattelut

Yksittäisten taustahaastattelun aluksi vastaajalle kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, pro gradu -tutkielman aiheesta sekä sen aikataulusta ja tavoitteista. Interventioon liittyvät haastattelut suoritettiin videopuhelulla, jotka nauhoitettiin muistiinpanojen tekemistä varten. Tallenteita ja niistä tehtyjä muistiinpanoja käytettiin vain tätä tutkielmaa varten. Ne säilytettiin Jyväskylän yliopiston käytäntöjen mukaisesti kirjoittajan henkilökohtaisella yliopiston verkkoasemalla ja tuhottiin tutkielman hyväksymisen jälkeen.

6.4 Mittarit ja analyysi

Kyselyssä kerättiin tietoa työn, perheen tai muun elämän yhteensovittamisesta Yritys 1:ssä yhteensä 37 väittämällä (liite 1) ja Yritys 2:ssa 38 väittämällä (liite 2). Väittämiä mitattiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Asteikon vaihtoehdot olivat 1= täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä sekä 5=täysin samaa mieltä. Väittämät jakaantuivat seitsemään ulottuvuuteen, jotka olivat 1) Arvot ja asenteet, 2) Perhevapaat ja elämänkaari, 3) Työnteko, työajat ja joustot, 4) Ohjeet ja pelisäännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä kysymyksissä, 5) Kokemukset esihenkilön /johdon toiminnasta, 6) Esihenkilön näkökulma ja 7) Tasapainon kokemus. Lisäksi kysely sisälsi avokysymyksiä, joita ei otettu mukaan tähän tutkielmaan.

Tätä tutkielmaa varten kyselystä poimittiin 19 väittämää, joita tarkasteltiin sekä yksittäin että summamuuttujien avulla. Neljästä väittämästä muodostettiin

johtamiskäyttäytymistä selittävä muuttuja, yhdeksästä väittämästä organisatiokulttuurin perheystävällisyyttä selittävä muuttuja ja neljästä väittämästä perhevapaamahdollisuuksia selittävä muuttuja. Tutkimustuloksissa esiteltävä taulukko 2 kertoo mistä väittämistä summamuuttujat muodostettiin.

Kvantitatiivinen analyysi tehtiin IBM SPSS Statistics (versio 26) ohjelmalla. Koska kyseessä oli Väestöliiton laatima, yhdessä hankkeeseen osallistuvien yritysten kanssa räätälöity kysely, tämän pro gradu -tutkielman kvantitatiivista- ja analysointiosuutta suunniteltiin valmiin aineiston pohjalta. Aluksi alkuperäiset väitteet lajiteltiin vastaamaan empiirisiä käsitteitä, joita muuttujien avulla mitataan epäsuorasti. Väitteistä muodostettiin summamuuttujat. Seuraavaksi tarkasteltiin puuttuvia havaintoja. Puuttuvia havaintoja oli ainoastaan niissä kohdissa, joissa lajitteluperusteena oli 'Olen esihenkilö' tai valittavana oli 'Ei koske minua'. Päätettiin, että puuttuvia havaintoja ei korvata, vaan kyseiset vastaajat jätetään kokonaan huomioimatta kyseisten väittämien analyyseissä. Tämän jälkeen tarkasteltiin muodostettujen summamuuttujien mittariston reliabiliteettia Cronbachin alfalla. Reliabiliteetti kertoo mittarin tarkkuudesta ja johdonmukaisuudesta. Cronbachin alfa mittaa mittarin yhtenäisyyttä – konsistenssia – eli sitä mittaavatko eri väittämät samaa asiaa ja sen raja-arvona pidetään lukua 0,7. Reliabiliteetin mittaaminen on tärkeää summamuuttujien luomisessa, sillä alfa-kertoimen arvoa alentavia muuttujia voidaan sen perusteella jättää pois reliabiliteettia parantaakseen. (Kvantimot, 2008.)

Aineistoa kerättiin kahdessa lyhyessä ajanjaksossa, joka mahdollisti ennen-jälkeen tilanteen tarkkailun. Varsinaista vertailua parittaisella otoksella ei pystytty aineistosta tekemään, sillä mittausta ei tehty täsmälleen samoille henkilöille molemmissa ajankohdissa (Metsämuuronen, 2005, 940). Analyysi aloitettiin laskemalla muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat. Aineiston keskihajonta on normaali, eli jakauma symmetrinen, kun keskihajonta on nollan ja yhden välillä oleva luku.

Seuraavaksi summamuuttujille suoritettiin korrelaatiotarkastelu ja merkitsevyytestaus. Korrelaatiokerroin kertoo kahden muuttujan välisestä riippuvuussuhteesta. Väittämien mitta-asteikon ollessa järjestysasteikollinen ja taustamuuttujien nominaaliasteikollinen, korrelaatiota tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella Rho, joka vaihtelee -1 ja 1 välillä ilmaisten samalla positiivista tai negatiivista riippuvuutta (Metsämuuronen, 2005, 341). Kertoimen ollessa nolla, muuttujien välillä ei ole yhteyttä. Huomioitava on, että korrelaatiokerroin ei kerro kausaliteetista eli syy-seuraussuhteesta (Taimisto, 2020).

Aineistolle suoritettiin kahden muuttujan t-testi, joka vertaa kahden eri ryhmän keskiarvon tilastollista eroa. Testissä testattiin nollahypoteesia, joka olettaa, että ryhmien välillä ei ole eroa. Tulokset eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä, jonka vuoksi ryhmien keskiarvojen tilastollisen eron testaamiseksi tehtiin sekä yksisuuntainen että kaksisuuntainen varianssianalyysi. Varianssianalyysillä selvitettiin selittääkö vastaajan sukupuoli, ikä, esihenkilörooli, perheellisyys tai perhevapaan käyttäminen viimeisen viiden vuoden aikana selitettävänä muuttujana olevan yksittäisen väitteen tai summamuuttujan keskiarvon vaihtelua (Metsämuuronen, 2005, 725). Eroa tutkittiin F testillä, joka

jakaa ryhmien väliset erot ryhmän sisäisillä eroilla. Mitä suurempi suhdeluku F on, sitä suurempi on ryhmien väliset erot verrattuna ryhmien sisäisiin eroihin, jolloin myös nollahypoteesi todennäköisesti tulisi hylätä (Kvantimot, 2008). F lukua tarkastellessa huomioitiin p -arvo, joka kertoo mallin ja aineiston tilastollisesta yhteensopivuudesta. Merkitsevyyden yleisenä raja-arvona pidetään $p < 0,05$, merkitsevän $p < 0,01$ ja erittäin merkitsevän $p < 0,001$. F -arvo 0,05 kertoo tuloksen olevan 95 prosenttisesti varma, eli viiden prosentin mahdollisuudesta virheeseen. Etan neliö (η^2) taas kuvaa kuinka paljon selitettävän muuttujan (tyytyväisyys) vaihtelusta pystytään selittämään selittävällä muuttujalla (taustatekijä). Arvoltaan Etan neliö on nollan ja yhden välillä, yhden viitatessa korkeampaan selityssasteeseen. (Kvantimot, 2008.)

Varsinaiseksi analyysimenetelmäksi valikoitui regressioanalyysi, joka on tehokas keino tarkastella muuttujien suhdetta toisiinsa ja näin mallintaa ilmiötä (Metsämuuronen, 2005, 660). Konfirmatorisen regressioanalyysin avulla, teorian pohjalta, tutkittiin, kuinka johtamiskäyttäytyminen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyys (selittävät tekijät) selittävät työntekijöiden tyytyväisyyttä heidän kokemustaan perhevapaamahdollisuuksista (selitettävä tekijä) yhdessä ja erikseen. Regressioanalyysin ehtona on, että selittävät tekijät korreloivat jonkin verran selitettävän muuttujan kanssa, mutta liiallinen keskinäinen korrelaatio selittävien tekijöiden kesken voi aiheuttaa multikollinearisuutta. Toisin sanoen liiallinen korrelaatio luo malliin harhaa niin että toinen selittävästä tekijöistä ei lisää mallin selityssastetta (Metsämuuronen, 2005, 662.). Multikollinearisuutta voidaan tarkastella VIF-arvolla, jonka tulee olla alle viisi. Analyysikeinoksi valittiin konfirmatorinen regressioanalyysi, jonka tarkoitus on vahvistaa teoreettisesti olennaiset tekijät jättäen analyysin ulkopuolelle heikosti korreloivat tekijät. (Metsämuuronen, 2005, 659.) Analyysi tehtiin sekä pakotetulla (Enter) että askeltavalla (Stepwise) menettelyllä, jolloin pystyttiin tarkastelemaan kummankin selitettävän muuttujan suhteellista vaikutusta selitettävään muuttujaan yksittäin ja yhdessä. Konfirmatorisessa regressioanalyysissä menettelyllä halutaan selvittää selittäjien painoarvo selittäjänä (Metsämuuronen, 2005, 667). Tuloksissa oleellista on Beetakertoimet, jotka kertovat kuinka muuttujia voidaan vertailla keskenään, ja p -luku, joka kertoo tiedon tilastollisesta merkitsevyydestä, eli voidaanko sitä yleistää otoksen ulkopuolelle. Beetakertoimet kertovat muuttujien välisen suhteen suunnasta ja suuruudesta, ja ne voivat olla negatiivisia tai positiivisia. Beetakertoimen hyvyttä testataan t -testillä, jonka arvon tulisi olla > 2 ja $p < 0,05$ (Metsämuuronen, 2005, 666). Mallin hyvydestä kertoo multippelikorrelaatiokerroin R :n neliö, joka on mallin selityssaste. Korjattu selityssaste R^2 kertoo, kuinka monta prosenttia laadittu malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta (Metsämuuronen, 2005, 669). Lisäksi regressioanalyysissä tarkastellaan F -lukua, joka kertoo tulosten varianssista ja p -luku varianssin tilastollisesta merkitsevyydestä.

Lopuksi suoritettiin ristiintaulukointia. Sen tavoitteena oli kuvata eri taustatekijöiden merkitystä yksittäisiin väittämiin ja tuoda lisäarvoa aineiston tulkintaan.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkielman tässä osiossa esitellään ensin vastaajien taustatiedot, jonka jälkeen käsitellään tuloksia summamuuttujittain. Muuttujia kuvaillaan ensin varianssi-analyysin ja ristiintaulukoinnin perusteella. Sen jälkeen tarkastellaan eri tekijöiden välisiä korrelaatioita ja regressioanalyysin tuloksia. Lopuksi tehdään toteamus tuloksien ja hypoteesien välisestä suhteesta. Yksittäisten väitteiden ja summamuuttujien keskiarvot, hajonnat ja keskiarvojen muutokset esitetään taulukossa 2. Taustatekijöiden vaikutusta summamuuttujiin tarkasteltiin varianssi-analyysin avulla (taulukko 3). T-testillä tutkittuna keskiarvojen väliset erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä p-lukujen ylittäessä huomattavasti merkitsevyyden tason 0,05. Myös Kolmogorov-Smirnovin testi hylkäsi nollahypoteesin aineiston normaalista jakaumasta ($p=0,000$). Varianssien vaihteluvälin ollessa ryhmien välillä pientä (0,1-0,4), päätettiin varianssi-analyysi kuitenkin suorittaa lisätietojen saamiseksi. Taustatekijöiden vaikutusta yksittäisiin väitteisiin tarkasteltiin ristiintaulukoinnilla. Kuvailevassa osuudessa niistä tuodaan esille vain mielenkiintoisimmat ja merkityksellisimmät tapaukset. Taulukko 4 esittelee summamuuttujien korrelaatiokertoimet ja Cronbachin alfat, joita tarvittiin regressioanalyysia (taulukko 5) varten. Konfirmatorinen regressioanalyysi kertoo johtamiskäyttämisen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden vaikutuksesta työntekijöiden tyytyväisyyteen perhevapaamahdollisuuksista.

7.1 Vastaajien kuvailu

Taustatiedot osallistujista esitetään taulukossa 1. Taustamuuttujina tutkielmassa käytettiin sukupuolta (nainen/mies/muu tai en halua sanoa), ikäryhmää (alle 35 vuotta, 35-44 vuotta, 45-54 vuotta, 55-63 vuotta, yli 63 vuotta), esihenkilöasemaa, perheellisyyttä sekä perhevapaan pitämistä viimeisen viiden vuoden aikana. Lapsiperheellisten ryhmään otettiin mukaan vastaajat, jotka ilmoittivat, että "Minulla on perheessäni alle 10-vuotiaita lapsia (0-9 v.)", "Minulla on

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli	2019			2021		
	n	%	Kumula- tiivinen %	n	%	Kumula- tiivinen %
Naiset	128	42,8	42,8	113	43,3	43,3
Miehet	154	51,5	94,3	128	49,0	92,3
Muu/Ei halua sanoa	17	5,7	100,0	20	7,7	100,0
Yhteensä	299	100,0		261	100,0	
Ikäjakauma						
Alle 35 vuotta	126	42,1	42,1	109	41,8	41,8
35-44 vuotta	93	31,1	73,2	90	34,5	76,2
45-54 vuotta	54	18,1	91,3	45	17,2	93,5
55-63 vuotta	20	6,7	98,0	16	6,1	99,6
Yli 63 vuotta	6	2,0	100,0	1	0,4	100,0
Yhteensä	299	100,0		261	100,0	
Esihenkilöasema						
Naiset	41	43,2	43,2	30	37,5	37,5
Miehet	51	53,7	95,8	46	57,5	95,0
Muu/Ei halua sanoa	3	3,2	100	4	5,0	100,0
Yhteensä	95	100,0		80	100,0	
Perheellisyys						
Taloudessa ei lapsia	124	45,3	45,3	102	41,8	41,8
Taloudessa lapsia	150	54,7	100,0	142	58,2	100,0
Yhteensä	274	100,0		244	100,0	
Perhevapaan käyttäminen viimeisen viiden vuoden aikana						
Naiset	22	30,6	30,6	28	39,4	39,4
Miehet	49	68,1	0,99	41	57,7	97,2
Muu/Ei halua sanoa	1	1,4	100,0	2	2,8	100,0
	72	100,0		71	100,0	

perheessäni 10–18-vuotiaita nuoria” ja ”Lapset asuvat luonani vuoroviikoin”. Lapsettomiin talouksiin laskettiin mukaan vaihtoehdot ”Asun yksin” ja ”Asun puolisoni kanssa, perheeseen ei kuulu lapsia”.

Alkukyselyssä vastaajia oli 299 lopullisen vastausprosentin ollessa 39,7 (299/752). Sukupuolijakaumaltaan tutkittavien joukko oli suhteellisen tasainen. Vastaajista naisia oli 42,8 prosenttia (n=128) ja miehiä 51,5 prosenttia (n=154). 5,7 prosenttia (n=17) ilmoitti sukupuolekseen Muu/En halua sanoa. Suurin osa vastaajista sijoittui alkukyselyssä alle 35-vuotiaiden ikäluokkaan (n=126, 42,1 %) ja jopa 73,2 prosenttia (n=219) vastaajista oli alle 44-vuotiaita. Esihenkilöasemassa työskenteli 31,8 prosenttia (n=95) vastaajista. Heistä naisia oli 43 prosenttia (n=41) ja miehiä 54 prosenttia (n=51). Vastaajista 54,7 prosentilla (n=150) oli taloudessaan lapsia. Alle kymmenvuotiaita lapsia oli 42,1 prosentilla (n=110) vastaajista. Perhevapaalla viimeisen viiden vuoden aikana kaikista vastaajista oli ollut 24,1 prosenttia (n=72). Perhevapailla olleista valtaosa (68,1 %, n=49) oli miehiä.

Seurantakyselyssä vastauksia saatiin 261 henkilöltä vastausprosentilla 31 (261/850). Vastaajien sukupuolet jakautuivat tasaisesti. 43,3 prosenttia (n=113) oli naisia ja 49 prosenttia (n=128) miehiä. Iältään vastaajat sijoittuvat nuorempiin ikäluokkiin. 76,2 prosenttia (n=199) vastaajista oli alle 44-vuotiaita ja jopa 41,8 prosenttia (n=109) alle 35-vuotiaita. Esihenkilöasemassa työskenteli 30,7

prosenttia (n=80). Heistä naisia oli 37,5 prosenttia (n=30) ja miehiä 57,5 prosenttia (n=46). Vastaajista 58,2 prosentilla (n=144) oli taloudessaan lapsia ja 27,6 prosenttia (n=72) kaikista vastaajista ilmoitti olleensa perhevapailla viimeisen viiden vuoden aikana. Heistä 57,7 prosenttia oli miehiä ja 39,4 prosenttia naisia.

7.2 Kokemukset johtamiskäyttämiseen

Tarkastellessa tyytyväisyyttä johtamiskäyttämiseen (taulukko 2), voidaan todeta sen olevan varsin hyvällä tasolla ($ka_1=3,60$, $ka_2=3,68$) ja tyytyväisyyden nousseen hieman mittausten välillä (muutos 2,2 %). Taustatekijöiden valossa (taulukko 3) miehet ($ka_1=3,71$, $ka_2=3,76$) olivat naisia ($ka_1=3,57$, $ka_2=3,67$) tyytyväisempiä johtamiskäyttämiseen molemmissa mittausajankausissa, eron kuitenkin hieman tasoittuessa seurantakyselyssä. Tyytyväisyyden kasvu oli suurinta 35-44-vuotiaiden naisten ($ka_1=3,54$, $ka_2=3,74$, muutos 5,7 %) ja alle 35-vuotiaiden miesten ($ka_1=3,68$, $ka_2=3,88$, muutos 5,3 %) keskuudessa. Selitysteoriasta jäi kuitenkin suhteellisen pieneksi ($\eta^2=0,06$, $F=10,26$, $p>0,001$).

Tarkastellessa nuorempia ikäluokkia tarkemmin, voidaan todeta, että alle 35-vuotiaat miehet ($ka_1=3,68$, $ka_2=3,88$) olivat 35-44-vuotiaita miehiä ($ka_1=3,57$, $ka_2=3,61$) tyytyväisempiä johtamiskäyttämiseen molemmissa mittausajankausissa. Kuitenkin naisten kohdalla 35-44-vuotiaiden ($ka_1=3,53$, $ka_2=3,74$), tyytyväisyys kasvoi seurantakyselyssä alle 35-vuotiaita ($ka_1=3,53$, $ka_2=3,59$), suuremmaksi. Perheellisyys loi eroja vastauksiin erityisesti seurantakyselyssä ($\eta^2=0,03$, $F=8,17$, $p>0,01$). Seurantakyselyssä lapsiperheellisten tyytyväisyys johtamiskäyttämiseen ($ka_2=3,80$) oli selvästi suurempaa kuin lapsettomien talouksien ($ka_2=3,47$). Nousua tyytyväisyydessä oli tapahtunut 4,5 prosenttia, kun lapsettomilla talouksilla tyytyväisyys oli laskenut 1,7 prosenttia. Tuloksista selvisi myös, että esihenkilöasemassa olevien tyytyväisyys johtamiskäyttämiseen ei muuttunut laisinkaan mittausten välillä ($ka_{1-2}=3,61$), ja naisten kohdalla se jopa laski 2,6 prosenttia. Muiden kuin esihenkilöiden tyytyväisyys nousi 3,1 prosenttia ohittaen esihenkilöiden tyytyväisyyden ($ka_1=3,59$, $ka_2=3,71$). Tilastollisesti tulos ei kuitenkaan ollut merkitsevä, eikä varianssi ryhmien välillä huomattavaa ($F=0,02$, $p>0,05$).

Tarkastellessa kaikkien vastaajien (N=299/261) mielipidettä yksittäisiin väitteisiin johtamiskäyttämisen (taulukko 2), voidaan todeta esihenkilön antaman tuen työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamisessa olevan lähes mallikkaalla tasolla (väite 11 $ka_{1-2}=4,00$ ja väite 12 $ka_1=3,65$, $ka_2=3,72$). Ristiintaulukointi paljasti, että alkukyselyssä lähes 80 prosenttia naisista ja 78 prosenttia miehistä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilön kanssa on helppo ottaa puheeksi työaikaan tai muuhun liittyviä toiveita. Seurantakyselyssä naisten osuus oli edelleen lähes sama (79 %), mutta miehissä tyytyväisempiä oli jo 82 prosenttia vastaajista. Tulos oli tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(8)=22,2$, $p<0,01$ / $\chi^2(8)=16,3$, $p<0,05$). Mielenkiintoista on myös tarkastella perheellisyyden vaikutusta vastauksiin. Väitteen 11 kanssa jokseenkin tai täysin

Taulukko 2. Väittämiä ja summamuuttujien keskiarvot ja hajonnat

	2019			2021			Muutos	Muutos%
	n	ka	kh	n	ka	kh		
Summamuu Tyytyväisyys johtamiskäytännöihin (väitteet 11-14)	299	3,60	0,85	261	3,68	0,88	0,08	2,2
Summamuu Tyytyväisyys organisaatiokulttuuriin perheystävällisyyteen (väitteet 1-2, 7-10, 17-19)	299	3,52	0,78	261	3,60	0,81	0,08	2,4
Summamuu Tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin (väitteet 3-6)	95	3,31	0,67	80	3,51	0,73	0,21	6,3
Väite 1 Yhtiössämme on perheystävällistä työkuultuuria tukeva asenne- ja arvomaailma	299	3,73	0,99	261	3,81	0,97	0,08	2,1
Väite 2 Henkilöstön työn ja muun elämän tasapaino nähdään yhtiössämme tärkeänä	299	3,53	1,04	261	3,57	1,11	0,05	1,3
Väite 3 Yhtiössämme kannustetaanisiä pitämään perhevapaita	299	3,23	0,87	261	3,51	0,96	0,28	8,6
Väite 4 Yhtiössämme suhtaudutaan isien ja äitien perhevapaisiin samalla tavalla	299	3,40	0,90	261	3,62	0,88	0,22	6,5
Väite 5 Pitkälle perhevapaalle jääminen on hoidettu työpaikallani sujuvasti	299	3,33	0,79	261	3,55	0,87	0,22	6,6
Väite 6 Olen pystynyt jäämään pitkälle perhevapaalle haluamakseni ajaksi	121	3,45	1,02	89	3,82	1,14	0,37	10,6
Väite 7 Yhtiössämme käytössä olevat ohjeet löytyvät tarvittaessa helposti	299	3,11	1,10	261	3,30	1,00	0,18	5,8
Väite 8 Ohjeet ja pelisäännöt ovat selkeitä	299	3,34	0,98	261	3,40	1,00	0,06	1,9
Väite 9 Ohjeet ja pelisäännöt ovat oikeudenmukaisia	299	3,58	0,92	261	3,57	1,00	-0,01	-0,2
Väite 10 Tiedän keneltä voin kysyä tarvittaessa apua/tukea työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa	299	3,80	1,09	261	3,85	1,08	0,05	1,2
Väite 11 Minun on helppo ottaa puheeksi työaika- ja muita toiveitani esihenkilöni kanssa	299	4,00	1,02	261	4,00	1,08	0,00	0,0
Väite 12 Esihenkilöni pystyy ratkaisemaan hyvin työn ja perheen/ muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä tilanteita	299	3,65	0,99	261	3,72	1,03	0,08	2,2
Väite 13 Esihenkilöni toimii hyvänä esimerkkinä työn ja perheen/ muun elämän yhteensovittamisesta	299	3,49	1,11	261	3,56	1,11	0,07	2,0
Väite 14 Esihenkilöni kannustaaisiä perhevapaalle	299	3,25	0,89	261	3,36	0,90	0,11	3,4
Väite 15 Yhtiömme johto toimii hyvänä esimerkkinä ja roolimallina työn ja perheen/ muun elämän yhteensovittamisesta	299	3,25	1,01	261	3,41	1,05	0,17	5,1
Väite 16 Täällä hetkellä työ ja muu elämäni on tasapainossa	299	3,57	1,18	261	3,61	1,14	0,04	1,2
Väite 17 Työnantajani tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista	299	3,50	1,04	261	3,59	1,09	0,09	2,5
Väite 18 Voin suositella yhtiötämme perheystävällisenä työpaikkana	299	3,57	1,08	261	3,69	1,12	0,12	3,3
Väite 19 Voin suositella yhtiötämme isäystävällisenä työpaikkana	299	3,57	0,93	261	3,66	0,99	0,14	4,0
Yhteensä		3,49	0,97		3,61	1,00	0,12	3,5

Taulukko 3. Tulosten varianssit ja muutokset taustatekijöittäin 2019

	2021												Muutos					
	Johtamis- käyttätyminen			Organisaatio- kulttuuri			Perhevapa- mahdollisuudet			Johtamis- käyttätyminen			Organisaatio- kulttuuri		Perhevapa- mahdollisuudet			
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	Muutos	%	Muutos	%		
Ikäjakama																		
Alle 35 vuotta (N=126/109)	3,50	0,83	3,42	0,80	3,28	0,62	3,63	0,89	3,48	0,84	3,47	0,71	0,13	3,74	0,05	1,56	0,20	5,95
Naiset (N=62/51)	3,53	0,75	3,47	0,78	3,35	0,61	3,59	0,95	3,57	0,86	3,58	0,76	0,06	1,84	0,10	2,80	0,23	6,92
Miehet (N=53/40)	3,68	0,74	3,53	0,68	3,28	0,63	3,88	0,74	3,56	0,79	3,42	0,72	0,20	5,32	0,02	0,59	0,14	4,29
35-44 vuotta (N=93/90)	3,53	0,90	3,46	0,76	3,26	0,73	3,67	0,91	3,66	0,79	3,57	0,76	0,13	3,80	0,20	5,83	0,32	9,73
Naiset (N=56/40)	3,53	0,88	3,56	0,59	3,49	0,53	3,74	0,88	3,74	0,69	3,77	0,63	0,20	5,74	0,18	4,99	0,28	8,11
Miehet (N=53/44)	3,57	0,94	3,44	0,87	3,11	0,83	3,61	0,98	3,61	0,87	3,43	0,86	0,04	1,04	0,17	4,89	0,32	10,23
45-54 vuotta (N=54/45)	3,81	0,75	3,78	0,59	3,41	0,63	3,72	0,82	3,69	0,78	3,43	0,78	-0,09	-2,31	-0,09	-2,38	0,03	0,76
55-63 vuotta (N=20/16)	3,76	0,90	3,51	0,90	3,28	0,76	3,84	0,88	3,93	0,70	3,66	0,57	0,08	2,16	0,43	12,12	0,38	11,64
Yli 63 vuotta (N=6/1)	4,13	0,72	4,20	0,79	3,79	0,77	4,25	1,00	3,33	1,00	3,50	1,00	0,13	3,03	-0,87	-20,70	-0,29	-7,69
	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²						
(<i>ikäjakama</i>)	2,18	0,03	3,51**	0,05	1,30	0,02	0,35	0,01	1,63	0,02	0,51	0,01						
(<i>ikäjakama/sukupuoli</i>)	10,26***	0,06	9,32***	0,06	4,60*	0,03	4,47*	0,03	6,47**	0,05	4,11*	0,03						
Sukupuoli																		
Naiset (N=128/113)	3,57	0,79	3,57	0,71	3,41	0,59	3,67	0,88	3,69	0,76	3,65	0,69	0,10	2,87	0,12	3,43	0,24	7,10
Miehet (N=154/128)	3,71	0,84	3,57	0,80	3,26	0,73	3,76	0,87	3,62	0,81	3,43	0,79	0,05	1,37	0,06	1,62	0,17	5,23
Muu/Ei halua sanoa (N=17/20)	2,76	0,89	2,75	0,66	2,93	0,36	3,14	0,77	3,00	0,83	3,25	0,28	0,37	13,48	0,25	9,03	0,32	11,06
	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²						
(<i>ikäjakama</i>)	10,26***	0,06	9,32***	0,06	4,60*	0,03	4,47**	0,03	6,47**	0,05	4,11*	0,03						
Esihenkiläsema																		
Esihenkiläs (N=95/80)	3,61	0,87	3,54	0,83	3,40	0,77	3,61	0,93	3,65	0,78	3,58	0,72	0,00	0,04	0,11	3,21	0,18	5,42
Naiset (N=41/30)	3,44	0,88	3,34	0,73	3,45	0,61	3,35	0,96	3,55	0,82	3,58	0,67	-0,09	-2,59	0,20	6,10	0,13	3,83
Miehet (N=51/46)	3,78	0,85	3,74	0,88	3,39	0,89	3,76	0,89	3,75	0,72	3,60	0,78	-0,02	-0,63	0,02	0,46	0,22	6,38
Ei esihenkiläs (N=204/181)	3,59	0,84	3,51	0,75	3,26	0,61	3,71	0,86	3,58	0,82	3,48	0,73	0,11	3,14	0,07	2,04	0,22	6,74
Naiset (N=87/83)	3,64	0,74	3,67	0,68	3,39	0,59	3,79	0,83	3,74	0,74	3,67	0,70	0,16	4,32	0,07	1,86	0,29	8,47
Miehet (N=103/82)	3,68	0,84	3,48	0,75	3,20	0,64	3,77	0,87	3,55	0,85	3,34	0,78	0,09	2,39	0,07	1,98	0,14	4,28
	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²						
(<i>esihenkiläsema</i>)	0,02	0,00	0,10	0,00	2,81	0,01	0,67	0,00	0,46	0,00	1,13	0,00						
(<i>esihenkiläsema/sukupuoli</i>)	0,02	0,00	0,10	0,00	2,81	0,01	0,67	0,00	0,46	0,00	1,13	0,00						
Perheellisyys																		
Taloudessa lapsia (N=150/142)	3,63	0,82	3,59	0,74	3,34	0,69	3,80	0,85	3,76	0,76	3,58	0,77	0,16	4,47	0,17	4,70	0,24	7,06
Taloudessa ei lapsia (N=124/102)	3,53	0,88	3,43	0,83	3,27	0,64	3,47	0,89	3,35	0,83	3,39	0,65	-0,06	-1,73	-0,09	-2,50	0,12	3,60
	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²						
Perheeseen käyttämien viinisein viiden vuoden aikana	0,92	0,00	2,93	0,01	0,66	0,00	8,17**	0,03	16,54***	0,06	3,78	0,02						
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh						
Kyllä (N=72/71)	3,58	0,84	3,49	0,77	3,30	0,79	3,67	0,92	3,66	0,80	3,59	0,80	0,09	2,49	0,16	4,72	0,29	8,66
Ei (N=227/190)	3,60	0,85	3,53	0,78	3,31	0,63	3,68	0,87	3,58	0,81	3,48	0,70	0,08	2,10	0,06	1,57	0,18	5,39
	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²	F	Eta ²						
*** p<0.001. ** p<0.01. * p<0.05	0,06	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,43	0,00	1,05	0,00						

samaa mieltä molemmissa ajanjaksoissa oli hieman enemmän lapsiperheelliset (79,3 %/81,7 %) kuin vastaajat, joilla ei ole taloudessa lapsia (74,2 %/74,5 %). Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä ($p > 0,05$).

Esihenkilön ongelmanratkaisukyvyistä (väite 12) paljastui ristiintaulukoinnissa tilastollisesti merkitseviä eroja vain sukupuolten välisessä tyytyväisyydessä ($\chi^2(8)=21,8$, $p < 0,001$ / $\chi^2(8)=18,6$, $p < 0,05$). Alkukyselyssä 55,5 prosenttia naisista koki olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja miehistä osuus oli 66,2 prosenttia. Seurantakyselyssä naisten osuus pystyi lähes samana (54,9 %), mutta miesten kohdalla tapahtui nousu 71,1 prosenttiin. Alle 35-vuotiaissa vastaajissa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa oleminen oli noussut mittauksien välillä jopa 19 prosenttia (53,7 %/64,2 %). Taustatekijöistä perheellisyydellä oli huomattava vaikutus tyytyväisyyteen, sillä alkukyselyssä 54,8 prosenttia vastaajista, joilla ei ole taloudessa lapsia, oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä esihenkilön hyvästä ongelmanratkaisukyvyistä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa, mutta seurantakyselyssä lukema oli enää 50 prosenttia. Sen sijaan lapsiperheellisillä jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevien osuus nousi mittausten välillä 63,3 prosentista 69,7 prosenttiin.

Kysyttäessä mielipidettä esihenkilön toimimisesta hyvänä esimerkkinä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (väite 13), tapahtui kyselyjen välillä miehillä 3,5 prosentin lasku jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevien kanssa (59,1 %/57 %). Naisten kohdalla nousua oli 19 prosenttia (46,1 %/54,9 %). Alkukyselyssä tulos oli tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(8)=20,4$, $p < 0,01$), kun seurantakyselyssä merkitsevyys ei toteutunut ($\chi^2(8)=9,4$, $p > 0,05$).

Yksittäisistä väitteistä heikoimmaksi koettiin isien kannustus perhevapaille esihenkilöiden toimesta, joka kuitenkin parani 3,4 prosenttia (väite 14, $ka_1=3,25$, $ka_2=3,36$) jälkimmäisessä mittauksessa. Ristiintaulukointi paljasti naisten kokevan miehiä enemmän esihenkilöiden kannustavan isiä perhevapaille intervention jälkeen, kun miehillä tyytyväisten osuuden kasvu oli lähes huomaamaton. Siitäkin huolimatta väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli alkukyselyssä naisista 26,5 prosenttia ja seurantakyselyssä 35,5 prosenttia. Miehistä vastaavat lukemat olivat 31,8 prosenttia ja 32,8 prosenttia, tuloksen ollessa tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(8)=21,2$, $p < 0,01$ / $\chi^2(8)=15,8$, $p < 0,05$). Positiivista on kuitenkin huomata, että niin alle 35-vuotiaissa kuin 35–44-vuotiaissa jokseenkin ja samaa täysin samaa mieltä olevien osuus nousi yli 30 prosenttia mittausten välillä. Alkukyselyssä 25,4 prosenttia alle 35-vuotiaista ja 26,9 prosenttia 35–44-vuotiaista oli jokseenkin tai samaa mieltä siitä, että esihenkilö kannustaa isiä perhevapailuun, kun seurantakyselyssä lukemat olivat 33 prosenttia alle 35-vuotiaiden ja 35,6 prosenttia 35–44-vuotiaiden joukossa. Myös tyytyväisyys yrityksen johdon esimerkkinä ja roolimallina toimimiseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (väite 15, $ka_1=3,25$, $ka_2=3,41$) menestyi alkukyselyssä heikosti. Tyytyväisyys kuitenkin nousi 5,1 prosenttia seurantakyselyyn.

Taulukossa 4 esitetyt korrelaatiokertoimet kuvaavat johtamiskäyttäytymisen olevan alkukyselyssä positiivisesti lähes yhtä paljon yhteydessä sekä organisaatio perheystävällisyyteen ($\rho=0,57$, $p < 0,01$, $r^2=32,5$ %) että perhevapaa-

Taulukko 4. Spearmanin korrelaatiokertoimet, summamuuttujien Cronbachin alfat

2019 (N=299)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Esihenkilöasema								
2. Perhevapaan käyttäminen viimeisen 5 vuoden aikana	,10							
3. Ikä	,22**	-,06						
4. Sukupuoli	-,02	,10	,07					
5. Perheellisyys (n=274)	,25**	,52**	,32**	,16**				
6. Johtamiskäyttätyminen	,09	,06	,07	-,17**	,09	0,78 ^a		
7. Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys	-,005	-,002	,14*	-,009	,06	,57**	0,84 ^a	
8. Perhevapaamahdollisuudet	,03	-,002	,15*	-,10	,11	,60**	,72**	0,91 ^a
2021 (N=261)	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Esihenkilöasema								
2. Perhevapaan käyttäminen viimeisen 5 vuoden aikana	,06							
3. Ikä	,16*	-,06						
4. Sukupuoli	,05	,01	,04					
5. Perheellisyys (n=244)	,15*	,54**	,38**	,15*				
6. Johtamiskäyttätyminen	,07	,08	,06	-,16**	,16*	0,82 ^a		
7. Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys	-,05	,009	,05	-,05	,19**	,66**	0,84 ^a	
8. Perhevapaamahdollisuudet	,04	,06	,13*	-,14*	,26**	,73**	,76**	0,92 ^a

** p< 0.01, * p< 0.05

mahdollisuuksiin ($\rho=0,60$, $p<0,01$, $r^2=36$ %). Seurantakyselyssä muuttujien välinen riippuvuuden suhde oli vahvistunut entisestään. Mitä korkeampi oli tyytyväisyys johtamiskäyttätymiseen, sitä korkeampi oli tyytyväisyys organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen ($\rho=0,66$, $p<0,01$, $r^2=43,5$ %) ja erityisesti myös tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin ($\rho=0,73$, $p<0,01$, $r^2=53,3$ %).

Edellä olevan mukaisesti voidaan todeta, että tyytyväisyys johtamiskäyttätymiseen kasvoi mittauksien välillä, jonka lisäksi myös korrelaation vahvuus johtamiskäyttätymisen ja perhevapaamahdollisuuksien välillä vahvistui huomattavasti. Tämän perusteella saadaan tukea hypoteesille 1 (Perheystävällinen johtamiskäyttätyminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista) ja hypoteesille 4 (Johtamiskäyttätymiseen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen kohdistuva kehittämisinterventio vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista).

7.3 Kokemukset organisaatiokulttuurin perheystävällisyydestä

Kokemuksessa organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen tapahtui mittaus-
ten välillä maltillinen 2,4 prosentin nousu. Arvot olivat hyvät molemmissa mit-
tausajanjaksoissa ($ka_1=3,52$, $ka_2=3,60$). Varianssianalyysi (taulukko 3) paljasti,
että miehet ja naiset olivat lähes yhtä tyytyväisiä organisaatiokulttuurin per-
heystävällisyyteen ($F_1=9,32$, $p<0,001$, $F_2=6,47$, $p<0,01$), mutta toisessa mittaus-

ajanjaksossa naisten tyytyväisyys oli kasvanut ($ka_1=3,57$, $ka_2=3,69$, muutos 3,4 %) hieman miehiä enemmän ($ka_1=3,57$, $ka_2=3,62$, muutos 1,6 %). Sukupuoli selitysasteena oli kuitenkin vähäinen ($\eta^2=0,06/0,05$).

Ikäluokista nuorimpia tarkastellessa 35–44-vuotiaiden kokemus organisaatiokulttuurin perheystävällisyydestä ($ka_1=3,46$, $ka_2=3,66$, muutos 5,8 %) oli alle 35-vuotiaita ($ka_1=3,42$, $ka_1=3,48$, muutos 1,6 %) positiivisempaa ja nuoremmilla arvio myös nousi vanhempia enemmän mittausten välillä. Taustatekijänä ikä selitti varianssista alkukyselyssä vain vähän ($\eta^2=0,05$, $F=3,51$, $p<0,05$) ja seurantakyselyssä se ei ollut tilastollisesti merkitsevä tekijä ($\eta^2=0,02$, $F=1,63$, $p>0,05$). Tarkemmassa tarkastelussa alle 35-vuotiaiden naisten ($ka_1=3,47$) tyytyväisyys oli alkukyselyssä hieman saman ikäisiä miehiä ($ka_1=3,53$) heikompaa, mutta nousi seurantakyselyssä samoihin lukemiin ($ka_2=3,57/3,56$). 35–44-vuotiaista naiset ($ka_1=3,56$, $ka_2=3,74$) olivat miehiä ($ka_1=3,44$, $ka_2=3,61$) tyytyväisempiä molemmissa ajanjaksoissa, mutta kehitys tyytyväisyydessä oli samaa luokkaa (5,0 %/4,9 %).

Seurantakyselyssä perheellisuuden merkitys kokemukseen oli selkeä ($F=16,54$, $p<0,001$), vaikkakin selitysaste jäi hyvin vähäiseksi ($\eta^2=0,06$). Lapsiperheelliset ($ka_1=3,59$, $ka_2=3,76$) olivat lapsettomia talouksia ($ka_1=3,43$, $ka_2=3,35$) tyytyväisempiä molemmissa mittausajanjaksoissa. Mielenkiintoista on, että niiden vastaajien, joilla ei ole taloudessa lapsia, tyytyväisyys organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen laski (muutos -2,5 %) mittausten välillä, kun lapsiperheellisillä tyytyväisyys nousi (muutos 4,7 %).

Taulukosta 3 voi havaita, että käytettäessä esihenkilöasemaa taustatekijänä, muut kuin esihenkilönä toimivat naiset ($ka_1=3,67$, $ka_2=3,74$) ja esihenkilöinä toimivat miehet ($ka_1=3,74$, $ka_2=3,75$) olivat kaikkein tyytyväisempiä organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä. Edellä mainittujen ryhmien kohdalla muutos mittausten välillä oli vähäisempää (1,9 %/0,5 %), toisin kuin esihenkilönä toimivien naisten tapauksessa ($ka_1=3,34$, $ka_1=3,55$, muutos 6,1 %). He olivat alkukyselyssä kaikkein tyytymättömiä. Esihenkilöiden keskuudessa miehet ($ka_1=3,74$, $ka_1=3,75$) olivat naisia tyytyväisempiä molemmissa mittausajanjaksoissa.

Tarkastellessa yksittäisiä väitteitä organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen liittyen, taulukosta 2 selviää, että tyytyväisyys vaihtelee jonkin verran väitekohtaisesti. Eniten muutosta on tapahtunut ohjeiden saatavuudessa (väite 7, muutos 5,8 %), joka kehittymisestään huolimatta sai molemmissa mittausajanjaksoissa heikoimmat arviot ($ka_1=3,11$, $ka_2=3,30$). Ristiintaulukoinnista selvisi, että seurantakyselyssä esihenkilöasemassa olevista 48,8 prosenttia oli jokoseenkin tai täysin samaa mieltä ohjeiden helposta saatavuudesta, kun alkukyselyssä lukema oli 44,2 prosenttia. Muiden kuin esihenkilöasemassa olevien kohdalla havaittava kehitys oli vähäisempää (43,1 %/45,3 %), joten voi olettaa, että esihenkilöihin kohdistuvalla interventiolla on ollut vaikutusta. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä ($p=0,953/p=0,358$). Ohjeiden ja pelisääntöjen oikeudenmukaisuudesta (väite 9) oli ristiintaulukoinnissa havaittavissa jokoseenkin tai täysin samaa mieltä olevien kanssa laskua lähes jokaisessa taustatekijäryhmässä, aivan kuten taulukko 2 osoittaa ($ka_1=3,58$, $ka_2=3,57$, muutos -

0,2 %). Miesten osuus (59,8 %/55,5 %, muutos -7,1 %) tyytyväisistä laski naisia (59,4 %/58,4 %, muutos -1,6 %) enemmän. Toisaalta tyytyväisten osuus yksin tai kumppanin kanssa asuvien ryhmästä laski (52,4 %/44,1 %, muutos -15,8 %) kun lapsiperheellisten hieman nousi (62 %/63,4 %, muutos 2,2 %). Samoin muiden kuin esihenkilöasemassa olevien laski (55,9 %/52,5 %, muutos -6,1 %) kun esihenkilöasemassa (61,1 %/61,3 %, muutos 0,3 %) olevien tyytyväisyys pysyi samana. Tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Sen sijaan vastaajat kokivat alkukyselyssä, että he tietävät keneltä voivat kysyä tukea työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (väite 10, $ka_1=3,80$, $ka_2=3,85$). Myös organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä tukevaan asenne- ja arvomaailmaan (väite 1, $ka_1=3,73$, $ka_2=3,81$) sekä työnantajan tarjoamaan tukeen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (väite 19, $ka_1=3,50$, $ka_2=3,59$) oltiin tyytyväisiä. Taustatekijöistä sukupuoli selitti tilastollisesti ($\chi^2(8)=24,8$, $p<0,01$ / $\chi^2(8)=26,2$, $p<0,001$) eroja tyytyväisyydessä asenne- ja arvomaailmaan, ja naisista (72,7 %/74,3 %) huomattavasti miehiä enemmän (65,6 %/67,2 %) oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Eroavaisuutta oli lisäksi lapsiperheellisten ja lapsettomien talouksien välillä. Alkukyselyssä 70,7 prosenttia lapsiperheellisistä oli väitteen 1 kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja seurantakyselyssä osuus oli noussut 76,8 prosenttiin. Lapsettomien talouksien lukema alkukyselyssä oli 59,7 prosenttia ja seurantakyselyssä 56,9 prosenttia. Tulos oli seurantakyselyssä merkitsevä ($\chi^2(8)=22,1$, $p<0,001$) mutta alkukyselyssä ei ($\chi^2(8)=6,2$, $p=0,187$). Huomattavaa on myös se, että vaikka esihenkilöt olivat ei esihenkilöitä tyytyväisempiä, jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevien osuus laski esihenkilöillä 72,6 prosentista ja 70 prosenttiin. Muiden kuin esihenkilöiden kohdalla vastaavat lukemat olivat 62,8 prosenttia ja 66,9 prosenttia. Tulos oli alkukyselyssä merkitsevä ($\chi^2(8)=10,5$, $p<0,05$), mutta seurantakyselyssä ei ($\chi^2(8)=1,6$, $p=0,816$).

Kokemuksissa työnantajan tukeen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (väite 17) ristiintaulukointi paljasti eroja, jotka suurimmalta osien eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($p>0,05$). Alkukyselyssä ($\chi^2(8)=16,9$, $p<0,05$) naisista 62,5 prosenttia ja miehistä 57,1 prosenttia oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Seurantakyselyssä ($\chi^2(8)=14,5$, $p=0,069$) naisten osuus oli kasvanut 69 prosenttiin, mutta tyytyväisten miesten osuus oli laskenut 56,3 prosenttiin. Lapsiperheellisistä vastaava osuus alkukyselyssä ($\chi^2(4)=4,1$, $p=0,399$) oli 60 prosenttia ja seurantakyselyssä ($\chi^2(8)=17,3$, $p<0,01$) 69 prosenttia. Tuki-toimintoihin tyytyväisten lapsettomien talouksien osuus laski 56,5 prosentista 47,1 prosenttiin.

Lähes kaikissa organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen liittyvissä yksittäisissä väittämässä tapahtui positiivista muutosta. Ainoastaan ohjeiden ja pelisääntöjen oikeudenmukaisuudessa ei tapahtunut kehitystä, vaikkakin sen taso oli hyvä molemmissa mittausajanjaksoissa (väite 9, $ka_1=3,58$, $ka_2=3,57$). Merkittävää on huomioida yksittäisistä väitteistä vastaajien halukkuus suositella yhtiötä perhe- ja isäystävällisenä työpaikkana, joissa molemmissa tapahtui selkeä nousu (väite 18, $ka_1=3,57$, $ka_2=3,69$, muutos 3,3 %, väite 19, $ka_1=3,52$,

$ka_2=3,66$ muutos 4 %). Muutos kertoo suoraan intervention vaikutuksesta vastaajien kokemukseen organisaatiokulttuurin perheystävällisyydestä.

Korrelaatiokertoimet (taulukko 3) kertovat organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden olevan positiivisesti yhteydessä selvästi enemmän perhevapaamahdollisuuksiin ($\rho=0,72$, $p<0,01$, $r^2=51,8$ %) kuin johtamiskäyttämiseen ($\rho=0,57$, $p<0,01$, $r^2=32,5$ %). Riippuvuussuhde molempiin oli seurantakyselyssä alkukyselyä vahvempi, ja yhteys perhevapaamahdollisuuksiin ($\rho=0,76$, $p<0,01$, $r^2=57,8$ %) oli edelleen suurempi kuin suhde johtamiskäyttämiseen ($\rho=0,66$, $p<0,01$, $r^2=43,5$ %). Korkeasta korrelaatiosta voidaan tulkita, että mitä tyytyväisempiä vastaajat olivat organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen, siitä tyytyväisempiä he olivat organisaation tarjoamiin perhevapaamahdollisuuksiin. Edellä olevan mukaisesti voidaan tulkita intervention vaikuttaneen positiivisesti sekä korrelaatioon että varsinaiseen vastaajien tyytyväisyysarvioon. Näin tulokset tukevat sekä hypoteesia 2 (Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaan pitämisen mahdollisuuksista) että hypoteesia 4 (Johtamiskäyttämiseen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen kohdistuva kehittämisinterventio vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista).

7.4 Mahdollisuus käyttää perhevapaita

Mitatessa kokemusta perhevapaamahdollisuuksista keskiarvo jäi johtamiskäyttämistä ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä pienemmäksi molemmissa mittausajanjaksoissa ($ka_1=3,31$, $ka_2=3,51$). Muutos tyytyväisyydessä mittauksien välillä oli kuitenkin huomattavasti suurempi (6,3 %). Sukupuolten välillä olevaa pientä, tilastollisesti merkitsevää, mutta selitysasteeltaan heikkoa eroa oli havaittavissa sekä alkukyselyssä ($F=4,60$, $p<0,05$, $\eta^2=0,03$) että seurantakyselyssä ($F=4,11$, $p<0,05$, $\eta^2=0,03$). Naisten tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin kasvoi enemmän ($ka_1=3,41$, $ka_2=3,65$, muutos 7,1 %) kuin miesten ($ka_1=3,26$, $ka_2=3,43$, muutos 5,2 %). Tarkastellessa iän ja sukupuolen merkitystä tyytyväisyyteen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista, kasvua tapahtui enemmän alle 35-vuotiaissa naisissa ($ka_1=3,35$, $ka_2=3,58$, muutos 6,9 %) kuin saman ikäisissä miehissä ($ka_1=3,28$, $ka_2=3,42$, muutos 4,3 %). 35–44-vuotiaiden miesten keskuudessa nousu oli korkeampi ($ka_1=3,11$, $ka_2=3,43$, muutos 10,2 %) kuin saman ikäisten naisten joukossa ($ka_1=3,49$, $ka_2=3,77$, muutos 8,1 %). Kaikkineen 35–44-vuotiaat ($ka_1=3,26$, $ka_2=3,57$) olivat seurantakyselyssä alle 35-vuotiaita ($ka_1=3,28$, $ka_2=3,47$) hieman tyytyväisempiä, vaikka alkukyselyssä tilanne oli ollut ikäryhmien välillä lähes sama.

Esihenkilöasemassa oleminen yleensä ja esihenkilöasemassa olevien naisten ja miesten väliset erot ($F=2,81$, $p>0,05$, $\eta^2<0,01$) eivät analyysin mukaan olleet tilastollisesti merkitseviä tekijöitä tyytyväisyyttä mitatessa, vaikka mittauksissa muutosta tapahtuikin. Esihenkilöt olivat hieman muita tyytyväisempiä molemmissa mittausajanjaksoissa. Muiden kuin esihenkilöasemassa olevien

tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksia kohtaan kasvoi hieman enemmän ($ka_1=3,26$, $ka_2=3,48$, muutos 6,7 %) kuin esihenkilöasemassa olevien ($ka_1=3,40$, $ka_2=3,58$, muutos 5,4 %). Esihenkilöinä toimivien miesten ($ka_1=3,39$, $ka_2=3,60$, muutos 6,4 %) tyytyväisyys nousi enemmän kuin naisten ($ka_1=3,45$, $ka_2=3,58$, muutos 3,8 %), kun taas muiden kuin esihenkilöinä toimivien naisten ($ka_1=3,39$, $ka_2=3,67$, muutos 8,5 %) tyytyväisyys nousi huomattavasti enemmän kuin miesten ($ka_1=3,20$, $ka_2=3,34$, muutos 4,3 %).

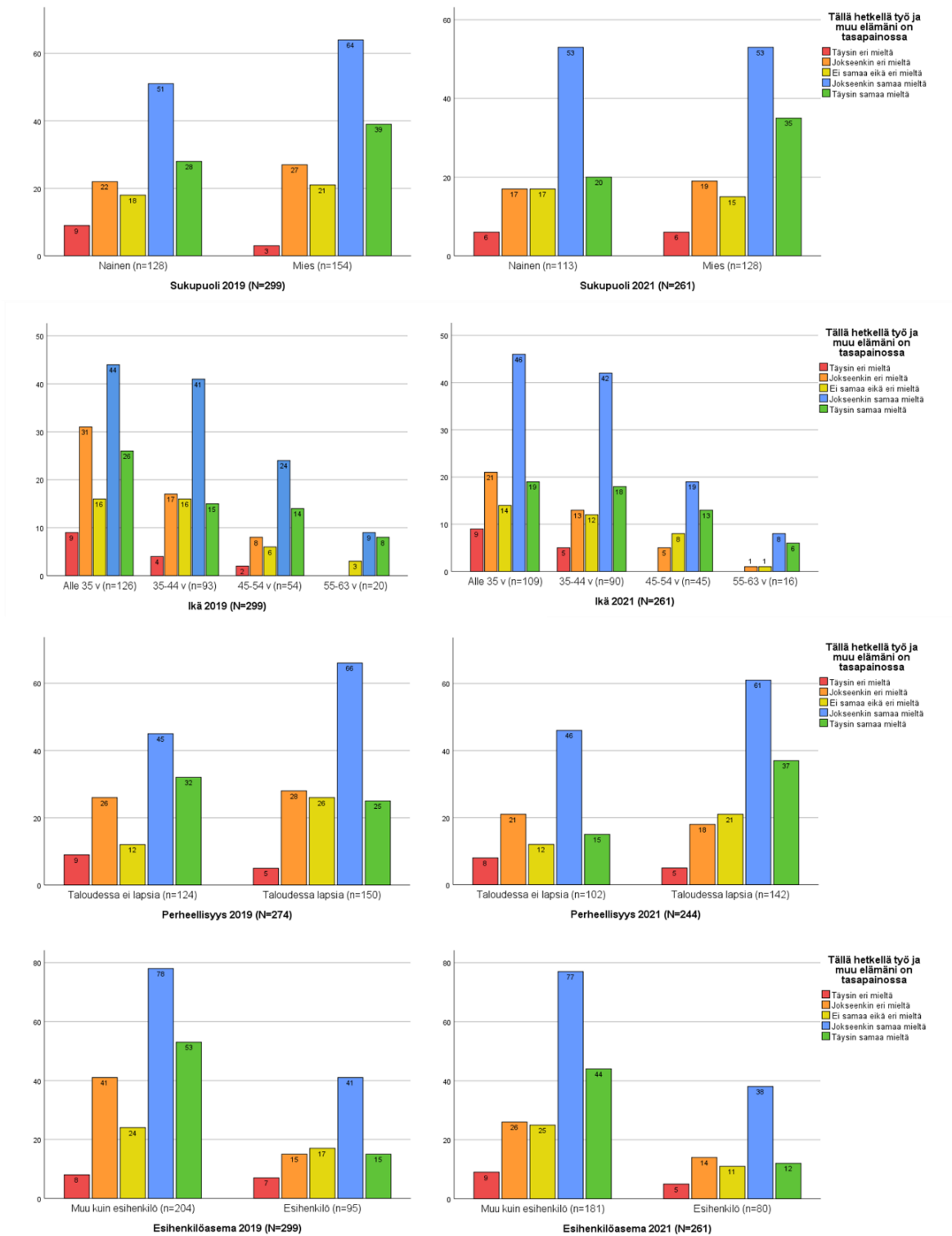
Taustatekijöistä perheellisyys ei ollut tilastollisesti merkitsevä tekijä tarkastellessa kokemusta perhevapaiden käyttömahdollisuuksista. Tulokset kuitenkin näyttivät, että lapsiperheellisten tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin nousi selkeästi mittausten välillä ($ka_1=3,34$, $ka_2=3,58$, muutos 7,1 %), kun lapsettomien talouksien kohdalla tyytyväisyyden nousu oli maltillisempaa ($ka_1=3,27$, $ka_2=3,39$, muutos 3,6 %).

Muutos yksittäisten väittämien kohdalla oli mittausten välillä selkeä. Eniten keskiarvo nousi mahdollisuudessa jäädä pitkälle perhevapaalle (väite 6 $ka_1=3,45$, $ka_2=3,82$, muutos 10,6 %). On huomioitava, että korkeaa nousuprosenttia voi selittää ajanjaksojen selvästi erikokoiset vastaajamäärät ($N_1=121$, $N_2=89$). Ristiintaulukointi paljasti, että alkukyselyssä naisten ja miesten välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2(8)=22,85$, $p<0,05$). 46,5 prosenttia naisista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että on voinut jäädä pitkälle perhevapaalle haluamakseen ajaksi, kun miesten kohdalla vastaava prosentti oli 33,3. Seurantakyselyssä naisista 61 prosenttia ja miehistä 50 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, mutta tulos oli hädän tuskin tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(8)=15,15$, $p=0,056$).

Työnantajan koettiin kehittämisintervention jälkeen kannustavan isää perhevapaalle aiempaa enemmän (väite 3, $ka_1=3,23$, $ka_2=3,51$, muutos 8,6 %). Naisista 35,2 prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja miehistä vastaava lukema oli 31,2 prosenttia. Seurantakyselyssä naisten osuus oli noussut 53,1 prosenttiin ja miehistäkin 39,8 prosenttiin. Tulos oli molemmissa mittaussajaksoissa tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(8)=20,60$, $p<0,01$ / $\chi^2(8)=24,26$, $p<0,01$). Voidaan tulkita, että naiset kokevat isien perhevapaalle kannustamisen nousseen intervention myötä, mutta miehet itse eivät koe kannustuksen lisääntyneen niin yhtä paljoa kuin naiset. Nuorempien ikäluokkien kokemusta väitteeseen tarkastellessa ristiintaulukoinnissa selvisi, että sekä alle 35-vuotiaiden, että 35–44-vuotiaiden tyytyväisyys koheni huomattavasti. Alle 35-vuotiaista alkukyselyssä jokseenkin tai samaa mieltä isien kannustamiseen perhevapaalle työnantajan toimesta oli 27,8 prosenttia ja seurantakyselyssä 42,2 prosenttia. 35–44-vuotiaissa kasvu oli vielä suurempaa nousten 26,9 prosentista 46,7 prosenttiin. Tulokset jäivät kuitenkin tilastollisesti merkityksettömiksi.

Kuvio 2 esittelee jakaumat tyytyväisyydestä työn ja muun elämän tasapainoon (väite 16) taustatekijöittäin. Kokonaisuudessa tilanne oli hyvä alkukyselyssä ja kehittyi vain vähän seurantakyselyyn mennessä ($ka_1=3,57$, $ka_2=3,61$, muutos 1,2 %). Sukupuolten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($\chi^2(8)=18,11$, $p<0,05$) vain alkukyselyssä, miesten ollessa hieman naisia tyytyväisempiä. Alkukyselyssä 66,9 prosenttia ja seurantakyselyssä 68,8 prosenttia miehistä oli

Kuvio 2. Kokemus työn ja muun elämän tasapainosta taustatekijöittäin



jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Naisista vastaavat lukemat olivat alkukyselyssä 61,7 prosenttia ja seurantakyselyssä 64,6 prosenttia ($\chi^2(8)=8,06$, $p>0,05$). Tarkastellessa ikäjakaumia, 35-44-vuotiaat ($ka_1=3,49$, $ka_2=3,61$) olivat työn ja muun elämän tasapainoon alle 35-vuotiaita ($ka_1=3,37$, $ka_2=3,41$) tyytyväisempiä. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($F_1=4,92$, $p<0,001$, $\eta^2=0,06$ / $F_2=2,65$, $p<0,05$, $\eta^2=0,04$).

Tarkastellessa perheellisyyden vaikutusta tasapainon kokemukseen, kuvio 2 voi huomata, että siinä missä lapsiperheellisten osuus jokseenkin ja täysin samaa mieltä olevien kohdalla kasvoi 60,7 prosentista 69 prosenttiin ($ka_1=3,52$, $ka_2=3,75$), tyytyväisten lapsettomien talouksien osuus tippui 62,1 prosentista 59,8 prosenttiin ($ka_1=3,52$, $ka_2=3,38$). Tulos ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(4)=8,82$, $p>0,05$ / $\chi^2(4)=8,46$, $p>0,05$). Taustatekijänä esihenkilöasema vaikutti niin, että muut kuin esihenkilöasemassa olevat ($ka_1=3,62$, $ka_2=3,67$) olivat tyytyväisempiä työn ja muun elämän tasapainoon kuin esihenkilöasemassa olevat ($ka_1=3,44$, $ka_2=3,48$). Tulos ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($F_1=1,53$, $p>0,05$, $\eta^2=0,07$ / $F_2=1,60$, $p>0,05$, $\eta^2=0,08$).

Esitetyt tulokset tukevat hypoteeseja 1 (Perheystävällinen johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemukseen perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista), 2 (Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemukseen perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista) ja 4 (Johtamiskäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen kohdistuva kehittämisinterventio vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemukseen mahdollisuuksista pitää perhevapaita). Voidaan todeta, että johtamiskäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin kohdistunut kehittämisinterventio on vaikuttanut positiivisesti henkilöstön kokemukseen perhevapaan pitämisen mahdollisuuksista.

7.5 Johtamiskäyttäytymisen ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutus kokemukseen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista

Tarkastellessa yksittäisiä väitteitä, oli havaittavissa mielenkiintoisia seikkoja. Vaikka 65,9 prosenttia vastaajista oli alkukyselyssä jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että yhtiössä on perheystävällistä työkuulttuuria tukeva asenne ja arvomaailma (väite 1, $ka_1=3,73$, $ka_2=3,81$), pitkälle perhevapaalle jäämisen ei koettu hoituneen sujuvasti (väite 5, $ka_1=3,33$, $ka_2=3,55$). Sukupuolten välisiä eroja oli havaittavissa. Alkukyselyssä vain vajaa 30 prosenttia miehistä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä perhevapaalle jäämisen sujuvuudesta, kun vastaava lukema naisillakin oli vain 35,9 prosenttia. Tilanne oli seurantakyselyyn mennessä parantunut huomattavasti. Miehistä 37,5 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä perhevapaalle jäämisen sujuvuudesta ja naisissakin tyytyväisyyden kehitys oli selkeää nousten 46 prosenttiin. Tämä siitäkin huolimatta, että muutosta organisaation perheystävällisyydessä oli vain alle kolme prosenttia. Sukupuolten väliset erot olivat seurantakyselyssä tilastollisesti merkitsevät

($\chi^2(8)=16,74$, $p<0,05$), kun alkukyselyssä merkitsevyys ei toteutunut ($\chi^2(8)=9,35$, $p>0,05$).

Esihenkilön kanssa omien toiveiden puheeksi ottamiseen koettiin tyytyväisyyttä molemmissa mittausajanjaksoissa (väite 11 $ka_{1-2}=4,00$). Se antaa positiivisen signaalin johtajan lähestyttävyydestä. Esihenkilöiden ei kuitenkaan koettu kannustavan isää perhevapaille. Neljännes (28 %) vastaajista oli alkukyselyssä väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, kun seurantakyselyssä väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli alkukyselyssä 31,1 prosenttia vastaajista ja seurantakyselyssä lukema oli kohonnut 44,8 prosenttiin. Lisäksi vain 37,1 prosenttia vastaajista oli alkukyselyssä jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteestä, että yhtiössä suhtaudutaan isien ja äitien perhevapaisiin samalla tavalla. Seurantakyselyssä vastaava lukema oli noussut selkeästi ollen jo lähes puolet vastaajista (49,4 %). Edellä mainitusta huolimatta, yritystä suosittelisi (jokseenkin tai täysin samaa mieltä) isäystävällisenä työpaikkana ennen interventiota 48,2 prosenttia vastaajista ja intervention jälkeen 54 prosenttia vastaajista. Suosittelemattana perheystävällisenä työpaikkana oli korkeammalla, suosittelevien osuuksien pysyessä suhteellisen samalla tasolla molemmissa mittausajanjaksoissa (59,5 %/61,3 %).

Regressioanalyysi johtamiskäyttämisen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden vaikutuksesta tyytyväisyyteen perhevapaamahdollisuuksista suoritettiin korkeasta korrelaatiosta huolimatta. Taulukko 5 kuvaa regressio mallit, niiden sopivuudet ja selitysasteet. Multikollineaarisuutta ei kuitenkaan ilmennyt VIF-arvojen jäädessä malleissa alle 2,3. Ensimmäisessä mittausajanjaksoissa, pakotetussa mallissa, tyytyväisyys organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen selitti 40 prosenttia tyytyväisyydestä perhevapaamahdollisuuksiin, selittävän tekijän painoarvon ollessa vahva ($\beta=0,64$, $F_{1-297}=203,74$, $p<0,001$). Toisessa mittausajanjaksoissa selitysaste oli noussut huomattavasti 50 prosenttiin, painoarvon ollessa edelleen korkea ($\beta=0,71$, $F_{1-259}=261,48$, $p<0,001$). Analyysi tukee osaltaan hypoteesia 2, jossa vahvistettavana on oletus perheystävällinen organisaatiokulttuurin yhteydestä työntekijöiden tyytyväisyyteen perhevapaamahdollisuuksista.

Sen sijaan pakotetussa mallissa tyytyväisyys johtamiskäyttämiseen ei alkukyselyssä selittänyt yhtä paljon tyytyväisyyttä perhevapaamahdollisuuksiin ($R^2=35$ %) mallin jäädessä painoarvoltaan lähes samansuuruiseksi ($\beta=0,60$, $F_{1-297}=164,64$, $p<0,001$) kuin organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden kohdalla. Samalla tavoin seurantakyselyssä sekä malli ($\beta=0,63$, $F_{1-259}=172,59$, $p<0,001$) että selitysaste ($R^2=40$ %) nousivat selkeästi, jäädessä kuitenkin edelleen organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä heikommaksi. Tulokset vahvistavat hypoteesia 1, jossa oletettiin johtamiskäyttämisen olevan yhteydessä työntekijöiden tyytyväisyyteen perhevapaamahdollisuuksista.

Askeltavassa regressiomallissa organisaatiokulttuurin perheystävällisyydellä ($\beta=0,43$, $F_{2-296}=115,93$, $p<0,001$) oli odotetusti enemmän painoarvoa kuin johtamiskäyttämisen ($\beta=0,27$). Yhdessä nämä tekijät selittivät tyytyväisyydestä perhevapaamahdollisuuksiin alkukyselyssä kuitenkin vain 43,5 prosenttia,

Taulukko 5. Regressiomalli johtamiskäyttätymisen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta tyytyväisyyteen perhevapaamahdollisuuksista yhdessä ja erikseen

2019 (N=299)	Selittävä tekijä						
	Organisaatiokulttuurin perhevapaamahdollisuus			Johtamiskäyttätyminen			Yhteisvaikutus
Mallin sopivuus	Adj. R ²	F (df)		Adj. R ²	F (df)		Adj. R ² F (df)
	0,40	203,74*** (1-297)		0,35	164,64*** (1-297)		0,44 115,93*** (2-296)
Selittävä tekijä							
Tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.	
Selittävä tekijä yksin	0,64	14,27	0,000	0,60	12,83	0,000	
Selittävän tekijän osuus yhteisvaikutuksessa	0,43	6,60	0,000	0,27	4,13	0,000	
*** p < 0.001							
2021 (N=261)	Selittävä tekijä						
	Organisaatiokulttuurin perhevapaamahdollisuus			Johtamiskäyttätyminen			Yhteisvaikutus
Mallin sopivuus	Adj. R ²	F (df)		Adj. R ²	F (df)		Adj. R ² F (df)
	0,50	261,48*** (1-259)		0,40	172,59*** (1-259)		0,52 142,32*** (2-258)
Selittävä tekijä							
Tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin	Beta	T	Sig.	Beta	T	Sig.	
Selittävä tekijä yksin	0,71	16,17	0,000	0,63	13,14	0,000	
Selittävän tekijän osuus yhteisvaikutuksessa	0,54	8,22	0,000	0,23	3,47	0,001	
*** p < 0.001							

tarkoittaen sitä, että reilusti yli puolet tyytyväisyydestä selittyy muilla tekijöillä. Seurantakyselyssä selitysaste oli huomattavasti noussut ($R^2=52\%$, $F_{2-258}=143,32$, $p<0,001$) ja selittävien tekijöiden painoarvoissa oli tapahtunut muutos. Organisaatiokulttuurin perhevapaamahdollisuus selitti edelleen tyytyväisyyttä perhevapaamahdollisuuksiin johtamiskäyttätymistä enemmän. Sen painoarvo oli noussut ($\beta=0,54$, muutos 0,11) kun johtamiskäyttätymisen painoarvo oli hieman laskeutunut ($\beta=0,23$, muutos -0,04).

Tehty regressioanalyysi osoittaa, että yksittäin organisaatiokulttuurin perhevapaamahdollisuus ja johtamiskäyttätyminen selittävät vain vähän työntekijöiden tyytyväisyydestä perhevapaamahdollisuuksiin. Yhdessä ne kuitenkin selittävät tyytyväisyydestä perhevapaamahdollisuuksiin jonkin verran enemmän kuin erikseen. Näin saadaan tukea hypoteesille 3, jonka mukaan johtamiskäyttätymisen ja organisaatiokulttuurin perhevapaamahdollisuuden yhteisvaikutus työntekijöiden kokemukseen perhevapaoiden pitämisen mahdollisuuksista on suurempi kuin niiden vaikutus erikseen. Samalla voidaan näiden tulosten valossa saada tukea hypoteesille 4. Muutos alkukyselyn ja seurantakyselyn välillä on selkeästi positiivinen, jonka vuoksi johtamiskäyttätymiseen ja organisaatiokulttuurin perhevapaamahdollisuuden kohdistuvalla kehittämisinterventiolla voidaan nähdä oleva vaikutus työntekijöiden kokemukseen perhevapaoiden pitämisen mahdollisuuksista.

8 KESKUSTELU JA PÄÄTELMÄT

Nykyajan miehet elävät ristipaineessa, jossa heidän oletetaan luovan uraa, mutta samalla panostavan entistä enemmän perheeseen ja lasten hoitoon, jotta puoliso saisi tasa-arvoisen mahdollisuuden nopeaan töihin palaamiseen ja oman uransa rakentamiseen (Kangas, 2020b; Moran & Koslowski, 2018; Nikunen, 2012, 185). Nuoremmat työntekijät haluavat tasapainottaa työn, perheen ja muun elämän suhdetta omasta tahdostaan ja menestyminen kaikilla elämänalueilla koetaan yhtä tärkeäksi (Nikunen, 2012, 192). Aiemman tutkimuksen mukaan (Tasa-arvobarometri, 2017) pidemmän perhevapaan järjestämisen ei yleisesti koeta olevan vaikeaa, mutta äidit pitävät perhevapaita isiä enemmän (Närvi, 2018). Tutkielmassa haluttiin tarkastella lähemmin sitä, kuinka organisaatiokulttuuri ja johtamiskäyttäytyminen mahdollistavat henkilöstölle perhevapaiden pitämisen.

Tutkielmassa on tarkasteltu kahta yksityisen sektorin yritystä kahdessa erimittausajanjaksossa. Lähtökohtana oli oletus siitä, että yrityksen perheystävällisyyteen voidaan vaikuttaa kehittämisinterventiolla ja tuloshakuisella toiminnalla. Kehittämisintervention kohteena oli johtamiskäyttäytyminen ja organisaatiokulttuuri. Aluksi tutkielmassa tarkasteltiin johtamiskäyttäytymistä, organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä ja perhevapaamahdollisuuksia erillisinä tekijöinä. Sen jälkeen regressioanalyysin avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen siitä, vaikuttavatko johtamiskäyttäytyminen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyys kokemuksiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksista.

Aiempi Suomessa tehty tutkimus on osoittanut, että suurimmat syyt isien perhevapaiden pitämättömyyteen löytyvät muualta kuin työpaikalta. Työpaikan asenteilla ja käytännöillä voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka pitkän perhevapaan isä kokee järjestävän ja kuinka tyytyväinen hän on tarjolla oleviin mahdollisuuksiin. Esihenkilön merkitys työntekijän tukemisessa ja ohjaamisessa on tärkeää, sillä esihenkilön kautta välittyvät koko organisaation arvot ja normit (Hammer ym., 2009). Hankkeessa mukana olleet organisaatiot halusivat kehittämistoimissaan keskittyä vaikuttamaan esihenkilöiden asenteisiin poistamalla mahdollisia ennakkokäsityksiä. Lisäksi yritykset halusivat kehittää organisaation perheystävällisyyteen liittyviä ohjeita ja viestintää. Esihenkilöiden

kouluttaminen organisaation perheystävällisistä käytännöistä oli yksi keskeinen tavoite. Sillä pyrittiin lisäämään sekä tietoisuutta että parantamaan asenteita, mutta myös antamaan esihenkilöille valmiuksia heidän toiminnassaan henkilöstön kanssa. Lisäksi molemmat organisaatiot halusivat kehittää työn ja muun elämän tasapainoa itsensä johtamisen tai joustavien käytänteiden avulla. Tulokset kertoivat, että pääsääntöisesti nämä toimet huomattiin. Seurantakyselyssä lähes kaikissa väittämässä oli huomattavissa tyytyväisyyden kasvua.

Työntekijöiden perhevapaiden käyttömahdollisuuksia kohtaan tunteman tyytyväisyyden ja täyttymyksen tunteen mahdollistaminen vaatii useita asioita, eikä siihen ole yksiselitteistä ohjetta. Mahdollistaminen vaatii mikrotasolla johtajan tilannetajua, mesotasolla organisaation satsauksia ja makrotasolla yhteiskunnan laatimien tasa-arvoisten raamien asettamista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että perheystävällinen johtamiskäyttäytyminen on positiivisessa yhteydessä henkilöstön kokemuksiin koskien organisaation tarjoamia mahdollisuuksia pitää perhevapaita (H1). Tulos näkyi suoritetussa alku- ja seurantakyselyssä. Johtamiskäyttäytymisen vaikutus oli vahvistunut kyselyiden välillä eniten kaikkien tutkittujen summamuuttujien joukossa. Toisin sanoen tutkituilla työpaikoilla toteutettu kehittämisinterventio vaikutti myönteisesti johtamiskäyttäytymisen perheystävällisyyteen, ja johtamiskäyttäytymisen muutos oli huomattavin tutkituissa tekijöissä.

Buchanan ja Huczynskin (2017, 293) mukaan johtajien tulisi osoittaa ymmärrystä ja tukea työntekijöiden henkilökohtaisia elämäntilanteita kohtaan ja johtaa ”inhimillisellä otteella”, työntekijöitä kuunnellen sekä kaikkia reilusti kohdellen ja kunnioittaen. Vuorovaikutuksen ja kohtaamisen tärkeys johtamisessa on tärkeää sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja perheystävällisyyden näkökulmasta. Työntekijän hyvinvoinnin kannalta esihenkilön johtamiskäyttäytymisen on sanottu olevan organisaation käytäntöjä tärkeämpää (Hammer ym., 2009). Tulokset paljastivat tyytyväisyyden johtamiskäyttäytymiseen olevan yleisesti hyvällä tasolla. Miehet olivat naisia tyytyväisempiä molemmissa ajanjaksoissa ja toisaalta yli 45-vuotiaat olivat alle 45-vuotiaita tyytyväisempiä. Merkittävää kehittämisintervention onnistumisen kannalta on huomioida, että lähes kaikissa taustatekijäryhmissä tyytyväisyys johtamiskäyttäytymiseen kasvoi mittausten välillä.

Organisaatioiden monimuotoisuus, sitä kautta johdettavien erilaisuus ja huomioiminen yksilöinä vaatii johtajilta monenlaisia taitoja, jotta työn sujuvuus, tehokkuus ja tyytyväisyys työyhteisön toimintaan voidaan taata. Kyseisiä johtamisen taitoja ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, tunneälykkyys ja kommunikointi (Buchanan & Huczynski, 2017, 213). Myös ongelmien konkreettinen hoitaminen on johtajan toiminnassa päivittäistä. Työntekijän kokemuksen kannalta merkityksellistä on esihenkilön kyky tukea ja havaita työntekijöiden tarpeita silloin kun erilaisiin tilanteisiin haetaan ratkaisua (Moran & Koslowski, 2018). Tulokset kertoivat, että esihenkilöiden ongelmaratkaisukyky työn ja perheen tasapainottamisen suhteen oli hyvällä tasolla. Mielenkiintoista oli huomata miesten olevan väitteeseen selvästi naisia tyytyväisempiä. Tulokset eivät kuitenkaan kerro onko sukupuolten välillä eroja ongelmien määrässä. Jos naiset

kokevat enemmän ongelmia yhteensovittamisessa, he voivat olla tämän vuoksi tyytymättömiä esihenkilön ongelmanratkaisukykyyn. Lapsiperheellisten osuus tyytyväisyydessä esihenkilön ongelmaratkaisuun parantui huomattavasti seurantakyselyssä, kun yksin tai kumppanin kanssa asuvien kohdalla tyytyväisyys laski. Tulokset osaltaan kertovat, että johtamiskäyttäytymisen kohdentuneet toimenpiteet ovat olleet tehokkaita. Toisaalta tulokset heijastavat lapsiperheellisten saaneen suurempaa huomiota kuin ne työntekijät, joilla ei ole lapsia.

Morgansonin ja kollegoiden (2014) tutkimuksen mukaan johtajan on omalla käytöksellään näytettävä perheystävällisyyden merkitys organisaatiossa. Tutkielmassa esihenkilön tuen työn ja perheen tai muun elämän yhteensovittamisessa nähtiin olevan mallikkaalla tasolla. Lisäksi koettiin, että esihenkilön kanssa on helppo keskustella omista tarpeista ja toiveista työaikaan tai muuhun liittyen. Tämä on linjassa myös Takalan ja kumppaneiden (2020) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan lähijohtajan toiminta on keskeistä työntekijän kokemuksessa organisaation käytäntöjen hyödyntämisessä. Tässä tutkielmassa naisten ja miesten tyytyväisyyden välillä ei ollut suurta eroa, mutta sen sijaan mielenkiintoista oli, että lapsiperheelliset olivat tyytyväisempiä kuin vastaajat, joilla ei ole taloudessaan lapsia. Toisin sanoen tulos kertoo, että ne työntekijät, joilla ei taloudessa ole lapsia, kokevat saavansa esihenkilöltä tukea työn ja muun elämän yhteensovittamisessa vähemmän, kuin ne työntekijät, joilla on perheessä lapsia.

Tieto halutunlaisesta käyttäytymisestä työpaikalla välittyy työntekijöille päivittäin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Sosiaalisen informaation tarjoamia vihjeitä käytetään omien mielipiteiden ja päätösten tekemisessä. Oman toiminnan, kuten perhevapaalle jäämisen tai työn ja muun elämän yhteensovittamisen, halutaan olevan sosiaalisesti hyväksyttävää. (Salancik & Pfefferin 1978.) Esihenkilöt ja johtajat näyttävät esimerkkiä työyhteisössä. Tuloksista selvisi, että miesten tyytyväisyys esihenkilön esimerkkinä toimimiseen laski seurantakyselyssä, kun taas naisten tyytyväisyys selkeästi nousi. Toisaalta tulokset kertoivat, että johdon esimerkkinä toimiminen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa oli alkukyselyssä heikompaa. Kokemus johdon esimerkin näyttämisestä parani seurantakyselyssä enemmän kuin vastaajien tyytyväisyys esihenkilön esimerkkinä toimimiseen. Spekuloitavaksi jää, onko tähän vaikuttanut ensimmäisen kyselyn jälkeen alkaneen koronan tuomat muutokset ja vaatimukset esihenkilötyöhön.

Kysyttäessä kannustavatko esihenkilöt isiä perhevapaille, tulokset olivat yksi kyselyn heikoimmista. Aiemman tutkimuksen mukaan (Heikkinen, Lämsä & Niemistö, 2020; Moran & Koslowski, 2018) kirjallisten sääntöjen olemassaolo ei yksistään ole riittävää, vaan kannustavan ja perheystävällisiä käytäntöjä esille tuovan esihenkilön merkitys työntekijän perhevapaalle jäämisessä on suuri. Tuloksista selvisi, että intervention myötä naisten tyytyväisyys koheni, mutta miesten kohdalla, joista kyseisessä väitteessä juuri on kysymys, tyytyväisyys ei juurikaan noussut. Mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmin mistä tämä sukupuolten välinen eroavaisuus johtuu. Tarkastellessa nuorempien ikäryhmien mielipidettä väitteeseen "esihenkilöni kannustaa isiä perhevapaille", voitiin kuitenkin nähdä selkeä tyytyväisyyden kasvu alle 45-vuotiaissa. Tämä on mer-

kittävää, sillä he ovat tärkeä kohderyhmä organisaation perheystävällisyyden kehittämisen kannalta.

Tulosten mukaan organisaatiokulttuurin perheystävällisyys on tutkielman oletuksen (H2) myötäisesti vahvasti positiivisessa yhteydessä työntekijöiden kokemuksiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksista. Korrelaatio näiden kahden välillä oli vahva jo alkukyselyssä ja vahvistui hieman intervention jälkeen. Kyselyssä selvisi myös, että vastaajien tyytyväisyys organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen oli hyvällä tasolla ja koheni hieman seurantakyselyssä. Tuloksissa oli havaittavissa lapsiperheellisyuden positiivinen vaikutus vastauksiin, kun lapsettomien talouksien kohdalla tyytyväisyys jopa hieman laski. Eroa voi mahdollisesti selittää se, että lapsiperheelliset kiinnittivät tehtyihin toimenpiteisiin huomiota enemmän, sillä aihe koettiin itselle ajankohtaiseksi koronatilan-teen korostaessa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Mielenkiintoista oli myös nähdä esihenkilömiesten olevan esihenkilönaisia tyytyväisempiä organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen. Syitä eroon voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi tarkastelemalla muita taustatekijöitä tai hankkeen haastatteluaineistoa.

Työelämän lait, työehtosopimukset ja organisaatiokohtaiset järjestelyt määrittelevät organisaation perheystävällisyyttä. Käytäntöjä luodessa niin organisaation kuin työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen, niiden yhteensovittaminen ja yhdessä asioista keskustelu sopivien ratkaisujen löytämiseksi ovat merkki perheystävällisyydestä (Piensoho, 2006, 21) ja sosiaalisesti vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. Vaikka yksilön tarpeiden huomioiminen on tärkeää, joustavuus ei luonnollisestikaan tarkoita sitä, että organisaatio tai sen jäsenet kärsisivät siitä. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät ovat tyytyväisiä organisaation tarjoamaan tukeen työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä ongelmissa. Toisessa mittauksessa naisten tyytyväisyys työnantajan tarjoamaan tukeen kasvoi, kun miesten tyytyväisyys laski. Myös lapsiperheellisten tyytyväisyys kasvoi huomattavasti, kun taas tyytyväisyys selvästi laski niillä vastaa-jilla, joilla ei ole taloudessa lapsia.

Perheystävällisen organisaatiokulttuurin tarkoituksena on toteuttaa sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista, sitouttaa työntekijöitä ja tarjota johtajille konkreettisia työkaluja työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen. Aiemman tutkimuksen mukaan sitouttamisessa ja työhön motivoimisessa on onnistuttu muun muassa järjestämällä perheystävällisiä tapahtumia (Beauregard & King, 2020). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiokulttuurin perheystävälliseen arvo- ja asennemaailmaan oltiin tyytyväisiä, mutta joidenkin ryhmien kohdalla tyytyväisyys laski mittausten välillä. Naiset olivat miehiä ja lapsiperheelliset lapsettomia talouksia tyytyväisempiä. Vastaajien, joilla ei ole taloudessa lapsia, sekä esihenkilöiden kohdalla tulokset olivat muista taustatekijöistä poikkeavat. Heidän tyytyväisyytensä arvoihin ja asenteiseen heikkeni, vaikka yrityksen toimenpiteissä tarkoituksena oli kasvattaa tietoisuutta ja parantaa perhevapaisiin liittyviä asenteita. Vastaajat olivat siitä huolimatta halukkaita suosittelemaan työpaikkaansa sekä perhe- että isäystävällisenä työpaikkana.

Organisaation tulee viestiä arvoistaan ja asenteistaan toiminnan lisäksi kirjallisten ohjeiden kautta ja varmistaa, että käytännöt ja tukitoiminnot ovat kai-

kille työntekijöille tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia (Moore, T., 2020). Perheystävällisillä käytännöillä ja ohjeilla luodaan kokemusta työn ja muun elämän tasapainosta (Feeney & Stritch, 2019). Kyselyssä selvisi, että tyytyväisyys ohjeiden saatavuuteen oli alkukyselyssä kaikista väitteistä heikointa, mutta kehittämisintervention jälkeen vastauksissa oli havaittavissa selkeä parannus. Sen sijaan ohjeiden oikeudenmukaisuudesta ei kaikissa ryhmissä oltu seurantakyselyssä yhtä tyytyväisiä kuin alkukyselyssä. Aiempi tutkimus (Burnett ym., 2013) on osoittanut, että isät kokevat perheystävällisten ohjeiden olevan suunnattuja äideille. Käytäntöjen on myös havaittu olevan saatavilla vaihtelevasti organisaation eri osissa ja ryhmissä (Takala, ym., 2020). Näiden syiden vuoksi kokemusta tasa-arvoisista mahdollisuuksista ei synny. Tässä tutkielmassa ero naisten ja miesten välillä ei juurikaan ollut. Sen sijaan lapsiperheellisten kohdalla oli nähtävissä pientä tyytyväisyyden nousua, kun yksin tai kumppanin kanssa asuvien kohdalla tapahtui roima lasku. Mielenkiintoista olisikin pureutua tarkemmin siihen miksi ohjeiden kohdalla kokemus oikeudenmukaisuudesta ei kasvanut, ja miksi ero lapsiperheellisten ja lapsettomien talouksien kokemukusten välillä oli niin suuri. Vaikuttiko kokemukseen vallitseva koronatilanne ja sen myötä etätöihin siirtyminen? Koettiinko että lapsiperheet saivat enemmän joustoa kuin ne vastaajat, joiden taloudessa ei ole lapsia? Perheystävällisyyteen ja joustavuuteen liittyvien käytäntöjen ja ohjeistukset tulisi kuitenkin olla suunnattuna tasa-arvoisesti kaikille, sukupuolesta, perhetilanteesta tai asemasta huolimatta, sillä tasa-arvoisuus on keskeistä omien toimintamahdollisuuksien kokemuksessa (Burnett ym., 2013).

Oletus (H3) johtamiskäyttämisen ja perheystävällisen organisaatiokulttuurin positiivisesta yhteisvaikutuksesta työntekijöiden tyytyväisyyteen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista sai tutkielmassa tukea. Regressioanalyysi paljasti, että yhteisvaikutus oli hieman suurempi kuin selittävien tekijöiden vaikutus erikseen. Tämä vastaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan yhdenmukainen johtamiskäyttämisen ja organisaatiokulttuuri vahvistavat työntekijän kokemusta saamastaan tuesta (Rofcanin ym., 2017) ja mahdollisuuksista (Moran & Koslowski, 2018). Tutkielman tuloksissa organisaatiokulttuurilla oli yhteisvaikutuksessa selvästi suurempi merkitys kuin johtamiskäyttämisenä. Kehittämisintervention jälkeen johtamiskäyttämisen osuus selittävänä tekijänä yhteisvaikutuksessa pieneni entisestään.

Ollakseen tyytyväinen perhevapaamahdollisuuksiin työntekijän yksilöllisten arvojen ja asenteiden tulee kohdata työpaikalla vallitsevien asenteiden kanssa. Signaalit asenteista tulevat sekä organisaatiokulttuurista että johtamiskäyttämisenä. Nussbaumin (2011) mukaan saadessaan tarvittavat toimintamahdollisuudet, yksilö pystyy tavoittelemaan haluamaansa elämää ja kokemaan pystyvyyden tunnetta omiin vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Tässä tutkielmassa tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin kasvoi selvästi enemmän kuin tyytyväisyys johtamiskäyttämiseen ja organisaatiokulttuuriin. Toisaalta se pysyi kokonaisuudessaan näistä kolmesta tekijästä alhaisimpana molemmissa mittauksissa. Sukupuolioletukset näkyivät vastauksissa siinä, että naiset olivat miehiä tyytyväisempiä perhevapaamahdollisuuksiin ja naisten mukaan

perhevapaille jääminen oli helpompaa kuin miesten mielestä. Vastaukset tukevat aiempaa tutkimusta sukupuolirooleista. Niiden mukaan äideille mahdollistetaan perhevapaat isää paremmin (mm. Kangas, 2020a; Kangas ym., 2019; Rokkonen, 2020). Mielenkiintoista kuitenkin on, että esihenkilömiesten tyytyväisyys perhevapaamahdollisuuksiin nousi esihenkilönaisia enemmän, vaikka tulokset olivatkin seurantakyselyssä suhteellisen samalla tasolla. Kyseessä voi olla esihenkilöihin kohdistuneen kouluttamisen vaikutus, esihenkilönaisten kokemus työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteellisuudesta, tai voi olla, että mittauspisteiden erikokoinen vastaajamäärä vaikuttaa tuloksiin.

Nuoremman sukupolven odotukset työelämästä tuovat oman sävynsä organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttäytymisen vaatimukseen (Tapscott, 2010, 190). Voidaankin ajatella, että perheystävällisen organisaatiokulttuurin luominen ei ole yksisuuntainen tapahtuma, vaan vuorovaikutukseen ja havainnointiin pohjautuva jatkuva prosessi. Aiemman tutkimuksen mukaan nuorilla uskotaan olevan tulevaisuudessa suuri rooli tasa-arvoisen perheystävällisen organisaatiokulttuurin luomisessa (Choroszewicz & Tremblay, 2018). Työntekijöiden yksilölliset tarpeet muuttuvat elämäntilanteiden mukaan, eivätkä samat mahdollisuudet työn ja perheen yhteensovittamisessa ole aina ajankohtaisia. Moran ja Koslowskin (2018) tutkimuksen mukaan esihenkilön antama tuki yhdessä organisaatiokulttuurin kanssa vaikuttaa isän päätökseen perhevapaan pitämisestä. Tutkielman tulosten mukaan huomattavaa tyytyväisyyden nousua tapahtui isien kannustamisessa perhevapaille organisaatiotasolla. Sen sijaan tyytyväisyys esihenkilötason kannustamisessa nousi vain vähän, vaikka alkukyselyssä tyytyväisyys molempiin väitteisiin oli samalla tasolla. Tarkastellessa väitettä yhtiössä tapahtuvasta isien kannustamisesta perhevapaille, naisten tyytyväisyyden muutos oli miehiä suurempaa. Tämä on mielenkiintoista, sillä hankkeella haluttiin tuoda esiin nimenomaan isien tasa-arvoista mahdollisuutta perhevapaisiin. Ehkäpä tulos viittaa naisten silmien avautuneen entisestään tasa-arvoiseen vanhemmuuteen hankkeen tuoman huomion myötä.

Tarjolla olevat mahdollisuudet ja ympäriltä saatu kannustus ovat keskeisiä asioita positiivisessa kokemuksessa työn ja perheen yhteensovittamisesta. Toisaalta tasapainon tunne riippuu myös henkilökohtaisista resursseista. Tutkielmassa huomion arvoista on, että kokonaisuudessaan vastaajien kokema tasapainon tunne työn ja muun elämän välillä ei mittausten välillä muuttunut. Yksin tai kumppanin kanssa asuvien tyytyväisyys tasapainoon oli kuitenkin pudonnut, kun lapsiperheellisten osalta tyytyväisyys nousi. Alle 35-vuotiaat olivat 35–44-vuotiaita tyytymättömämpiä. Avoimeksi jää oliko mainittuihin poikkeaviin tuloksiin syynä esimerkiksi koronan tuomat muutokset työn tekemisessä ja työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Johtamiskäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen kohdistuneen kehittämiskäytännön positiivinen vaikutus työntekijöiden kokemuksiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksista (H4) sai tutkielmassa tukea. Tyytyväisyys oli kasvanut kaikissa summamuuttujissa ja lähes jokaisen väitteen kohdalla. Tapausyrityksissä toimenpiteinä oli työn ja muun elämän tasapainon parempi hallinta esimerkiksi joustavien käytäntöjen kautta, ohjeistuksien päi-

vittäminen ja niistä viestiminen sekä yleinen perheystävällisyyden kasvattaminen ja sen näkyväksi tekeminen organisaatiossa. Kohonnut tyytyväisyystaso näkyi erityisen selvästi väitteissä, jotka koskivat perhevapaiden käyttömahdollisuuksia.

Perheystävällisestä organisaatiokulttuurista hyötyvät sekä työntekijä että organisaatio (Kokko, 2013, 8–11). Yhteiskunnallisesti perheystävällisyydellä on merkitystä muun muassa työurien tasa-arvoisemman kehittymisen kannalta, mutta myös yksilöiden ja perheiden hyvinvointiin työn ja muun elämän suhteen ollessa tasapainossa. Yhteiskunnallinen merkitys tulee myös julkisesta keskustelusta, joka Suomessa käy tällä hetkellä vilkkaana hallituksen perhevapaaudistuksen, tutkimusmaailman kasvaneen kiinnostuksen ja koronan tuomien käytäntöjen muutosten myötä. Tämä tutkielmaa haluaa antaa oman panoksensa tuohon keskusteluun korostamalla organisaatiokulttuurin ja erityisesti johtamiskäyttäytymisen vaikutusta henkilöstön kokemukseen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista.

Lopuksi on muistettava, että työpaikkojen perheystävällisyys on laaja kokonaisuus, johon liittyy myös muista lähiomaisista kuin lapsista huolehtiminen (Kokko, 2013, 8, 15). Jopa kymmenellä prosentilla työntekijöistä on elämässään tilanne, jossa hän työn lisäksi hoitaa muita lähiomaisia kuin lapsia (Toppinen-Tanner ym., 2016, 88). Toisaalta on huomioitava, että yhä useampi suomalainen on vapaaehtoisesti lapseton (Berg, 2018). Taustahaastattelussa Yritys 2:n edustaja pohti, onko hankkeen tuoma huomio lapsiperheellisiä kohtaan jättänyt jälkoihinsa yksin tai kumppanin kanssa asuvien työntekijöiden huomioimisen. Tutkielman tulokset nostivat esille saman kysymyksen, sillä useammassa kohdassa yksin tai kumppanin kanssa asuvien tyytyväisyys oli lapsiperheellisiä heikompaa tai heidän tyytyväisyytensä väitteeseen oli laskenut mittauksen välillä. Suurin ero oli kokemuksessa ohjeiden ja pelisääntöjen oikeudenmukaisuudesta. Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että ne vastaajat, joilla ei ole taloudessa lapsia, kokevat olevansa työpaikalla eriarvoisessa asemassa suhteessa lapsiperheellisiin.

Perheystävällisyys yhdistetään usein vain lapsiperheisiin. Lapsettomien työntekijöiden tyytyväisyys organisaation perheystävällisyyteen on yhtä tärkeää kuin lapsiperheellisten tyytyväisyys. Laajempi perhekäsitys ja toisaalta lapsettomien talouksien huomioiminen perheystävällisen organisaatiokulttuurin ja johtamiskäyttäytymisen rakentamisessa on merkityksellistä, sillä esimerkiksi nuoremmat työntekijät haluavat tasapainoisen elämän työn ja muun elämän välillä (Kangas, 2020b). Tulokset antavat viitteitä, että perheystävällisten käytäntöjen kohdentaminen ja niistä viestiminen koko henkilöstölle, myös muille kuin lapsiperheellisille, on tärkeää. Tämä vahvistaa käsitystä, että perheen käsitteestä on pyrittävä puhumaan aiempaa laajemmin eri yhteyksissä (Kokko, 2020, 87–88). Kysymys perhekäsityksestä lienee myös kulttuurillinen, sillä yleisesti Suomessa ydinperheeseen koetaan kuuluvan lapset ja vanhemmat (InfoFinland, 2021). Perhe-käsitteen laajentamista on yritetty jo vuosien ajan aktiivisesti viestiä eri yhteyksissä ja saada asia läpi niin lainsäädännössä, mediassa kuin muussa yhteiskunnan sektoreilla, mutta muutos tapahtuu hyvin hitaasti.

Lopuksi voidaan todeta, että miesten ja naisten välillä ei tuloksista pysty tekemään laajoja yleistyksiä. Siinä missä naiset olivat tyytyväisempiä perhevapaiden käyttömahdollisuuksiin, miehet olivat tyytyväisempiä johtamiskäyttäytymiseen. Eri sukupuolet olivat organisaatiokulttuuriin yhtä tyytyväisiä. Tarkasteltaessa ikää taustatekijänä, voidaan tuloksista päätellä, että perheystävällisyyteen kohdistettu kehittämisinterventio toimi alle 45-vuotiaita muita ikäryhmiä paremmin. Nämä tulokset tukevat Hollström-Mikkosen ja kollegoiden (2020) tutkimustuloksia siitä, että alle 45-vuotiaiden kohdalla stereotyyppinen lapsiperhe-elämä ruuhkavuosineen on ajankohtaista. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollistamiseksi työnantajalta vaaditaan vastuullista toimintaa, oikeanlaista suhtautumista ja käytäntöjen luomista. Kasvattamalla perheystävällisyyttä organisaatio voi vahvistaa henkilöstönsä hyvinvointia ja sitoutumista.

8.1 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa on hyvä huomioida rajoitteet, joita aineisto voi tuloksiin aiheuttaa. Tutkielmassa keskityttiin tarkastelemaan työpaikan ja esihenkilön vaikutusta työntekijöiden kokemiin perhevapaamahdollisuuksiin. Siinä ei oteta huomioon työntekijöiden muuta tilannetta, kuten puolison halua ja mahdollisuutta palata töihin, tai perheen taloudellista tilannetta. Tutkielmassa ei selviä kuinka pitkiä perhevapaita työntekijät ovat pitäneet tai kuinka pitkiä perhevapaita he olisivat halunneet pitää, mikäli se työnantajan puolesta olisi ollut mahdollista. Perhevapaiden määrällinen tutkiminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimus, sillä se ei ollut mahdollista hankkeen keston aikana, vaan vaatisi vuosia pidemmän seurantajakson.

Työhön paluun sujuvuus sekä perhevapaiden mahdollinen uhka urakehitykselle jätettiin myös tämän tutkielman ulkopuolelle, vaikka niiden on havaittu olevan tärkeitä tekijöitä perhevapaiden pitämisessä (Moran & Koslowski, 2018). Varmistaakseen työntekijöiden tyytyväisyys perhevapaiden käyttömahdollisuuksiin organisaation tulisi tarjota erilaisia vaihtoehtoja työn ja perhe-elämän tasapainottamiseksi. Yksi merkittävistä työn ja muun elämän tasapainottamisen käytännöistä on joustava työaika (Su ym., 2016), joka kuului myös tapausyritysten kehittämistoimenpiteisiin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu tarkemmin kokemusta joustavasta työajasta, vaikka siitä syntyy kokemus organisaation perheystävällisyydestä yhtä lailla kuin perhevapaiden mahdollistamisesta. Joustavan työajan tarkastelu rajattiin tutkielmasta, koska haluttiin keskittyä enemmän perhevapaisiin ja laajempaan käsitykseen perheystävällisyydestä.

Kysely suoritettiin kahdessa organisaatiossa kahtena eri ajankohtana. Taustahaastattelujen perusteella tiedetään, että suurin osa vastaajista oli samoja molemmilla kerroilla. Kummassakin organisaatiossa oli myös tapahtunut henkilövaihdoksia reilun vuoden seuranta-ajalla. Tutkimuksessa ei ollut verrokki-ryhmää, jonka vuoksi varsinaista vertailua interventioon osallistuneilla ja ilman

sitä jääneiden kohdalla ei voitu tehdä. Sen vuoksi ei pystytä tarkastelemaan täsmällistä syy-seuraussuhdetta vaan voidaan ainoastaan tulkita, onko tutkittavien tekijöiden välillä yhteyttä. Lisäksi on huomioitava, että määrällisessä tutkimuksessa tarkasteltu tilastollinen merkitsevyys ei kerro asian painoarvosta tai käytännön merkityksestä.

Kyselyssä ongelmana on myös kokonaisuuden arvioiminen. Usein ihminen vastaa kyselyyn sen hetkisen mielialansa mukaan, muistellen ajallisesti lähimpiä kokemuksiaan. Tämä hankaloittaa kokonais kuvan hahmottamista. Tässä tutkielmassa on huomioitava, että toisessa organisaatiossa kysely lähetettiin sekä suomen- että englanninkielisenä ja osalla vastaajista oli äidinkielenään muu kuin suomi. Tarkempaa tietoa vastaajien äidinkielestä ei ollut saatavilla. Kieli, käännökset ja vastaajien kulttuuritausta voivat vaikuttaa kokemukseen perheestä, perheen ja työn yhteensovittamisesta ja perheystävällisyydestä. Lisäksi kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden määrä oli erilainen kahdella kyselyn toteutuskerralla, mikä osaltaan voi selittää eroja tyytyväisyyden vaihtelussa.

Tutkielmassa on huomioitava, että vuonna 2020 levinnyt koronapandemia on väistämättä vaikuttanut tapausyritysten toimintaan. Kyselyjen välissä useimmat olivat siirtyneet suositusten mukaisesti etätöihin. Etätö on osaltaan tuonut vaikutuksia työn tekemiseen ja työntekijöiden erilaisiin lähtökohtiin työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Taustatietojen mukaan koronan vaikutus ihmisten kokemuksiin työn ja perheen yhteensovittamisesta ilmeni lokakuussa 2020 tehdyissä hankkeen fokusryhmähaastatteluuissa. Sen vuoksi on oletettavissa, että koronatilanne näkyi myös määrällisessä seurantakyselyssä tammikuussa 2021. Voikin pohtia, kokivatko lapsettomassa taloudessa asuvat vastaajat eriarvoisuutta tehtyjen toimenpiteiden tai koronan aiheuttamien, työn ja muun elämän yhteensovittamisen liittyvien, haasteiden myötä.

Kokonaisuudessaan edelleen vaikuttava korona-aika on tuonut työpaikoille uudenlaisia selviytymisongelmia ratkottavaksi. Esimerkiksi etätösuositukset ja muut toimintaympäristön rajoitukset ovat hyvin todennäköisesti vaikuttaneet organisaatioiden toimintaan. Korona, joka on kaikille uusi, kirjoitus-hetkellä kovin keskeinen ja hyvin epämääräinen ilmiö, on ennalta odottamaton tekijä. Se on luultavasti vaikuttanut siihen, etteivät aiotut interventiot ole sitä mitä organisaatioissa alun perin suunniteltiin. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että ilmiö on monin tavoin vaikuttanut ihmisten kokemuksiin ja sitä myöten myös tämän pro gradu -tutkielman sisältöön.

Moni tutkimustulos herätti lisäkysymyksiä, joihin olisi ollut mielenkiintoista etsiä vastauksia hankkeen haastatteluista. Jatkotutkimus määrällisen ja laadullisen tiedon yhdistämiseksi toisi syvällisempää tietoa perheystävällisyyden tutkimisessa. Kerätty aineisto olisi antanut mahdollisuuden tarkastella johtamiskäyttäytymistä niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden näkökulmasta. Johtamisen opintojen näkökulmasta olisikin mielenkiintoista tutkia kuinka esihenkilöiden kokemus omasta johtamiskäyttäytymisestä kohtaa työntekijöiden näkemyksen kanssa. Tämä antaisi organisaatioihin johtamisen kehittämiseen mielenkiintoista tietoa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa otoskoko ja otantamenetelmä. Kolmogorov-Smirnov testi hylkäsi nollahypoteesin vastausten normaalista jakaumasta ($p=0,000$). Väitteiden ja summamuuttujien keskihajonta oli välillä 0,67–1,18. Ryhmien välillä oleva varianssien vaihteluväli oli kuitenkin pientä (0,1–0,4) ja antoi mahdollisuuden analyyseille. Vastaajien määrän ollessa satoja ($n=299/261$), vastausprosentin ollessa kokonaisuudessaan 38 ($N=299/782$) ja 31 ($N=261/850$), voidaan vastaajien nähdä edustavan kahden hankkeessa mukana olleen organisaation perusjoukkoa ja tältä osin tutkielma on luotettava. Vastaajien määrä ylittää 100 vastaajan rajan, jota voidaan pitää riittävänä selittävässä analyysissä. Tämän kokoisessa tutkimuksessa virhemarginaali on noin kymmenen prosenttia. (Taiminen, 2020.)

Summamuuttujille tehtiin luotettavuustesti. Organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä mittaavista väitteistä muodostettiin summamuuttuja, jonka Cronbachin α -arvoksi saatiin alkukyselyssä 0,91 ja seurantakyselyssä 0,92. Johtamiskäyttäytymistä mittaavien väitteiden Cronbachin α -arvo oli niin alku kuin seurantakyselyssä 0,84. Perhevapaamahdollisuuksia mittaavien väitteiden Cronbachin α -arvo oli alkukyselyssä 0,78 ja loppukyselyssä 0,82. Raja-arvon ollessa 0,7, voidaan todeta mittareiden olevan luotettavia (Taiminen, 2020).

Tässä pro gradu -tutkielmassa noudatettiin Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (2012) laatimia, eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja, kuten rehellisyyttä ja huolellisuutta kirjoittaessa ja tuloksia käsitellessä, alkuperäisten lähteiden nimeämistä ja heihin asianmukaisesti viittaamista. Määrällinen aineisto on Väestöliiton hankkimaa ja he vastasivat omalta osaltaan osallistujien informoimisesta liittyen anonyymiyteen, luottamuksellisuuteen ja osallistumisen vapaaehtoisuuteen. Raakadataa sekä tutkimustuloksia käsiteltiin ja säilytettiin asianmukaisesti, luottamuksellisesti ja tietosuojaa huomioiden, Väestöliiton ja Jyväskylän kauppakorkeakoulun kanssa yhteisesti sovittujen tapojen mukaisesti. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen kyselyaineiston kopio hävitettiin gradu-tarkoitukseen käytetystä väliaikaisesta säilytyspaikastaan, jolloin alkuperäinen aineisto jää Väestöliitolle. Väestöliitto vastaa aineiston turvallisesta säilyttämisestä sekä hävittämisestä myöhemmin.

8.3 Päätelmät

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä asetettujen hypoteesien saavan tukea empiirisestä datasta. Sekä johtamiskäyttäytyminen että organisaatiokulttuurin perheystävällisyys ovat positiivisesti yhteydessä kokemuksiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksista ja niiden välinen suhde vahvistui kehittämisintervention seurauksena. Toisin sanoen mitä tyytyväisempi vastaaja oli johtamiskäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen, sitä tyytyväisempi hän oli kokemuksiinsa perhevapaamahdollisuuksiin. Tulosten perusteella organi-

saatiokulttuurin perheystävällisyys vaikuttaa kokemuksiin perhevapaamahdollisuuksista selvästi enemmän kuin johtamiskäyttäytyminen.

Taustatekijöistä perheellisyyden vaikutus korostui tuloksissa erityisesti tarkastellessa intervention vaikutusta seurantakyselyssä. Tässä kyselyssä lapsiperheelliset olivat lapsettomia talouksia tyytyväisempiä kaikilla osa-alueilla. Heidän tyytyväisyytensä nousi, kun vastaajilla, joilla ei ole taloudessa lapsia, tyytyväisyys laski johtamiskäyttäytymistä ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyttä kohtaan. Päätelmänä tuloksista on, että perheystävällisten käytäntöjen hyödyn korostaminen koko henkilöstölle ja perheystävällisyyttä koskevan viestinnän kohdentaminen organisaatiossa myös muille kuin lapsiperheellisille on tärkeää. Esihenkilöasemassa olevat olivat ei-esihenkilöasemassa olevia tyytyväisempiä kaikilla mittareilla, mutta eivät kokeneet johtamiskäyttäytymisen parantuneen laisinkaan. Tästä voi päätellä, että organisaatioissa on hyvä panostaa myös esihenkilöiden tukemiseen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.

Tuloksista voidaan tiivistää, että kehittämällä johtamiskäyttäytymistä ja organisaation perheystävällisyyttä voidaan vaikuttaa henkilöstön kokemiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksiin.

LÄHTEET

- Ahokas, M. (2014a). Ihmisten väliset suhteet. Teoksessa E. Suoninen, A-M. Pirttilä-Backman, A-R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.) *Arjen sosiaalipsykologia* (s. 141–184). Sanoma Pro.
- Ahokas, M. (2014b). Ryhmät ja niiden väliset suhteet. Teoksessa E. Suoninen, A-M. Pirttilä-Backman, A-R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.) *Arjen sosiaalipsykologia* (s. 185–242). Sanoma Pro.
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 99–118). Gaudeamus.
- Amabile, T., M. & Kramer, S. J. (2007). Inner work life. *Harvard Business Review*, 85(5), 72-83.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764–784. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Beauregard, T. A. & King, K. A. (2020). “Bring in your parents day”: building inclusion and engagement through a cross-generational family-friendly workplace initiative. *Strategic HR Review*, 19(1), 15–21. doi: 10.1108/SHR-07-2019-0058
- Berg, V. (2018). Suomalaiset haluavat nykyään vähemmän lapsia kuin ennen. Haettu osoitteesta <https://www.vaestoliitto.fi/artikkelit/suomalaiset-haluavat-nykyaan-vahemman-lapsia-kuin-ennen/>
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Burnett, S. B., Gatrell, C. J., Cooper, C. L. & Sparrow, P. (2013). Fathers at Work: A Ghost in the Organizational Machine. *Gender, Work and Organization*, 20(6) doi: 10.1111/gwao.12000
- Choroszewicz, M. & Tremblay, D-G. (2018). Parental-leave policy for male lawyers in Helsinki and Montreal: cultural and professional barriers to male lawyers’ use of paternity and parental leaves. *International Journal of the Legal Profession*, 25(3), 303-316, doi: 10.1080/09695958.2018.1456435
- Dalton, D. & Mesch, D. (1990). The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 370-387. doi: 10.2307/2393395
- Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42, 145-167. doi: 10.1111/1468-232X.00285
- Eduskunta. (17.2.2021). Perhevapaaudistus. Haettu osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/perhevapaaudistus.aspx
- Eerola, P. (2018). Tunteita herättävä lastenhoito. Teoksessa P. Eerola & H. Pirskanen (toim.), *Perheet ja tunteet*. Gaudeamus. E-kirja.

- Eerola, P., Lammi-Taskula, J., O'Brien, M., Hietamäki, J. & Räikkönen, E. (2019). Fathers' Leave Take-Up in Finland: Motivations and Barriers in a Complex Nordic Leave Scheme. *Sage Open*, 9(4), 1-14. doi: 10.1177/2158244019885389
- Eisenkopf, G. (2020). Words and deeds – Experimental evidence on leading-by-example. *The Leadership Quarterly* (31). Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101383>
- Eurofound. (2019). Working Conditions. Parental and paternity leave – Uptake by fathers. Ad hoc report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2806/753240
- European Parliament. (2019). Directive of the European Parliament and of the council on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. Haettu osoitteesta <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-20-2019-INIT/en/pdf>
- Eversole, B.A.W. & Crowder, C. L. (2020). Toward a Family-Friendly Academy: HRD's Role in Creating Healthy Work-Life Cultural Change Interventions. *Advances in Developing Human Resources* 20(1) 11-22. doi: 10.1177/1523422319886287
- Feeney, M. K & Stritch, J. M. (2019). Family-Friendly Policies, Gender, and Work-Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*. 39(3) 422–448. doi: 10.1177/0734371X17733789
- Foucault, M. (1975). *Tarkkailla ja rangaista* (suom. E. Nivanka). Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset.
- Global Gender Gap Report. 2020. World Economic Forum. Haettu osoitteesta http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- Goleman, D. (1997). *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva* (suom. J. Kankaanpää). Kustannusyhtiö Otava.
- Guirdham, M. (2011). *Communicating across cultures at work* (3. painos). Palgrave Macmillan.
- 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*, 35, 837–856. Haettu osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308328510>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K. L., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multi-level perspective. Teoksessa P. L. Perrewé & D. C. Ganster (toim.), *Exploring the Work and Non-Work Interface. Research in occupational stress and well-being*, 6, (s. 171–211). Emerald.
- Heikkinen, S., Lämsä, A-M. & Niemistö, C. (2020). Work-Family Practices and Complexity of Their Usage: A Discourse Analysis Towards Socially Responsible Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, First Online. doi: 10.1007/s10551-020-04458-9
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2007). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Edita. Helsinki.

- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 65(5), 109-120
- Hobson, B. (2011.) The Agency Gap in Work-Life Balance: Applying Sen's Capabilities Framework Within European Contexts. *Social Politics*, 18(2), 147-167. doi: 10.1093/sp/jxr012
- Hollstöm-Mikkonen, F., Heikkinen, S. & Lämsä, A-M. (2020). *Tulevaisuus tähtäimessä: mitä nuoret kauppatieteilijämiehet odottavat uran ja perheen yhdistämiseltä?* Teoksessa S. Heikkinen, M. Jyrkinen, A-M Lämsä, & C. Niemistö (toim.), *Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa* (s. 28-42). Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Helsinki.
<https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/355402>
- Hoyos, C. (10.9.2015). In A Blink: career goals of business students. Haettu osoitteesta <https://www.ft.com/content/fc0344de-5690-11e5-a28b-50226830d644>
- InfoFinland. (11.1.2021). Mikä on perhe? Haettu osoitteesta <https://www.infofinland.fi/fi/elama-suomessa/perhe/mika-on-perhe>
- Juuti, P. (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen* (2.painos). Otava.
- Järvensivu, A. & Piirainen, T. (2012). Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 80-98). Gaudeamus.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. ja Heinlahti, K. (2006). Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. *Gaudeamus*. E-kirja.
- Kangas, E. (2020a). Discourses of Fatherhood in Leadership and Organisations. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Haettu osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/72460>
- Kangas, E. (2020b). Isät, työelämä ja tasa-arvo: miesten tasa-arvoisen vanhemmuuden edistäminen organisaatioissa. Teoksessa S. Heikkinen, M. Jyrkinen, A-M Lämsä, & C. Niemistö (toim.), *Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa* (s. 74-80). Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Helsinki.
- Kangas, E. & Lämsä, A-M. (2020). Leadership practices in relation to men's work-family balance in Finnish organizations. *Community, work & Family*. doi: 10.1080/13668803.2020.1728231
- Kangas E., Lämsä, A-M. & Heikkinen, S. (2020). Father managers (un)doing traditional masculinity. Teoksessa A. Pilinska, *Fatherhood in Contemporary Discourse - Focus on Fathers*, 17-30. *Oxford: Cambridge Scholars Publishing*.
- Kangas E., Lämsä A-M. & Jyrkinen M. (2019). Is fatherhood allowed? Media discourses of fatherhood in organizational life. *GenderWork Organ*, 26, 1433-1450. <https://doi.org/10.1111/gwao.12352>
- Kantola, J., Koskinen Sandberg, P., Ylöstalo, H. (2020). Tasa-arvopolitiikka muutoksessa. Teoksessa A. Elomäki, J. Kantola, P. Koskinen Sandberg & H. Ylöstalo (toim.), *Tasa-arvopolitiikan suunnanmuutoksia. Talouskriisistä tasa-arvon kriiseihin*. Gaudeamus. E-kirja.

- Kauppila, R. (2000). Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kela. (2020a). Kelan lapsiperhe-etuustilasto 2020. Haettu osoitteesta https://www.kela.fi/vuositilastot_kelan-lapsiperhe-etuustilasto
- Kela. (2020b). Pikaopas perhe-etuuksiin. Haettu osoitteesta <https://www.kela.fi/lapsiperheet-pikaopas>
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* 63 (1), 83–106. Haettu osoitteesta <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0018726709349199>
- Ketokivi, M. (2015). *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi*. Gaudeamus. E-kirja.
- Kokko, A. (2013). Perheystävällinen työpaikka. Hankkeen loppuraportti. Väestöliitto. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/2415225-Perheystavallinen-tyopaikka.html>
- Kokko, A. (2020). Perheystävällinen työpaikka -ohjelma Suomeen. Teoksessa S. Heikkinen, M. Jyrkinen, A-M Lämsä, & C. Niemistö (toim.), *Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa* (s. 81–96). Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Helsinki. Haettu osoitteesta https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/355402/FR%2077_WeAll%20978-952-232-416-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kontula, O. (2018). *Perhebarometri 2018. 2020-luvun perhepolitiikkaa*. Hansaprint Oy. Haettu osoitteesta http://vaestoliitto-fi.directo.fi/@Bin/7e7b9ab7ff79057e69b2f7165b52b0c2/1611217646/application/pdf/9115821/netti%202020-luvun%20perhe_Baro2018.pdf
- Kujala, P. (18.10.2020). Katso, miten perhevapaat syövät eläkettä – ”äitisakko” on iso ongelma. *Taloussanommat*. Haettu osoitteesta <https://www.is.fi/taloussanommat/art-2000006672084.html>
- Kvantimot. (2008). Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/metelma/metelmatyypit.html>
- Kärkkäinen, O. (22.3.2019). Asumisen aamu: ”Lapsi tuli – perheen talous uusiksi?”. Haettu osoitteesta <https://mb.cision.com/Public/434/2768612/bb6d7c70e1b05ece.pdf>
- Lammi-Taskula, J., Salmi, M. & Närvi, J. (2017). Isien perhevapaat. Julkaisussa Salmi, M. & Närvi, J. (toim.) *Perhevapaat, talouskriisi ja sukupuolten tasa-arvo* (s. 105–134). Juves Print - Suomen yliopistopaino Oy. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-884-5>
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M. & Aust, I. (2018). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The Influence of Manager and Line Managers. *Sustainability*, 10(12), <https://doi.org/10.3390/su10124614>

- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M., Heikkinen, S. & Kokko, A. (2021). Fathers' Opportunities to Integrate Work and Family. Teoksesta A.K. Dey, V-V. Piispanen & S. Mishra (toim.) *Sustainable Entrepreneurship. Innovation and transformation* (s. 224–234) Bloomsbury: India.
- Mattila, M. (2021). Tutkimusasetelmat. Haettu osoitteesta https://www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/fsd/tutkimusasetelmat.htm#_Kvasipaneeliasetelma
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations: An International Journal* 29(2), 138–161. doi: 10.1108/01425450710719987
- Metsämuuronen, J. (2005). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Methelp.
- Miettinen, A. & Saarikalli-Torp, M. (13.3.2019). 25 % isistä ei käytä vanhempainvapaata – vai onko osuus sittenkin 55 %? [blogikirjoitus] Haettu osoitteesta <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4870>
- Moore, A. (8.6.2020). Mitä on perheystävällinen johtaminen. [blogikirjoitus] Haettu osoitteesta <https://www.mothersinbusiness.fi/blog/2020/6/8/perheystvllinen-johtaminen-on-tn-kevn-noussut-arvoon-arvaamattomaan-parhaat-vinkit-jakoon>
- Moore, T. (2020). Why don't employees use family - friendly work practices? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 3-23. doi: 10.1111/1744-7941.12212
- Moran, J. & Koslowski, A. (2018). Making use of work–family balance entitlements: how to support fathers with combining employment and caregiving. *Community, work & family*, 22(1), 111–128. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1470966>
- Morganson, V. J., Litano, M. L. & O'Neill, S. K. (2014). Promoting Work–Family Balance Through Positive Psychology: A Practical Review of the Literature. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(4), 221–244. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1037/mgr0000023>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.01.001>
- Nie, D., Lämsä, A-M. & Pučėtaitė, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27 (1), 29–41. doi:10.1111/beer.12165
- Nikunen, M. (2012). Työ, perhe ja sukupuolten tasa-arvo: tapaus yliopisto. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 174–194). Gaudeamus.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating Capabilities. The Human Development approach*. Harvard University Press. E-kirja.

- Närvi, J. (2018). Isä hoitaa – vai hoitaako? Väestökyselyn ja haastattelujen tuloksia isien perhevapaiden käytöstä. *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos*. Työpaperi 1/2018. Helsinki.
- Nätti, J. & Anttila, T. (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 155–173). Gaudeamus.
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W. & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational Work–Family Resources as Predictors of Job Performance and Attitudes: The Process of Work–Family Conflict and Enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology* 17(1), 28–40. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1037/a0026428>
- Orgambídez, A. & Benítez, M. (2021). Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*. doi: 10.1002/ijop.12741
- Oxford Research Oy & Väestöliitto (2018). *Perhevapaiden käytön taloudelliset vaikutukset perheissä, laskelmat*. Haettu osoitteesta <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/c3a5dde7-laskelmia-vanhempainvapaan-jakaminen-ja-perheen-tulot-2018.pdf>
- Paustian-Underdahl, S. C., & Halbesleben, J. R. B. (2014). Examining the influence of climate, supervisor guidance, and behavioral integrity on work–family conflict: A demands and resources approach. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 447–463. Haettu osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1002/job.1883>
- Piensoho, T. (2006.) *Perheestä voimaa työhön - työstä voimaa kotiin: työssäkäyvoien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pirttilä-Backman, A-M., Suoninen, E., Lahikainen A. R. & Ahokas, M. (2014). Arjen sosiaalisuus. Teoksessa E. Suoninen, A-M. Pirttilä-Backman, A-R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.) *Arjen sosiaalipsykologia* (s. 11–28). Sanoma Pro.
- Pirttilä-Backman, A-M. (2014). Arkiajattelu. Teoksessa E. Suoninen, A-M. Pirttilä-Backman, A-R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.) *Arjen sosiaalipsykologia* (s. 243–290). Sanoma Pro.
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.
- Pöllänen, R. (30.4.2019). Uusi lapsiasiavaltuutettu: Yksi perhemalli ei sovi kaikille. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10761013>
- Rofcanin, Y., Las Heras, M. & Bakker, A.B., (2017). Family Supportive Supervisor Behaviors and Organizational Culture: Effects on Work Engagement and Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207–217. Haettu osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000036>
- Roininen, L. (24.1.2021). Kahden maailman välissä. *Savon Sanomat*, B10-B11.
- Rokkonen, L. (2020) *Prekaari äitiys. Kertomuksia palkkatyön reunamilta* (väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto) Haettu osoitteesta https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23700/urn_isbn_978-952-61-3619-6.pdf

- Saarikallio-Torp, M. & Haataja, A. (2016). Isien vanhempainvapaiden käyttö on yleistynyt. Ketkä isistä vapaita käyttävät ja ketkä eivät? Teoksessa A. Haataja, I. Airio, M. Saarikallio-Torp, & M. Valaste (toim.) *Laulu 573566 perheestä. Lapsiperheet ja perhepolitiikka 2000-luvulla* (s. 80–115). Haettu osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/163822>
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253, haettu osoitteesta <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.2307/2392563>
- Salin, M., Ylikännö, M., & Hakovirta, M. (2018). How to Divide Paid Work and Unpaid Care between Parents? Comparison of Attitudes in 22 Western Countries. *Social Sciences*, 7(10), 188. doi:10.3390/socsci7100188
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and Leadership* (2. painos). Jossey-Bass.
- Schein, E. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. painos). Wiley. E-kirja.
- Schriesheim, C. A. & Liu, Y. (2018). Distinguished Scholars Invited Essay: Becoming a Good Sport and a Better Performer: A Social Information Processing View of Authentic Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 141–152. doi: 10.1177/1548051817740323
- STM. (14.1.2021a). Perhevapaaudistus tähtää molempien vanhempien perhevapaiden käyttöön. Haettu osoitteesta <https://stm.fi/perhevapaaudistus>
- STM. (26.4.2021b). Perhevapaaudistuksessa huomioidaan saatua lausuntopalautetta. Haettu osoitteesta https://stm.fi/-/perhevapaaudistuksessa-huomioidaan-saatua-lausuntopalautetta?fbclid=IwAR3w5wvDHYpim8sgei7VjflbxEyTluJZ5k8nW0L_3C3mp4k8a-PrV600ts
- STT. (12.6.2019). Hallitus kaavailee: Sekä äidille että isälle viisi kuukautta vapaata, vanhempainvapaan kestoksi 5–6 kuukautta. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10827242>
- Su, X., Li, X., & Curry, E. (2016). Understanding workplace flexibility in state agencies what facilitates employee access? *The American Review of Public Administration*, 47(8), 977–990. doi:10.1177/0275074016642014
- Suoninen, E. (2014). Päivittäinen vuorovaikutus. Teoksessa E. Suoninen, A-M. Pirttilä-Backman, A-R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.) *Arjen sosiaalipsykologia* (s. 29–88). Sanoma Pro.
- Taiminen, K. (4.1.2020). Metodiot: Määrällinen tutkimusosio. Luento 4.1.2020: Aineistonkeruu kyselytutkimuksen avulla. Jyväskylän yliopisto. Luentomuistiinpanot.
- Takala, T., Heikkinen, S. & Lämsä, A-M. (2020). Miinakenttä ja toiveiden tynnyri – lähijohtajuus työn ja perheen yhteensovittamisessa. Teoksessa S. Heikkinen, M. Jyrkinen, A-M Lämsä, & C. Niemistö (toim.), *Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa* (s. 43–57). Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/35540243-57>
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit*. Docendo.

- Tasa-arvobarometri. (2017). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 8/2018. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3932-5>
- Thompson, C., Andreassi, J. & Prottas, D. (2005). Work-family culture. Key to reducing workforce-workplace mismatch? ResearchGate. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/284549213_Work-family_culture_Key_to_reducing_workforce-workplace_mismatch
- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., ... & Vanhala, A. (toim.). (2016). *Työ@Elämä. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi*. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%C3%B6%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työsuojelurahasto. (2020). Yrityksen isäystävällisyys tasa-arvon ja tuloksellisuuden välineenä. Haettu osoitteesta <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=190087>
- Valtioneuvosto. (16.3.1999). Isätoimikunta. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=STM0203:00/15/06/1998>
- Väestöliitto. (2020a). Perheystävällinen työpaikka. Haettu osoitteesta <https://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-tyopaikka/>
- Väestöliitto. (2020b). Perheystävällinen työpaikka -ohjelma. Haettu osoitteesta <https://perheystavallinentyopaikka.fi/ohjelma/perheystavallinen-tyopaikka/>
- Väestöliitto. (2020c). Tietoa hankkeista. Haettu osoitteesta <https://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/tietoa-hankkeista/>
- Väestöliitto. (21.9.2020d). Kela, isäystävällisyys ja tasa-arvo [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta <https://vaestoliitonblogi.com/2020/09/21/kela-isaystavallisyys-ja-tasa-arvo/>
- Wang, L., Jiang, B., Zhang, H. & Lin, H. (2020). Leader information seeking, team performance and team innovation: Examining the roles of team reflexivity and cooperative outcome interdependence. *Information Processing and Management*, 57(6). Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102343>
- Wang, P. & Walumba, F. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60, 397-427. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x
- Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205-246. Haettu osoitteesta [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90037-A](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(90)90037-A)

LIITTEET

Liite 1: Saateviesti, Yritys 1

Dear Colleague

[Our company] is a partner in the Family Federation of Finland's (Väestöliitto), research and development program to improve equality, father and family friendliness at the workplace. We wish to strengthen parenthood and equality at the workplace as a quality factor of work life.

As part of the research and development program we have conducted focus group interviews in Sep and we are now conducting a People Survey 29 Oct – 8 Nov 2019.

The goal of the People Survey is to gather information on how you experience combining work and family/private life. In this survey context family word is understood inclusively meaning different types of families and family situations; family is whom you feel that belongs in it.

The survey is designed together with Family Federation of Finland and Feelback Oy provides the technical survey solution. The survey is part of research and development program funded by The Finnish Work and Environment Fund. The survey is totally anonymous and individual answers cannot be identified. Results will be reported only if there are five responses at minimum. The results will be used in our internal development work and as part of the research and development program.

The survey material is stored until publications and thesis work related to this are completed.

Please participate in developing our workplace by sharing your views by 8 Nov; it will take 10 – 15 minutes to answer this survey. Please answer all the questions at once.

Start answering the survey via this link: [link]

Results will be shared with you in the spring 2020. Thank you for your participation!

Further information from HR/Talent Team:
[name and contact information]

If you have technical issues regarding the survey, please contact Feelback Oy:
[name and contact information]

Liite 2: Kyselyrunko, Yritys 1

Equality, father and family friendliness People Survey

The goal of the people survey is to gather information on **how you experience combining work and family/private life**. The survey results are used to strengthen parenthood and equality at the workplace as a quality factor of work life.

The survey is designed together with Family Federation of Finland, Väestöliitto, and it is part of research and development program funded by the Finnish Work Environment Fund.

In this survey context family word is understood inclusively meaning different types of families and family situations; family is whom you feel that belongs in it.

The survey will take 10-15 minutes to complete.

Please, answer all the questions.

Business Unit

(options)

Career Level

(options)

Do you have a Manager position

- Yes
 No

Life Situation

You can choose all the possible alternatives that suit you in your situation.

- I live alone
- I live with my spouse, there are no children in our family
- I have children under 10 years old in my family (0-9 years)
- I have young people of 10-18 years in my family
- My children are already adults but still live with me in my home
- My children are already adults and have moved away from my home
- I am a custodian in a family of two parents
- I am a custodian in a family of one parent (single parent or custodial parent)
- I am a custodian of children, which do not live regularly at my home (non-custodial parent)
- My children live with me every other week
- I regularly/often take care of my parents/spouse's parents
- I regularly/often take care of my grandchildren/spouse's grandchildren
- I regularly/often take care of my relative or other close person of mine
- In addition to my work I study to get a degree
- Because of the work my spouse is in some other locality part of the week/month
- Because of my work I am in some other locality part of the week/month
- My daily way to work lasts over one hour (one direction) to my primary working place

- I have an animal/animals that need daily care
- Something else, please clarify

Amount of children/young people (0-18 years) in my family

- 0 (no children)
- 1-2
- 3-4
- 5 or more

Have you taken any family leave (maternity, paternity, parental or nursing leave) while working in our firm, or have you reduced your working hours for family reasons (partial nursing leave) during the past five years?

- Yes
- No

1. Values and attitudes

Scale: Strongly Disagree - Disagree - Neither agree nor disagree - Agree - Strongly Agree

- 1) In our firm there is an attitude and value system that supports family-friendly working culture
- 2) Work-life balance is considered an important asset in our firm
- 3) In our firm there is a mindset that flexible working hours and the like, convey mutual benefits for both professionals and employer
- 4) Deputies and other arrangements are well and proactively organized in temporary/ad hoc cases of absence
- 5) There is a positive attitude towards remote work in our firm (if remote work is available in one's work position)
- 6) In our firm fathers are encouraged to take family leaves

2. Family leave and lifespan

- 1) Attitudes towards maternity and paternity leaves are similar in our firm
- 2) Starting an extensive family leave has been fluent in our firm
- 3) I am satisfied with the part-time working arrangements in our firm
- 4) I am satisfied with the partial nursing leave, and other short-time working agreements, and how these are implemented in our firm
- 5) I have been able to take an extensive family leave for as long as I have wanted
- 6) Coming back from an extensive family leave has been organized smoothly in our firm
- 7) I am satisfied with the sabbatical leave opportunity our firm offers

3. Flexibility of working time and place

- 1) I can sufficiently influence my working hours
- 2) I can sufficiently impact the time of my vacation and other leaves
- 3) I am pleased with my possibilities of remote work
- 4) I get sufficiently flexibilities at work according to needs of my private life
- 5) During the working day it is easy to take temporarily care of acute matters considering family life/private life

- 6) Think about the corona epidemic and the time of exception, how do you think it has affected reconciliation of work and family life in your own life situation?

The time of exception has affected my own reconciliation of work and family life/private life: [1-5]

Scale: 1 = Very negatively, 2 = somewhat negatively 3 = neither negatively nor positively, 4 = somewhat positively, 5 = very positively

Open question (filtered by answer): If you are not satisfied with your working times, flexibilities or remote working possibilities, how would you change the practices in our firm?

4. Guidelines in combining work and other life

- 1) The work-life balance guidelines of our firm are easy to find
- 2) Guidelines concerning work-life balance in our firm are clear
- 3) Guidelines are fair
- 4) I know whom I can ask for advice/support in our firm on matters related to work-life balance

5. My experience of Managers' behavior

- 1) It is easy to talk about working hours or other expectations with my Manager
- 2) My Manager understands well the acute absence from work caused by an illness of a child or other close relative
- 3) My Manager solves well work-life balance reconciliations in our work community
- 4) My Manager does the best to ensure smooth arrangements of work and replacements in temporary cases of absence
- 5) My Manager does the best to ensure equal arrangements of work and replacements in temporary cases of absence
- 6) My Manager serves as a role model in work-life balance reconciliation
- 7) My Manager encourages fathers to take family leaves
- 8) The top leadership of our firm serve as a good example of work-life balance reconciliation

6. Managers' opinion

- 1) I am able to solve well work-life balance reconciliations in our work community
- 2) I serve as a role model in work-life balance reconciliation in our working community
- 3) I have received enough training related to work-life balance reconciliation issues in our firm

7. My experience of work-life balance

- 1) At the moment, my work life and private life are in balance
- 2) My employer supports the reconciliation of work and private life
- 3) I can recommend our firm as a family-friendly workplace
- 4) I can recommend our firm as a father-friendly workplace

OPEN QUESTIONS

1) *Only for Manageres*

As a Manager in our firm, have you faced any special challenges among experts trying to balance their work and private life and family needs during last year? Tell us about your experiences.

2) To everybody

- a) In our firm, have you faced any special challenges when trying to balance your work and private life and family needs and wishes during last year? Tell about your experiences.
- b) Have you experienced something especially positive when balancing your work and family/private life in our firm during last year? Tell about your experiences.
- c) Do you have suggestions or ideas how we could improve reconcile work and family life in our firm? Tell about your ideas.

Age

- under 35 years
- 35-44 years
- 45-54 years
- 55-63 years
- over 63 years

Gender

- Female
- Male
- Other/ I choose not to answer

That was all the questions.

Register your answers by continuing forward!

Liite 3: Saateviesti, Yritys 2

Hyvä [yhtiön] työntekijä,

Tervetuloa vastaamaan yhtiömme Perhe- ja isäystävällisyyskyselyyn!

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa työn ja perhe-elämän/muun elämän yhteensovittamisesta [yhtiössämme]. Tuloksia hyödynnetään yhtiömme sisäisessä kehittämistyössä. Kysely on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimus- ja kehittämishanketta, jota koordinoi Väestöliitto.

Kyselyn sisältö on suunniteltu yhdessä Väestöliiton kanssa. Teknisestä toteutuksesta vastaa Feelback Oy.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vastaamiseen saa käyttää työaika.

Kysely on anonymi, eli yksittäistä vastausta ei pystytä tunnistamaan. Tulokset käsitellään niin, että jokaisessa vastaajaryhmässä pitää olla vähintään viisi vastaajaa. Raportointi tapahtuu siten, ettei vastausta ja yksittäistä vastaajaa ole mahdollista yhdistää toisiinsa. Tietosuojasta saat lisätietoa täältä [linkki]

Perhe-sana ymmärretään tässä laajasti ja monimuotoisesti koskemaan erilaisia perheitä ja perhetilanteita.

Perhevapaat tarkoittavat kaikkia pitkiä perhevapaita: äitiysvapaata, isyysvapaata, vanhempain- ja hoitovapaata.

Kysely on auki 8.11.2019 asti.

Jos joudut keskeyttämään kyselyyn vastaamisen, voit jatkaa samasta linkistä uudestaan.

Keväällä pääsemme aloittamaan kehittämistyön ja esittelemään tuloksia yhtiössämme.

Aloita kyselyyn vastaaminen tästä: [linkki]

Kyselyyn liittyvissä teknisissä asioissa ota yhteyttä:

Feelback

[nimi ja yhteystiedot]

Osoitelähde: Yrityksen henkilöstölista

Liite 4: Kyselyrunko, Yritys 2

Perhe- ja isäystävällisyyskysely

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta yrityksessämme. Kyselyn tuloksia hyödynnetään yhtiömme sisäisessä kehittämistyössä.

Kysely on osa Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimus- ja kehittämishanketta, jota koordinoi Väestöliitto.

Perhe ymmärretään tässä laajasti: Perheeseen kuuluvat ne henkilöt, jotka itse katsot kuuluviksi omaan perheeseesi.

Täytähän kaikki kohdat ennen siirtymistä eteenpäin.

Nykyinen yksikkö

(vaihtoehtoja)

Työrooli

(vaihtoehtoja)

Toimitko esimiehenä?

- Kyllä
- En

Elämäntilanne

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

- Asun yksin
 - Asun puolisoni kanssa, perheeseen ei kuulu lapsia
 - Minulla on perheessäni alle 10-vuotiaita lapsia (0-9v.)
 - Minulla on perheessäni 10-18-vuotiaita nuoria
 - Lapseni ovat jo aikuisia ja asuvat luonani
 - Lapseni ovat jo aikuisia ja muuttaneet pois kotoa
 - Olen huoltajana kahden vanhemman perheessä
 - Olen huoltajana yhden vanhemman perheessä (yksinhuoltaja tai lähivanhempi)
 - Minulla on huollettavana lapsia, jotka eivät asu pääsääntöisesti luonani (etävanhempi)
 - Lapset asuvat luonani vuoroviikoin
 - Hoidan säännöllisesti/usein omia tai puolisoni vanhempia
 - Hoidan säännöllisesti/usein omia tai puolisoni lapsenlapsia
 - Hoidan säännöllisesti/usein muuta omaistani tai läheistäni
 - Opiskelen tutkintoon johtavaa koulutusta työn ohessa
 - Puolisoni on työn vuoksi muulla paikkakunnalla osan viikosta/kuukaudesta
 - Olen työn vuoksi muulla paikkakunnalla osan viikosta/kuukaudesta
 - Päivittäinen työmatkani yhteen suuntaan (ensisijaiseen työpisteeseeni) kestää yli tunnin
 - Minulla on eläin/eläimiä, jotka vaativat päivittäistä hoitamista
 - Jotain muuta mitä, tarkenna elämäntilannettasi:
-

Lasten/nuorten (0-18-vuotiaita) lukumäärä perheessäsä

- 0 (ei lapsia)
- 1-2
- 3-4
- 5 tai enemmän

Oletko ollut yrityksessämme viimeisen viiden vuoden aikana perhevapaalla (äitiys-, isyys-, vanhempain- tai hoitovapaalla), tai lyhentänyt työaikaasi perhesyistä (osittainen hoitovapaa)?

- Kyllä
- En

1. Arvot ja asenteet

Vastausasteikko: 1 = Täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

- 1) Yhtiössämme on perheystävällistä työkuultuuria tukeva asenne- ja arvomaailma
- 2) Henkilöstön työn ja muun elämän tasapaino nähdään yhtiössämme tärkeänä
- 3) Yhtiössämme ajatellaan, että työaika- ja muilla joustoilla on molemminpuolisia hyötyjä: ne auttavat sekä työntekijää että työnantajaa
- 4) Tilapäisten poissaolojen aiheuttamia sijais- ja työjärjestelyjä on yhtiössämme ennakoitu
- 5) Yhtiössämme suhtaudutaan myönteisesti etätöön/mobiiliin työn tekemiseen, jos toimenkuva sen sallii
- 6) Yhtiössämme kannustetaan isiä pitämään perhevapaita

2. Perhevapaat ja elämänkaari

- 1) Yhtiössämme suhtaudutaan isien ja äitien perhevapaisiin samalla tavalla
- 2) Pitkälle perhevapaalle jääminen on hoitunut työpaikallani sujuvasti
- 3) Olen tyytyväinen yhtiömme tarjoamiin mahdollisuuksiin tehdä osa-aikatyötä
- 4) Lyhennetystä työajasta/osa-aikatyöstä sopiminen on ollut helppoa
- 5) Olen pystynyt jäämään pitkälle perhevapaalle haluamakseni ajaksi
- 6) Pitkältä perhevapaalta töihin paluu on hoitunut sujuvasti
- 7) Olen tyytyväinen yhtiömme tarjoamaan sapattivapaamahdollisuuteen

3. Työnteko, työajat ja joustot

- 1) Pystyn riittävästi vaikuttamaan työaikoihini
- 2) Pystyn riittävästi vaikuttamaan työvuorojeni sijoittumiseen
- 3) Pystyn riittävästi vaikuttamaan lomieni ja muiden vapaiden ajankohtaan
- 4) Olen tyytyväinen etä- ja mobiilityön mahdollisuuksiini
- 5) Saan työssäni riittävästi tilannekohtaisia joustoja yksityiselämäni tarpeiden mukaisesti
- 6) Minun on helppo hoitaa akuutteja perheeni/lähiomaisten asioita tilapäisesti työpäivän aikana

Avoin kysymys (filterillä): Jos et ole tyytyväinen työaikoihisi, työn joustoihin tai etätömahdollisuuksiin, miten muuttaisit yrityksemme toimintatapoja näissä asioissa?

4. Ohjeet ja pelisäännöt työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä kysymyksissä

- 1) Yhtiössämme käytössä olevat ohjeet löytyvät tarvittaessa helposti
- 2) Ohjeet ja pelisäännöt ovat selkeitä
- 3) Ohjeet ja pelisäännöt ovat oikeudenmukaisia
- 4) Tiedän keneltä voin kysyä tarvittaessa apua/tukea työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa

5. Kokemukset esimieheni/johdon toiminnasta

- 1) Minun on helppo ottaa puheeksi työaika- ja muita toiveitani esimieheni kanssa
- 2) Esimieheni suhtautuu ymmärtäväisesti, jos joku työyhteisössämme joutuu olemaan poissa lapsen tai muun lähiomaisen sairastumisen vuoksi
- 3) Esimieheni pystyy ratkaisemaan hyvin työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä tilanteita
- 4) Esimieheni tekee parhaansa, jotta työ- ja sijaisjärjestelyt toimivat tilapäisissä poissaolotilanteissa sujuvasti
- 5) Esimieheni tekee parhaansa, jotta työ- ja sijaisjärjestelyt toimivat tilapäisissä poissaolotilanteissa tasapuolisesti
- 6) Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta
- 7) Esimieheni kannustaa isiä perhevapaille
- 8) Yhtiömme johto toimii hyvänä esimerkkinä ja roolimallina työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta

6. Esimiehen näkökulma

- 1) Ratkaisen hyvin työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisen tilanteita työyhteisössämme
- 2) Toimin itse hyvänä esimerkkinä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta työyhteisössämme
- 3) Olen saanut yhtiössämme riittävästi valmennusta liittyen työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisen kysymyksiin

7. Tasapainon kokemus

- 1) Tällä hetkellä työ ja muu elämäni on tasapainossa
- 2) Työnantajani tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista
- 3) Voin suositella yhtiötämme perheystävällisenä työpaikkana
- 4) Voin suositella yhtiötämme isäystävällisenä työpaikkana

Avokysymykset

1) Vain esimiehille

Oletko esimiehenä kohdannut tilannetta, jossa yhtiömme työntekijän perhetilanteeseen liittyvät tarpeet tai asiat ovat olleet erityisen haastavia yhtiössämme? Kerro kokemuksistasi.

2) Kaikille vastaajille

- a) Oletko kohdannut yhtiössämme tilannetta, jossa omaan perhetilanteeseesi liittyvät tarpeet tai asiat ovat olleet erityisen haastavia yhtiössämme? Kerro kokemuksistasi.
- b) Onko työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamiseen liittynyt kohdallasi joitakin erittäin myönteisiä kokemuksia yhtiössämme? Kerro kokemuksistasi.
- c) Miten pystyisimme yhtiössämme nykyistä paremmin huomioimaan työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisen? Kerro ideoistasi.

Lopuksi muutama taustatietokysymys.

Ikä

- alle 35 vuotta
- 35-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- 55-63 vuotta

84

yli 63 vuotta

Sukupuoli

Mies

Nainen

Muu, En halua sanoa

Kaikki kysymykset on nyt esitetty.

Rekisteröi vastaukset jatkamalla eteenpäin!