



ANNA KOKKO

# Tasa-arvo tahdon asiana

Perhe- ja isäystävällistä työkuiltuuria rakentamassa

Tutkimus- ja kehittämishankkeen 2019–2021 loppuraportti



# Tasa-arvo tahdon asiana

## Perhe- ja isäystävällistä työkuilttuuria rakentamassa

Tutkimus- ja kehittämishankkeen 2019–2021 loppuraportti

**Anna Kokko**



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



Kirjoittaja: Anna Kokko

Julkaisija: Väestöliitto ry, Kalevankatu 16, 00100 Helsinki

Tutkimus- ja kehittämishanke, päärahoittaja Työsuojelurahasto

Hankennumero #190087, Tasa-arvo ja isät – Yrityksen isäystävällisyys tasa-arvon ja tuloksellisuuden välineenä

Julkaisu: Tasa-arvo tahdon asiana – Perhe- ja isäystävällistä työkuultuuria rakentamassa

Avain- ja asiasanat: henkilöstöjohtaminen, isäystävällisyys, organisaatiokulttuuri, tasa-arvo, työelämä, toimintamahdollisuudet, työn ja perheen yhteensovittaminen, työpaikka, perhevapaat, perheystävällisyys, perhe-elämä, vanhemmuus, vastuullisuus

ISBN: 978-952-226-213-4 (pdf, verkkojulkaisu)

ISBN: 978-952-226-217-2 (painettu julkaisu)

Taitto: Sanna Härkönen

Kansikuva: Väestöliitto, Jani Laukkanen, 2018

Muut valokuvat: Juho Länsiharju, 2020 (s. 79-81), Jenni Talvitie, 2019 (s. 33)

Paino: Hansaprint Oy, Turenki, 2021

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Tiivistelmä</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Johdanto</b>	<b>8</b>
2.1	Esipuhe	10
2.2	Tausta: hankkeen synty ja hankeorganisaatiot	13
2.3	Aiempia hankkeita ja tutkimuksia	17
2.4	Tutkimuskysymyksiä ja teoreettista taustaa	20
2.5	Hankeorganisaatioiden rooli ja hankkeen johtaminen	25
<b>3</b>	<b>Hankkeen toteutus</b>	<b>27</b>
3.1	Hanke alkaa	27
3.2	Hankkeen vaiheet	29
3.3	Eettisiä näkökohtia	31
3.4	Muutoksia aikatauluihin koronapandemian vuoksi	32
3.5	Tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä aineistonkeruu	34
3.5.1.	Fokusryhmäkeskustelut	35
3.5.2.	Tilastolliset menetelmät ja henkilöstökyselyt	38
3.6	Videoiden toteutus	40
3.7	Podcastien toteutus	42
3.8	Hankkeen riskit ja niihin varautuminen	43
<b>4</b>	<b>Tuloksia</b>	<b>44</b>
4.1	Perheystävällisyyskyselyjen tuloksia	44
4.2	Fokusryhmien organisaatiokohtaiset koonnit	47
4.3	Kehittämistyö hankeorganisaatioissa	53
4.4	Yhteenveto aineistoista ja tuloksista	59
4.5	Tutkimusjulkaisut ja opinnäytteet	61
4.6	Yhteenveto: Tutkimustulosten innovatiivisuus ja toimintamallit jatkossa	69
4.7	Viestintä hankkeen aikana ja sosiaalisen median kampanjassa	73
4.8	Palautetta hankkeen onnistumisesta	76
<b>5</b>	<b>Julkaisut</b>	<b>78</b>
5.1	Tieteelliset artikkelit ja opinnäytteet	78
5.2	Videot	79
5.3	Podcastit	80
5.4	Lehtiartikkelit ja muut tekstit	82
5.5	Alustuksia ja esityksiä hankkeesta	85
<b>6</b>	<b>Yhteenveto ja kiitokset</b>	<b>86</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>91</b>
	<b>Liite</b>	<b>98</b>

# 1 Tiivistelmä

**Tasa-arvo ja isät -hanke** (1.6.2019–31.5.2021) toi syventävää tietoa ja kokemusta suomalaisen työelämän kehittämiseen. Hanke oli jatkumoa Väestöliiton ja Työsuojelurahaston aiemmalle hankeyhteistyölle: Työsuojelurahasto rahoitti vuosina 2011–2013 Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -kehittämishanketta ja vuonna 2018 Perheystävällinen työpaikka -ohjelman kehitystyötä.

Hankkeessa syvennyttiin erityisesti isien vanhemmuuteen työpaikoilla ja sitä kautta tasa-arvon vahvistamiseen suomalaisessa työelämässä. Keskeisiä teemoja olivat isyyden toteuttamisen mahdollisuudet työpaikoilla, suhtautuminen isien perhevapaisiin sekä asenteet ja käytännöt eri sukupuolta olevia vanhempia kohtaan työelämässä. Lisäksi tarkasteltiin, mihin arkisiin tilanteisiin ja toimintamalleihin työpaikoilla tulisi kiinnittää erityistä huomiota tasa-arvoisen vanhemmuuden näkökulmasta.

Isyyteen ja perhevapaisiin liittyviä hankkeita on toteutettu Suomessa aiemminkin. Nyt aika tuntui olevan kypsä laajalle aiheen nostolle ja pitkäkestoiselle kehittämishankkeelle eri toimialoilla. Kun aiemmin työelämän perheystävällisyydestä puhuttaessa kuuli pääsääntöisesti kommentteja: ”Itsekin pienten lasten äitinä...”, puhuja aloittaa nykyisin yhä useammin: ”Itsekin pienten lasten isänä...”.

Hankkeessa käytettiin sekä tilastollisia että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aloitus- ja seurantavaiheissa toteutettiin fokusryhmähaastattelut ja henkilöstökyselyt kolmessa hankeorganisaatiossa. Vuosien 2019–2020 aikana kehittämisingerentio toteutui jokaisessa hankeorganisaatiossa oman räätälöidyn kehittämis- ja viestintäsuunnitelman pohjalta. Kehittämisingerention avulla onnistuttiin jokaisessa hankeorganisaatiossa vahvistamaan perhe- ja isäystävällisyyttä sekä herättämään julkista keskustelua isien roolista työpaikoilla ja vanhempien tasa-arvosta työelämässä.

Hankkeen tutkimusaineistoissa ja tuloksissa on todennettavissa myönteinen kehityssuunta: isien vanhemmuudelle ja perhevapaille työpaikoilla on hankkeen jälkeen aiempaa enemmän tilaa ja kantavaa rakennetta kaikissa hankeorganisaatioissa.

Työpaikkojen kehittyminen, josta tämä raportti kertoo, ei olisi syntynyt ilman monen tahon aktiivista, innostunutta ja monin tavoin ihanteellista yhteistyötä.

Vaikka koronatilanne muutti joitakin hankkeen toteutustapoja, hanke onnistui suunnitellusti: aikataulut, eteneminen ja budjetti pitivät, ja hankkeen tavoitteet toteutuivat. Näkyvyyttä saavutettiin hankkeen sisällöille, tuotetuille julkaisuille ja materiaaleille sekä laajemmin koko teemalle. Tämä raportti voi parhaimmillaan toimia eräänlaisena opastajana, tai ainakin innoittajana, kehittämistyöhön eri organisaatioissa ja yrityksissä.

Raportin tekstiä ovat kommentoineet ja sisältöä tuottaneet hankkeessa mukana olleet ihmiset eri tahoilta. Heille kaikille esitetään lämpimät ja sydämelliset kiitokset yhteistyöstä hankkeen ja raportin syntymisestä.

**Toteuttaja:** Väestöliitto ry

**Hankeorganisaatiot:** Deloitte Oy, Kela, Lahti Energia Oy

**Tutkimusyhteistyö:** Feelback Oy, Hanken Svenska handelshögskolan, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Kelan tutkimus, Väestöliitto

**Hankkeen pääyhteistyökumppani:** Repo Work Oy

**Työpajojen fasilitointi:** Ekvalita ja Väestöliitto

**Videoiden kuvaukset ja editointi:** T:mi Juho Länsiharju

**Podcastien äänitykset ja editointi:** Repo Work Oy

## 2 Johdanto

Perhe- ja isäystävällisyyden ja tasa-arvon kehittäminen on mahdollista eri alojen työpaikoilla.

Isien kokemukset hoivasta ja tasapainosta työnteon ja perhe-elämän välillä ovat tärkeitä yksilöiden, työyhteisöjen ja koko yhteiskunnan näkökulmasta. Tutkitusti perheissä jokaisen jäsenen hyvinvointi vaikuttaa toisiinsa. Toimiva arki parantaa vanhempien elämänlaatua erilaisissa perheissä. Isien työn ja perheen tasapaino vaikuttaa myönteisesti heihin itseensä ja samalla lapsiin, puolisoon, perhe-elämään ja työntekoon. Se, miten paljon työpaikalla voidaan vanhemmuuden tasa-arvon hyväksi tehdä, on merkityksellistä kaikille sukupuolille ja koko yhteiskunnalle. Tämä teema ansaitsee tulla entistä näkyvämmäksi.

Suomi ei ole vielä työelämän tasa-arvon suhteen valmis maa, mutta aiheesta tiedetään nyt paljon enemmän kuin vielä joitakin vuosia sitten. Asenteet kohti tasaveroista vanhemmuutta ovat muuttumassa vähitellen, vaikka monin tavoin vanhakantaiset ajattelumallit ovat eläneet yhteiskunnassamme yllättävän pitkään ja sitkeästi. Tässä raportissa käytetään käsitteitä isä, äiti, mies/miesoletettu ja nainen/naisoletettu, jotta saadaan konkreettisesti näkyville isien näkökulma ja kohtelu työyhteisöissä sekä isien perhevapaat. Pelkästään sukupuolineutraali käsite 'vanhempi' ei olisi ollut riittävän tarkka.

Tasa-arvo ja isät -hankkeessa lähdettiin selvittämään seuraavia kysymyksiä: Miten työpaikoilla voidaan vahvistaa positiivista asennetta isien perhevapaiden käyttöä kohtaan? Miten henkilöstö kokee erilaisia perhetilanteita ja vanhempia kohdeltavan omassa organisaatiossaan? Mitä isyyteen liittyviä asenteita esihenkilöillä ja johdolla itsellään on? Miten käytännössä voidaan tukea aiempaa tasa-puolisempaa ja tasa-arvoisempaa perhevapaiden jakamista vanhempien kesken? Ja millä toimintamalleilla ja kehittämisen menetelmillä hanke voi myötävaikuttaa tähän kehitykseen?

Hankkeen toteuttajana oli Väestöliitto ja päärahoittajana Työsuojelurahasto. Kehittämistyötä tehtiin kahdessa yrityksessä ja yhdessä julkisen sektorin organisaatiossa. Mukana olivat Deloitte Oy, Lahti Energia Oy ja Kela. Kelan tutkimus toteutti ja raportoi Kelan omat henkilöstökyselyt ja Feelback Oy yritysten henkilöstökyselyjen teknisen toteutuksen ja raportoinnin. Repo Work Oy toimi



hankkeen pääyhteistyökumppanina, Ekvälita oli mukana suunnittelemassa ja fasilitoimassa kahta työpajaa, ja Juho Länsiharju vastasi videokuvauksista. Tutkimusyhteistyötä tehtiin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun (JSBE) ja Hankenin kanssa.

Kehittämisinterventiossa hyödynnettiin aiemmista tutkimuksista, hankkeen tapaamisista ja työpajoista sekä Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka-ohjelmasta saatuja tietoja ja näkemyksiä. Ryhmähaastattelujen analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia ja kriittistä diskurssianalyysia, yritysten henkilöstökyselyjen analysoinnissa monimuuttujamenetelmiä ja tilastollisia raportointimenetelmiä.

Koronapandemia muutti tätäkin hanketta jonkin verran 2020–2021 aikana. Toteutimme maaliskuun 2020 jälkeen etäyhteyksillä podcastien ryhmäkeskustelut, seurantavaiheen fokusryhmähaastattelut sekä kaikki palaverit, kokoukset ja muun yhteydenpidon, hankkeen loppuun asti. Henkilöstökyselyissä ja fokusryhmissä rungot pyrittiin pitämään muutoksista huolimatta mahdollisimman samoina kuin alkuvaiheessa. Fokusryhmäkeskusteluissa osallistujia puhututtivat lisääntynyt kotietätyöskentely, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, itseohjautuvuuden paineet ja mahdollisuudet sekä perheen ja työn yhteensovittaminen. Kyselyaineistossa koronatilanne nousi esiin esimerkiksi avovastauksissa. Arkielämään oli tullut uusia elementtejä reilun vuoden aikana.

Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten aineistojen ja hankkeen tulosten pohjalta voidaan todeta, että tasa-arvon ja isäystävällisyyden kehittäminen osana laajempaa perheystävällisyyden kehittämistä on mahdollista eri toimialoilla ja sektoreilla, hyvin erityyppisissä organisaatioissa. Tutkitulla tiedolla sekä kehittämis- ja viestintätoimilla on mahdollista päästä vaikuttamaan organisaatioiden koko henkilöstöön, mukaan lukien nekin, jotka ovat kenties tasa-arvokysymyksistä alun perin vähemmän kiinnostuneita ja niiden kehittämisessä vähemmän aktiivisesti itse mukana.

Kaikki hankkeen organisaatiot ovat kertoneet avoimesti kehittämistyöstään. Tähän raporttiin on koottu heidän kokemuksiaan ja tuloksiaan: onnistumisia, haasteita ja tavoitteita jatkossa. Tämä toivottavasti hyödyttää myös muita organisaatioita. Hanke tuotti tutkittua tietoa organisaatiokulttuurin kehittämisestä isä- ja perheystävällisyyttä sekä tasa-arvoa tukevaksi. Pääasiallisena teoreettisena viitekehystenä oli toimintamahdollisuuksien teoria. Hankkeen aineistoista valmistuneissa oppinnäytetöissä sovellettiin lisäksi myös muuta teoreettista taustaa.

Isäystävällisyyden kehittämistyö onnistuu erilaisilla työpaikoilla: sukupuoli- ja kaumaltaan tasaisissa organisaatioissa samoin kuin perinteisillä mies- ja naisvaltaisilla aloilla. Jokaisen organisaation oman lähtötilanteen ja tavoitteiden huomioon ottamisella ja kehittämistyön kohdentamisella voidaan päästä selkeästi mitattaviin positiivisiin tuloksiin. Samalla luodaan ja vahvistetaan organisaation sosiaalista vastuullisuutta. Henkilöstön ja heidän perheidensä hyvinvointi ja työnantajamaineen kehittäminen ovat olleet myös tässä hankkeessa työnantajien tärkeinä motiiveina lähteä mukaan kehittämistyöhön. Samoin keskeistä oli henkilöstöjohtamisen käytäntöjen päivittäminen.

Hankkeen julkaisuja, opinnäytteitä ja muuta tuotettua materiaalia on pyritty jakamaan aktiivisesti jo hankkeen aikana. Toivottavasti niistä on hyötyä eri tavoin tulevaisuudessa. Hankkeen loppuvaiheessa toteutettiin yhteiskunnallinen kampanja Tasa-arvoa vanhemmuuteen työelämässä. Siinä tunnetut sosiaalisen median vaikuttajat puhuivat omilla kanavillaan tasa-arvoisesta vanhemmuudesta työelämässä. Kampanjan koordinoi Väestöliitto, ja päärahoittajana erillisellä kampanjarahoituksella oli Työsuojelurahasto. Kampanja tavoitti eri kanavien kautta yhteenlaskettuna noin 1,7 miljoonaa ihmistä.

Hankkeen tutkimus- ja kehittämistyö vei osaltaan suomalaista työelämää kohti 2030-lukua ja sosiaalisesti vastuullista yritys- ja organisaatiokulttuuria. Samalla se vahvisti Suomen asemaa yhtenä työelämän tasa-arvon kärkimaista, vaikka työtä tavoitteen eteen on edelleen tehtävä. Hankkeen tulosten arviointia kannattaa jatkaa aktiivisesti ja seurata, miten eri työpaikoilla asenteet isyyttä, isien pitkiä perhevapaita ja vanhemmuuden tasa-arvoa kohtaan muuttuvat Suomessa.

## 2.1 Esipuhe

Helmikuussa 2020 Suomen sosiaali- ja terveysministeri esitteli hallituksen uutta perhevapaamallia jatkovalmistelun pohjaksi. Uudistusta oli odotettu kymmeniä vuosia, ja siksi tapahtuma oli merkityksellinen. Tätä tekstiä viimeistellessäni kesällä 2021, perhevapaauudistusta koskevat lakimuutokset ovat olleet lausuntokierroksella ja uudistuksen voimaantulo alkusyksyllä 2022 näyttää erittäin todennäköiseltä.

Maaliskuussa 2020 istuin kotona työpöytäni ääressä ja muutin kalenterimerkin-  
töjä: hankkeen tulevat palaverit, kokoukset ja tapaamiset vaihdettiin toteutettavaksi etäyhteydellä, tai niitä siirrettiin ajassa eteenpäin.

Hanke ei missään vaiheessa ollut vaarassa jäädä kesken koronan vuoksi. Suurin riski liittyi siihen, sairastuisiko joku hankkeen vastuullisista henkilöistä tai eri organisaatioiden avainhenkilöistä. Riski on tietysti muutenkin olemassa, nyt vain astetta konkreettisempänä ja todennäköisempänä. Onneksi digitaalisuus mahdollisti etäkeskustelut ja -palaverit, datan siirrot, yhteisten dokumenttien käsittelyn sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen poikkeustilanteessa. Vaikka emme täysin välttyneet koronan vaikutuksilta, pystyimme silti yllättävän sujuvasti edistämään hankkeen suunnitelmia ja tavoitteita. Emme kuitenkaan nähneet enää yhteistyökumppaneiden kanssa toisiamme livetilanteissa maaliskuun 2020 jälkeen, eli yli vuoteen. Kaikki yhteydenpito toteutettiin etäyhteyksillä.

Hanke osoitti todeksi, että työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamiseen kannattaa työpaikoilla panostaa: toimenkuissa, joissa etätyöskentely on mahdollista, kannattaa etätyöskentelyn olosuhteet, ohjeistukset ja johtamisen käytännöt luoda sellaisiksi, että töiden edistäminen ja seuranta toteutuvat saumattomasti, vaikka henkilöstö toimisi poikkeusoloissa tai monipaikkaisesti, eri paikasta kuin oma esihenkilö tai muu organisaatio.

Kaikissa hankkeen organisaatioissa tehtiin vuosina 2020–2021 muutoksia työnteon käytäntöihin: yritysasiakastapaamiset siirtyivät verkkoon, asiakaspalvelua alettiin toteuttaa etäyhteyksillä, uusia työturvallisuus- ja hygieniaohjeita otettiin käyttöön, ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen annettiin uusia suosituksia, esimerkiksi töiden jaksottamisesta, taukojen pitämisestä ja työmäärän rajaamisesta, jotta henkilöstön jaksaminen ja sitoutuminen säilyisi hyvänä poikkeustilanteesta huolimatta.

Hankkeen aikana syntyi useita julkaisuja tieteellisistä artikkeleista blogeihin sekä videoita ja podcasteja. Hankkeesta annettiin lehtihaastatteluja, julkaistiin Vieraskynä-teksti Helsingin Sanomissa ja toteutettiin näkyvä sosiaalisen median kampanja. Hankkeen aineistoista valmistui kaksi pro gradu -tutkielmaa 2021.

Jos hanke on jotain opettanut tekijöilleen ja suomalaiselle työelämälle, se on pitkäjänteisen kehittämistyön, aktiivisen viestinnän ja päämäärätietoisuuden merkityksen tasa-arvotyössä ja perheystävällisyyden kehittämisessä. Myöskään ei voi kiistää kehittämistyön seuraamisen ja raportoinnin merkitystä: Jos organisaation kehittymistä seuraa säännöllisesti yksi tai useampi ulkopuolinen taho, on näyttöjen antamisen positiivinen paine vahva eteenpäin vievä voima. Myös se, että joku tai jotkut ovat aidosti kiinnostuneita kehittämisen tuloksista, on keskeistä. Tutkittuun tietoon perustuvan kehittämistyön painoarvoa ei voi koskaan

liikaa korostaa. Lisäksi on oltava kiitollinen saadusta ulkopuolisesta rahoituksesta, joka on antanut hankkeen toteuttamiselle vahvan perustan.

Yhtenä tärkeimmistä hankkeen saavutuksista voidaan pitää kaikkien hankeorganisaatioiden kehittymistä isä- ja perheystävällisyydessä. Lisäksi hanke herätti monia toimialoja, työmarkkinajärjestöjä, ministeriöitä ja poliittisia päättäjiä. Hankkeen loppusuoralla Kela sai Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen, mikä oli tärkeä etappi.

On merkityksellistä, että perhe- ja isäystävällisyyttä sekä tasa-arvoa koskevia asenteita ja toimintatapoja on mahdollista kehittää ja tuloksia voidaan eri tavoin mitata ja osoittaa organisaatioissa. Kehittämistyön lähtökohtana on kysyä: Miten ja millä metodeilla tietoa kerätään henkilöstöltä ja johdolta, mitä kerätyllä tiedolla tehdään ja mihin kehittämiskohteisiin tartutaan? Entä uskallammeko kohdata vaativimmat kehittämiskohteet ja kokeilla uusia ratkaisuja?

Perhe- ja isäystävällisyyden, perheettömien työntekijöiden ja työelämän tasa-arvon kehitys on jatkuva prosessi, joka tarvitsee sekä rakenteellisia uudistuksia että yksilötasolla työnteon, muun elämän ja palautumisen tasapainoa.

Perhevapaaudistuksen voimaantumisen jälkeen isillä tulee olemaan Suomessa aiempaa enemmän korvamerkittyä vapaata. Erilaisille perheille ja vanhemmille eri elämäntilanteissa on enemmän joustomahdollisuuksia perhevapaiden käyttöön kuin ennen. Silti asenteiden ja valmiuksien on oltava työpaikoilla kunnon, jotta perhevapaille jääminen ja niiltä paluu on sujuvaa ja Suomi on aidosti perhe-, isä- ja äitiystävällinen maa eri toimialojen organisaatioissa.

Koronapandemia osoitti globaalisti ja suomalaisessa työelämässä, että ideaalitulanteessa vanhemmuuden ja työn yhteensovittaminen on eri asia kuin niiden yhdistäminen: työtä ja vanhemmuutta ei voi toteuttaa jatkuvasti päällekkäin ja toisiinsa sekoittuneina, vaan ne tarvitsevat myös omaa tilaa ja paikkoja toteutuakseen hyvin, ainakin pitkällä aikavälillä. Koronatilanne on tämän vuoksi ollut joissakin perheissä rankka, jos vanhempi tai vanhemmat ovat tehneet etätöitä samoissa tiloissa, joissa lapset ovat olleet hoidossa, karanteenissa tai käyneet etäkoulua. Moni vanhempi on yrittänyt työskennellä tehokkaasti, laittaa välissä perheelle lounasta, auttaa tarvittaessa lapsia koulutöissä ja keksiä mielekästä tekemistä pienille perheenjäsenille. Jaksaminen on ollut monissa perheissä koetuksella.

Toisaalta jotkut vanhemmat, erityisesti isät, ovat kertoneet, etteivät koskaan aiemmin olleet viettäneet niin paljon aikaa omien lastensa kanssa kuin korona-vuonna, kun he itse alkoivat tehdä etätöitä ja koulut ja päiväkodit olivat kiinni. Myös työ- ja muiden matkustusmahdollisuuksien sekä monien harrastusten rajautuminen pois normaalista arjesta ja vuoden kierrosta vaikutti perheisiin. Aikaa olla perheen kanssa rauhassa kotona tai lähimaastoissa oli monilla enemmän kuin pitkään aikaan.

Isyydestä, äitiydestä ja työelämästä on tuskin koskaan ennen näin lyhyessä ajassa puhuttu ja kirjoitettu yhtä runsaasti kuin maaliskuusta 2020 alkaen. Koronapandemia on opettanut työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta ja vanhemmuudesta paljon kaikille. Tasa-arvo ja isät -hanke oli kuitenkin paljon muutakin kuin korona-arkea, vaikka saimmekin epidemiasta melkoisen vedenjakajan. Hankkeen alkuvaiheen aineistot kerättiin niin sanotusti 'normaaliaikana', aikana ennen koronaa, ja seurantavaiheen aineistot puolestaan epidemian aiheuttamassa poikkeustilassa, ennen 'uutta normaalia' ja työkäytäntöjen muutosta hybridimalliin.

Tämän hankkeen kannustaviin tuloksiin voi tutustua, jos hakee sytykettä oman työpaikan kehittämiseksi. Vanhemmuuden ja työnteon, isyyden ja äitiyden toteuttaminen on mahdollista eri toimialoilla ja erityyppisissä organisaatioissa.

Lämpimät kiitokset hankkeen onnistumisesta kuuluvat kaikille hankkeeseen osallistuneille organisaatioille, yhteistyökumppaneille ja lukuisille ihmisille, jotka eri tavoin myötävaikuttivat hankkeen toteutumiseen ja tulosten saavuttamiseen. Kiitokset hankkeen johtoryhmässä ja hankeryhmässä mukana olleille, viestinnän yhteyshenkilöille sekä Työsuojelurahastolle mahdollisuudesta toteuttaa tämä hanke. Tarkemmat kiitokset kaikille löytyvät tämän raportin lopusta.

## **2.2 Tausta: hankkeen synty ja hankeorganisaatiot**

Tasa-arvo ja isät -hanke oli käytännössä jatkoa aiemmille perhevapaiden pitämiseen liittyneille tutkimushankkeille ja kampanjoille Suomessa: tarvittiin edelleen lisää tietoa ja asennemuutosta työpaikoilla. Tarvitsimme mukaan eri alojen työpaikkoja, joissa haluttiin tukea isyyttä ja isien pitkiä perhevapaita ja joissa oli innostusta ja visionäärisyyttä nähdä, että vanhempien tasa-arvo kotona ja työelämässä hyödyttää kaikkia sukupuolia, työyhteisöä ja koko yhteiskuntaa.

Hanke syntyi edistämään sukupuolten tasa-arvoa vanhemmuudessa 2020-luvulla. Jo pitkään oli puhuttu vanhemmuudesta varsinkin äitien näkökulmasta. Mukaan oli kuitenkin tärkeä saada painotetusti isien näkökulmaa. Miksi isäystävällisyydestä pitää puhua erikseen, isyyttä korostaen? Mitä isyydestä puhuminen kertoo äitiydestä ja vanhemmuudesta? Mikä on oletus äitien ja isien roolista ja eri sukupuolten asemasta työelämässä, eri alojen työpaikoilla? Millä keinoin tasaveroinen vanhemmuus on mahdollista saavuttaa, tai sitä kohti edetä?

Vuonna 2017 päättyi Isä hoitaa -hanke (ks. hankkeen loppuraportti: Närvi, 2018), jossa haettiin ratkaisuja isien perhevapaisiin. Lisäksi syksyllä 2018 oli lanseerattu Isähaaste-kampanja, joka sittemmin sai Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan (TANE:n) myöntämän Miehen työ 2019 -palkinnon tunnustuksena ”isien työn ja perheen yhteensovittamisen edistämisestä asenteisiin ja työelämän käytäntöihin vaikuttamalla”. Tarvittiinko vielä yhtä hanketta? Kyllä, koska työelämän muutos tasa-arvoiseksi oli vielä kesken. Tasa-arvo ja isät -hanke sai myönteisen rahoituspäätöksen toukokuussa 2019 ja hanke käynnistyi 1.6.2019.

Paljon on tapahtunut tämän jälkeen. Isien roolista vanhempana, isyydestä työelämässä ja tasa-arvoisesta vanhemmuudesta puhutaan mediassa, sosiaalisessa mediassa ja arkisissa keskusteluissa nykyään paljon enemmän ja monipuolisemmin kuin vielä muutama vuosi sitten. Lisäksi aiheesta on julkaistu runsaasti uutta tutkimusta, artikkeleita, opinnäytteitä ja blogeja.

Keskeinen yhdistävä näkökulma aihetta koskevissa uusissa teksteissä on tämä: Jos isien kokemuksiin haasteisiin ’toissijaisena’ vanhempana perheissä, työpaikoilla ja monissa yhteiskunnan tarjoamissa palveluissa ja tukimuodoissa halutaan puuttua – ja vastaavasti äitien kokemuksiin ongelmatilanteisiin työn ja perheen yhteensovittamisessa, arjen jaksamisessa, raskaus- ja perhevapaasyrjinnässä sekä rekrytoimisessa ja urakehityksessä – tarvitaan muutosta työelämän asenteissa ja rakenteissa.

Työelämän tasa-arvoa ja perheystävällisyyttä koskevalla keskustelulla ja hyvillä toimintamalleilla voidaan vaikuttaa myös isoihin rakenteellisiin kysymyksiin, kuten syntyvyyteen ja väestörakenteen kehitykseen, palkkaepätasa-arvoon ja erilaisten monimuotoisten perheiden kohteluun työelämässä ja lainsäädännössä.

Moniin muutoksiin työelämässä tarvitaan isien omia ratkaisuja, työpaikkojen johdon ja esihenkilöiden nykyaikaista asennetta, ohjeiden päivittämistä, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevan kielenkäytön muutosta sekä yleistä kulttuurista murrosta, jota Tasa-arvo ja isät -hanke ja sen loppuvaiheessa toteutettu

kampanja 'Tasa-arvoa vanhemmuuteen työelämässä' veivät eteenpäin. On edelleen saatava mukaan lisää työpaikkoja ja vanhempia, jotka tekevät muutosta joka päivä jo nyt, ei vasta tulevaisuudessa.

Mukaan hankkeen kumppaniorganisaatioiksi saatiin Lahti Energia, Deloitte ja Kela, jotka edustivat sopivasti eri toimialoja ja erilaisia organisaatiokulttuureja, yksityistä ja julkista sektoria, sekä eri paikkakuntia Suomessa.

## Hankeorganisaatiot

### **Deloitte: kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio, suuryritys, pääasiallinen toimiala liikkeenjohdon konsultointi**

- sukupuolten edustus yrityksessä tasainen: vuonna 2019 noin 50 prosenttia miehiä, 50 prosenttia naisia, haasteena naisten eteneminen ylimpiin johtotehtäviin; johto miesvaltainen (67 prosenttia miehiä). Naisten osuus ylimmässä johdossa on kasvanut jatkuvasti; tavoitteena saavuttaa sukupuolten osuuksissa tasapaino 2025 mennessä
- henkilöstömäärä Suomessa tällä hetkellä noin 650; määrä kasvoi 2019–2021
- toimii Suomessa kolmella paikkakunnalla
- perheystävällisesti orientoitunut, samalla kansainvälisessä business-ympäristössä vahvasti toimiva organisaatio
- henkilöstöstä noin 5 prosenttia puhuu muuta kuin suomea äidinkielenään; siksi myös hankkeessa käytettiin esimerkiksi henkilöstökyselyissä ja Deloitteen omassa viestinnässä suomen rinnalla englantia, ja raportoinnissa on näkyvillä termejä molemmilla kielillä
- tavoitteena kehittämistyössä: konkreettiset toimet, esihenkilöiden valmiuksien parantaminen ja perheystävällinen asenne, sekä yrityksen aktiivinen viestintä perhevapaista

### **Lahti Energia: suomalainen keski-suuri energia-alan yhtiö, kolme toimipistettä Päijät-Hämeessä, toimihenkilö-, asiantuntija- ja vuorotyötä**

- miesvaltainen: 2019 henkilöstöstä 82 prosenttia oli miehiä, 18 prosenttia naisia; johto miesvaltainen (83 prosenttia miehiä); vuonna 2020 (31.12.2020) konsernin vakituisista työntekijöistä 80 prosenttia oli miehiä ja 20 prosenttia naisia. Hankkeen päättyessä johtoryhmän yhdeksästä jäsenestä kolme oli naisia ja kuusi miehiä, eli muutosta tapahtui jonkin verran sukupuolijakauman tasoittumisessa
- henkilöstömäärä reilu 200, määrä pysyi lähes samana 2019–2021
- kehittämistyössä tiedostettu tarve perheen ja työn yhteensovittamisen käytäntöjen ja asenteiden kehittämiseen, taustalla osin vanhakantainen yrityskulttuuri; meneillään sukupolvenvaihdos, joka oli jo käynnissä hankkeen alkaessa
- tavoitteena: olla sosiaalisesti vastuullinen ja houkutteleva työnantaja; luoda konkreettisia ohjeistuksia ja positiivista ilmapiiriä isien perhevapaita kohtaan

### **Kela: valtakunnallinen julkishallinnollinen asiantuntijaorganisaatio**

- naisvaltainen: 2019 henkilöstöstä oli 82 prosenttia naisia, osuus pysyi lähes samana 2019–2021. Esihenkilöistä naisia on noin 80 prosenttia, ylimmästä johdosta (ylin johto, yläjohto ja keskijohto) naisia on noin 62 prosenttia
- henkilöstömäärä yli 8 000, määrä kasvoi vuosien 2019–2021 aikana
- organisaatiossa on tehty pitkäjänteisesti perhe- ja isäystävällisyyden kehittämistyötä eri osa-alueilla, tavoitteena tasa-arvoisen ja erilaiset perhetilanteet huomioon ottavan työkuulttuurin rakentaminen
- tavoitteena hankkeen aikana: nostaa esiin isäystävällisen työkuulttuurin hyötyjä ja haasteita sekä kannustaa perheitä elämäntilanteisiinsa sopiviin valintoihin, joissa vanhemmilla on mahdollisuus järjestää toimivaa perheen arkea työnteon ohella.



Kohdeorganisaatioiden toivomat hyödyt hankkeesta kohdistuivat tasa-arvoon ja isäystävällisyyteen rekrytointivaltteina ja työnantajamielikuvan rakentamisen keinoina, samoin henkilöstön tyytyväisyyden ja sitouttamisen välineinä.

Johdon edustajat eri organisaatioista perustelivat hankkeeseen lähtöä ja hyötyjä:

”Tasa-arvo on ollut minulle aina tärkeä ja itsestään selvä arvo. Tarve kehittää yrityksemme toimintatapoja ja työnantajamielikuvaa innostivat lähtemään mukaan hankkeeseen.” (johtaja, N)

”Organisaatiomme johto on nähnyt isäystävällisyyden hyvänä keinona parantaa työnantajakuva. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman käsittelyn yhteydessä päädyttiin Tasa-arvo ja isät -hankkeeseen lähtöön.” (johtaja, N)

”Yrityksessämme isät ovat kyllä pitäneet isyysvapaita, mutta he eivät usein pidä kovin pitkiä vanhempainvapaita tai osittaista hoitovapaita. [-] Haluamme kannustaa isiä perhevapaiden pitämiseen ja valmentaa esihenkilöitä keskustelemaan osaavasti perhevapaista.” (johtaja, N)

”Yrityksemme naisjohtajaverkosto totesi, että paras tapa edistää tasa-arvoa ja naisten määrän kasvua ylimmässä johdossa on vanhemmuuden ja nimenomaan perhevapaiden jakaminen.” (johtaja, N)

”Uusi teema sopii hyvin edistämään tavoitettamme tasa-arvoisena ja yhdenvertaisena työpaikkana.” (johtaja, M)

## 2.3 Aiempia hankkeita ja tutkimuksia

Hoivavastuun jakaminen ja perhevapaajärjestelmä on puhuttanut Suomessa asiantuntijoita jo pitkään (ks. Varjonen, 2012). Isien perhevapaiden käyttöä on tutkittu Suomessa runsaasti (esim. Salmi et al., 2015; Salmi & Närvi, 2017; Miettinen & Saarikallio-Torp, 2019; 2020), samoin puolison merkitystä työssäkäynnille ja urakehitykselle (Heikkinen, 2015). Perhevapaiden jakoa koskeneissa aiemmissä tutkimuksissa on huomattu, että laskelmien tekeminen perheen sisällä vahvistaa yleensä päätöstä jakaa vapaita (esim. Salmi & Närvi, 2017). Perhevapaiden jakamisesta on tehty laskelmia erilaisissa tuloluokissa, ja niistä nähdään perhevapaiden käytön ja jakamisen taloudelliset vaikutukset erilaisissa tuloluokissa (Oxford Research ja Väestöliitto, 2018).

Lisäksi aiempien tutkimusten tuloksista jo pitkältä ajalta voidaan nähdä, että vanhempien koulutusaste vaikuttaa myönteisesti perhevapaiden käyttöön. Vaikutus koskee suoraan isiä, samoin kuin korkeasti koulutettujen äitien puolisoja (Närvi, 2018; Salmi & Närvi, 2017; Miettinen & Rotkirch, 2017; Salmi et al., 2009). Useasti isät, jotka eivät ole lainkaan käyttäneet mahdollisuutta vanhempainvapaaseen, vetoavat vaikeuteen järjestää töistä pitkää poissaoloa. Lisäksi moni isä selittää perhevapaiden käyttämättä jättämistä työkiireillä, osa puolestaan käyttää isyysvapaan sijaan vauva-aikana vuosilomiaan. Näihin syihin eivät vetoa niin usein isät, jotka ovat onnistuneesti käyttäneet pitkiä perhevapaita. (Närvi, 2018.)

Tutkimuksissa on osoitettu, että isät pitävät runsaammin perhevapaita, jos he työskentelevät julkisella sektorilla tai suurissa yrityksissä, naisvaltaisilla tai sukupuolijakaumaltaan tasaisilla aloilla (Saarikallio-Torp & Haataja, 2016). Myös asenne, joka vahvistaa isän roolia perheen pääelättäjänä, tai isän oma kokemus itsestään perheen päävastuullisena elättäjänä, yleensä vähentää isän perhevapaiden käyttöä (Salmi et al., 2009, 180–184). Konservatiiviset arvot ja roolimallit vaikuttavat siis olevan yksi keskeisiä taustatekijöitä, joiden vuoksi isät eivät käytä perhevapaita.

Perheen ja työn yhteensovittamisen kysymysten, erityisesti perhevapaakysymyksen ratkaisemisessa ei riitä tieto siitä, että asenteet isien perhevapaita kohtaan ovat olleet muuttumassa myönteisemmiksi (Kontula, 2018). Lisäksi isyyttä tarkastellaan aiempaa moninaisemmista näkökulmista (esim. Eerola et al., 2018; 2019).

Perheen ja työn yhteensovittamista helpottavista joustoista todetaan Perhebarometrissa 2020 (Sorsa & Rotkirch, 2020), että lapsiperheiden vanhempien oli vuonna 2018 helpompi saada perhesyistä joustoja työn alku- ja päättymisaikoihin kuin vajaa 10 vuotta aiemmin, vuonna 2010. Selityksenä oli koulutusasteen nousu: vanhemmista aiempaa suurempi osa oli korkeasti koulutettuja, ja juuri heidän kohdallaan joustomahdollisuudet kasvoivat huomattavasti vajaan kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2020 joustojen saaminen oli edelleen helpompaa isille, yli 2-vuotiaiden lasten vanhemmille, säännöllistä työaikaa tekeville ja puolison kanssa asuville kuin äideille, 0–2-vuotiaiden lasten vanhemmille, epäsäännöllistä työaikaa tekeville ja ilman puolisoa asuville. (Mt., 57–58.) Toisaalta työnteon ja muun elämän rajan hämärtymisestä on saatu uutta tietoa viime vuosilta (esim. Kinnunen et al., 2016).

Lasten iän ja vanhempien epäsäännöllisten työaikojen mukaiset tarkastelut ovat antaneet viitteitä siitä, että vaikka yhä useamman vanhemman on mahdollista olla poissa töistä lasten hoidon vuoksi, vastaavasti yhä useammalla poissaolo ei

juurikaan onnistu. Vapaiden pitäminen on siis mahdollista hieman aiempaa pienemmälle joukolle, mutta tämän joukon sisällä vapaapäivän tai -jakson saaminen on entistä helpompaa. Useiden tilastojen perusteella isät pitävät Suomessa tyypillisesti lyhyempiä perhevapaita ja tekevät pidempiä työpäiviä kuin äidit. Vahvasti sukupuoleen liittyvät erot keskittyvät nimenomaan lapsen tai lasten syntymän ja varhaisvuosien ympärille. Tämän vuoksi tasa-arvon sekä perhe- ja isäystävällisyyden tutkiminen työpaikoilla, samoin kuin työpaikkojen haastaminen tasa-arvon kehittämiseen ja perheystävällisyyteen, on äärimmäisen tärkeää.

Suomessa yhtenä yleisenä selityksenä isien perhevapaiden käyttämättömyydelle on perhevapaajärjestelmän monimutkaisuus ja tukimuotojen haun vaikeus. Moni isä kokee, että vapaan ottaminen vuosilomana vauvan synnyttyä on helpompaa kuin Kelan tukien hakeminen. Useimmiten perhevapaita jättävät kokonaan käyttämättä työttömät isät, yrittäjäsät ja etäisät (Närvi, 2018, 31–32).

Isien pitkien perhevapaiden käyttöaste ei monista hankkeista, tilastoista ja tutkimuksista riippumatta ole juurikaan muuttunut viime vuosina (ks. Kela 2019a; 2019b; 2020a). Vuonna 2020 perhevapaaetuksia sai 79 666 äitiä ja 58 170 isää. Sekä isien että äitien määrä väheni tätä edeltävään vuoteen verrattuna. Vanhempainpäivärahopäivistä 89 prosenttia korvattiin äideille. Isille korvattujen päivien osuus oli sama kuin edellisenä vuonna, 10,8 prosenttia (Kela, 2020a).

Tasa-arvo ja isät -hankkeessa kerättiin tietoa isien toimintamahdollisuuksien toteutumisesta työelämässä. Toimintatutkimuksellisella otteella ja kehittäminterventtioiden myötä tarkasteltiin, miten työpaikoilla puhutaan isien hoito- ja hoivavastuusta osana työn ja perheen yhteensovittamista ja mitä muutosta isä- ja perheystävällisyydessä oli mahdollista suhteellisen tiiviin jakson aikana saavuttaa. Muutosta todennettiin alku- ja seurantavaiheissa kerättyjen aineistojen kautta kolmessa organisaatiossa. Tutkimus ja sen rinnalla etenevä kehittämistyö syvensivät aiemmista tutkimus- ja kehittämishankkeista saatua tietoa, kuten Isä hoitaa – perhevapaalta virtaa työntekoon -hankkeesta 2016–2017, jossa tuotettiin tietoa isien perhevapaista ja pyrittiin edistämään myönteistä asennetta isien vapaiden käyttöä kohtaan.

Aineistojen avulla haluttiin tietoa siitä, muuttuuko perheen ja työn yhteensovittamista ja isien perhevapaita koskeva puhe- ja keskustelukuluttuuri tutkimuksen aikana: miten työpaikoilla tuodaan esiin isien hoito- ja hoivavastuuta osana työn ja perheen yhteensovittamista, ja mitä muutosta isä- ja perheystävällisyydessä ja isien toimintamahdollisuuksissa on mahdollista kehittämistoimenpiteiden myötä saada aikaan. Aiemmat tutkimustulokset osoittivat, että työpaikka voi

organisaationa vaikuttaa joko mahdollistavasti tai rajoittavasti isyyden kokemukseen ja ilmenemiseen työelämässä.

Vanhemmuuteen liittyy sosiaalisia odotuksia, joista osa perustuu yhteisössä valitseviin merkityksiin ja käsityksiin sukupuolista (Hearn et al., 2015). Toisaalta perinteisten roolijakojen murtumista on havaittavissa. Miehenä olemisesta, isyydestä ja maskuliinisuudesta on syntynyt 2000-luvulla uutta tutkimusta sekä Suomessa että kansainvälisesti (esim. Vuori, 2004; Sevón & Huttunen, 2004; Aalto & Kolehmainen, 2004; Holter, 2007; Pietilä, 2008; Marsiglio & Roy, 2012; Aalto, 2012; Eerola & Mykkänen, 2014a; 2014b; 2015).

Tutkimushankkeessa nojattiin aiempaan tietoon työpaikkojen kulttuurin ja käytäntöjen keskeisestä merkityksestä vanhemmuuden toteuttamisessa työyhteisössä. Sukupuolta ja vanhemmuutta koskevaan keskusteluun haluttiin saada lisää tutkittua tietoa isien näkökulmasta ja isien työn ja perheen yhteensovittamisesta, erityisesti perhevapaisiin liittyen. Jos isien pitämiä vapaita halutaan Suomessa aktiivisesti edistää, tarvitaan tietoa eri toimialojen organisaatioista ja työkuultuureista (ks. esim. Kilponen, 2018), samoin kuin isien omista käsityksistä perhevapaiden lisäämisen edellytyksistä ja esteistä. Aiemmin on huomattu, että miehet, jotka yhdistävät uraa ja perhe-elämää, eivät välttämättä kerro suoraan lasten hoitoon liittyvistä asioista tutkimustilanteessa (ks. esim. Hollström, 2018). Tämän vuoksi metodisiin valintoihin kiinnitettiin hankkeessa erityistä huomiota.

## 2.4 Tutkimuskysymyksiä ja teoreettista taustaa

Tutkimuksessa käytettiin teoreettisena perustana Amartya Senin toimintamahdollisuuksien teoriaa (Sen, 1993). Tämän avulla tarkasteltiin vanhempien, erityisesti isien kokemuksia ja odotuksia heidän toimintamahdollisuuksistaan työn ja perheen yhteensovittamisen kysymyksissä eri toimialoilla ja toimintaympäristöissä (Hobson, 2011; Nussbaum, 2011).

Tiivistetysti voidaan sanoa, että nussbaumilainen viitekehys rakentaa maailmaa, jossa ihmiset voivat elää itsensä näköistä elämää ympäristössä, jossa he toimivat. Hobson (2011) edustaa Senin teorian pohjalta kehiteltyä näkökulmaa, jossa toimintamahdollisuudet yhdistyvät vielä laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. Lisäksi näkökulmaa voidaan soveltaa vastuullisen johtamisen kysymyksiin.

Nussbaum (2011) painottaa, että ihmisillä on erilaisia kyvykkyyksiä ja mahdollisuuksia, joita he pyrkivät toteuttamaan. Hän on luokitellut tekijöitä, jotka lisäävät

ihmisten toimintamahdollisuuksia. Niiden olosuhteiden, joissa ihmiset elävät ja työskentelevät, pitäisi turvata, että jokainen voi monipuolisesti käyttää yksilöllisiä, organisatorisia ja yhteiskunnallisia toimintamahdollisuuksiaan.

Hankkeen kontekstissa voidaan olettaa, että isien toimintamahdollisuuksia käyttää ja hyödyntää perhevapaita ja osallistua perhe-elämään rakennetaan kolmella toimintamahdollisuuksien teorian tasolla: yksilöllisellä, institutionaalisella ja sosiaalisella. Isien tekemien valintojen ei voi katsoa olevan yksin heidän omia päätöksiään, vaan eri tasot vaikuttavat päätöksentekoon. Ihmisen mahdollisuutta elää yksilönä tasapainossa ja käyttää kyvykkyyksiään ja toimintamahdollisuuksiaan optimaalisella tavalla, voidaan pitää paitsi yksilön ja toimivan ja vastuullisen organisaation piirteinä, myös koko yhteiskunnassa tavoiteltavana piirteinä.

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa toimintamahdollisuuksien teoriaa sovellettiin tutkimusasetelmaan, jossa pyrittiin tunnistamaan erilaisia tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät miesten toimintamahdollisuuksia isinä ja vanhempina työn ja perheen yhteensovittamisessa eri toimialoilla. Hankkeessa työpaikkoja tarkasteltiin merkityksellisinä konteksteina, jotka vaikuttavat isien toimintamahdollisuuksiin. Kontekstinäkökulman kautta tarkasteltiin työpaikan asenteita kuvaavia tilanteita ja toimintamalleja, jotka ovat isäystävällisyyden kehittämisessä joko mahdollistavia tai rajoittavia. Mahdollistavien tekijöiden vahva ilmeneminen on osoitus isä- ja perheystävällisyydestä, ja ne vaikuttavat suoraan ja välillisesti myös työpaikan tasa-arvokehitykseen eri näkökulmista.



Työpaikan organisaatiossa on eri tekijöitä, joita perheen ja työn yhteensovittamisessa on tärkeä ottaa huomioon. Väestöliitto (2021).

Hankkeessa tarkastelun kohteena olivat perheystävällisyyden ja isäystävällisyyden olennaiset osatekijät työpaikoilla: Arvot ja asenteet; Työnteko, työajat ja joustot; Perhevapaat ja elämänkaari; Ohjeet ja pelisäännöt; Kokemukset johdon/esihenkilön toiminnasta; Esihenkilöiden näkökulma; sekä Tasapainon kokemus.

### **Hankkeen tutkimuskysymykset**

1. Mitkä kokemukset ja tilanteet käytännössä vaikuttavat työpaikalla isien perhevapaapäätöksiin ja isyyden ilmenemiseen perheen ja työn yhteensovittamisen tilanteissa?
2. Miten tutkimuskohteena olevien organisaatioiden toimintakulttuuri, koko, sukupuolijakauma ja muut taustatekijät vaikuttavat isien perhevapaiden käyttöön ja siitä käytävään keskusteluun työpaikalla?
3. Miten esihenkilöiden ja johdon toiminta, ohjeistukset ja kokemukset perheen ja työn käytännön tilanteissa vaikuttavat isien näkemyksiin omasta vanhemmuudestaan ja työnteosta? Mikä merkitys työyhteisöllä on isien perhevapaiden käyttöön ja työpaikan tasa-arvoon?

### **Hankkeen aineistoista valmistuneissa opinnäytteissä tutkimuskysymykset olivat tiivistetysti:**

- Millaisia diskursseja haastatellut miehet rakentavat puhuessaan isyydestä ja perhevapaista? Miten miesten perhevapaiden kuvauksissa käyttämät diskurssit suhteutuvat aiemmin tutkimuksissa havaittuihin vanhemmuuden diskursseihin? (kriittinen diskurssianalyysi)
- Miten kehittämisinterventiolla pystytään vaikuttamaan kokemukseen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista työpaikalla? (tilastolliset analyysimenetelmät)

Tasaveroista vanhemmuutta ja isien roolia työssä ja perheessä on tutkittu monissa maissa viime vuosina (Moran & Koslowski, 2019; Tanquerel & Grau-Grau, 2019; Padavic et al., 2020; Pilinska, 2017). Organisaatioiden keinot ja mahdollisuudet vaikuttaa isyyden kokemuksiin erilaisissa työasemissa ovat nousseet esiin (Pučetaité et al., 2020). Suomessa on muutaman viime vuoden aikana tuotettu isyydestä, isien roolista työssä ja kotona sekä isyysvapaista tuoreita aineistoja ja tutkimustuloksia enemmän kuin koskaan aiemmin (ks. esim. Eerola et al., 2018 ja 2019; Heikkinen et al., 2020; Kangas, 2020; Kangas & Lämsä, 2020).

Sukupuolen huomioon ottaminen työelämässä ja johtamiskäytännöissä on tutkimuksessa kansainvälisesti yhä kasvavaa kiinnostusta herättänyt näkökulma, joka voidaan yhdistää toimintamahdollisuuksia ja konteksteja koskevaan teoreettiseen ja metodologiseen tutkimukseen (Been et al., 2017; Hearn, 2019).

Perinteisillä miesvaltaisilla aloilla asenne isien perhevapaita kohtaan on ollut monia muita organisaatioita negatiivisempi. Miesenemmistöisillä työpaikoilla työskentelevät vastaajat ovat arvioineet pitkän isyysvapaan ja vanhempainvapaan käyttämisen isälle huomattavasti vaikeammaksi kuin henkilöt, jotka työskentelivät sukupuolijakaumaltaan tasaisissa tai naisenemmistöisissä työpaikoissa (Tasa-arvobarometri 2017). Isän ehdottama pitkä perhevapaa on saattanut aiheuttaa hymähtelyä, naureskelua tai ihmettelyä. Tällainen reagointi ja kohtelu eivät ole olleet omiaan lisäämään isien halukkuutta ottaa työpaikalla puheeksi pitkälle perhevapaalle jääntä. Isyys on kuitenkin ollut murroksessa. Isyyttä, isien hoivaa ja perhevapaita on haluttu tarkasteltu eri näkökulmista suomalaisessa tutkimuksessa (esim. Lammi-Taskula, 2004; 2007; 2017; Lammi-Taskula & Salmi, 2014; Lammi-Taskula – Salmi – Närvi, 2017).

Perheen ja työn sujuva yhteensovittaminen on tärkeä tekijä organisaatioon sitoutumisen, työmotivaation ja tuloksellisuuden kannalta. Hankkeessa tuloksellisuusnäkökulmaa tarkasteltiin haastatteluaineistojen kautta. Jatkotutkimuksissa on mahdollista rakentaa tutkimusasetelma, jossa tuloksellisuuden yhteyttä perhe- ja isäystävällisyyttä ja tasa-arvoa tukeviin organisaatiokulttuurisiin käytäntöihin voidaan mitata esimerkiksi ROI-indeksin tai muiden määrällisten mittarien ja tutkimusasetelmien kautta. Tässä hankkeessa tuloksellisuus oli teemana ryhmäkeskusteluissa, yksilöhaastatteluissa ja johdon taustahaastatteluissa. Fokusryhmissä tuloksellisuuteen otettiin kantaa hyvin yksimielisesti niin, että tyytyväisyys työjärjestelyihin ja työn joustoihin tukee hyvinvointia, työntekoa ja tuloksellisuutta monin tavoin. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa haastateltu isä [M2] kommentoi:

”Tuloksellisuus se on niinku oletusarvo, ja se on niinku vakio, tottakai siihen mennään, ei se oo mikää, ei sitä millään tavalla ees kyseenalaisteta. Mut miten sinne päästään niin, se et sinne päästään niinku omil ehdoilla on, se on se pointti. Mut työn laadusta ei tingitä, ei missään nimessä.”  
(Yritys 1, asiantuntijoiden ryhmähaastattelu 2020, M2)

Vuoden 2019 haastattelussa samassa organisaatiossa keskustelijat ottivat kantaa kysymykseen tuloksellisuuden ja perheystävällisyyden välisestä suhteesta:

M3: Kyl se just semmonen, [--], et ei menetä ainakin niit [ihmisiä].

N1: Siis vaihtuvuuden hallinta, mä uskon et vaikuttaa.

M3: Hyviä ihmisiä, jolle tulee [lapsia], saatas pidettyä niist kii. Kyl se vaikuttaa.

M4: Varmasti vaikuttaa rekrytoinnissa.

N2: Kaikki nää hyvinvointi ja tyytyväisyys tietenkkin. Se niinkun fiilis siitä että ihmisten suuntaa joustetaan niin se saa ihmiset joustamaan myös työntekijäsuuntaan.

N5: Siis mikä tahansa asia, jos työnantaja pystyy osottaan, et se on inhimillinen työnantaja, niin varmaan niinku positiivisesti vaikuttaa myös yrityksen bisneksessä [--] ... kylhän me jo tiedetään markkinassa, et on sellasia taloja, mihin ei vaan kannata mennä, jos sä haluat niinku yhdistää jotenki perheen, ja emmä tiedä halutaaks me olla kuitenkaan sitte semmonen työnantaja, koska jos me ollaan kiinnostuneita kuitenkin tavallaan, et meil on sitten naisia, äitejä ja isiä.

(Yritys 1, esihenkilöiden ryhmähaastattelu 2019)

Asiantuntijoiden ryhmähaastattelussa tuli ilmi samantyyppisiä näkemyksiä:

M1: Mut eiköhän se oo sillee et täällä halutaan pitää hyvät ja parhaat asiantuntijat ja monella niistä on lapsia ja jos sitä ei huomioitas niin moni varmaan sitte lähtis osittain sen syyn takia [--] nii kyllä mä veikkaisin et tässäki huoneessa kaikille löytys muita työpaikkoja. Et tietyl taval se on se oma ratkaisu, niinku työhyvinvointi, work-life balance on tärkeitä asioita jotka vaikuttaa siihen että haluaa pysyä täällä töissä. Ja [--] jos [--]



niitä ei huomioitais hyvin, mukaan lukien perhe- ja lapsielämää niin sitte varmaan nostaisi kytkintä. Näin se vaan menee.

N3: Ja kylhän se, me ollaan kaikki tultu kilpailijoilta me kolme.

(Yritys 1, asiantuntijoiden ryhmähaastattelu 2019)

Isien vanhempainvapaiden käyttöön on liittynyt paljon historiallista painolastia, järjestelmän hankaluutta ja vanhakantaisia asenteita. Suomessa isien vanhempainvapaiden käyttö on ollut muita Pohjoismaita vähäisempää ja joustamattomampaa (Miettinen, 2017, 87–88). Olemme kuitenkin siirtymässä kohti yhteiskuntaa, jossa vanhempien on aiempaa helpompi jäädä pitkälle perhevaipalle niin, ettei siitä tehdä haastavaa kysymystä millekään sukupuolelle.

## 2.5 Hankeorganisaatioiden rooli ja hankkeen johtaminen

Hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen osallistui useita eri organisaatioita ja käytännössä kymmeniä aktiivisia henkilöitä. Kolmen kohdeorganisaation rooli oli läpi koko hankkeen merkittävä:

1. **tutkimuksessa:** organisaatiot etsivät fokusryhmiin haastateltavia, kommentoivat henkilöstökyselyn runkoa, tukivat aineistonkeruusta tiedottamisessa ja viestivät tutkimusten tuloksista organisaation sisällä
2. **viestintä- ja kehittämistoimissa:** organisaatioiden edustajat antoivat taustahaastattelut hankkeen alussa ja myöhemmin opinnäytetöiden tekijöille. He toimittivat taustatiedot ja dokumentit organisaatioistaan, osallistuivat viestinnän ja työpaikan sisäisen kehittämistyön suunnitteluun, kehittämistoimenpiteiden seurantaan, työpajatyöskentelyyn sekä hankkeen viestinnällisten materiaalien tuottamiseen (blogit, haastattelut, nettitekstit, podcastit, videot ja videoklipit).
3. **hankkeen kokouksissa ja palaverissa:** tavoitteita, kehittämistoimia ja tuloksia käytiin läpi, tehtiin yhdessä suunnittelutyötä, organisaatiot toivat esiin perhe- ja isäystävällisyyden käytännön näkökulmia eri toimialoilla
4. **hankkeen rahoittamisessa:** kukin hankeorganisaatio osallistui hankkeen kustannuksiin omalla osuudellaan, ja lisäksi Väestöliitto omarahoitusosuudellaan, Työsuojelurahaston päärahoituksen rinnalla.

Hankkeen johtoryhmätyöskentelyyn osallistui jokaisen kohdeorganisaation lisäksi edustajat tutkimusorganisaatioista, yhteistyökumppaneilta ja Työsuojelurahastosta. Johtoryhmä kokoontui harvemmin kuin hankeryhmä, joka kävi läpi hankkeen aikatauluja ja teki hankkeen etenemiseen ja viestintään liittyviä ratkaisuja. Johtoryhmän tehtävänä oli seurata hankkeen etenemistä ja antaa vahvistus isoimmille päätöksille, kuten hankkeen keston pidentämiselle koronatilanteen vuoksi. Hankeryhmän ja johtoryhmän edustajat olivat tärkeässä roolissa: he valvoivat käytännön toimenpiteiden etenemistä eri organisaatioissa.

**Hankkeen johtoryhmään** kutsuttiin Leena Nyström (henkilöstöjohtaja, Deloitte), Marjut Kurvinen (talousjohtaja, Lahti Energia), Pasi Lankinen (henkilöstöjohtaja, Kela), Ville Klem (asiakkuusjohtaja, Feelback), Anna Kilponen (toimitusjohtaja, Repo Work), Malin Gustavsson (toimitusjohtaja, Ekvalita), Anna-Maija Lämsä (professori, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu), Charlotta Niemistö (apulaisprofessori, Hanken) ja Väestöliitosta toimitusjohtaja Eija Koivuranta sekä kehitysjohtaja Marina Wetzter-Karlsson. Työsuojelurahastoa edusti tutkimus-asiiantuntija Mikael Saarinen. Johtoryhmän koollekutsujana ja puheenjohtajana oli hankkeen vastuhenkilö, hankepäällikkö Anna Kokko Väestöliitosta.

Johtoryhmätyöskentely turvattiin niin, että kaikilla varsinaisilla jäsenillä oli henkilökohtainen varajäsen. Useista organisaatioista oli kokouksissa mukana sekä varsinainen että varajäsen. Kaikkia myös informoitiin kokouksessa sovituista asioista jälkikäteen.

**Hankeryhmään** osallistuivat Deloitteelta HR Business Partner Niina Kurru, Lahti Energialta henkilöstön kehittämispäällikkö Kati Varis, Kelasta työsuhdepäällikkö Tuija Jokinen ja työoikeudesta vastaava juristi Leena Yliluoma sekä Repo Workin edustajana työelämäasiantuntija ja toimitusjohtaja Anna Kilponen. Lisäksi hankeryhmää täydennettiin välillä kunkin organisaation viestinnän asiantuntijoilla. Mukana kokouksissa oli toisinaan myös johtoryhmän edustajia.

Kaikista kokouksista ja palavereista laadittiin muistiot, jotta asioihin oli helppo tarvittaessa palata. Vuoropuhelu eri toimialojen ja organisaatioiden edustajien kesken koettiin antoisaksi, niin kokouksissa, palavereissa kuin yhteisissä työpajoissa. Erilaisista ideoista ja näkemyksistä päästiin keskustelemaan ja hyviä kehittämisideoita jakamaan.

## 3 Hankkeen toteutus

Hanke kesti yhteensä kaksi vuotta, ja intensiiviselle kehittämistyölle varattiin tästä ajasta noin puolet. Toisaalta kehittämisintervention voi katsoa alkaneen jo hankkeen suunnitteluvaiheesta ja ensimmäisistä yhteydenotoista ja ideoinneista. Tässä raportissa varsinaiseksi kehittämisvaiheeksi, interventioiden jaksoksi, katsotaan loppuvuoden 2019 ja loppuvuoden 2020 välinen aika.

### 3.1 Hanke alkaa

Hankkeen suunnitteluvaiheessa mielessä olivat konkreettiset kysymykset: Minkälaista on olla isä erilaisilla työpaikoilla? Miten erilaisia mahtavat työpaikkojen suhtautumistavat isyyteen ja isien pitkiin perhevapaisiin olla?

Kun myönteinen rahoituspäätös tuli Työsuojelurahastolta toukokuussa 2019, olin juuri saapunut kansainvälisestä Worklife Balance Expert Meeting -seminaarista Barcelonasta. Seminaarin aikana oli tullut ilmeiseksi, että eri puolilla Eurooppaa oli alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota isiin vanhempina ja työpaikkojen kehittämiseen eri sukupuolta olevien vanhemmuutta tukevaksi. Tätä ei ollut näköpiirissä vielä 10 vuotta aiemmin, jolloin olin tavannut työelämän perheystävällisyyttä koskien sekä eurooppalaisia että muualta maailmasta olevia tutkijoita, poliitikkoja ja asiantuntijoita. Nyt uusi isäystävällisyyden aallon nousu oli selvästi nähtävillä.

Hankkeen aloituskokous pidettiin 19.6.2019 Väestöliitossa. Paikalle oli kutsuttu hankeryhmän edustajia ja yhteistyötahoja. Myöhemmin hankeryhmän kokouksia pidettiin yhteensä viisi, joista yksi oli yhdessä organisaatioiden viestinnän edustajien kanssa. Viimeisin tapaaminen huhtikuussa 2021 pidettiin yhdessä hankkeen johtoryhmän kanssa.

Hankkeen taustahaastattelut Deloittella, Lahti Energialla ja Kelassa tehtiin alkusyksyllä 2019. Mukana haastattelutilanteissa olivat organisaatioiden johdon sekä Väestöliiton ja hankkeen pääyhteistyökumppanin edustajat. Taustahaastatteluissa kerättiin syventävää tietoa mukaan lähteneistä organisaatioista ja perhe- ja isäystävällisyyden lähtötasosta johdon näkökulmasta.

## **Perhe- ja isäystävällisyyden kehittämistoimenpiteiden tavoitteina hankeorganisaatioissa oli muun muassa:**

### **Deloitte**

- luoda myönteinen, kannustava ja yhdenmukainen suhtautuminen perhevapaisiin
- viestiä työ- ja yksityiselämän tasapainon toimintatavoista ja ohjeista henkilöstölle
- kehittää itsensä johtamista eli työn ja yksityiselämän tasapainoa.

### **Lahti Energia**

- mahdollistaa erilaisia työnteon joustoja ja tukea niiden kautta perhe- ja isäystävällisyyttä
- vahvistaa etä- ja mobiilityön käytäntöjä
- laatia ja päivittää kirjallisia ohjeita työnteon joustoihin, perhevapaisiin ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyen
- tukea esihenkilöitä työntekijöiden perhevapaita koskevissa asioissa ja myönteisessä asenneilmapiirissä.

### **Kela**

- kehittää aiemmin osoitettuja perhe- ja isäystävällisyyden kohteita organisaatiossa
- vaikuttaa työaikajoustoihin
- tukea isien perhevapaiden käyttöä koskevaa myönteistä asenneilmapiiriä ja viestintää
- lisätä etätyöskentelyn mahdollisuuksia eri yksiköissä ja erilaisissa toimenkuvissa ja työtehtävissä
- saavuttaa Väestöliiton myöntämä Perheystävällinen työpaikka -tunnus.

## 3.2 Hankkeen vaiheet

Hanke eteni suunnitelmien mukaan seuraavissa päävaiheissa:

### 1. Käynnistysvaihe (kesä ja alkusyksy 2019)

- Hankesuunnitelman ja hankebudjetin tarkistaminen, rahoitussopimus Työsuojelurahaston kanssa, organisaatiokohtaisten sopimusten laatiminen ja tutkimuslupien tarkistaminen
- Hankkeen aloituskokous: hankeryhmä, kesäkuu 2019
- Organisaatiokohtaiset taustahaastattelut ja taustatiedon ja -dokumenttien kokoaminen hankeorganisaatioilta
- Aineistonkeruun suunnittelu: fokusryhmähaastattelujen aikataulutus ja ryhmiin osallistujien varmistaminen, henkilöstökyselyjen runkojen suunnittelu ja kyselyjen aikataulutus
- Viestintää hankkeen alkamisesta Väestöliiton verkkosivuilla, sisäisissä ja uutiskirjeissä sekä hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden sosiaalisen median kanavilla

### 2. Aineistonkeruuvaihe (syksy 2019)

- Viestintää aineistonkeruun aloituksesta kohdeorganisaatioissa
- Fokusryhmähaastattelujen toteutus: Helsingissä (Deloitte), Lahdessa (Lahti Energia) ja muilla sovitulla paikkakunnilla (Kela, etäyhteyksillä)
- Hankkeen johtoryhmän kokous, syyskuu 2019; hankeryhmän kokous, lokakuu 2019
- Perhe- ja isäystävällisyys-kyselyjen toteutus. Kysely- ja haastatteluaineistojen tulosten raportointi, tulosten purkupalaverit organisaatioissa
- Hankkeen ensimmäiset julkaisut valmistuvat (blogeja)
- Hankkeen työpaja 27.11.2019 Väestöliitossa, fasilitoijana Malin Gustavsson, Ekvälita

### 3. Kehittämisen- ja viestintätoimet (2020–2021)

- Hankkeen viestintäsuunnitelman päivittäminen, kehittäminen- ja viestintätoimiin liittyvää konsultaatiota kohdeorganisaatioissa
- Kehittämistoimien etenemistä seurataan organisaatioissa ja ohjauspalavereissa
- Hankeryhmän kokous, huhtikuu 2020

- Esityksiä ja alustuksia hankkeesta
- Työnantajamielikuvaan ja ulkoiseen viestintään liittyviä toimia: podcastien ja videoiden suunnittelua ja toteutusta, hankebloggeja
- Seuranta- ja raportointivaiheen aikataulun ja toteutuksen suunnittelu
- Pro gradu -tutkielmien edistyminen, hankkeen julkaisuja valmistuu
- Viestinnän suunnittelupalaveri, elokuu 2020
- Hankkeen johtoryhmän kokous, lokakuu 2020
- Videot ja podcast-sarja julkaistaan, loka-marraskuu 2020

#### **4. Seurantavaihe ja raportointi (loppusyky 2020 – kesä 2021)**

- Fokusryhmäkeskustelujen seurantavaiheen toteutus, loka-marraskuu 2021
- Ryhmäkeskustelujen tulosten koonti ja organisaatiokohtainen raportointi
- Seurantakyselyjen toteutus (tammikuu 2021) ja organisaatiokohtainen raportointi
- Sisäisiä viestintätoimia organisaatioissa
- Hankkeen toinen työpaja 27.1.2021, Ekvalita ja Väestöliitto
- Pro gradu hankkeen kvalitatiivisesta aineistosta valmistuu, maaliskuu 2021
- Julkaisuja valmistuu, sosiaalisen median kampanja hankkeen teemasta
- Alustuksia ja esityksiä hankkeen tutkimustuloksista
- Palautetta hankkeesta sekä hankkeen arviointia yhteisen keskustelussa johtoryhmän ja hankeryhmän yhteisessä tapaamisessa, huhtikuu 2021
- Hankkeen loppuvaiheen ja raportoinnin aikataulu- ja toteutussuunnittelu
- Pro gradu hankkeen kvantitatiivisesta aineistosta valmistuu, kesäkuu 2021
- Loppuraportti verkkojulkaisuna (pdf) ja hanketiedote valmistuvat
- Hankkeen sisällön ja talouden loppuraportointi
- Viestintää hankkeen päättämisestä verkkosivulla ja sosiaalisen median kanavilla
- Loput julkaisut valmistuvat, osa hankkeen päättymisen jälkeen

### 3.3 Eettisiä näkökohtia

Hankkeen aikana vaalittiin tutkimus- ja viestintätoiminnassa hyviä eettisiä käytäntöjä. Tutkimusaineistojen keruussa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvotelukunnan (TENK) suosituksia eettisestä tieteellisestä toiminnasta. Keskeisiä periaatteita ovat tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, tutkittavien informointi sekä yksityisyyden- ja tietosuojat. Tutkittuja informoitiin asianmukaisesti tutkimuksesta, aineiston keruu- ja käyttötavoista, aineiston arkistoinnista ja säilyttämisestä, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, anonymiteetistä ja yksityisyyden suojasta. Luvat tietojen keräämiseen ja tutkimusaineistojen hyödyntämiseen hankittiin ajoissa organisaatioilta. Henkilöstökyselyiden yhteydessä vastaajia informoitiin tietosuojasta (tietosuojaselosteet).

Hankkeen aineistojen käytöstä opinnäytetöissä laadittiin erilliset tutkimusluvat opinnäytetöiden tekijöiden ja Väestöliiton kesken. Lisäksi aineistojen käytöstä opinnäytetöissä informoitiin ajoissa kohdeorganisaatioita.

Raportoinnin luotettavuuteen ja tutkimusjulkaisujen laatuun panostettiin. Kaikessa toiminnassa pyrittiin turvaamaan, etteivät yksittäisten henkilöiden antamat tiedot päädy väärin käyttötarkoituksiin. Yksittäisten ihmisten kommentit ja vastaukset anonymisoitiin tutkimusta koskeviin julkaisuihin, koon-teihin ja opinnäytteisiin niin fokusryhmäkeskustelujen kuin kyselyjen avovastausten osalta. Yksittäisen organisaatioiden sisäisistä asioista ei kerrottu ilman lupaa eteenpäin muille. Fokusryhmäkeskusteluihin kutsuttiin organisaatioista riittävä määrä osallistujia samantyyppisestä työ- ja perhetilanteesta. Organisaatioissa henkilöstökyselyjen analyysia ei tehty alle 10 hengen ryhmissä (analyysiyksiköissä).

Tallennettuja tietoja ja aineistoja on käsitelty luottamuksellisesti, ja luottamuksellisuus jatkuu myös hankkeen päättymisen jälkeen. Tutkimusaineistoa säilytetään Väestöliitossa suojatulla palvelimella. Sovitut osat aineistoja ja niiden kopioita sekä osoiterekisterejä hävitetään asianmukaisesti määräajan kuluttua.

Videoihin kuvatuilta pyydettiin allekirjoitetut kuvausluvat, ja heille kerrottiin videoiden ja valokuvien käyttötavat ja periaatteet. Hankkeen loppuvaiheessa toteutetussa sosiaalisen median kampanjassa laadittiin juridisesti tarkat sopimukset kampanjan sisällöistä ja niihin liittyvistä oikeuksista. Kampanjassa sitouduttiin vaikuttajamarkkinoinnin eettisiin periaatteisiin (pingethics.fi). Kampanjan yhteydessä sovittiin käytännöt ja merkitsemistapa (Yhteiskunnallinen kampanja), jossa tuli esiin riittäväällä tavalla kampanjan tavoite ja tarkoitus.

Tarkat hanke- ja kampanjasopimukset olivat voimassa koko hankkeen ja kampanjan ajan eri osapuolten kesken, ja sopimuksia noudattamalla yhteistyö sujui hyvin ja ristiriidoilta vältyttiin.

### 3.4 Muutoksia aikatauluihin koronapandemian vuoksi

Maaliskuun 2020 puolivälin jälkeen oli ilmeistä, että Suomessakin oli varauduttava koronaviruksen aiheuttamaan poikkeustilanteeseen ja alettava noudattaa rajoituksia ja uusia toimintatapoja kokoontumisissa, työnteon järjestelyissä, liikkumisessa ja matkustamisessa. Voimaan tuli suositus siirtyä etätööhön niin laajasti kuin mahdollista eri organisaatioissa ja toimialoilla koko Suomessa. Rajoituksia tehtiin välittömästi kaikissa hankkeen kohdeorganisaatioissa, Väestöliitossa sekä hankkeen kumppaniorganisaatioissa. Organisaatioiden sisäisessä viestinnässä siirryttiin kriisiviestintään, viestinnän ja kehittämistoimien agendaä päivitettiin, ja moni aiottu suunnitelma muuttui.

Tämä vaikutti siihen, että jouduimme hankkeessakin suunnittelemaan uudelleen huhti-toukokuun 2020 aikatauluja, joihin alun perin kuuluivat ryhmäpodcastien nauhoittaminen studiotiloissa ja kolmen videon kuvaukset. Podcasteihin lupautuneet ihmiset eivät olisi voineet liikkua etätööstään äänityksiin ja kokoontua ryhmänä, joten siirsimme näitä. Emme olisi päässeet kuvaamaan organisaatioiden sisätiloihin emmekä varsinkaan ihmisten arkea kotona, päiväkotien pihalla tai työpaikoilla. Kuvausten siirtäminen oli käytännössä välttämätöntä niin hankkeen kuin varsinkin ihmisten terveyden vaalimisen vuoksi. Emme halunneet altistaa ketään tartunnoille.

Yhdessä rahaston ja hankkeen johtoryhmän kanssa sovimme, että podcastien ja videoiden toteutus siirretään alkusyksyyn 2020. Lisäksi saimme hankkeelle kolmen kuukauden jatkoajan. Hankkeen kestoksi oli alun perin kirjattu 1 vuosi ja 9 kuukautta, nyt hanke pitenee kahteen vuoteen.

Elokuun 2020 alussa, kun koronarajoituksia Suomessa ensimmäistä kertaa alettiin tilapäisesti purkaa, pandemian toinen aalto alkoi jo nousta. Tämän vuoksi teimme varasuunnitelmia podcastien ja videointien toteuttamiseen: podcast-keskustelut valmisteltiin toteutettaviksi etäyhteyksillä ja videokuvaukset mahdollisimman paljon ulkotiloissa. Sovimme toteutuksiin varahenkilöt, jotta materiaalien tuottaminen ei vaarantuisi missään tilanteessa.



Hankkeen aikana pidettiin kaksi työpajaa, joista toinen toteutui Väestöliiton tiloissa, toinen etäyhteyksillä. Molemmissa työpajoissa oli mukana noin 25 osallistujaa eri hankeorganisaatioista. Työpajat sisälsivät alustuksia sekä erilaisia ryhmätöitä ja harjoituksia yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotemoista. Työpajan koordinoinnista vastasi Väestöliitto ja osallistavien tehtävien fasilitoinnista Ekvalita.



Anna Kokko avasi hankkeen tasa-arvotyöpajan, joka pidettiin hankeorganisaatioille 27.11.2019.  
Kuva: Jenni Talvitie.



Hankkeen tasa-arvotyöpajaan osallistui Väestöliiton kokoustilassa yli 20 henkilöä eri organisaatioista.  
Kuva: Jenni Talvitie.

Työpajan etätoteutus oli erilainen kuin lähikontaktissa vuorovaikutus ja keskustelu, sitä ei voi kiistää. Videoissa kuvattavien henkilöiden kohdalla teimme joustoa siinä, että osa kuvauksista tehtiin kuvattavien kotipaikkakunnilla eikä kuvaukseen osallistuminen edellyttänyt matkustamista. Kuvauksissa otettiin huomioon voimassa olevat koronarajoitukset ja suositukset turvavälien ja kasvomaskien käytöstä.

Muutokset hankkeen kestossa, ja osin toteutuksessa, osoittautuivat kokonaisuudessa kuitenkin hyväksi ratkaisuksi. Hanke päättyi 31.5.2021, jolloin kehittämis- ja viestintätoimia oli ehditty hyvin edistää ja toimenpiteiden etenemistä seurata. Koronan leviämisen arvaamattomuus osoitti, kuinka paljon helpompaa on toimia ympäristössä, johon ei kohdistu jatkuvaa epävarmuutta. Epävarmuustekijöitä on aina muitakin, joten tällaisilla laajasti ihmisten terveyteen ja turvallisuuden tunteeseen vaikuttavilla uhkilla on sitäkin isompi merkitys. Pandemiariskin mahdollisuutta ei osattu hankkeen hakemusvaiheessa edes kuvitella. Käsittelimme koronan aiheuttamia muutoksia hankkeen toteutuksessa useassa eri palaverissa ja kokouksessa, erityisesti keväällä ja alkusyksyllä 2020.

Hankkeen kokonaisbudjetissa säästettiin koronatilanteen vuoksi jonkin verran keväällä 2020, ja kuluja siirrettiin syksylle 2020 ja keväälle 2021. Joissakin suunnitelluissa matkakuluissa ja päivärahoissa säästettiin, toisaalta uusia kuluja tuli eri paikkakunnilla tapahtuneiden videointien vuoksi. Hankkeessa varauduttiin saavutettavuusdirektiivin voimaantulon (23.9.2020) vaatimuksiin syksyllä 2020. Julkaistavien materiaalien tekstitysten ja äänitteiden tekstivastineiden tuottamiseen ei alun perin ollut hankkeen suunnittelussa varauduttu työajan ja budjetin osalta. Näihin löytyi kuitenkin rahaa säästyneistä kustannuksista. Hankkeen taloutta seurattiin säännöllisesti Väestöliitossa. Hanke pysyi erittäin hyvin suunnittelussa budjetissa, mutta Väestöliiton omarahoitusosuus muodostui hankkeen kolmen kuukauden jatkoajan myötä aiottua isommaksi.

### **3.5 Tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä aineistonkeruu**

Hankkeen tutkimusmateriaalien keruu tapahtui fokusryhmähaastattelujen ja henkilöstökyselyjen avulla. Aloitus- ja seurantavaiheiden aineistojen kautta saatiin tietoa lähtötilanteesta ja organisaatioiden asenneilmapiirissä ja toimintamalleissa tapahtuneista muutoksista. Kohdeorganisaatioista kerättiin lisäksi tietoja avainhenkilöiden taustahaastatteluisa sekä tutustumalla organisaatiokohtaisiin dokumentteihin, raportteihin ja tunnuslukuihin hankkeen aikana.

### 3.5.1. Fokusryhmäkeskustelut

Fokusryhmäkeskusteluja toteutettiin 19: syksyllä 2019 yhteensä 10 ryhmää ja syksyllä 2020 yhteensä 9 ryhmää. Ryhmien kokoonpanot suunniteltiin niin, että tutkimuksen johtopäätöksiä varten saatiin riittävä määrä keskustelua ja näkökulmia eri henkilöiltä organisaatiossa: toimihenkilöt, johto, esihenkilöt, työntekijät; isät, äidit, nuoret perheellistyneet vs. keski-ikäiset ja varttuneet työntekijät.

Fokusryhmäkeskustelut edelsivät ja syvensivät henkilöstökyselyistä saatavaa tietoa. Ryhmien määrä vaihteli organisaation koon ja muiden taustatekijöiden mukaan. Deloittella toteutettiin kummassakin vaiheessa kaksi fokusryhmää: yksi johdon ja esihenkilöiden ryhmä, yksi asiantuntijoiden ryhmä. Lahti Energialla toteutettiin kolme ryhmää: yksi johdon ja esihenkilöiden ryhmä, yksi toimihenkilöiden ryhmä ja kolmas ryhmä työntekijöille. Kelassa oli alkuvaiheen ryhmäkeskusteluissa viisi ryhmää: kaksi johdon ja esihenkilöiden ryhmää, kaksi asiantuntijoiden ryhmää ja lisäksi yksi sekaryhmä (esihenkilöitä ja asiantuntijoita). Seurantavaiheessa päätettiin toteuttaa Kelassa vain neljä ryhmää: sekaryhmää ei seurantavaiheessa toteutettu lainkaan. Sen sijaan koottiin kaksi ryhmää johdolle ja kaksi asiantuntijoille. Sekaryhmään vuonna 2019 osallistuneilla oli mahdollisuus osallistua seurantavaiheen ryhmähaastatteluihin osana muita ryhmiä.

Osallistujia ryhmissä oli vuonna 2019 yhteensä 72 henkilöä ja vuonna 2020 yhteensä 43 henkilöä. Lisäksi syksyllä 2020 toteutettiin seurantavaiheessa kaksi yksilöhaastattelua nuorille asiantuntijoille (Junior position) sekä kaksi yksilöhaastattelua Lahti Energian työntekijöille. Kaikista fokusryhmäkeskusteluista kertyi litteroitua tekstiä yhteensä lähes 500 sivua: alkuvaiheen keskusteluista yhteensä 295 sivua ja seurantavaiheen keskusteluista yhteensä 189 sivua. Määrien erossa näkyy se, että seurantavaiheessa ryhmiä oli yksi vähemmän, ryhmissä oli vähemmän osallistujia ja etäyhteydestä johtuen keskustelu ei ollut aivan yhtä vilkasta kuin aloitusvaiheessa.

Tarkoituksena oli toteuttaa keskustelut pääosin samoille henkilöille hankkeen aloitus- ja seurantavaiheessa, mutta ryhmäkokoja pienennettiin koronatilanteen vuoksi. Osa henkilöistä oli samoja, osa uusia. Tähän vaikuttivat myös organisaatioissa tapahtuneet henkilövaihdokset.

Syksyllä 2019 fokusryhmät toteutettiin pääosin kasvokkain organisaatioiden omissa toimipisteissä. Poikkeuksen teki Kela, jossa keskustelut järjestettiin jo vuonna 2019 etäyhteyden (Lync) välityksellä. Kelan fokusryhmät fasilitoitiin

molempina vuosina Kelan pääkonttorilta Helsingistä. Lyncin avulla samaan keskusteluun saatiin samantyyppisissä tehtävissä eri puolilla Suomea työskenteleviä henkilöitä. Huomionarvoista on, että Kelassa osallistujat eivät olleet ennestään toisilleen tuttuja, toisin kuin Deloittella ja Lahti Energialla, mikä on ymmärrettävää organisaation laajuus huomioon ottaen: Kelan henkilöstömäärä vuonna 2020 oli yli 8 000.

Deloitteen fokusryhmät järjestettiin ensimmäisenä vuonna yrityksen toimistolla Helsingissä. Haastateltavat olivat suurelta osin toisilleen ennestään tuttuja, vaikka edustivatkin organisaation eri tiimejä. Myös Deloitteen fokusryhmät siirtyivät vuonna 2020 etäyhteyden varaan. Deloittella oli selvästi totuttu etätapaamiseen, ja muun muassa lasten hoitoon viemisten tai muiden syiden vuoksi osa haastateltavista liittyi mukaan ryhmähaastatteluun jo työmatkan aikana puhelimen kautta.

Lahti Energialla fokusryhmähaastatteluja toteutettiin vuonna 2019 yrityksen pääkonttorilla (johdon ja toimihenkilöiden ryhmät) ja tuotantolaitoksella (työntekijöiden ryhmä). Syksyllä 2020 kaikki ryhmät järjestettiin etäyhteyksillä. Vuoden 2020 esihenkilöryhmässä paikalla oli lähes kokonaan yrityksen johtoryhmä. Etäyhteyksien teknologia aiheutti aluksi työntekijöiden ryhmässä haasteita, mutta ryhmäkeskustelu saatiin lopulta toteutettua. Lisäksi Lahti Energian kahta työntekijää haastateltiin jälkikäteen yksilöhaastatteluina puhelimitse ryhmähaastattelun täydentämiseksi.

Ryhmät koottiin jokaisen organisaation sisällä koordinoitihenkilön avustuksella. Ryhmiin otettiin keskustelijoita kunkin organisaation eri yksiköistä. Fokusryhmien keskusteluryhmät muodostettiin seuraavasti:

- Perheellisten (vanhempien) ryhmiä: alle 3-vuotiaiden isiä ja äitejä, mutta myös alle 10-vuotiaiden lasten vanhempia. Olennaista oli, että joukossa enemmistö oli niitä, joilla oli lapsi(a) jotka olivat syntyneet sinä aikana, kun vanhempi on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa.
- Yhdessä organisaatiossa toteutettiin myös sekaryhmä: esihenkilöitä ja asiantuntijoita samassa ryhmässä, mutta ei suorassa esihenkilö-alaisuhteessa olevia henkilöitä. Silti keskustelun tunnelma oli tässä ryhmässä selkeästi erilainen kuin muissa ryhmissä. Seurantavaiheessa vastaavaa sekaryhmää ei enää koottu, vaan henkilöt haastateltiin osana muita ryhmiä.

- Esihenkilöiden yksilö- ja ryhmähaastatteluihin mukana oli erityisesti niitä, joilla oli työkokemusta kyseisestä kohdeorganisaatiosta usean vuoden ajalta, ja/tai omakohtaista kokemusta perhevapaalle jäämisestä tai mahdollisesti kokemuksia alaisten perhevapaista samassa organisaatiossa.

Vuonna 2019 fokusryhmiin osallistuneista 43 oli miehiä/miesoletettuja ja 29 naisia/naisoletettuja. Kymmenestä ryhmästä kuudessa oli miesenemmistö ja yhdessä ainoastaan miehiä, kolmessa ryhmässä puolestaan naisenemmistö. Deloitella järjestetyissä keskusteluissa naisia ja miehiä oli osallistujista lähes tasaväkiset määrät, kun taas Lahti Energian keskusteluissa oli selvä miesenemmistö. Kelan ryhmistä kolmessa oli miesenemmistö, kahdessa naisenemmistö.

Vuonna 2020 osallistujia oli vähemmän kuin edellisenä vuonna. Deloitteen ryhmiin vuonna 2020 osallistui 5 ja 7 henkeä, joista noin puolet oli miehiä, puolet naisia. Lahti Energialla oli vahva miesenemmistö: toimihenkilöiden ja työntekijöiden ryhmissä oli pelkästään miehiä, kun taas johdon ryhmässä yksi nainen. Kelassa järjestettiin vuonna 2020 vain neljä ryhmää edellisen vuoden viiden ryhmän sijaan. Ryhmistä kahdessa oli naisenemmistö, yhdessä miesenemmistö, ja yhdessä tasainen jakauma eri sukupuolten edustajia. Vuoden 2020 täydentäviin yksilöhaastatteluihin osallistui kaksi naista (äitiä) Deloiteltä ja kaksi miestä (isää) Lahti Energialta.

Fokusryhmäkeskustelu antoi menetelmänä (ks. Morgan, 1997; 1999) tietoa jae-  
tuista ja toisaalta erilaisina koetuista tilanteista ja vallitsevista asenteista työpaikalla. Keskustelujen ilmapiirissä oli havaittavissa eroja. Esimerkiksi Deloitteen vuoden 2019 asiantuntijoiden keskustelussa oli paljon vapaata keskustelua, muiden osallistujien kommentointia sekä naurua. Tunnelma keskustelussa oli melko rento. Toisessa yrityksessä asiantuntijoiden keskustelussa tunnelma oli väkinäisempi, ja osallistujat vastasivat kysymyksiin jokainen vuorollaan pysyen tiukasti asiassa. Kelassa puolestaan keskustelujen tunnelma vaihteli: osa keskusteluista oli rennompia, osa jäykempiä. Osallistujat eivät tunteneet toisiaan entuudestaan, mikä on voinut estää tai toisaalta myös edistää asioista vapaasti puhumista.

Kelan haastatteluissa käytetyssä Lync-yhteydessä oli huomattavissa myös pieni viive äänen kuulumisessa, mikä teki keskustelusta aavistuksen verran jähmeämpää verrattuna kasvokkain järjestettyihin tilanteisiin. Myöskään keskustelijat eivät nähneet toistensa koko olemusta ja kaikkia ilmeitä. Näissä keskusteluissa moni halusi pitää omaa kameraa pois päältä, mikä varmasti vaikutti tilanteen dynamiikkaan. Kasvokkain järjestetyissä haastatteluissa muiden keskustelijoiden kommentointi sekä huumori ja nauru olivat yleisempiä kuin etäkeskusteluissa.

Ryhmäkeskustelut äänitettiin ja aineistot litteroitiin perustason litteroinnilla. Mukaan ei otettu esimerkiksi taukojen pituuksien merkitsemistä tai muita tar-kan litteroinnin keinoja. Aineiston analyysissa käytettiin menetelminä kriittistä diskurssianalyysia (Immonen, 2021) ja sisällönanalyysia (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu ja Hanken). Aineistoa jäsennettiin keskusteluissa esiin nous-seiden teemojen mukaisesti ja etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

### 3.5.2. Tilastolliset menetelmät ja henkilöstökyselyt

Kvantitatiivisella analyysilla tutkittiin taustamuuttujien, ristintaulukointien ja monimuuttujamenetelmien avulla organisaatioiden isä- ja perheystäväl-lisyyden tilaa ja eri osatekijöiden muutoksia tarkastelujaksolla 2019–2021. Kyselytutkimuksen vastauksia analysoitiin kussakin organisaatioissa myös yksik-kötasolla, jolloin nähtiin eri tekijöiden merkitys organisaation sisällä ja yksikkö-kohtainen vaihtelu.

Yhteensä henkilöstökyselyn sai vastattavaksi alkukartoituksessa reilut 8 000 henkilöä (N=8 405), seurantavaiheessa lähes 10 000 (N=9 650). Deloittella vastaus-prosentti oli noin 32 prosenttia, Kelassa 51 prosenttia ja Lahti Energiolla keski-määrin 44 prosenttia. Yhdessä Lahti Energian yksikössä vastaajia oli jopa 56,30 prosenttia.

Kyselyjen vastausprosentit olivat samansuuntaisia kuin kohdeorganisaatioiden edustajat etukäteen arvioivat. Kyselyjen lähestyessä organisaatioissa viestittiin vastaamisen tärkeydestä. Vastausprosentit laskivat kaikissa organisaatioissa seur-antavaiheessa. Pienempää vastausprosenttia oli uumoiltu jo ennen seurantaky-selyn avaamista kaikissa organisaatioissa, joten tähän osattiin varautua.

Taustatiedon keräämisen ja tutkimustiedon kannalta riskinä olisi voinut olla kyse-lyjen liian alhainen vastausosuus. Riskiä pyrittiin vähentämään kohdeorganisaatioissa hyvällä sisäisellä viestinnällä ja vastaajien motivoinnilla. Lopputulemaa voidaan pitää riittävänä. Kyselyjen strukturoiduista vastauksista saatuja tietoja täydennettiin avovastauksilla, ja avovastauksia käsiteltiin kootusti kehittämisyön pohjana. Numeerisen datan rinnalla avovastauksista saatiin arvokasta tie-toa henkilöstön näkemyksistä isäystävällisyydestä ja tasa-arvosta työpaikallaan.

Kelan kysely perheystävällisyydestä oli tehty juuri ennen hankkeen alkua, alku-kevällä 2019. Tämän vuoksi päädyttiin siihen, että toteutetun kyselyn tulok-set otettiin mukaan lähtötilanteen kartoitukseen, ja seurantavaiheen kysely

sovittiin tehtäväksi yhtä aikaa muiden hankeorganisaatioiden kanssa hankkeen seurantavaiheessa.

Kelassa kyselyt lähetettiin ja tulokset raportoitiin Kelan oman tutkimusyksikön kautta. Kyselyn suunnittelua tehtiin kuitenkin yhteistyössä Väestöliiton kanssa, jotta kyselyjen rungot olivat mahdollisimman yhdenmukaiset eri hankeorganisaatioissa. Jonkin verran organisaatiokohtaista räätälöintiä oli tarpeen tehdä, mutta pääosin kyselyt vastasivat toisiaan. Kelan kysely oli astetta laajempi kuin muissa hankeorganisaatioissa.

Tilastollista analyysia henkilöstökyselyjen aineistoista tehtiin erikseen Kelassa ja kvantitatiivisessa opinnäytetyössä kahden yrityksen aineistoilla. Kelassa kyselyyn vastasi molemmilla kerroilla 2019 ja 2021 lähes 4 000 henkilöä. Kahden yrityksen aineistossa alkukartoituksen henkilöstökyselyyn (29.10.–8.11.2019) vastasi 299 henkilöä (kysely lähti 752 henkilölle). Seurantakyselyyn (12.–22.1.2021) vastasi 261 henkilöä (kysely lähti 850 henkilölle). Lue lisää tuloksista tämän raportin luvusta 4.

Kahden yrityksen aineistoissa (vuosina 2019/2021) esitettiin 37/38 työn, perheen tai muun elämän yhteensovittamiseen liittyvää väitettä, joista tutkielmaan otettiin mukaan 19 väitettä. Kyselyn avokysymyksiä ei otettu mukaan analyysiin. Tarkastelussa olivat henkilöstön kokemukset viimeisen viiden vuoden ajalta.

Henkilöstökyselyissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Tulosten käsittelyssä 'samaa mieltä' olevia ovat arvოსanat 4 ja 5, ja vastaavasti 'eri mieltä' olevia arvოსanat 2 ja 1.

Kyselyt toteutettiin sähköisen linkin kautta. Kyselyrungon muokkaukseen osallistuvat Väestöliitto, Feelback ja Repo Work sekä Kela ja Kelan tutkimus. Runkoa kommentoivat myös Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Hankenin edustajat sekä kohdeorganisaatiot itse.

Kysely toteutettiin Lahti Energialla pelkästään suomeksi, Deloittella suomeksi ja englanniksi (henkilöstöstä noin 5 prosenttia on englanninkielisiä), ja Kelassa suomeksi ja ruotsiksi. Kyselyjen käännökset toteutettiin Väestöliiton ja organisaatioiden yhteistyöllä.

Opinnäytetyössä (Ruuskanen, 2021) kyselyjen väitteistä muodostettiin summa-  
muuttujia. Kehittämisen interventioita tarkasteltiin seuraavien mittarien ja



tunnuslukujen kautta: keskiarvot ja hajonnat, korrelaatiotarkastelu, t-testi/ varianssianalyysi eli keskiarvojen vaihtelu ryhmän sisällä ja ryhmien välillä, sekä ristiintaulukointi. Varsinaisena analyysinä suoritettiin konfirmatorinen regressioanalyysi pakotettuna ja askeltavana menettelynä. Regressioanalyysi kertoi, kuinka paljon johtamiskäyttäytyminen ja organisaatiokulttuuri selittävinä tekijöinä selittivät henkilöstön tyytyväisyyttä kokemuksiin perhevapaamahdollisuuksista.

Taustatekijöinä tarkasteltiin sukupuolta, ikäryhmää, esihenkilöasemaa, perhevapaan pitämistä viimeisen viiden vuoden aikana sekä perheellisyttä. Perheelliseksi luokiteltiin ne, jotka kertoivat perheessään olevan alle 18-vuotiaita lapsia, mukaan lukien järjestelyt, joissa lapsi/lapset asuivat vanhemman luona vuoroviikoin. Perheettömiksi (kotitalouksiksi) luokiteltiin yksin tai kumppanin kanssa asuvat henkilöt, joiden perheeseen 'ei kuulu lapsia'.

Aiemmista Väestöliiton toteuttamista perheystävällisyyskyselyistä, kuten myös Kelan kanssa toteutetusta kyselystä tiedettiin, että jos kyselystä viestitään hyvissä ajoin ja motivaatio vastata on korkea, vastausprosentti voi olla organisaatiokohtaisesti varsin hyvä. Hankkeen kyselyjen vastausprosentteja voi pitää riittävinä, ja vastausaktiivisuutta hyvänä, ottaen huomioon poikkeuksellinen koronavuosi, muut organisaatioiden lähettämät kyselyt henkilöstölleen, ja suhteellisen lyhyt ajanjakso kahden hankekyselyn välissä.

Alun perin oli tarkoitus, että seurantavaiheen henkilöstökyselyt olisi toteutettu jo syksyn 2020 puolella, mutta koronatilanteen vuoksi kyselyn toteutusta lykättiin, mikä osoittautui hankkeen kannalta myös hyväksi ratkaisuksi: kehittämistyölle ja sisäiselle viestinnälle jäi aiottua enemmän aikaa.

Kyselyjen raportit ja avokysymyksiin annetut vastaukset olivat anonyymeinä kunkin hankeorganisaation käytössä. Kyselyjen tulosraportteja ja yhteenvedoja käytiin läpi organisaatiokohtaisissa purkupalavereissa, ja avovastausten tuloksia hyödynnettiin organisaatiokohtaisesti. Avovastauksia kertyi molemmissa hankkeen vaiheissa runsaasti, ja niissä oli paljon kiinnostavia havaintoja, kehittämisideoita sekä positiivista palautetta oman organisaation käytännöistä ja asenteista.

### **3.6 Videoiden toteutus**

Videoiden suunnittelu käynnistyi tammikuussa 2020. Suunnittelussa lähdettiin liikkeelle hankkeen päätavoitteesta eli vanhemmuutta ja tasa-arvoa tukevan



työkulttuurin vahvistamisesta työelämässä. Suunnitteluvaiheessa koottiin hankeorganisaatioiden toiveita ja ehdotuksia videoiden sisällöistä ja kuvattavista henkilöistä. Sisällöissä asetettiin tavoitteiksi korostaa yritysten sosiaalista vastuuta perhe- ja isäystävällisyydestä sekä nostaa esiin tasa-arvoa tukevaa työkulttuuria. Videoilla ja kuvauspaikkojen valinnoilla tavoiteltiin aitojen ja rehellisten tilanteiden esille tuomista ja erilaisten isien näkökulmia kussakin hankeorganisaatiossa.

Aluksi laadittiin videon käsikirjoitus, joka sisälsi luonnokset kuvattavien henkilöprofiileista, videon rakenteen, tyylin ja äänimaailman, henkilöiden puheenvuoroja ja ehdotuksia kuvauspaikoista. Kunkin organisaation yhteyshenkilön tehtäväksi jäi löytää videoonsa sopivat kuvattavat. Organisaatioiden edustajat saivat kommentoida oman videonsa runkoa ja pääviestejä. Lopuksi kukin video nimettiin yhdessä organisaation edustajien kanssa.

Jokaisessa videossa nostettiin esiin kyseisen organisaation vahvuuksia ja sisältöjä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa sekä tasa-arvon edistämässä. Kunkin hankeorganisaation kanssa suunniteltiin video organisaation omaan ja laajempaan julkiseen käyttöön. Toteutuksen koordinoitua teki Repo Work, kuvaamisesta ja editoinnista vastasi Juho Länsiharju ja kuvausten kokonaistoteutuksesta, kuvausluvista ja julkaisemisesta Väestöliitto.

Kuvauksissa oltiin eri paikkakunnilla ja monipuolisissa paikoissa: Deloitten osuudet kuvattiin Helsingissä, Kelan Porvoossa, Nokiolla ja Helsingissä sekä Lahti Energian video Lahdessa ja Hollolassa. Deloittelta kuvattiin kaksi henkilöä (mies ja nainen), Kelasta sekä Lahti Energialta kummastakin kolme henkilöä organisaatiosta (kaksi miestä ja yksi nainen). Yhteensä kuvattuja oli videoilla viisi isää ja kolme äitiä. Kaikilta kuvatuilta kerättiin kirjalliset luvat, koskien heitä itseään, samoin kuin joillakin videoilla esiintyviä lapsia. Kuvauslupiin oli kirjattu lupa videoiden ja valokuvien käyttö Väestöliiton viestinnässä.

Valmiit videot olivat kestoltaan noin 1,5 minuuttia (97–111 sekuntia) ja ne toteutettiin Full HD -laatuisina. Videot sijaitsevat Väestöliiton YouTube-tilillä, ja ne löytyvät myös Hyvä kysymys -verkkopalvelusta.

Pitkät videot ja niistä tehdyt kahdeksan klippiä tekstitettiin saavutettavuusdirektiivin mukaisesti. Niistä tehtiin myös eri kielille tekstitetyt versiot: Kelan video suomeksi ja ruotsiksi, Deloitten suomeksi ja englanniksi, sekä Deloittelle lisäksi yhdistetty suomi-englanti-tekstitys. Videoklippejä tehtiin Kelalle kolme ruotsiksi ja Deloittelle kaksi englanniksi, joten klippejä oli yhteensä 13. Videot julkaistiin 7.10.2020. Linkkejä videoihin ja klippeihin on jaettu eri tilaisuuksissa ja

sosiaalisen median julkaisuissa. Seurannan perusteella eri kieliset videot ja klipit ovat levinneet Suomen lisäksi myös ulkomaille.

Videot ovat saaneet positiivista palautetta ja kiitosta elävyydestä ja ihmisläheisyydestä. Yhteiskunnallisen hyödyn ja yrityskohtaisen näkökulman lisäksi kuvatut henkilöt myös kokivat, että videoista jäi mukava muisto koko perheelle. Videoista löytyy lisätietoa tämän raportin luvusta 5.2 (Videot).

### 3.7 Podcastien toteutus

Podcasteissa haluttiin nostaa esiin työntekijöiden, perheiden ja perhetilanteiden moninaisuutta. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esille isäystävällisen työkulttuurin hyötyjä ja haasteita sekä konkreettisia toimintatapoja ja käytäntöjä erilaisissa organisaatioissa.

Jaksoihin valittiin eri pääteemat, ja mukaan pyydettiin edustajat kustakin kolmesta hankeorganisaatiosta eri puolilta Suomea. Keskustelijoita saatiin pääkaupunkiseudulta, Lahdesta ja Kuopiosta. Podcastien fasilitoijina toimivat hankepäällikkö Anna Kokko Väestöliitosta ja työelämäasiantuntija Anna Kilponen Repo Workista

Keskustelujen osallistujat pääsivät etukäteen katsomaan ja kommentoimaan teemarunkoa. Keskustelut äänitettiin etäyhteyksien kautta. Repo Workilla oli koordinoituvastuu aikataulutuksesta, äänitysten toteutuksesta ja editoinnista, ja Väestöliitto vastasi toteutuksen kokonaisprosessista, julkaisemisesta ja viestinnästä.

Lopputuloksena syntyi kuusiosainen podcast-sarja, Tasa-arvo ja isät työelämässä, jonka jaksot ovat kestoltaan noin puolituntisia (22–28 minuuttia). Podcastit julkaistiin isänpäiviäviikolla 2020. Sosiaalisen median kampanjan yhteydessä tehtiin lisäksi neliosainen podcast-sarja Tasa-arvoa vanhemmuuteen työelämässä.

Kaikki podcastit löytyvät SoundCloudista ja Spotifysta sekä Hyvä kysymys-verkkopalvelusta. Podcastien linkkejä on levitetty sosiaalisen median kautta sekä erilaisissa tilaisuuksissa, alustuksissa ja esityksissä. Saaduissa palautteissa on kiiteltu isien roolin esiin tuomista tasaveroisena vanhempana, perheiden moninaisuuden huomioon ottamista sekä käytännönläheistä puhetta erilaisista perhe- ja isäystävällisyyttä vahvistavista käytännöistä ja asenteista eri toimialojen työpaikoilla. Podcasteista löytyy lisätietoa raportin luvusta 5.3 (Podcastit).

### 3.8 Hankkeen riskit ja niihin varautuminen

Hankkeen riskeinä nähtiin aiempiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin perustuen se, etteivät organisaatiot pystyisi sitoutumaan pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, hankkeen vaatimuksiin ja väliraportointeihin. Tätä riskiä pyrittiin minimoimaan panostamalla kaikkien osapuolten sitouttamiseen heti suunnitteluvaiheessa, hankkeen sisäiseen yhteydenpitoon ja viestintään.

Hankkeen rakenne, välitavoitteet ja organisaatiokohtaiset osuudet hyväksyttiin etukäteen jokaisen organisaation ylimmässä johdossa. Jokaisesta organisaatioista oli ylimmän johdon edustaja hankkeen johtoryhmässä. Johtoa sitoutettiin kehittämistyöhön myös kahdessa yhteisessä työpajassa, joissa oli mukana edustajia eri hankeorganisaatioista. Hankkeen tavoitteet haluttiin vahvasti kiinnittää osaksi organisaatioiden muuta strategista kehittämistä.

Hankeideaa testattiin riskienhallinnan kautta. Hankkeen hyötyjä kuvattiin organisaatioille suunnitteluvaiheessa. Jokaisen organisaation tarpeita otettiin mukaan suunnitelmiin, ja tarvittaessa yrityksen saama hyöty ('Business Case') käytiin läpi. Yhteistyön ja viestinnän sujuvuuteen panostettiin koko hankkeen ajan. Erilaisia organisaatio- ja toimintakulttuureja yhdistävässä hankkeessa yhteiseen ja organisaatiokohtaiseen viestintään annettiin runsaasti aikaa ja energiaa. Tutkimusorganisaatioissa ja aineistoja keränneillä sekä niitä käsitelleillä henkilöillä oli korkeat vaatimukset tutkimustyön laadulle.

Aikatauluriskejä minimoitiin suunnittelulla ja järjestelmällisellä projektihallinnolla. Sovitut aikataulut pyrittiin pitämään, ja koronapandemian aiheuttamat muutokset käytiin läpi yhdessä ja niistä informoitiin mahdollisimman ajoissa. Kustannuksiin liittyvät muutokset hyväksyttiin päärahoittajan kautta, ja väliraportointi toteutettiin säännöllisesti.

Tulosten vaikuttavuuteen ja levittämiseen laajasti suomalaisen työelämän käyttöön pyrittiin suunnitelmallisen ja laadukkaan tutkimustyön ja hankeviestinnän keinoin. Lisäponntta saatiin siitä, että mukana hankkeessa oli jo aiemmin perheystävällisyyden kehittämiseen Väestöliiton kanssa sitoutunut julkisen sektorin organisaatio Kela. Kelan myötä osoitettiin, että iso organisaatio voi pitkäjänteisellä kehittämistyöllä ja viestintään panostamisella saada aikaan mitattavia ja merkittäviä tuloksia organisaatiokulttuurin ja käytäntöjen muutoksessa. Deloitte puolestaan toi mukana kansainvälisen business-ympäristön ja liiketoiminnallisesti tuloshakuisen konsulttialan, ja Lahti Energia perinteisen mutta kehityshakuisen miesvaltaisen teollisuusyrityksen.

## 4 Tuloksia

Kaikissa hankeorganisaatioissa tapahtui muutoksia aloituskyselyn 2019 ja seurantakyselyn 2021 välillä. Kyselyjen organisaatiokohtaisista toteutuksista ja tuloksista on tiiviit kuvaukset alla.

### 4.1 Perheystävällisyyskyselyjen tuloksia

#### Deloitte perheystävällisyyskyselyn tuloksia

Aloituskyselyssä vuonna 2019 vastausprosentti oli 37 prosenttia. Vastauksia saatiin avoimen linkin kautta 196:lta henkilöltä (N=530). Seurantakyselyssä vastausprosentti oli 26,7 prosenttia, ja vastauksia saatiin 170 henkilöltä (N=630). Yrityksen henkilöstömäärässä oli tapahtunut hieman muutosta aloituskyselyyn verrattuna. Useimmissa liiketoimintayksiköissä vastausprosentit olivat samansuuntaisia alku- ja seurantavaiheissa; vain yhdessä yksikössä vastausmäärä selkeästi nousi, toisessa puolestaan laski.

Suurimmassa osassa Deloitte tuloksia (seurantakyselyssä 2021) oli tilanne hieman parantunut tai pysynyt samana vuoteen 2019 verrattuna. Joissain kohdissa oli myös lievää heikennystä havaittavissa, esimerkiksi miten tilapäisten poissaolojen ennakoimista oli pystytty tekemään organisaatiossa. Heikennykseen vaikuttivat osin myös koronapandemia ja sen myötä muuttuneet olosuhteet töiden organisoinnissa ja työmäärissä.

Isoimmat positiiviset muutokset näkyivät väitteissä, jotka koskivat etätyöskentelyä ja mahdollisuutta hoitaa akuutteja perheen tai muiden lähiomaisten asioita tilapäisesti työpäivän aikana. Kysymyksessä 'Voitko suositella yhtiötämme isäystävällisenä työpaikkana?' muutosta oli tapahtunut myönteiseen suuntaan: vuonna 2019 arvosanojen keskiarvo (asteikolla 1–5) oli 3,52, vuonna 2021 keskiarvo oli 3,67.

Ohjeiden ja pelisääntöjen kohdalla (löydettävyys) oli tapahtunut lievää myönteistä kehitystä. Sen sijaan ohjeiden oikeudenmukaisuudessa koettiin lievää laskua, mihin myös koronatilanteella voi olla vaikutusta. Jonkin verran myönteistä kehitystä oli tapahtunut esihenkilöiden (Coachit/Leaderit) suhtautumisessa

perhe- ja isäystävällisyyden toteuttamiseen käytännössä, kuten ratkaisujen tekemiseen eri tilanteissa työyhteisössä, samoin siihen, kuinka hyvin he itse kokivat voivansa toimia esimerkkinä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta.

## **Kelan perheystävällisyyskyselyn tuloksia**

Vuonna 2019 aloitusvaiheen kysely lähetettiin kaikille kelalaisille (N=7 653). Vastausosuus oli 51 prosenttia (3 904 henkilöä). Kelan henkilöstömäärä kasvoi 2019–2021, ja seurantakysely lähetettiin yli 8 000:lle henkilölle (N=8 600). Henkilöstömäärän muutos johtui muun muassa toimeentulotuen lisäresursoinnin ja koronatilanteen aiheuttaman työmäärän kasvusta. Määräaikaisen henkilöstön osuus kasvoi myös: heidän osuutensa henkilöstöstä oli vuoden 2020 lopussa 10 prosenttia. Kelan seurantakyselyssä vastausaste oli 47 prosenttia (3 821 henkilöä). Kelan tulosityksiköiden uudelleen organisoinnin seurauksena yksikköjako vuosina 2019 ja 2021 ei täysin vastannut toisiaan, mikä on otettu huomioon tulosten tulkinnassa. Kyselyn kohdejoukkona olivat kaikki Kelan työntekijät. Myös perhevapaalla tai muulla pitkällä vapaalla olevat saivat kutsun osallistua kyselyyn.

Kelassa kehitystä tapahtui myönteiseen suuntaan vuoden 2019 kyselyyn verrattuna: tyytyväisyys työn ja muun elämän yhteensovittamiseen lisääntyi eri osa-alueilla ja yksittäisissä väittämässä. Kehitys oli samansuuntaista lähes kaikissa tulosityksiköissä. Seurantakyselyn 2021 useimmissa osioissa ja väittämässä keskiarvo Kelassa oli vähintään 4.0. Yhtään alle 3,1 keskiarvoa ei uusimman kyselyn tuloksissa ollut.

Kelassa oltiin vuonna 2021 valtaosin tyytyväisiä siihen, miten työnantaja tuki työn ja muun elämän yhteensovittamista. Vuoden 2019 kyselyssä 78 prosenttia koki työn ja muun elämän olevan tasapainossa, ja vain 15 prosenttia oli tuolloin asiasta eri mieltä. Vuonna 2021 lähes 85 prosenttia kyselyyn vastanneista kelalaisista koki työn ja muun elämän oleva tasapainossa omalla kohdallaan, ja vain noin 11 prosenttia oli väitteestä eri mieltä. Lähes 80 prosenttia vastaajista oli vuonna 2021 valmis suosittelemaan Kelaa perheystävällisenä työpaikkana (täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa).

Kokemukset oman lähiesihenkilön toiminnasta olivat useimmissa tulosityksiköissä muuttuneet myönteisemmiksi vuodesta 2019. Lähiesihenkilöiden toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä: keskiarvo oli useimmissa väittämässä vähintään 4.0.

Kelan pääasialliset kehityskohteet löytyvät jatkossa sijaisuus- ja muista järjestelyistä poissaolotilanteissa, osa-aikatyön toteutumisesta ja eri joustomahdollisuuksien käytöstä sekä työaikajärjestelyistä. Varsinkin asiakkuuspalvelujen tulosityksikössä työskentelevien vastaajien näkökulmasta toimihenkilöiden työaikajärjestelyissä on tulevaisuudessakin kehitettävää.

Suuria eroja Kelan kyselyjen tuloksista ei löytynyt eri ryhmien välillä, esimerkiksi niiden vastauksissa, joilla oli hoivavastuuta lapsesta tai muusta lähiomaisesta verrattuna muihin vastaajiin. Myöskään toimenkuva tai työsuhteen luonne (toistaiseksi voimassa oleva vs. määräaikainen) ei vaikuttanut vastauksiin. Huomionarvoista oli, että yksinhuoltajien tai lähiomaistaan hoitavien ryhmässä kokemukset olivat kehittyneet myönteisempään suuntaan vuodesta 2019.

Kela oli tehnyt jo vuodesta 2016 alkaen pitkäjänteistä organisaation perheystävällisyyden kehittämistä: työn ja perheen yhteensovittamista koskevia ohjeita sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa oli organisaatiossa päivitetty. Esihenkilöiden valmentamiseen, asenneilmapiiriin ja tasa-arvon kehittämiseen, esimerkiksi perhevapaille kannustamiseen, oli kiinnitetty aiemminkin huomiota. Aikavälillä 2019–2021 Kela kehittyi isä- ja perheystävällisyydessä kiitettävälle tasolle.

### **Lahti Energian perheystävällisyyskyselyn tuloksia**

Vastausprosentti vuoden 2019 aloituskyselyssä oli 46,4 prosenttia, mikä oli kaikkien hankeorganisaatioiden korkein. Aloituskyselyyn vastasi 103 henkilöä (N=222). Seurantavaiheessa vastausprosentti oli 41,4 prosenttia. Seurantakyselyyn vastasi 91 henkilöä (N=220). Toisin sanoen tässäkin organisaatiossa vastausprosentti laski hieman aloituskyselyyn verrattuna. Lahti Energian eri yksiköiden välillä oli jonkin verran eroja vastausprosentteissa: vuonna 2021 vastausprosentti eri yksiköissä oli parhaimmillaan yli 50 prosenttia, alimmillaan 29,7 prosenttia. Henkilöstömäärässä ei tapahtunut yrityksen sisällä merkittävää muutosta hankkeen aikana.

Lahti Energian seurantakyselyssä 2021 tilanne oli valtaosin parantunut tai pysynyt samana vuoteen 2019 verrattuna. Kysymyksessä 'Voitko suositella yhtiötämme isäystävällisenä työpaikkana?' muutosta oli tapahtunut myönteiseen suuntaa: vuonna 2019 arvosanojen keskiarvo oli 3,53. Vuonna 2021 vastaava keskiarvo oli korkeampi: 3,65. Vuonna 2021 vastaajista 56 prosenttia piti Lahti Energiaa isäystävällisenä, eli oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa

mieltä. Perheystävällisyys-kysymyksen kohdalla luvut olivat vielä paremmat: Vuonna 2019 keskiarvo työnantajan perheystävällisyydestä oli 3,68 ja 2021 kyselyn tuloksissa jo 3,85. Vuonna 2021 perheystävällisenä (täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa) piti työnantajaa 65 prosenttia henkilöstöstä.

Varsinkin työntekijöiden antamat arviot vuorotyöorganisaation puolelta olivat kehittyneet myönteiseen suuntaan, samoin toimihenkilöiden tyytyväisyys etätyöskentelyn toteutumiseen. Tässä koronatilanteen vaikutusta ei voi sivuuttaa, vaan selkeästi koronaepidemia ja etätyösuositukset vauhdittivat etätyöhön siirtymistä tehtävissä, joissa se ei ollut aiemmin Lahti Energialla lainkaan mahdollista.

Vain parin väitteen kohdalla oli seurantakyselyn vastauksissa havaittavissa lievää heikennystä. Nämä koskivat sitä, minkä verran vastaaja koki pystyvänsä vaikuttamaan lomien tai muiden vapaiden ajankohtaan, ja pystyikö hän tarvittaessa hoitamaan tilapäisesti akuutteja perheen tai lähiomaisten asioita työpäivän aikana.

Kehitettävää nousi Lahti Energialla esiin edelleen ohjeissa ja pelisäännöissä (ohjeiden ja pelisääntöjen selkeys, oikeudenmukaisuus ja löydettävyys), vaikka niissäkin kehitys oli reilun vuoden aikana kääntynyt lievästi positiiviseen suuntaan. Lisäksi kävi ilmi, että esihenkilöiden kannustavaa asennetta isien perhevapaita kohtaan voisi entisestään lisätä, samoin sitä, miten hyvin esihenkilöt ja johto itse toimivat esimerkkinä perhevapaiden pitämisestä.

## 4.2 Fokusryhmien organisaatiokohtaiset koonnit

Fokusryhmien määrät ja niihin osallistuneiden määrät vaihtelivat eri hankeorganisaatioissa organisaation koon ja muiden taustatekijöiden mukaan. Osallistujia oli eniten Kelan fokusryhmissä. Alla on koottuna organisaatiokohtaisia tuloksia ja havaintoja fokusryhmistä.

### Deloitte fokusryhmäkeskustelut

Fokusryhmäkeskusteluihin 2019 osallistuneet pitivät työpaikkaorganisaatioita melko perheystävällisenä. Toisaalta perheystävällisyys koettiin erityisesti perhemyönteisenä ilmapiirinä, eikä erityisiä joustoja tai esimerkiksi aktiivista viestintää asian tiimoilta ollut osattu juurikaan kaivata. Asiantuntijatyössä korostui, miten työntekijä on itse vastuussa omasta kalenteristaan. Näin

perheystävällisyyden, kuten erilaisten joustojen ja arjen tasapainon toteutuminen, jäi paljolti työntekijän omalle vastuulle.

Mahdolliset vaikeudet työn ja perheen yhteensovittamisessa moni kuittasi sillä, että ne kuuluvat tämäntyyppisen asiantuntijatyön luonteeseen. Osallistujat kokivat itse valinneensa alan, jolla haasteita oli lähes väistämättä työn ja perheen yhteensovittamisessa. Esimerkiksi pitkän perhevapaan negatiivinen vaikutus urakehitykseen oli monien mielestä ”ymmärrettävää”. Pitkissä (yli 6 kuukauden) perhevapaissa asiakkuuksia oli siirretty muille asiantuntijoille, mikä kuitenkin koettiin kielteisenä. Tämä saattoi olla jopa osasy siihen, miksi pitkiä perhevapaita ei ollut niin usein pidetty. Toisaalta esiin tuotiin myönteisiä esimerkkejä siitä, miten ylennyksellä ja palkankorotuksella oli osoitettu, että työntekijä haluttiin perhevapaan jälkeen takaisin töihin.

Deloitteä pidettiin haastattelujen pohjalta perheystävällisempänä kuin monia samalla alalla toimivia kilpailijoita. Tämä seikka mainittiin suoraan yhtenä syynä yrityksen palvelukseen hakeutumiseen. Myös Suomessa jo yleistynyt perheystävällinen työkuultuuri sai kiitosta Deloitteen henkilöstöltä. Deloitte on kansainvälinen suuryritys, jonka eri maiden yksiköissä ei ole aina helppoa tai hyväksyttyä esimerkiksi sanoa, että on lähdeittävä hakemaan lapsia ajoissa päiväkodista. Toisaalta haastatteluissa korostui myös, että Deloitteella työskentelee hyvin työorientoituneita ja tunnollisia, tavoitteellisia ja kunnianhimoisia ihmisiä, joilla paineen alla taipumus uupua kasvaa. Esiin nousi huoli nuorempien asiantuntijoiden jaksamisesta. Heillä ei välttämättä ole samanlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan kalenteriinsa, tai kieltäytyä uusista työtehtävistä, kuin pidempään organisaatiossa työskennelleillä. Näitä nuorempia asiantuntijoita haastateltiin erikseen hankkeen seurantavaiheessa syksyllä 2020.

Esihenkilöiden keskustelussa 2019 Deloitteen osallistujat olivat hyvin motivoituneita teeman edistämiseen organisaatiossa, mistä kertoo myös keskustelun suuri osanottajamäärä, 10 henkilöä. Toisaalta keskustelussa naiset olivat hyvin aktiivisia ja osa heistä vaikutti pitävän lähes ”luonnollisena”, että äiti ottaa perhe-elämässä isää suuremman roolin. Perheystävällisyyden toteutumisen haasteena oli erityisesti oman kalenterin ja aikataulujen hallinta. Keskustelussa pohdittiin esimerkiksi työsähköpostien lähettämisen ajankohtaa, ja millaista esimerkkiä itse näyttää tässä muille työntekijöille. Varsinaista aktiivista viestintää työn ja perheen yhteensovittamisesta ei ollut juurikaan ollut. Viestinnän saralla kaivattiin lisää coaching-kulttuuria ja hyvien käytännön vinkkien jakamista koko organisaation tasoisen infotilaisuuden sijaan.



Vuoden 2020 seuranta haastattelussa korostuivat Deloitella koronan tuomat vaikutukset työskentelyyn. Joitakin positiivisia muutoksia oli havaittu, mutta pääosin korona-ajan tuomat muutokset koettiin kielteisinä ja toivottiin, ettei uuteen ”lockdown”-sulkutilaan jouduttaisi. Erityisesti vaikeudet työajan rajaamisessa näyttivät kasvaneen. Monet kokivat, että työn ja vapaa-ajan välille oli koronatilanteen myötä entistä vaikeampi vetää tarkkaa rajaa: poikkeusaika vaati tavalista enemmän joustoa työnteon suuntaan, ja haastateltujen mukaan tämä jousto oli monella ”jäänyt päälle”.

Yrityksessä oli tullut tavaksi, että kokouksia voitiin varata kalentereihin aikaisesta aamusta myöhäiseen iltaan. Käytännössä jäi pitkälti jokaisen omalle vastuulle merkitä ajoissa perheeseen liittyvät menot kalenteriin tai kieltäytyä osallistumasta kokoukseen, jotta kalenterit eivät päässeet täyttymään täysin työasioista. Jotkut kirjasivat jopa perheen yhteiset päivällishetket työkalenteriin, jotta samalle ajalle ei tulisi muita varauksia. Tätä ei kuitenkaan koettu ongelmallisena asiana, vaan osana organisaation deloitelaista työskentelykulttuuria. Haastatellut kommentoivat, että vapaa-aikaa saa, ”jos sitä osaa itse ottaa”.

Haastateltavat kokivat työn ja muun elämän rajauksen onnistuvan omalla kohdallaan varsin hyvin. Kuitenkin esiin nousi huoli erityisesti nuorempien kollegojen puolesta. Etätöiden ja sitä kautta vähentyneiden käytävä- ja kahvihuonekeskustelujen vuoksi muiden tilanteesta oli aiempaa vaikeampi saada tietoa. Haastattelussa pohdittiin myös, että organisaation perhemyönteiset arvot eivät välttämättä olleet välittyneet korona-aikana työnsä aloittaneille nuoremmille asiantuntijoille.

Poikkeusajan vuoksi vertailu edellisvuoden tilanteeseen oli osallistujien mielestä hankalaa. Ei osattu sanoa, oliko organisaation työ- ja toimintakulttuuri kenties muuttunut reilussa vuodessa isä- ja perheystävällisemmäksi. Toisaalta ainakin yhdessä tiimissä korona-aika oli saanut pohtimaan työn uudelleenjärjestelyjä poissaolon sattuessa, ja tähän oli alettu kehittää parempia käytäntöjä.

Yleisesti ottaen Deloitteä kuitenkin pidettiin perheystävällisyyttä tukevana työpaikkana. Tämä oli myös vaikuttanut suoraan siihen, että organisaatioon oli hakeuduttu töihin ja siellä haluttiin pysyä. Erityisesti kiitosta saivat mahdollisuudet oman työajan järjestelyyn, vaikka rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä oli toisinaan hankalaa.

## Kelan fokusryhmäkeskustelut

Vuoden 2019 fokusryhmäkeskusteluissa toistuvia teemoja olivat etätyömahdollisuudet ja poissaolot perheystistä, kuten lapsen sairastuessa, sekä näihin liittyvät ohjeet työpaikalla. Yleisesti ottaen Kelaa pidettiin jo hankkeen alkuvaiheessa hyvin perheystävällisenä työpaikkana, jopa yhtenä suunnannäyttäjistä. Toisaalta tuli esille joidenkin haastateltujen oletus siitä, että kelalaiset alan ammattilaisina itse tuntuivat Suomen perhevapaisiin liittyvät lait ja ohjeet – vaikka näin ei toki suoraan pitäisi olettaa: perhevapaaetuudet muodostavat vain pienen osa Kelan myöntämistä tuista.

Viestintää työn ja perheen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksista oli ollut esillä työpaikalla jonkin verran, mutta lisääkin tietoa kaivattiin. Tietoa oli tarjolla organisaation sisäisessä intrassa, ja tiedon saatavuuteen haluttiin jatkossa kiinnittää lisää huomiota. Myös ohjeiden tulkintatapa vaihteli toisinaan organisaation eri yksiköiden välillä.

Kelan fokusryhmäkeskusteluissa 2019 korostui esihenkilöiden vastuu perheystävällisyyden mahdollistamisesta ja esihenkilöiden vaikutus koko organisaation asenneilmapiiriin. Esihenkilöt itsekkin tiedostivat oman roolinsa esimerkin antajina. Vanhempia pyrittiin kohtelemaan työpaikalla tasapuolisesti perhevapaissa ja erilaisissa työnteon joustoissa. Toisaalta esiin nousi havainto, että isien pitämiä vapaita pidetään edelleen jotenkin ”hienona” ja erikoisena, mikä teki organisaatiossa yleisesti perhevapaa keskustelusta välillä sukupuolittunutta.

Kelan eri yksiköiden välillä oli jonkin verran eroavaisuuksia perheystävällisyyden toteutumisessa: asiakaspalvelussa lyhyiden poissaolojen järjestäminen vaikutti olevan haastavampaa kuin muualla, koska työ vaatii fyysistä läsnäoloa palvelupisteellä. Toisaalta esiin nousi työn luonteen lisäksi esihenkilön asenteen vaikutus lyhyiden poissaolojen ja muiden joustojen järjestämiseen. Asiantuntijatyössä joustojen järjestäminen oli helpompaa, sillä työ ei ole sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Toisaalta osittainen hoitovapaa koettiin haastavana, koska asiantuntija tekee käytännössä samat työt vain lyhyemmässä työajassa, osa-aikatyön palkalla. Tämä oli vaikuttanut jopa siihen, ettei osittaista hoitovapaa haluttu pitää.

Kelan asenneilmapiiriä pidettiin fokusryhmäkeskusteluissa yleisesti hyvin perheystävällisenä ja tasa-arvoista vanhemmuutta puoltavana. Isien perhevapaita pidettiin hyvänä asiana. Fokusryhmäkeskustelussa tuli esille joitain yksittäisiä kommentteja esimerkiksi perhevapaiden vaikutuksesta urasyrjintään Suomessa

ja eri sukupuolta olevien vanhempien perhevapaiden 'oletuspituuksista': lähtökohtaisesti äitien on oletettu pitävän pitkät perhevapaat. Äitien lyhyisiin vapaisiin ei ole löytynyt aina ymmärrystä, kuten ei isien pitkiin perhevapaisiin.

Kelan seurantakeskusteluissa etätyö nousi luonnollisesti yhdeksi puhutuimmista aiheista. Etätyö oli otettu hyvin laajasti käyttöön organisaatiossa, myös yksiköissä, joissa se aiemmin oli harvinaista. Osa oli kokenut erityisesti kevään 2020 rasakaaksi, kun lapset olivat samaan aikaan kotona etäkoulussa, tai päiväkodit olivat kiinni. Etätyömahdollisuus sai kuitenkin paljon kiitosta. Moni toivoi, että korona-ajan jälkeen ei palattaisi suoraan takaisin vanhoihin toimistotyökäytäntöihin.

Esihenkilöitä huolettivat toimihenkilöiden hyvinvointi ja jaksaminen etätyöaikana. Monet kysymykset tai ongelmat eivät välttämättä tule samalla tavalla esille, kun tapaamisia ei ole mahdollista järjestää kasvotusten. Toisaalta toimihenkilöt kokivat, että korona-aika oli tuonut perhe-elämän työyhteisössä uudella tavalla näkyväksi, kun esimerkiksi videopalavereissa johdonkin edustajien lapset saattoivat näkyä taustalla. Tämän koettiin edistäneen koko organisaatiossa perhemyönteisyyttä. Toimihenkilöt myös kokivat, että esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittaminen helpottuu, kun lapsen voi hakea päivähoidosta ja myöhemmin illalla voi vielä jatkaa töitä. Toisaalta jotkut asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät kokivat työn ja vapaa-ajan erillään pitämiseen onnistuvan paremmin, jos työn ja vapaa-ajan raja ei sekoitu, kuten korona-ajan jatkuvassa etätyöskenteilyssä saattoi käydä.

Korona-aika oli vaikuttanut myös kelalaisten poissaoloihin oman sairastumisen ja lapsen sairauden vuoksi. Keskusteluissa kommentointiin, että töitä oli kotona helpompi tehdä esimerkiksi, jos lapsi oli vähän sairaana. Lapsen sairastamiseen ja työntekoon näissä tilanteissa kaivattiin lisää ohjeita.

Vuosien 2019 ja 2020 välillä ei varsinaisesti koettu suurta muutosta perheystävällisyyteen liittyvissä asenteissa tai ilmapiirissä, koska Kela oli osallistujien mukaan jo aiemmin hyvin perheystävällinen. Perhevapaita koskeviin ohjeisiin ei myöskään ollut juurikaan tullut muutoksia.

### **Lahti Energian fokusryhmäkeskustelut**

Lahti Energialla esihenkilöiden fokusryhmäkeskustelussa 2019 nousi esille erilaisia kehitysideoita. Isä- ja perheystävällisyyden merkitys ja arvo työnantajalle ja toisaalta työntekijöille ja heidän perheilleen tiedostettiin selvästi. Toisaalta jotkut

osallistujat käsittivät isäystävällisyyden melko kapeasti: esimerkiksi isien pitkät perhevapaat tai osittainen hoitovapaa nähtiin jokseenkin poikkeuksellisina asioina.

Toimihenkilöiden fokusryhmäkeskustelussa 2019 perheystävällisyys koettiin tärkeäksi asiaksi. Perheystävällisyyden merkitys työpaikkaan sitouttamisessa tunnistettiin. Perheystävällisyys oli joillekin haastatelluille toiminut motivaattorina työpaikkaa valittaessa. Työpaikalla vallitsevat asenteet koettiin yleisesti ottaen perheystävällisiksi. Toisaalta perheystävällisyytenä nähtiin se, ettei mitään perhevapaita tai muita joustoja erityisesti ”estetty”: aktiivista viestintää aiheesta ei näin ollen osattu aina edes kaivata. Yhtenä keskeisenä haasteena nousi haastatteluissa esiin erityisesti perhevapaisiin sekä perheen ja työn yhteensovittamisen mahdollisuuksiin liittyvän tiedon vähyys: tiedotusta ja ohjeistuksia ei yrityksen sisällä asiasta juurikaan ollut, ja toimihenkilöiden itse etsiessä tietoa, sitä oli vaikea löytää, tai se oli vanhentunutta. Osa toimihenkilöistä ei tiennyt osittaisen hoitovapaan mahdollisuudesta, vaikka jotkut työkaverit käyttivät sitä.

Erityisesti isien perhevapaiden pitäminen koettiin hankalaksi järjestää, koska sijaisia oli vaikea löytää. Osa toimihenkilöistä koki, että sijaista olisi lähes mahdoton saada heidän työtehtäviinsä. Äitien pitämät perhevapaat olivat onnistuneet paremmin, ja heille oli palkattu sijaisia. Sijaisten löytämisen hankaluus korostui myös työntekijöiden keskustelussa. Erityisesti heidän kohdallaan joustoja oli muutenkin vaikea järjestää, sillä tuotantolaitoksella on oltava fyysisesti läsnä koko työpäivän ajan.

Asiantuntijatyössä toimihenkilöiden työpäiviä puolestaan oli mahdollista järjestellä uudelleen perheeseen liittyvien menojen vuoksi. Työntekijöiden keskustelussa toivottiinkin parannuksia tuurajärjestelmään. Perhevapaita oli työntekijöiden keskuudessa pidetty ahkerasti, mutta toisaalta mahdollisiksi pidettäväksi vapaiksi miellettiin lähinnä isyysvapaat: työntekijän pitäessä vapaata 54 päivää sanottiin, että hän on pitänyt ”kaikki” perhevapaat.

Vuoden 2020 seuranta haastatteluissa ei tullut esille suuria muutoksia perheystävällisyydessä, mutta yleisesti ottaen kehitys oli pikemminkin myönteiseen kuin kielteiseen suuntaan. Tätä havaintoa myös vahvistivat seurantavaiheen henkilöstökyselyn tulokset. Osa esihenkilöistä koki, että viestinnässä olisi edelleen parantamisen varaa ja että suunniteltuja toimia ei ollut kaikilta osin viety käytäntöön.

Koronakevään 2020 aiheuttamista muutoksista työn ja perheen yhteensovittamisessa tuotiin esiin sekä myönteisiä että kielteisiä asioita. Perheillä oli ollut

enemmän yhteistä aikaa lisääntyneen kotietäytyön myötä. Toisaalta kotona olo esimerkiksi koululaisten kanssa oli koettu hyvinkin kuormittavana. Lapsen sairastelusta ei koronavuoden aikana aiheutunut juurikaan muutoksia työpäiviin, koska työt hoidettiin muutenkin etänä. Osa koki, että tietynlainen paine työskentelyyn lapsen sairastaessa olisi etätyöskentelyn myötä lisääntynyt, kun töistä ei enää jääty kotiin hoitamaan sairasta lasta, vaan siellä oltiin jo valmiiksi.

Organisaatioissa pidetään jonkin verran isyysvapaita, mutta ne ovat edelleen pääosin korkeintaan kuukauden mittaisia. Esimerkiksi osittainen hoitovapaa oli seurantavaiheessakin vielä melko vieras asia, eikä esihenkilöiden mukaan tätä perhevapaan muotoa ollut juurikaan kysely henkilöstön puolelta.

Perheystävällisyyden nähtiin tarkoittavan pääasiassa sitä, että vapaat ja muut joustot ovat tarvittaessa mahdollisia, mutta niiden käyttöä ei ”aktiivisesti edistetä”. Esihenkilöiden näyttämä positiivinen esimerkki perheystävällisyyden toteuttamisesta oli kuitenkin työntekijöiden parissa tunnustettu.

Video Lahti Energian perheystävällisyydestä oli aiheuttanut joissakin henkilöissä ihmetystä, koska he kokivat, etteivät omassa tiimissä työajan joustot olleet yhtä hyviä kuin video antoi ymmärtää. Esimerkiksi vuorotyötä tekevillä ei ole saldoja, joita voisi käyttää omiin tai perheen menoihin, vaan kaikista joustoista joutuu sopimaan erikseen työkavereiden kanssa. Työvuorojen vaihtoon kaivattiin yhteisiä ohjeita. Keskusteluissa pohdittiin, onko isien kannustaminen perhevapalle yrityksessä haastavaa juuri siksi, että sijaisia ja tuuraajia on vaikea löytää. Korona-ajan aiheuttamiin sairauspoissaolo- tai karanteenitilanteisiin oli kuitenkin yrityksessä pyritty varautumaan. Tämä voisi antaa toivoa siitä, että varautuminen muihinkin pitkiin poissaoloihin on jatkossa paremmin mahdollista.

Haastateltujen mielestä perheystävällisyyteen liittyvistä asioista voisi työyhteisössä keskustella entistä avoimemmin, eikä perhe-elämään liittyviä kysymyksiä välttämättä tarvitsisi nähdä yksityisasioina. Tavoite- ja seurantakeskustelu mainittiin yhtenä luontevana tilaisuutena näistä asioista keskustelulle.

### 4.3 Kehittämistyö hankeorganisaatioissa

Hankkeen ajoitus onnistui sekä yhteiskunnallisen muutoksen että kohdeorganisaatioiden näkökulmasta. Tasa-arvon edistäminen työelämässä nousi niin työpaikoilla kuin laajemmassa yhteiskunnallisessa keskustelussa pinnalle hankevuosien aikana.

Kaikissa hankeorganisaatioissa päivitettiin kehittämis- ja viestintäsuunnitelma ja organisaatiokohtaisia ohjeistuksia, mukaan lukien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät sisäiset ohjeet. Alkuvaiheen henkilöstökyselyt ja fokusryhmäkeskustelut tuottivat tietoa, jota käytettiin kehittämistyön pohjana. Kehittämisintervention vaikutuksista saatiin seurantatietoa hankkeen loppuvaiheen kyselyistä ja fokusryhmistä. Hankkeen videoita ja podcasteja jaettiin hankeorganisaatioiden sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

Hankeorganisaatioissa oltiin vahvasti sitoutuneita ja kiinnostuneita edistämään hankkeen teemaa. Kehittämissuunnitelma koettiin tärkeänä signaalina eri sukupuolia olevien vanhempien näkökulmasta: isäystävällisyys vahvistaa isien mahdollisuuksia olla tasaveroisia vanhempia töissä ja kotona, kantaa vastuuta vanhempana ja hoitajana ja antaa aikaa perheelle ja lapsille. Vastaavasti äitien näkökulmasta isien aiempaa vahvempi osallistuminen perhe-elämään ja pitkien perhevapaiden käyttö on työelämän tasa-arvoa lisäävä tekijä.

Kaikissa organisaatioissa viestittiin hankkeen vaiheista sekä henkilöstökyselyjen ja fokusryhmien toteutuksesta ja tuloksista. Väestöliiton blogeissa julkaistiin kaikkien organisaatioiden blogit.

Organisaatiokohtaisia kehittämistoimenpiteitä ja erityisiä viestinnän toimenpiteitä ajalta 2019–2021 tehtiin seuraavasti:

### **Deloitte kehittämissuunnitelmaa**

Henkilöstökyselyn (Equality, father and family friendliness People Survey) tulokset läpikäytiin infossa koko henkilöstölle ja näistä julkaistiin uutiset intrassa 2019 ja 2021. Lisäksi tuloksia käsiteltiin yhtiön ja liiketoimintayksiköiden johtoryhmissä. Tulosten perusteella laadittiin yhtiössä kehityssuunnitelma, joka toteutettiin tilikaudella 1.6.2020–31.5.2021.

- **Strateginen kehittäminen ja perheystävällisyys:** Vanhemmuuden ja tasa-arvon teema nostettiin esiin osana yrityksen strategista kehittämistä erilaisissa yrityksen sisäisissä valmennus- ja infotilaisuuksissa sekä muussa sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Tuloksia käytiin läpi yrityksen ja eri liiketoimintayksiköiden johtoryhmissä. Kehittämissuunnitelman keskiössä Deloitteella olivat: kannustava, yhdenmukainen ja positiivinen suhtautuminen perhevapaisiin; viestintä perhe- ja isäystävällisyyttä sekä

tasa-arvoa edistävästä toimintatavoista ja ohjeista; itsensä johtaminen, työ- ja yksityiselämän tasapaino.

- Esihenkilöiden (Coachien) valmennus ja itsensä johtaminen:** Tasa-arvo ja isät -hankkeen teema oli esillä esihenkilöiden valmennuksissa (Coach Meetings) työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä työhyvinvoinnin näkökulmista vuosina 2020–2021. Itsensä johtamista tuettiin valmennusohjelman avulla (Self-Leadership Program) ja esihenkilöinä toimivien valmiuksia CODE-ohjelmassa (Coach Development Program). Työn, perheen ja muun elämän (Work-Life-Balance/Family Friendliness) näkökulmia sisällytettiin aiempaa vahvemmin näihin ohjelmiin. Yrityksen sisäisissä valmennuksissa teetettiin teemaa tukevia tehtäviä henkilöstölle.
- Sisäinen ja ulkoinen viestintä:** Yrityksen intran ohjeistus perhevapaista päivitettiin. Erityisesti naisten uratarinoita alettiin tuoda aiempaa enemmän esille, koska naisia halutaan kannustaa ja tukea nousussa yrityksen ylimpiin johtotehtäviin. Hyvinvointi- sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (WLB guidelines at Deloitte sekä Diversity& Inclusion Program) päivitettiin yrityksen intrassa. Deloitte loi ulkoisen verkkosivun 'Deloitteen perheystävällisyys – Family-friendliness at Deloitte', johon linkitettiin hankkeen videot ja podcastit ja käsiteltiin tasa-arvon ja perheystävällisyyden teemaa. Verkkosivulla julkaistiin kirjoitus 'Yrityksen isäystävällisyys tasa-arvon ja tuloksellisuuden välineenä' (Nyström, 2020). Deloitteen sosiaalisen median kanavilla (Facebook, LinkedIn ja Twitter) julkaistiin postauksia artikkelista, samoin hankkeessa mukana olosta, videoista ja podcasteista. Hanke oli esillä yrityksen kanavilla erityisesti isänpäivänä, kansainvälisenä suvaitsevaisuuden päivänä (16.11.) sekä kansainvälisenä miestenpäivänä (19.11.). Deloitteen videoklipin nostossa kerrotaan, että yritys kehittää aktiivisesti perheystävällistä työpaikkaa ja kannustaa myös isiä hyödyntämään perhevapaita.
- Uudet kehittämiskonseptit:** Keväällä 2021 lanseerattiin Deloitteen perheystävällisyyteen sekä työn ja muun elämän tukemiseen keskittyvä konsepti (Family-Friendliness Forum), jonka tilaisuuksiin pyydetään vierailevia puhujia. Forumin tarkoituksena on osallistaa yrityksen henkilöstöä perheystävällisyyden kehittämiseen. Väestöliitto on mukana yhden Forumin sisällön tuottamisessa vuonna 2021.
- Perheenjäsenten huomioiminen yrityksen tilaisuuksissa:** Perheystävällisyys oli esillä yrityksen virtuaalisessa tilaisuudessa (Deloitte Summit)

6.11.2020. Tilaisuuden päätteeksi yritys tarjosi kaikille deloittelaisille ja heidän läheisilleen suomalaisen artistin virtuaalikeikan sekä lahjakortit yhteiseen pitsahetkeen. Firman virtuaalitalaisuuksissa ja virkistysosuuksissa otetaan tulevaisuudessakin huomioon henkilöstön perhe ja ystävät.

## Kelan kehittämistoimia

Kelassa tehtiin monia uudistuksia, joilla haluttiin tukea eri sukupuolia työn ja muun elämän yhteensovittamisessa elämänkaaren eri vaiheissa:

- **Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman ja ohjeistusten päivittäminen:** Kelan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa päivitettiin, työaikajoustoja lisättiin ja ohjeistuksia tarkistettiin.
- **Etätöiden laajentaminen:** Ennen koronapandemiaakin Kela oli monipaikkainen työpaikka ja moni kelalainen työskenteli säännöllisesti eri paikkakunnalla tai toimipisteessä kuin oma esihenkilö. Etätö ja monipaikkaisuus laajeni korona-aikana entisestään: kotietätö tuli vuoden 2020 aikana laajasti mahdolliseksi myös asiakaspalvelutehtävissä ja etuuskäsittelyssä, mikä ei ollut lähtötilanteessa vielä itsestään selvää. Vuonna 2020 etätöpäivien määrä Kelassa oli lähes miljoona (999 279 työpäivää). Vuoden 2020 etätöpäivien keskiarvoksi tuli loppuvuoden henkilöstömäärän mukaan 123 työpäivää per henkilö. Vertailun vuoksi vuonna 2019 etätöpäiviä tehtiin koko Kelassa noin 250 000, keskimäärin 33 työpäivää per henkilö.
- **Uusia työaikajoustoja henkilöstölle:** Vuoden 2021 alusta Kelassa kokeiltiin pilotointina uutta vuorovanhemmuuden tukemisen työaikajoustoa. Myös muut joustavat työaikamallit, esimerkiksi tiivistetty työaika ja työaikapankki, tukevat Kelassa työn ja muun elämän yhteensovittamista.
- **Isien kannustaminen perhevapaille:** Isien vanhempainvapaiden pitämiseen kannustettiin ja isäystävällisyyden teemaa koskevia materiaaleja, kuten hankkeen videoita ja podcasteja, jaettiin organisaation sisäisissä ja ulkoisissa viestintäkanavissa.
- **Laaja perhekäsitys, monimuotoisen työyhteisön tukeminen ja näihin liittyvä viestintä:** Kela on viestinyt laajasta ja monimuotoisesta perhekäsityksestään sekä sisäisesti että ulkoisesti jo usean vuoden ajan.



Hankkeen teemat olivat esillä kuukausittain, toisinaan jopa viikoittain, työyhteisöviestinnän eri kanavissa. Viestintää perheisiin sekä monimuotoisuuteen liittyvistä aiheista on tehty erityisesti Kelan intrassa ja sosiaalisen median kanavilla (LinkedIn ja Twitter). Lisäksi aiheita on nostettu esiin myös muiden tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen sekä hyvinvointiin liittyvien tarinoiden, blogien ja artikkeleiden myötä. Kelassa toimii henkilöstön perustama sateenkaariverkosto, joka on herättänyt laajasti myönteistä huomiota. Kokonaisuudessaan Kelassa on sitouduttu arvostamaan työyhteisöjen monimuotoisuutta. Työyhteisöviestinnällä ja koulutuksilla on haluttu lisätä arvostavaa suhtautumista ihmisten yksilöllisyyttä ja erilaisia elämäntilanteita kohtaan.

Kelan sisäisiä blogeja, tekstejä ja uutisia julkaistiin useita. Blogeja syntyi muun muassa teemoista 'isän rakkaus ja työnteko', 'kotietätyöt lapsiperheessä', 'ruuhkavuodet ja vanhemmuus' sekä teksti hankkeen tasa-arvotyöpajasta 2019. Lisäksi julkaistiin tekstejä henkilöstökyseilyjen tuloksista ja sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta ja ruuhkavuosi-isyudestä.

- **Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen saavuttaminen:** Kelan tavoite tunnuksesta toteutui keväällä 2021. Väestöliitto myönsi Kelalle Perheystävällinen työpaikka -tunnuksen 17.5.2021 osoituksena tuloksekkaasta ja pitkäjänteisestä perheystävällisyyden kehittämistyöstä. Kelassa on tarkoitus jatkaa hyväksi havaittuja perheystävällisiä työtapoja, samoin kuin kehittää tulevaisuudessakin hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevia asenteita ja käytäntöjä työyhteisössä.

## Lahti Energian kehittämistoimia

Hankkeen aikana tehtiin runsaasti kehittämistoimia ja viestintää:

- **Vastuullisuusraportointi:** Perhe- ja isäystävällisyysteema on mukana yrityksen vastuullisuusraportissa.
- **Ohjeiden päivittäminen:** Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja niihin liittyviä ohjeita päivitettiin. Perhe- ja isäystävällisyyden kehittämistoimet on kirjattu konsernin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpidesuunnitelmaan 2021–2022. Perhevapaista ja etätyöskentelystä laadittiin intraan uusi ohjeistus. Yrityksen paikalliseen sopimukseen tehtiin

lisäys, jossa mainittiin esihenkilön oikeus myöntää palkallista vapaata toimenhaltijalle neljän päivän ajaksi, aiemman kolmen päivän sijaan, jos toimenhaltijan alle 10-vuotias lapsi sairastuu äkillisesti. Uudistuksen tarve nousi esille nimenomaan Tasa-arvo ja isät -hankkeen aikana työntekijöiden puolelta. Esihenkilöille laadittiin lisäksi sähköinen linkkilista, josta löytyy tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman lisäksi esimerkiksi energia-alan tasa-arvo-opas.

- **Työaikajoustot ja etätyöskentely:** Työajan mobiilileimaus (Mobiili-Flexim) tarjottiin henkilöstön käyttöön entistä laajemmin. Etätyömahdollisuuksia laajennettiin ja etätyöohjeesta tehtiin Teams-tallenne, joka sisälsi vinkit ergonomiaan, juridisiin kysymyksiin ja etäpalavereihin.
- **Sisäinen ja ulkoinen viestintä:** Lahti Energia tiedotti hankkeesta mukana olosta, hankkeen etenemisestä, aineistonkeruun vaiheista ja tutkimustuloksista lähes kymmenessä sisäisessä intratiedotteessa ja uutiskirjeessä, muun muassa: 'Lahti Energia edistämään isäystävällisyyttä' (sisäinen uutiskirje, 21.9.2019); 'Perheystävällisyys hanke etenee koronasta huolimatta' (sisäinen uutiskirje, 21.4.2020); 'Väestöliiton Tasa-arvo ja isät -hanke loppusuoralla' (intrautinen, 17.12.2020).

Yhtiön verkkosivuille rakennettiin uusi alasivu 'Perheystävällisyyttä Lahti Energialla', johon tehtiin nostoja hankkeesta ja materiaaleista. Lisäksi tehtiin päivityksiä sosiaalisen median kanaville. Teemaa nostettiin esiin myös asiakaslehdessä (2019). Mediaan annettiin haastattelu hankkeesta (ks. Telma-lehti 1/2021). Talousjohtaja Marjut Kurvinen kirjoitti johdon tervehdyksen henkilöstön kehittämisstrategiasta, ja yhtiön sisällä jaettiin linkkiä Lahti Energian blogiin, joka oli julkaistu Väestöliiton blogiteksteissä toukokuussa 2020.

- **Jatkuva kehittäminen ja kulttuurinen muutos:** Perheystävällisyyden yhdenvertaista toteutumista ja yrityksen käytäntöjä erityisjärjestelyä vaativissa tilanteissa vahvistetaan Lahti Energian eri yksiköissä. Sijaistamis- ja päivystystilanteisiin kiinnitetään jatkossa erityistä huomiota. Ohjeita päivitetään, ja perhevapaista sekä vuorotteluvapaisiin liittyvistä asioista viestitään aktiivisesti. Lisäksi varmistetaan, että esihenkilöillä on positiivinen ja kannustava asenne sekä yhdenmukainen linja perheystävällisyyden ja perhevapaiden toteuttamisessa.

## 4.4 Yhteenvetoa aineistoista ja tuloksista

Täysin suoraa vertailua hankkeen aloituksen ja seurantavaiheen välillä ei ollut muuttuneesta koronatilanteesta johtuen mahdollista tehdä. Myös moni haastateltava mainitsi, että vuosi 2020 oli niin poikkeuksellinen, että on vaikea sanoa, mikä tilanne olisi ilman koronaa.

Joka tapauksessa kaikissa organisaatioissa tapahtui lähtötilanteeseen verrattuna muutoksia, jotka olisivat jääneet tekemättä ilman Tasa-arvo ja isät -hanketta:

- **Viestintä perhe- ja isäystävällisyydestä:** Aiemmin ei kaikissa hankeorganisaatioissa ollut tehty kovin aktiivista ja monipuolista viestintää työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa. Tietoa oli kyllä saatavilla, jos sitä itse osasi etsiä.
- **Ohjeet ja tieto perhevapaista:** Isien mahdollisuuksista pidempiin perhevapaisiin, tai oman organisaation käytännöistä ja ohjeista perhevapaisiin liittyen, ei aiemmin oltu kovin hyvin selvillä. Perhevapaat nähtiin työntekijöiden lakisääteisenä oikeutena, joka heille kyllä pyydettyä suotiin. Monesti käytännön asioiden selvittely jäi paljon työntekijän omalle vastuulle. Erityisesti esihenkilöillä oli asennetta, että perhe- ja isäystävällisyys tarkoittaa nimenomaan positiivista ilmapiiriä ja perhevapaiden sallimista, mutta varsinaista aktiivista kannustamista ei pidetty olennaisena. Tähän asenteeseen saatiin hankkeen aikana muutosta.
- **Perheasioiden käsittely työpaikalla:** Esihenkilöt vaikuttivat toisinaan aroilta keskustelemaan perheasioista avoimesti työpaikalla, sillä tämä koettiin helposti työntekijän yksityisasioihin puuttumisena. Työntekijät eivät nähneet tässä ongelmaa, vaan olisivat kaivanneet avointa keskustelua. Jotkut johdon edustajat ja esihenkilöt ajattelivat, ettei kaikkien ohjeiden ja sääntöjen tunteminen välttämättä ollut suoraan heidän tehtävänsä, vaan työntekijän ohjeistaminen tällaisissa asioissa kuului enemmän henkilöstöhallinnon vastuulle. Tähän tuli hankkeen aikana uudenlaisia näkökulmia, samoin käytännön osaamista esihenkilöille ja johdolle.
- **Asenne isien perhevapaita ja perinteisiä sukupuolirooleja kohtaan:** Aiemmin isien pitkiä perhevapaita, tai vastaavasti äitien lyhyempiä vapaita, pidettiin jonkin verran poikkeuksellisena tai yllättävänä valintana. Tämä näkyi esimerkiksi tavassa, jolla pidemmille vapaille jääviä miehiä

kehuttiin ja nostettiin erityisesti esille, tai tehtiin oletuksia siitä, että äiti pitää ”kaikki perhevapaat”. Hankkeen myötä puhetapoja ja asenteita haluttiin normalisoida. Pitkille perhevapaille jäävien isien erityiselle kohtelulle tai sankari-isiksi nostamiselle ei haluttu enää antaa sijaa. Perhevapaat ovat kaikkien vanhempien oikeus ja mahdollisuus.

- **Esihenkilöiden ja työkavereiden esimerkki:** Jos organisaatiossa on esihenkilöitä tai työkavereita, jotka ovat olleet onnistuneesti pitkällä perhevapailta ja kokeneet järjestelyjen sujuneen hyvin, toimintamalli leviää helpommin kuin silloin, jos isä joutuu olemaan työpaikkansa ensimmäinen, pitkän perhevapaan osalta pioneeriasemassa oleva isä.

Kaikissa hankeorganisaatioissa joustoja oli helpoin järjestää niille työntekijöille, joiden työ ei ollut sidottua tiettyyn aikaan tai paikkaan. Esimerkiksi Kelan asiakaspalvelussa tai Lahti Energian tuotantolaitoksella tilanne oli vaikeampi, koska työntekijälle piti saada sijainen tai tuuraaja poissaolon ajaksi. Toisaalta näillä työntekijöillä työn ja vapaa-ajan rajaaminen vaikutti olevan varsinkin aloitusvaiheessa helpompaa kuin monissa asiantuntijatehtävissä. Esimerkiksi Lahti Energialla toimihenkilöillä ja asiantuntijoilla tai Deloittella asiantuntijatehtävissä työskentelevillä ei välttämättä ollut lainkaan mahdollisuutta sijaiseen, jolloin poissaolo esimerkiksi sairastuneen lapsen tai muun perhesyyntä vuoksi tarkoitti käytännössä omien työtehtävien kasaantumista.

Etätöiden vaikutukset olivat eri perheille erilaisia, riippuen vanhempien työn luonteesta, lasten iästä tai työnantajan suomista joustomahdollisuuksista. Työntekijät eivät kuitenkaan varsinaisesti jakautuneet koronan vuoksi ’voittajiin ja häviäjiin’, vaan esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa osallistujat toivat myös yksilöinä esiin uudessa tilanteessa kokemiaan hyviä ja huonoja puolia.

Lapsen sairastumiseen liittyvät ohjeet olivat kaikissa organisaatioissa jonkin verran epäselviä eikä aina ollut varmuutta siitä, miten tällaisissa tilanteissa tulisi toimia. Korona-aika oli tässä uudella tavalla haastava, koska monesti töitä kuitenkin pystyi tekemään, vaikka lapsi olisi ollut sairas, toipilas tai korona-altistuksen vuoksi karanteenissa. Kaikissa organisaatioissa esihenkilöiden ja johdon ryhmissä käsitys organisaation perheystävällisyydestä oli jonkin verran myönteisempi kuin työntekijä- ja asiantuntijaryhmissä.

## 4.5 Tutkimusjulkaisut ja opinnäytteet

Hankesuunnitelmaan oli kirjattu tieteellisiä artikkeleja, yhteisjulkaisuja sekä kaksi opinnäytetyötä.

**Kansainvälisessä kirjassa** ilmestyneessä artikkelissa esitettiin havaintoja hankkeen alkuvaiheen fokusryhmähaastatteluista (Lämsä – Heikkinen – Kokko, 2021). Aineistona olivat kahdessa yrityksessä kerätyt fokusryhmähaastattelut. Niiden perusteella voitiin todeta, että yritykset olivat kiinnostuneita kehittämään työn ja perheen yhteensovittamista isien kannalta, mutta edelleen melko perinteiset sukupuoli-ideologiat nousivat haastateltujen puheesta esiin: äitien päävastuulle sijoitettiin perhevelvoitteiden hoitaminen, kun taas isiä pidettiin 'toissijaisina vanhempina'.

Isien työn ja perheen tasapainon edistäminen nähtiin tutkituissa yrityksissä keinona parantaa sukupuolten tasa-arvoa, henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja yritysvastuullisuutta. Yritysvastuullisuudessa haastateltavat korostivat hyötynäkökulmana erityisesti työnantajamainetta. Lähijohtajan roolia kuvattiin tärkeäksi. Myös nuorten isien roolimalli organisaation muille työntekijöille kuvattiin tärkeäksi. Nuorempien lähijohtajien arvioitiin olevan melko huonosti perillä isien mahdollisuuksista yhdistää työ ja perhe.

Haastateltujen kommentteissa näkyi, että työn ja perheen yhteensovittamisessa johtajuus on jossain määrin sukupuolittunutta: nainen johtajana mahdollistaa perheystävällisyyttä paremmin kuin johtajana toimiva mies. Myös se, että johtajalla itsellään oli lapsia, edistää asiaa. Joissakin vastauksissa ilmeni ajatus, että pienen vauvan isä pystyy tekemään töitä "aikaisemmin" kuin äiti, koska äiti hoitaa vauvaa kotona. Tämä näkemys on esimerkki perinteisestä sukupuoliroolista ja vahvistaa pienten lasten isien urakehitystä äiteihin verrattuna. Kaikkienensa voi todeta, että vastaajat suhtautuivat lähtökohtaisesti myönteisesti isien työn ja perheen yhteensovittamisen tukemiseen työpaikalla. Yritysten käytäntöjä ja erityisesti johtajien osaamista aiheesta koettiin tarpeellisiksi kehittää. Huomion kohdistaminen tästä näkökulmasta isiin tukee naisten urakehitystä ja tasaveroista vanhemmuutta. (Lämsä et al. 2021.)

Hankkeen aineistoista on tekeillä myös kaksi muuta artikkelia, toinen suomalaiseen, toinen kansainväliseen julkaisuun:

Niemistö – Hearn – Kokko (2021), työnimellä 'Fathers in high-intensive careers'. Artikkelissa käsitellään eri sukupuolta olevien (nais- ja mies-) asiantuntijoiden

työ-perhesuhdetta sekä osin vastakkaisia haasteita eri sukupuolilla: naisilla on haasteita luoda uraa, 'kun on perhe', ja miehillä puolestaan haasteita antaa perheelle aikaa, 'kun on ura'. Lisäksi artikkelissa käsitellään työn tunkeutumista vapaa-ajalle ja johtajien näyttämän esimerkin tärkeyttä. Lisäksi artikkelissa kuvataan koronakriisin vaikutuksia asiantuntijoiden työ-perhesuhteeseen. Työn ja perheen ollessa asiantuntijoilla läsnä koko ajan samassa tilassa kotietätyössä, sekoittuvat entisestään rajat työn ja muun elämän välillä. Toisaalta perheelle annetun ajan ottaminen on jonkin verran aiempaa hyväksyttävämpää.

Lämsä & Kokko (2022), työnimellä 'Isien työn ja perheen yhteensovittamisen eettisiä haasteita organisaatioissa'. Artikkelissa käsitellään eettisiä haasteita, joita organisaatioissa koetaan tasa-arvoa edistävien asenteiden vahvistumisessa, isäystävällisyyttä lisäävien käytäntöjen saatavuudessa, asenteissa ja toimenpiteiden käytössä. Isäystävällisyyden kehittäminen nivoutuu laajempaan perheystävällisyyden ja tasa-arvon kehittämistyöhön. Artikkelissa pohditaan, voiko työpaikoilla edelleen puhua äideistä ja isistä, vai pitäisikö puhua yksiselitteisesti vanhemmista? Entä miten henkilöstön perhe-elämään pitää suhtautua, ja keitä perheeseen kuuluu. Voiko työyhteisössä käyttää käsitettä 'perhe' tai 'perheellinen', jos kaikilla ei ole perhettä?

### **Pro gradu, Helsingin yliopisto, kvalitatiivinen aineisto 2019**

Opinnäytetyössä käytettiin aineistona hankkeessa kerättyjä ja litteroituja kahden yrityksen fokusryhmähaastatteluja syksyiltä 2019, yhteensä viittä ryhmähaastattelua (Immonen, 2021). Menetelmänä oli kriittinen diskurssianalyysi. Opinnäytteen otsikko oli: "Tiukassa paikassa isyys unohdetaan ja ollaan projektipäällikkö" – Isien perhevapaiden käytön perusteluja ja isyysnäkemyksiä kahdessa suomalaisessa organisaatiossa.

Tutkielman lähtökohtana oli, että tasa-arvo ja tasaveroinen vanhemmuus ovat jo laajasti hyväksytyjä ja hyvänä pidettyjä asioita Suomessa, mutta silti perhevapaiden jako on voimakkaasti sukupuolittunutta. Asenteiden ja käytäntöjen välillä on kuilu: Isien perhevapaiden käytön lisääminen on ollut jo pitkään tavoitteena, mutta kehitystä tasa-arvoisempaan suuntaan ei ollut juurikaan tapahtunut.

Opinnäytteet pääohjaus tuli Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan oppiaineesta. Myös Väestöliitosta hankepäällikkö kommentoi, ohjasi ja seurasi opinnäytetyön etenemistä tiiviisti. Maisterintutkielma arvioitiin kiitettävällä arvosanalla.

Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Miten ja millaisin diskursiivisin keinoin haastatellut isät ottavat kantaa perhevapaisiin?
2. Miten miesten perhevapaiden kuvauksissa käyttämät diskurssit suhteutuvat aiemmin tutkimuksissa havaittuihin vanhemmuuden diskursseihin?

Fokusryhmäaineistosta 2019 löytyi kaksi jännitteisessä suhteessa toisiinsa olevaa isyydiskurssia: työkeskeinen isyydiskurssi ja osallistuvan isän tasa-arvodiskurssi. Isät tukeutuivat puheessaan vanhemmuuden kulttuurisiin mallitarinoihin, jotka ovat: jaettu vanhemmuus, hoivaava isyys ja äidin ensisijaisuus (Eerola, 2018). Tutkielmassa hyödynnettiin Amartya Senin toimintamahdollisuuksien teoriaa. Isien toimintamahdollisuuksia käyttäen perhevapaita ja osallistua tasa-arvoisesti perhe-elämään rakennettiin kaikilla kolmella tasolla: yksilöllisellä, institutionaalisella ja sosiaalisella tasolla. Isien tekemät valinnat eivät siis ole puhtaasti heidän 'omia päätöksiään'.

Opinnäytteessä osoitettiin, että perhevapaiden jakoa ohjailevat ennakko-oletukset esimerkiksi vanhempien ja perheen taloudelliseen tilanteeseen ja sukupuolten tekemien valintojen ”luonnollisuuteen” liittyen. Isän voi olla hankalaa tehdä päätöksiä ympäristössä, jossa perinteisestä poikkeavat valinnat ovat harvinaisia tai jossa niihin ei suhtauduta kannustavasti.

Työelämässä ei vielä kaikkialla tueta tasa-arvoista vanhemmuutta kovin hyvin. Yksi merkittävistä syistä tähän on työelämän kiinnittyminen niin kutsuttuun perinteiseen miehisyyteen. Isien perhe-elämältä vievät aikaa työntekoon liittyvät vaatimukset jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta sekä pitkistä työpäivistä. Lisäksi miehille ansiotyö luo asetelman, joka oikeuttaa pikemminkin isän kuin äidin poissaolon kotoa. Isillä vaikuttaa olevan vanhempina enemmän liikkumatailaa kuin äideillä.

”No kyllähän ne äidin puolelle yleensä ne perhevapaat luonnostaan menee. En tiä onko se [--] yhtiöstä lähtösin vai meistä ihmisistä. Kyllä varmaan [--] 95 prosenttia... Mä tiedän yhden, joka on pitänyt pidemmän vanhempainvapaan, isä, tässä viime vuosina. Niin emmä tiä onko se yhtiöstä kiinni vai yleisestä semmosesta.” (Yritys 2, esihenkilö M1, 2019)

”Se on niin, se on kun se piikki on, työpiikki on päällä, niin se on armoton tahti.” (Yritys 1, esihenkilö M3, 2019)

Perhepolitiikka, työelämä ja odotukset vanhemmuudesta asettavat reunaehdoja vanhempien valinnoille. Taustalla vaikuttavat sukupuolittuneet käsitykset ja asenteet. Osallistuvan isyyden tukeminen on tärkeää ja hyödyllistä, ja sitä tulee edistää tulevaisuudessa kaikilla elämän osa-alueilla ja yhteiskunnassa.

Vaikka haastateltavat tunnistivat tasa-arvoisen vanhemmuuden ihanteen, tasa-arvodiskurssi oli yhtä aikaa ristiriidassa työkeskeisen isyysdiskurssin kanssa. Isien puheen perusteella heillä oli kahteen eri suuntaan vetäviä motiiveja, joka aiheuttivat syyllisyyttä ja joiden välillä tasapainotteleminen ei aina kuvautunut helppona. Haastatellut isät hyödynsivät erilaisia diskursiivisia keinoja puhuessaan isyydestä. Isien perhevapaisiin sanottiin suhtauduttavan positiivisesti, mutta niistä puhuttiin melko negatiivisesti.

Aineiston isät olivat uraorientoituneita. Haastateltavat miehet tuottivat puhetta elättäjäisyydestä. Taloudellinen status ja menestyminen työelämässä näyttäytyivät tärkeämpänä päämääränä kuin osallistuva isyys, mikäli se miellettiin hoivavastuun tasaiseksi jakamiseksi vanhempien kesken:

”No, en tiää miten tää ura tästä nyt etenee, mulla on vähän semmone vaihe et ei oo ihan lukkiutunu ne työtehtävät et kyl se kynnyks ois tosiaan mennä sanomaan et mä nyt pidän puol vuotta vapaata, en usko et sitä katotaan et toi kaveri halua jäädä urallaan. Kyl se ainaki mielikuva on, en tiää mitä siinä sitte kävis jos kysyisin.” (Yritys 2, toimihenkilö M1, 2019)

”Mut sitte taas miks niinku, ei ehkä, tota, miksei pidempään pitäis, sitä joutuu ehkä vähän miettii, et siin on jotain, kyl se nyt huomaa et se nyt urakehitykseen toki niinku vaikuttaa, yhä pitkälti sen koko vuoden pohjalta, et jos sä oot jo puol vuotta pois niin siit on aika vaikee siit koko vuodesta saada ehyttä ja hyvää niinku tulosta.” (Yritys 1, asiantuntija M2, 2019)

Haastatellut miehet/isät sekä naiset/äidit puhuivat vanhemmuuden yhteydessä paljon äidin roolin 'luonnollisuudesta' ja siten myös isän toissijaisuudesta vanhempana. Havainnot tukivat aihetta koskevaa aiempaa tutkimusta, jonka perusteella isien perhevapaat ymmärretään edelleen 'lisänä' sen sijaan, että ne nähtäisiin olennaisena osana ja oikeutena isäksi tulemisessa. (Immonen, 2021.)



## Pro gradu, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, kvantitatiivinen aineisto 2019–2021

Opinnäytteen aineistona käytettiin hankkeen henkilöstökyselyjen dataa kahdesta yrityksestä vuosilta 2019 ja 2021 (N=299/261) otsikolla ”Kehittämisen interventio avulla kohti perheystävällisempää työpaikkaa” (Ruuskanen, 2021). Tavoitteena oli tarkastella, mikä merkitys organisaatiokulttuurilla ja johtamiskäyttäytymisellä on henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden käyttömahdollisuuksista. Tutkielma tehtiin johtamisen oppiaineeseen. Opinnäytteen pääohjaus tuli Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta, ja hankepäällikkö kommentoi tekstiä hankkeen näkökulmasta ja osallistui opinnäytteen joihinkin ohjauspalaveriin. Opinnäyte hyväksyttiin kiitettävällä arvosanalla.

Aiemmassa tutkimuksessa perheystävällisyydestä ja perhevapaista on usein keskitytty enemmän organisaatiokulttuurin ja henkilöstön sitoutumisen väliseen yhteyteen kuin lähijohtamisen merkitykseen. Opinnäytteen tutkimusasetelma ja hypoteesien asettelu pohjautuivat aiempaan aihetta koskevaan tutkimukseen ja valittuihin teorioihin. Tutkielmassa tuotettiin tietoa sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen toteutumisesta työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta. Lisäksi tutkittiin kehitysinterventio vaikutusta henkilöstön kokemuksiin. Toimintamahdollisuuksien teorian lisäksi tutkielmassa käytettiin viitekehyksinä transformationaalisen johtamisen teoriaa ja sosiaalisen informaation prosessoinnin teoriaa.

Taustalla oli lähtökohta, että kokemusta perhevapaiden käyttömahdollisuuksista on tärkeää tutkia henkilön työhön sitoutumisen vuoksi. Tällä hetkellä perheellistymisiässä oleva sukupolvi haluaa jakaa pikkulapsiajan tasaisemmin vanhempien kesken ja tasapainottaa muutoinkin työntekoa ja muuta elämää. Toteuttamalla sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista työnantaja voi parantaa yksilöiden hyvinvointia ja sitouttaa heitä mahdollistamalla näitä toiveita ja tarpeita.

Tutkimuksen hypoteeseina olivat:

- Hypoteesi 1: Perheystävällinen johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista
- Hypoteesi 2: Organisaatiokulttuurin perheystävällisyys vaikuttaa positiivisesti henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista

- Hypoteesi 3: Johtamiskäyttätymisen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden yhteisvaikutus henkilöstön kokemuksiin perhevapaiden pitämisen mahdollisuuksista on suurempi kuin niiden vaikutus erikseen
- Hypoteesi 4: Johtamiskäyttätymiseen ja organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen kohdistuva kehittämisinterventio vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden kokemuksiin mahdollisuuksista pitää perhevapaita

Kaikki asetetut hypoteesit saivat tukea empiirisestä datasta. Keskeinen tulos oli, että kehittämisinterventiolla pystyttiin vaikuttamaan positiivisesti kokemukseen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista, vaikka perhevapaiden pitämättömyyteen on paljon syitä, jotka tulevat muualta kuin työpaikalta. Aineistojen perusteella selvisi, että organisaationkulttuuri ja johtamiskäyttätyminen vaikuttavat kokemukseen perhevapaamahdollisuuksista enemmän yhdessä kuin erikseen. Organisaatiokulttuurilla on tässä johtamiskäyttätymistä suurempi merkitys.

Organisaation arvot, asenteet ja käytännöt tulevat julki esihenkilön toiminnassa. Saatu sosiaalinen informaatio antaa työntekijöille vihteitä 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.

Seuraavassa käydään läpi joitakin tutkielman päähavaintoja ja tuloksia ja niiden taustoja. Keskiarvoluvut on esitetty muodossa:  $Ka_1$  ja  $Ka_2$  = keskiarvo mittausajankohdassa 1 tai 2 (jossa 1=2019, 2=2021). Mukana on kahden yrityksen aineisto yhdessä ( $N_1=299$  ja  $N_2=261$ ). Vastausprosentit vuonna 2019 olivat 37 prosenttia (Yritys 1) ja 46 prosenttia (Yritys 2). Vuonna 2021 vastausprosentit olivat 27 prosenttia (Yritys 1) ja 41 prosenttia (Yritys 2).

Johtamiskäyttätymisen osalta tarkastelussa olivat summamuuttujana väitteet:

- Minun on helppo ottaa puheeksi työaika- ja muita toiveitani esihenkilöni kanssa
- Esihenkilöni pystyy ratkaisemaan hyvin työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä tilanteita
- Esihenkilöni toimii hyvänä esimerkkinä työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamisesta
- Esihenkilöni kannustaa isiä perhevapaille.

Kokemukset johtamiskäyttätymisestä olivat molemmilla mittauskerroilla positiivisia ( $ka_1=3,60$ ,  $ka_2=3,68$ ). Tarkasteltaessa summamuuttujaa taustatekijöiden

kautta, miehet olivat johtamiskäyttäytymiseen hieman naisia tyytyväisempiä ja vanhemmat ikäryhmät nuorempia ikäryhmiä tyytyväisempiä.

Perheellisten tyytyväisyys johtamiskäyttäytymiseen nousi, ja yksin tai kumppanin kanssa asuvien tyytyväisyys laski. Yksittäisistä väitteistä 'Minun on helppo ottaa puheeksi työaika- ja muita toiveitani esihenkilöni kanssa' oltiin kaikkein tyytyväisimpiä ( $ka_{1,2}=4,00$ ). Samoin tilanne oli hyvä väitteen 'Esihenkilöni pystyy ratkaisemaan hyvin työn ja perheen/muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä tilanteita' kohdalla ( $ka_1=3,65$ ,  $ka_2=3,72$ ). Kyseisen väitteen kohdalla miehet olivat naisia tyytyväisempiä ja perheettömien tyytyväisyys laski. Heikoimmat tulokset tulivat väitteessä 'Esihenkilöni kannustaa isää perhevapaille' ( $ka_1=3,25$ ,  $ka_2=3,36$ ).

Organisaatiokulttuurin perheystävällisyyden tarkastelussa olivat mukana seuraavat väitteet:

- Yhtiössämme on perheystävällistä työkuiluuria tukeva asenne- ja arvomaailma
- Henkilöstön työn ja muun elämän tasapaino nähdään yhtiössämme tärkeänä
- Yhtiössämme käytössä olevat ohjeet löytyvät tarvittaessa helposti
- Ohjeet ja pelisäännöt ovat selkeitä
- Ohjeet ja pelisäännöt ovat oikeudenmukaisia
- Tiedän keneltä voin kysyä tarvittaessa apua/tukea työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa
- Työnantajani tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista
- Voin suositella yhtiötämme perheystävällisenä työpaikkana
- Voin suositella yhtiötämme isäystävällisenä työpaikkana.

Organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen oltiin tyytyväisiä, ja tulos parani hankkeen aikana hieman (vrt.  $ka_1=3,52$ ,  $ka_2=3,60$ ).

Taustatekijöistä esille nousivat seuraavat huomiot:

- Eri sukupuoliöt olivat yhtä tyytyväisiä organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen
- Vanhemmat ikäryhmät olivat nuorempia ikäryhmiä tyytyväisempiä
- Esihenkilömiesten tyytyväisyys ei kasvanut lainkaan seurantakyselyssä
- Perheelliset olivat tyytyväisempiä kuin perheettömät: seurantakyselyssä perheettömien tyytyväisyys organisaatiokulttuurin perheystävällisyyteen laski ja perheellisten nousi.

Yksittäisistä väitteistä molemmissa mittauksissa keskiarvoltaan heikoin, mutta silti eniten mittausvälillä parantunut tulos, oli väitteessä 'Yhtiössämme käytössä olevat ohjeet löytyvät tarvittaessa helposti' ( $ka_1=3,11$ ,  $ka_2=3,30$ ). Väitteen 'Ohjeet ja pelisäännöt ovat oikeudenmukaisia' kohdalla ei koettu muutosta mittausajan-kohtien välillä ( $ka_1=3,58$ ,  $ka_2=3,57$ ). Perheettömien osuus tyytyväisistä laski tässä kohdin jopa 15,8 prosenttia.

Väitteen 'Tiedän keneltä voin kysyä tarvittaessa apua/tukea työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa' koettiin olevan hyvällä tasolla ( $ka_1=3,80$ ,  $ka_2=3,85$ ). Samoin oli väitteessä 'Yhtiössämme on perheystävällistä työkuultuuria tukeva asenne- ja arvomaailma' ( $ka_1=3,73$ ,  $ka_2=3,81$ ). Naiset olivat miehiä tyytyväisempiä ja perheelliset perheettömiä tyytyväisempiä yrityksen asenne- ja arvomaailmaan. Suurin positiivinen muutos keskiarvossa (noin 4 prosenttia) tapahtui väitteissä 'Voin suositella yhtiötämme perheystävällisenä työpaikkana' ( $ka_1=3,57$ ,  $ka_2=3,69$ ) ja 'Voin suositella yhtiötämme isäystävällisenä työpaikkana' ( $ka_1=3,52$ ,  $ka_2=3,66$ ).

Väitteen 'Työnantajani tukee työn ja muun elämän yhteensovittamista' kohdalla ei koettu suurta muutosta ( $ka_1=3,50$ ,  $ka_2=3,59$ ). Tuloksissa perheellisten tyytyväisyys nousi ja perheettömien laski. Väitteen 'Tällä hetkellä työ ja muu elämäni on tasapainossa' kohdalla tyytyväisyys oli samalla tasolla, mutta se ei juurikaan muuttunut mittauksen välillä ( $ka_1=3,57$ ,  $ka_2=3,61$ ). Lähes kaikissa taustatekijäryhmissä väitteen kanssa täysin samaa mieltä olevien osuus kasvoi. Poikkeuksena oli perheellisyys taustatekijänä, jolloin samaa mieltä olevien osuus hieman laski.

Perhevapaiden käyttömahdollisuuksien summamuuttujassa mukana olivat seuraavat väitteet:

- Yhtiössämme kannustetaan isiä pitämään perhevapaita
- Yhtiössämme suhtaudutaan isien ja äitien perhevapaisiin samalla tavalla
- Pitkälle perhevapaalle jääminen on hoitunut työpaikallani sujuvasti
- Olen pystynyt jäämään pitkälle perhevapaalle haluamakseni ajaksi.

Tyytyväisyys perhevapaiden käyttömahdollisuuksiin oli summamuuttujista matalimmalla tasolla ( $ka_1=3,31$ ,  $ka_2=3,51$ ). Taustatekijät huomioiden naisten tyytyväisyys oli miehiä korkeampi, esihenkilöt olivat tyytyväisempiä kuin muu henkilöstö, ja perheelliset olivat perheettömiä tyytyväisempiä. Eri ikäryhmissä oli havaittavissa tasaista nousua tyytyväisyydessä.

Yksittäisistä väittämissä suurin kasvu oli väitteessä 'Olen pystynyt jäämään pitkälle perhevapaalle haluamakseni ajaksi' ( $ka_1=3,45$ ,  $ka_2=3,82$ ). Myös väitteen

'Yhtiössämme kannustetaan isiä pitämään perhevapaita' tulokset nousivat huomattavasti ( $ka_1=3,23$ ,  $ka_2=3,51$ ), ja erityisesti naiset olivat kehittämisintervention jälkeen väitteeseen miehiä tyytyväisempiä. (Ruuskanen, 2021.)

## 4.6 Yhteenveto: Tutkimustulosten innovatiivisuus ja toimintamallit jatkossa

Tutkimuksella syvennettiin tietoa suomalaisen työelämän tasa-arvosta tarkastellen isien pitkien perhevapaiden pitämistä ja perheystävällistä työkuilttuuria eri sukupuolten näkökulmista. Samalla tarkasteltiin vanhempien toimintamahdollisuuksia työn ja perheen yhteensovittamisessa työpaikoilla. Hankkeen tutkimusaineistojen avulla selvitettiin, miten isien toimintamahdollisuuksia vanhempina ja samalla kaikkien sukupuolten tasa-arvon toteutumista voidaan vahvistaa.

Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset aineistot antoivat käsityksen siitä, 1) miten esihenkilöiden ja johdon, ja toisaalta työntekijöiden, näkemykset isien perhevapaiden käytöstä eroavat Suomessa 2020-luvun vaihteessa; 2) mitkä tekijät ja toimenpiteet työorganisaatioissa vahvistavat perhevapaakäytäntöjen tasa-arvoistumista; ja 3) miten eri organisaatioissa sukupuolijakauma ja muut taustatekijät vaikuttavat työpaikan kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja toimintakulttuuriin.

Kehittämistyön tavoitteena oli osoittaa, miten eri sukupuolten näkökulmat ovat olennaisia työyhteisöjen kehittämisessä. Lisäksi saatiin aiempia hankkeita vahvistavia tuloksia kehittämistyön aikajänteestä:

- Mitä on mahdollista saada aikaan reilun vuoden aikana? (Deloitte ja Lahti Energia)
- Mihin tulokseen voidaan päästä monivuotisella perheystävällisyyden kehittämisellä? (Kela)
- Millä toimintamalleilla ja kehittämisen menetelmillä kehittämistyö tapahtuu mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti? (kaikki organisaatiot)

Tutkimushankkeessa kerätyllä tiedolla sekä kehittämis- ja viestintätoimilla oli mahdollisuus päästä vaikuttamaan kohdeorganisaatioiden koko henkilöstöön. Koska hankeorganisaatiot edustivat erilaisia toimialoja työelämässä, tämä antaa toivottavasti myönteistä ja kannustavaa esimerkkiä muillekin eri alojen työyhteisöille: kehittämistyö onnistuu, mutta se vaatii pitkäjänteistä vaiheittaista etenemistä.

Päätökseen perhevapaan pitämisestä liittyy tyypillisesti monia taustatekijöitä, kuten perheen elämäntilanne kokonaisuutena ja puolison näkökulma. Laajemman kuvan saamiseksi olisi näitä tutkittava muilla erillisillä tai rinnakkaisilla tutkimusaineistoilla. Tässä toimintatutkimuksellisessa hankkeessa keskityttiin työpaikan kontekstiin ja tasa-arvonäkökohtiin työpaikalla, rajaten pois perheenjäsenten, kuten puolison näkökulma tutkimusaineistosta. Perhevapaapäätöksiin liittyvistä taustoista eri perheissä saatiin jonkin verran tietoa fokusryhmähaastateltavilta, mutta vain heidän omasta näkökulmastaan.

Globaalilla tasolla tasa-arvokehitys työelämässä on tämänhetkisten tietojen mukaan heikentynyt monissa maissa: pandemian aikana naisten tekemän kotityön määrä on lisääntynyt, ja sukupuolten välinen ero koti- ja hoivatyön määrässä perheiden sisällä on kasvanut. Hankeorganisaatioiden aineistoissa, joissa keskityttiin erityisesti perhevapaakysymyksiin, tasa-arvon lisääntyneet haasteet eivät tästä näkökulmasta tulleet esille. Koronatilanteen ja poikkeusjärjestelyjen aiheuttamat muutokset ilmenivät lisääntyneenä kotietätyöskentelynä, itseohjautuvuuden kasvuna ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisinä. Tasa-arvokysymykset eivät ole kuitenkaan pandemian aikana tai siitä huolimatta ratkenneet täysin Suomessa (Gender Equality Index 2020, Global Gender Gap Report 2020).

Perheen ja työnteon aiempaa konkreettisempi näkyminen etätyötilanteissa saattoi jopa osaltaan edistää keskustelua perhe-elämän ja työn yhteensovittamisesta. Ehkä pandemia karulla tavalla vauhditti muutosta työnteon tavoissa, työpaikkojen perheystävällisyydessä, asenteissa ja eri sukupuolta olevien vanhempien toimintamahdollisuuksissa.

Toimintatapoja ja viestinnän keinoja sekä esimerkkejä kehittämistyön käytännön toteutuksesta on haluttu tässä raportissa kertoa tarkkaan, jotta tuloksia on mahdollista hyödyttää muidenkin organisaatioiden kehittämistyössä, samoin kuin jatkotutkimusten aiheena. Jokainen organisaatio, joka tukee vanhemmuuden tasa-arvoa, on osaltaan viemässä suomalaista yhteiskuntaa kohti perheystävällistä ja sosiaalisesti vastuullista yritys- ja organisaatiokulttuuria.

Hankkeen julkaisuja on tuotettu suomalaisen työelämän käyttöön, ja tutkimusmateriaaleja on hyödynnetty monin tavoin tutkimuksenteossa. Hankkeen aiheesta ja tuloksista on kerrottu tutkimuspäivillä, eri alojen tilaisuuksissa ja mediassa. Tulosten ja teeman levittämiseksi toteutettiin kampanja 'Tasa-arvoa vanhemmuuteen työelämässä' (19.4.–7.5.2021), johon saatiin Työsuojelurahastolta tiedotusrahaa.

Hankkeen ensimmäinen kansainvälinen abstrakti ja artikkeli (Lämsä et al. 2021) hyväksyttiin tieteelliseen konferenssiin, joka pidettiin etäkonferenssina Intiassa joulukuussa 2020. Lisäksi aineistoa käytettiin muissa tieteellisissä artikkeleissa ja opinnäytteissä. Kansainvälistä artikkelia on levitetty esimerkiksi Research Gaten ja opinnäytetöitä yliopistojen alustojen kautta. Vielä hankkeen päättymisen jälkeen aineisto on jonkin aikaa hyödynnettävissä tutkimusaineistona, ennen kuin aineisto ja sen kopiot hävitetään. Tulosten toivotaan herättävän keskustelua ja muutoshalukkuutta eri alojen organisaatioissa niin Suomessa kuin ulkomailla, mitä on jo hankkeen aikana tapahtunutkin.

Hankkeen tavoitteisiin hakemusvaiheessa kuului luoda toimintatapa, joka edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä ja lisää tutkimukseen perustuvaa käytännönläheistä tietoa tasaveroisen vanhemmuuden tukemisesta ja isyyden toimintamahdollisuuksien vahvistumisesta ja esteistä työpaikoilla.

Hankkeen päättyessä voidaan todeta, että tavoite ja kirjaus toteutui. Toimintamahdollisuuksien vahvistumisesta ja esteistä saatiin tietoa, kun aineistoista tehtiin vertailuja alku- ja seurantavaiheessa. Isäystävällisyyden ja tasa-arvon kehittämisen toimintatapoja voidaan levittää valtakunnallisesti, eikä kehittämistyö rajaa pois mitään toimialaa tai sektoria.

Tutkimus osoitti, että erilaisilla työpaikoilla toimintamallia voidaan edistää eri painotuksin, mikä kannattaa ottaa huomioon mallin jatkohyödyntämisessä. Olennaista on tarkka lähtötilanteen arviointi, jotta nähdään aidot organisaatiokohtaiset kehittämistarpeet ja toisaalta voidaan osoittaa jo olemassa olevat hyvät käytännöt ja asenteet. Samoin pystytään kohdentamaan, mihin organisaatioiden yksiköihin, henkilöstöryhmiin tai toimenkuviin kehittämistyötä on painotettava, vai koskevatko kaikki toimenpiteet koko organisaatiota ja henkilöstöä.

Keskeistä tasa-arvotyön onnistumisessa ovat tasa-arvon näkyminen läpileikkaavana teemana organisaation strategiassa ja säännöllinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittäminen, henkilöstön näkökulmien kerääminen ja aihetta koskeva viestintä sekä henkilöstön valmentaminen ja kouluttaminen. Jos lähtötilanteessa organisaatiossa on meneillään useita muita laajoja kehittämishankkeita, tai strategian päivitysprosessi, kannattaa tasa-arvon ja perhe- ja isäystävällisyyden kehittäminen nivoa niihin.

Kohdeorganisaatiot saivat tutkimus- ja kehittämishankkeen aikana käytetyistä menetelmistä hyötyä sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen vaalimiseen, tasa-arvon lisäämiseen, perhe- ja isäystävällisyyden kehittämiseen sekä henkilöstön tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin vahvistamiseen. Hankkeen toimintamallia voidaan levittää jatkossa esimerkiksi Työsuojelurahaston kehittämisavustusten ja organisaatioiden välisen yhteistyön kautta ja edistää siten työyhteisöjen tehokasta kehittämistä. Toimintatapaa ja siitä saatuja kokemuksia voidaan levittää itsenäisinä ja erillisinä kokonaisuuksina, tai ne voidaan nivoa osaksi Väestöliiton Perheystävällinen työpaikka -ohjelmaa.

Isäystävällisyyden painottaminen tasa-arvotyössä voi auttaa nostamaan Suomea isien perhevapaiden käytössä kohti maailman kärkeä. Työn ja perheen yhteensovittaminen on perinteisesti ollut enemmän naisvaltaisten alojen asia. Lisäksi siitä on puhuttu yrityksissä, joiden henkilöstöön on kuulunut nuoria isiä. Nyt aihe puhuttaa yhä enemmän eri aloja. Perhevapaajärjestelmän uudistaminen on seuraava iso harppaus, joka etenee vaihe vaiheelta (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2020; 2021).

Konkreettisia tekoja työpaikoilla edelleen tarvitaan, ennen kuin vanhempainvapaisissa äitien ja isien käyttämien vapaiden määrissä voidaan päästä todelliseen tasa-arvoon. Tulevaisuuden kohtalonkysymyksiä ovat paitsi perhevapaajärjestelmän uudistustyö, myös muut kuin lasten hoivaan liittyvät vastuut, omaishoiva ja sukupuolittainen hoivavastuun jakautuminen.

Isyyden ja hoivan teemaa työpaikoilla viedään eteenpäin Suomen Pohjoismaisen ministerineuvoston puheenjohtajakaudella vuonna 2021. Taustalla on myös The State of Nordic Fathers -raportti (2019), jossa todetaan, että hoivavastuu jakamiseen liittyy edelleen vanhentuneita stereotyyppioita. Samaan aikaan koronapandemiaa vastaan taistelu ja siihen liittyvät globaalit ja paikalliset toimet ovat osoittaneet, että yhteiskuntaa voidaan muuttaa nopeastikin, jos tahtoa ja motivaatiota riittää.



Teemaa koskevissa jatkotutkimuksissa on syytä panostaa esimerkiksi pitkittäistutkimukseen isien perhevapaiden määrällisestä muutoksesta perheystävällisyyden kasvun seurauksena, määrällisen ja laadullisen aineiston yhdistämiseen sekä johtamiskäyttötymisen arviointiin työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmista. Lapsettomien talouksien huomioon ottaminen perheystävällisissä käytännöissä on tärkeää, koska sukupuolioletusten lisäksi aineistosta nousi esiin perheellisyyden merkitys vastauksissa. Perheystävällisyys yhdistetään usein nimenomaan lapsiperheisiin. Eri elämäntilanteissa olevien henkilöiden näkökulmien huomioon ottaminen työtä, hoivaa ja muuta elämää tasapainottavien keinojen luomisessa on osa tasapuolista henkilöstöpolitiikkaa työpaikoilla.

## **4.7 Viestintä hankkeen aikana ja sosiaalisen median kampanjassa**

Kaikissa hankeorganisaatioissa panostettiin hankkeen videoiden ja podcastien jakamisen lisäksi sisäiseen ja ulkoiseen viestintään.

Sisäisiä kanavia olivat intra, henkilöstölehdet, työpaikan tietoisut ja henkilöstöinfot, aamukahvitilaisuudet, esihenkilöiden ja henkilöstön valmennustilaisuudet ja kehittämispäivät. Intraa käytettiin muun muassa viestintään tasa-arvoa ja perheystävällisyyttä koskevien ohjeistusten päivityksistä, organisaatioiden sisäisistä tilaisuuksista, hankkeen aineistonkeruusta ja tutkimustuloksista.

Ulkoista viestintää tehtiin verkkosivuilla, uutisteksteissä, esityksissä ja alustuksissa, sosiaalisen median kanavilla, blogeissa, videoilla ja podcasteissa. Materiaaleja levitettiin eri kanavien ja verkkosivujen kautta.

### **Hankkeen viestinnän tavoitteina oli:**

- vahvistaa tasa-arvoa ja tasaveroista vanhemmuutta työpaikoilla
- nostaa esiin perhe- ja isäystävällisyyden kautta tapahtuvaa yritysten yhteiskuntavastuuta
- tuoda esiin eri toimialojen organisaatioita, joissa isät ovat pitäneet perhevapaita tai joissa perhevapaiden käyttöä haluttiin lisätä.

Sisäisessä viestinnässä panostettiin ohjeistusten selkeyttämiseen ja löydettävyyteen, esihenkilöiden valmennuksiin sekä perhe- ja isäystävällisyyden ja tasa-arvokysymysten rooliin vastuullisuusraportoinnissa. Ulkoisessa viestinnässä kirjoitettiin perhe- ja isäystävällisyyden teemoista blogeja, sosiaalisen median sisältöjä, nettiartikkeleita sekä annettiin haastatteluja medialle.

Väestöliiton viestinnässä hankkeen etenemisestä ja sisällöistä kerrottiin ulkoisessa uutiskirjeessä useita kertoja vuodessa sekä sisäisessä viikkoviestissä. Hankkeen verkkosivua päivitettiin säännöllisesti. Videoihin ja podcasteihin ohjattiin käyttäjiä muun muassa sosiaalisen median kanavien kautta. Viestinnän palavereja pidettiin paitsi Väestöliiton sisällä myös hankkeen eri yhteistyötahojen kanssa, ja muutaman kerran otettiin yhteyttä Työsuojelurahaston viestinnän edustajiin.

Hankkeen viestintäsuunnitelma laadittiin elokuussa 2019, ja sitä päivitettiin hankkeen aikana. Organisaatiokohtaista viestintää suunniteltiin loppusyksyllä 2019, ja viestintäsuunnitelmat päivitettiin helmi-maaliskuussa 2020. Koko hankkeen yhteinen viestintäsuunnitelma päivitettiin toukokuussa 2020, ja joitakin lisäpäivityksiä tehtiin vielä syksyllä 2020.

Kohdeorganisaatiot veivät eteenpäin isäystävällisyyden ja tasa-arvon kehittämissuunnitelmien toimenpiteitä vuonna 2020. Kehittämistoimenpiteistä viestittiin ja niitä suunniteltiin organisaation johdon ja henkilöstön edustajien kanssa.

Kaikki hankkeen organisaatiot ja yhteistyötahot osallistuivat Lapsi mukaan -päivään marraskuussa 2019, osa toimijoista ensimmäistä kertaa. Päivästä tehtiin viestintää sosiaalisen median kanaville. Vuonna 2020 valtakunnallista päivää ei koronapandemian vuoksi järjestetty Suomessa lainkaan.

Viestinnässä hankkeen kohderyhmiä olivat hankeorganisaatioiden ylin johto, esihenkilöt ja koko henkilöstö. Ulkoisia kohderyhmiä olivat muut yritykset ja organisaatiot sekä työelämävaikuttajat, mukaan lukien yksittäiset henkilöt, ammattijärjestöt, poliitikot, tutkijat, rahoittajat sekä media. Näiden kaikkien toivottiin ottavan osaa keskusteluun työn ja perheen yhteensovittamisesta, isäystävällisyydestä ja perhevapaista.

Organisaatioiden sisäiset viestintätoimet, samoin kuin ulkoinen viestintä videoista ja podcasteista, painottuivat syksyyn 2020. Hankkeen mediatiedote julkaistiin 28.1.2020. Sosiaalisen median kampanjasta laadittiin erillinen tiedote 15.4.2021.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen alkuperäisessä budjetissa oli varauduttu suuremmin hankkeen tuloksista tiedottamiseen, joten sosiaalisen median kampanja vahvisti tulosten ja materiaalien laajamittaista levittämistä ja teeman näkymistä suomalaisessa työelämässä. Myös hankkeen videot ja podcastit saivat tiedotuskampanjan aikana lisää näkyvyyttä. Kampanjassa hyödynnettiin tutkimustietoa ja esimerkkejä isien perhevapaista ja niiden käytöstä sekä muista toimivista ratkaisuista työpaikoilla. Kampanja nojasi pitkälti samaan viitekehukseen kuin yritysten isäystävällisyyttä ja tasa-arvoa edistävä tutkimus- ja kehittämishanke, jonka keskeisinä käsitteinä olivat tasaveroinen vanhemmuus ja yksilöiden toimintamahdollisuudet. Koska sosiaalisen median vaikuttajilla on tärkeä rooli eri elämänalueita koskevien asenteiden muokkaamisessa, tätä haluttiin asian levittämisessä hyödyntää (PING Helsinki 2019; Eysenbach 2018).

Väestöliiton Instagramissa tehtiin hankkeen aikana yhteensä neljä 'Instakaappausta', joista kolme oli suunnittelemassa ja toteuttamassa hankkeen pääyhteistyökumppani Repo Work ja yhden laati viestinnän harjoittelija Iida Ilmola Väestöliitossa. Lisäksi Instakaappauksia toteutettiin neljä lisää huhti-toukokuussa 2021 sosiaalisen median kampanjan aikana.

Hankkeen aikana toteutetut Instakaappaukset:

- 4.11. ja 6.11.2019, isänpäiväviikko: Kahden päivän stoori-kokonaisuus (24 stooria), joissa haastettiin vaikuttajia ja jaettiin heidän kokemuksiaan.
- 15.–17.9.2020: Kolmen päivän stoori-kokonaisuus, 12 stooria, joissa kysyttiin seuraajilta, miten työn ja perheen yhteensovittaminen näkyy heidän arjessaan. Haastettu vaikuttajia ja jaettu saatuja vastauksia stooreissa.
- 7.–9.10.2020: Kolmen päivän stoori-kokonaisuus, 15 stooria, joissa esiteltiin klippejä hankkeen aikana valmistuneista videoista, joissa esiintyi Kelan, Lahti Energian ja Deloitten edustajia.
- 5.3.2020: Stoori-kokonaisuus, materiaalia hankkeen sisällöstä.

Väestöliiton blogeilla on yli 60 000 näyttökertaa per kolme kuukautta (keväällä 2021) ja lukijoita/seuraajia 41 800 (tammi-toukokuussa 2021). Hankkeen aikana julkaistiin yli 20 blogia Väestöliiton verkkosivulla. Lisäksi hankkeen blogeja julkaistiin Suomen Akatemian WeAll-hankkeen blogissa, Lapsen oikeuksien blogisarjassa, Henry ry:n blogisivulla ja Kelan sisäisessä intrassa.

Hankkeella oli blogien lisäksi käytössä sosiaalisen median eri kanavia: Instagram, Twitter, LinkedIn, Facebook. Päivityksissä käytettiin pääsääntöisesti tunnuksia:

#tasaarvo #työelämä #työjaperhe #vanhemmuus  
#isyys #isäystävällinentyö #perheystävällisyys

Lisäksi hankkeen päärahoittaja, toteuttaja ja hankeorganisaatiot sekä tutkimus- ja muut yhteistyökumppanit saivat päivityksissä näkyvyyttä.

## 4.8 Palautetta hankkeen onnistumisesta

Hanke sai osallistujilta, johtoryhmän jäseniltä ja eri tahoilta kiitosta etenemisestä, sisällöstä, viestinnästä ja materiaaleista. Hankeorganisaatioiden edustajat antoivat myönteistä palautetta hankkeen ajoituksesta ja kehittämistyöstä. Tasa-arvoteman ja isien vanhemmuuden käsittelylle työelämässä koettiin tärkeä sosiaalinen tilaus, jonka merkitys entisestään korostui hankkeen edetessä ja yhteiskunnallisen keskustelun vilkastuessa. Alla on hankkeen edustajien kommentteja koottuna 8.4.2021 hankkeen päätöstaapamisesta:

”Hankkeen alussa ei vielä tiedetty, kuinka ajankohtaiseksi teema muodostuukaan.”

”Hanke on saanut positiivisen vastaanoton eikä ole herättänyt vastustusta. Saimme spontaania positiivista palautetta heti ensimmäisten fokusryhmähaastatteluiden jälkeen.”

”Tämä on ollut jatkoa aiemmalle organisaatiomme työ ja perhe -työlle. Aiemmin on jo tehty paljon tämän eteen, ja tämä hanke oli luonnollinen jatko.”

”Yrityksessämme on tapahtunut kehitystä hankkeen aikana.”

”Hankkeesta tuli paljon eväitä, edelleen kehityimme tässä asiassa ja menemme eteenpäin! Antoisa kokemus.”

”Omaa perhetilannetta ja yksityiselämää on uskallettu tuoda meillä nykyään rohkeammin esiin. Esimerkiksi intrassa on tuotu esiin omaan perheeseen/henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita avoimemmin.”

”Kestävän väestönkehityksen näkökulma on noussut uudelleenlaiseen keskusteluun: Niillä, jotka toivovat lapsia, tulisi olla mahdollisuus perheellistyä yhteiskunnan tukemana.”

”Hanke on ollut onnistunut, on huolehdittu aikataulusta, kiitokset siitä.”

”Hanke ollut antoisa ja viestintä toiminut hyvin. Riittävästi vaadittu asioita ja puskettu sopivasti eteenpäin, mutta ei liikaa painostettu.”

”Tehokkaasti on menty eteenpäin, yhdessä tekeminen ja yhteistyö antoisaa.”

”Ilo olla mukana hankkeessa.”

Työsuojelurahaston edustaja kommentoi: ”Väestöliitto on erottunut edukseen uudennlaisilla ja erilaisilla lähestymistavoilla hankehauissa: hankeideat ovat kiinnostavia ja erilaisia, luovia ja innovatiivisia.”

## 5 Julkaisut

Hankkeen aineistoista, aiheesta ja hankeorganisaatioiden kehittämistyöstä syntyi monia julkaisuja: tieteellisiä artikkeleja, opinnäytteitä, blogeja, videoita, videoklippejä ja podcasteja. Hankkeesta annettiin lehtihaastatteluja, kirjoitettiin artikkeleja ja mediatiedotteita, julkaistiin verkkouutisia ja toteutettiin sosiaalisen median kampanja.

### 5.1 Tieteelliset artikkelit ja opinnäytteet

#### Artikkelit

Lämsä, Anna-Maija – Heikkinen, Suvi – Kokko, Anna (2021). Fathers' opportunities to integrate work and family. Teoksessa Ajoy K. Dey, Ville-Veikko Piispanen & Shreya Mishra (toim.) Sustainable entrepreneurship. Innovation and transformation, 224–234. Bloomsbury India.

Lämsä, Anna-Maija & Kokko, Anna (2022). Yritysetiikka-lehden artikkeli. Isien työn ja perheen yhteensovittamisen eettisiä haasteita organisaatioissa (työnimi). Päävastuullisena Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Lämsä, tavoitteena vertaisarviointiin syksyllä 2021. (tulossa)

Niemistö, Charlotta – Hearn, Jeff – Kokko, Anna (2021). Fathers in high-intensive careers (työnimi), päävastuullisena Hanken, Niemistö, tavoitteena vertaisarviointiin kesäkuussa 2021. (tulossa)

#### Pro gradu -tutkielmat

Immonen, Ella (2021). ”Tiukassa paikassa isyys unohdetaan ja ollaan projektipäällikkö”. Isien perhevapaiden käytön perusteluja ja isyysnäkemymiä kahdessa suomalaisessa organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma, yhteiskuntapolitiikka. Helsingin yliopisto.

Ruuskanen, Jonna (2021). Kehittämisen interventio avulla kohti perheystävällisempää työpaikkaa. Pro gradu -tutkielma, johtamisen oppiaine. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

## 5.2 Videot

### Tasa-arvo ja isät työelämässä -videot (2020)



[Deloitteen perheystävällisyys,](#)  
tekstitetty suomeksi

[Family-friendliness at Deloitte,](#)  
tekstitetty suomeksi ja englanniksi



[Töissä perheystävällisessä Kelassa,](#)  
tekstitetty suomeksi

[Att arbeta i familjevänliga Fpa,](#)  
tekstitetty ruotsiksi



[Perheystävällisyyttä Lahti Energialla,](#)  
tekstitetty suomeksi

Tasa-arvo ja isät työelämässä, Hyvä kysymys -verkkopalvelussa, Väestöliitto  
<https://www.hyvakysymys.fi/video/tasa-arvo-ja-isat-tyopaikoilla/>

## 5.3 Podcastit

### Tasa-arvo ja isät työelämässä –podcastit (2020), kuusiosainen sarja

Podcastit [SoundCloudissa](#) ja [Spotifyssa](#)

Podcastit [Hyvä kysymys -verkkopalvelussa](#)

#### 1. jakso: Miten rakennetaan isäystävällistä työkuulttuuria? (22:05)



Keskustelua johdon roolista isäystävällisen työkuulttuurin rakentamisessa

Keskustelijat: Jukka Helin (yksikön päällikkö, Digitaaliset palvelut, Kela); Marjut Kurvinen (talusjohtaja, Lahti Energia); Leena Nyström (henkilöstöjohtaja, Deloitte)

Fasilitoija: Anna Kokko, Väestöliitto

#### 2. jakso: Äidit isäystävällisyyttä rakentamassa (21:56)



Keskustelua äitien roolista isyyden ja työelämän isäystävällisyyden vahvistamisessa

Keskustelijat: Ulla Lepistö (etuuskäsittelijä, Kela); Kaisa Marttinen (ympäristöinsinööri, Lahti Energia); Frida Wahlberg (tietosuojakonsultti, Deloitte)

Fasilitoija: Anna Kilponen, Repo Work

#### 3. jakso: Myytinmurtaajat ja isyys työelämässä (21:53)



Keskustelua isien perhevapaisiin liittyvien oletuksien ja ennakkoluulojen murtamisesta

Keskustelijat (esiintyvät jaksossa vain etunimillä): Janne (veroasiantuntija, Deloitte); Kaj, (automaatiomestari, Lahti Energiaa); Julius (palveluasiantuntija, Kela)

Fasilitoija: Anna Kilponen, Repo Work



#### 4. jakso: Monimuotoiset perheet työelämässä (23:48)

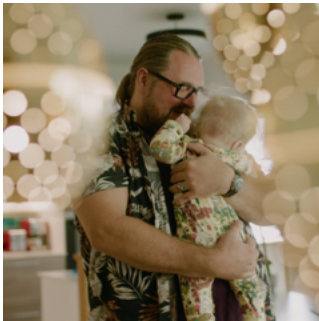


Keskustelua erilaisista perheistä, perhekäsityksistä ja elämäntilanteista työelämässä

Keskustelijat: Kaaren Erhola (suunnittelija, Kela); Teemu Jaatinen (johtaja, Riskienhallinta liiketoimintayksikkö, Deloitte); Kati Varis (henkilöstön kehittämispäällikkö, Lahti Energia)

Fasilitoija: Anna Kokko, Väestöliitto

#### 5. jakso: Taasko lapsi kipeänä? (27:19)



Keskustelua työn ja perheen yhteensovittamisesta esihenkilöiden näkökulmasta

Keskustelijat: Salla Holma (johtaja, Tax & Legal liiketoimintayksikkö, Deloitte); Juha-Pekka Moisio (johtaja, liiketoiminnan kehitys ja ICT, Lahti Energia); Martta Pukki (palveluryhmän päällikkö, Kela)

Fasilitoija: Anna Kilponen, Repo Work

#### 6. jakso: Isäystävällisyys ennen ja tänään (23:15)



Keskustelua työelämästä, isyydestä ja isyyden muutoksesta viime vuosikymmeninä

Keskustelijat: Atte Pääkkö (hankintapäällikkö, Lahti Energia); Rami Saarela (markkinointi- ja viestintäjohtaja, Deloitte); Tuula Soukkanen (kehittämispäällikkö, työ- ja organisaatiokulttuuri, Kela)

Fasilitoija: Anna Kokko, Väestöliitto

#### Tasa-arvoa vanhemmuuteen työelämässä -kampanjan neljä podcastia (2021)

Podcastit [SoundCloudissa](#) ja [Spotifyssa](#)

Podcastit [Hyvä kysymys -verkkopalvelussa](#)

## 5.4 Lehtiartikkelit ja muut tekstit

Adoptioperheet-lehti 1/2020, s. 30. Vieraskynä-teksti, Kokko, Anna: Isyys saa näkyä työpaikalla.

COFACE Vaikuttamistyön taustapaperi 13.9.2019, Kokko, Anna: Suomen perhevapaista, tasa-arvosta ja perheen ja työn yhteensovittamisesta.

COFACE Newsletter 25.2.2020, Kokko, Anna: Managers attitudes are crucial in take-up of family leaves by fathers and promoting women career prospects.

Helsingin Sanomat, Vieraskynä-teksti 10.3.2021, Kokko, Anna & Lämsä, Anna-Maija: Perhevapaiden uudistaminen vaatii uutta asennetta työpaikoilla.

Kaleva ja Lapin kansa 16.10.2019, haastattelu Kokko, Anna, toimittaja Arja Mikkola: Perheestä tuli näkyvä osa yritystä.

Kela, Esillä-artikkeli, Tuomo Kasanen, 20.5.2021: Elämän makuista elämää ruuhkavuosi-faijana. Kelan intranet, sisäinen teksti.

Lapsen maailma -lehti 2.9.2019, Lastensuojelun Keskusliitto, haastattelu Kokko, Anna, toimittaja Kati Leskinen: Mumman tärkeä vapaa. Ks. myös Lapsen maailma -lehden juttusarja 2019 perheystävällisistä työpaikoista.

Telma – Työelämän kehittämisen erikoislehti 1/2021, s. 16–25, haastattelut: Kokko Anna, Kurvinen Marjut ja Lahti Energian henkilöstöä, toimittaja Katja Alaja: Tehdään meille sopiva perheystävällinen työpaikka. Verkkolehdestä: Perheystävällinen työpaikka syntyy erilaisilla joustoilla – näin ne toimivat käytännössä.

Trendi-lehti 6/2020, 54–56, haastattelu: Kokko, Anna, toimittaja Jonna Tapanainen: Tuplavuorossa. Ahdistaako äitiyden ja uran yhdistäminen – tee syällisyystesti.

Vauva-lehti 6–7/2020 ja Helsingin Sanomat, haastattelu: Kokko, Anna, toimittaja Pauliina Rasi: Vuosi kotona.

Yle Lahti, verkkouutinen 18.10.2019, haastattelu: Kokko, Anna, toimittaja Lea Joutsensaari: Viiden lapsen äiti selviää koululaisten lomista, koska on opiskelija: voisiko yksinhuoltaja saada kotiapua yhteiskunnan tuella?

Yle Lappeenranta 11.6.2020, haastattelu: Kokko, Anna, toimittaja Anne Laine. Uutinen: Yrityksen piti muuttaa uusin tiloihin, mutta tiloihin muuttivatkin työntekijöiden lapset – samalla ratkesi lastenhoitopulma.

Yle Uutiset, verkkoartikkeli 28.10.2019, haastattelu: Kokko, Anna, toimittaja Janne Ahjopalo: Oletko kuullut tästä harvinaisesta henkilöstöedusta?

YTY-lehti (Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat ry) 1/2020, 6–10, haastattelu: Kokko Anna, toimittaja Ani Kellomäki: Perheystävällinen työpaikka huomioi koko kaaren.

Åbo Underrättelser 6.5.2020, haastattelu: Kokko, Anna, toimittaja Annina Suominen: Kulturen för föräldraledighet ska utvecklas i företag.

## Blogit

Blogeja julkaistiin hankkeessa yli 20. Blogit aikajärjestyksessä 1.6.2019 alkaen:

Anna Kokko: Hiekkalaatikolla istuva isä ei enää ole uutinen. Väestöliiton blogi, 11.9.2019.

Anna Kilponen: Työ ja perhe – kaikkien vanhempien oppi ja ilo. Väestöliiton blogi, 8.11.2019.

Anna Kokko: Lapsen oikeus olla päättämättä itse kaikesta. Lapsen oikeuksien blogi, 21.11.2019.

Anna Kokko: Lapsia työpaikallamme. Väestöliiton blogi, 28.11.2019.

Antti Jussila: Terveiset tasa-arvotyöpajasta! Kelan Intranet, 28.1.2020.

Anna Kokko: Olen pitkällä perhevapaalla, ota yhteyttä sijaiseeni. T. Iskä. Väestöliiton blogi, 6.2.2020.

Iida Ilmola: Tärkeä mutta vähemmän arvostettu isä. Väestöliiton blogi, 5.3.2020.

Anna Kokko: Ajatuksia työelämästä poikkeustilan aikana. Väestöliiton blogi, tasa-arvon päivä 19.3.2020.

Anna Kokko ja Anna-Maija Lämsä: Korona – perheystävällisen työpaikan testi. WeAll-blogi, 20.4.2020.

Marjut Kurvinen, haastattelublogi: Miten kehittää isäystävällisyyttä ja tasa-arvoa energia-alan yrityksessä? Väestöliiton blogi, 4.5.2020.

Anna Kokko: Äitienpäivä on tänäänkin. Väestöliiton blogi, 10.5.2020.

Essi Lehtinen: Kotietätöissä 9- ja 4-vuotiaiden kanssa. Työpäivässä katkoja. Kelan intranet, 19.5.2020.

Leena Nyström, haastattelublogi: Konsulttiyrityksen isäystävällisyys ja tasa-arvo. Väestöliiton blogi, 4.6.2020.

Anna Kokko ja Charlotta Niemistö: Isät työssä ja perheessä – todellisuutta ja tarua. Henry ry:n blogi, 31.8.2020.

Pasi Lankinen ja Leena Yliluoma: Kela, isäystävällisyys ja tasa-arvo. Väestöliiton blogi, 21.9.2020.

Anna Kilponen: Nyt on vuoro kannustaa. Väestöliiton blogi, 26.10.2020.

Valtteri Tervala: Lapsen syntymä ja perhevapaan hyöty työelämässä. Väestöliiton blogi, 2.11.2020.

Anna Kokko: Isyys on murroksessa, suunta on hyvä. Väestöliiton blogi, 8.11.2020.

Anneli Miettinen ja Piia Bogdanoff: Työn ja muun elämän tasapaino. Kelan intranet, 7.1.2021.

Terhi Manninen: Hetkestä nauttiminen voi ruuhkavuosissakin olla mahdollista. Kelan Intranet, 16.2.2021.

Anna Kokko: Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta töissä, kotitöissä ja työvälineissä. Tasa-arvon päivän blogi, 19.3.2021.

Jukka Helin: Vuosi täynnä isän rakkautta. Kelan Intranet, 31.3.2021.

Tuija Jokinen: Yli 8000 työntekijän työpaikkaan mahtuu monenlaisia perheitä. Väestöliiton blogi, 26.5.2021.

Ella Immonen: Kohti tasa-arvoisempaa ja isäystävällisempää yhteiskuntaa. Väestöliiton blogi, 11.8.2021.

## Mediatiedotteet

Isien ja äitien tasa-arvo tahdon asiana yrityksissä, Hankkeen mediatiedote, Väestöliitto, ePress 28.1.2020.

Tasa-arvoa vanhemmuuteen -työelämässä, Kampanjan mediatiedote, Väestöliitto, ePress, 15.4.2021.

## 5.5 Alustuksia ja esityksiä hankkeesta

Maaliskuusta 2020 hankkeen loppuun asti alustuksia ja tilaisuuksia toteutettiin etä-yhteyksillä ja webinaareina. Julkiset esitykset ja tilaisuudet alla aikajärjestyksessä:

Tasa-arvopäivät, Helsinki, alustus 8.10.2020, Kokko, Anna: Tasa-arvo ja isät. Tasa-arvoa vanhemmuuteen työpaikoilla.

ICMC, Konferenssiesitys, 5.12.2020, Lämsä, Kokko & Heikkinen: Fathers' opportunities to integrate work and family. International Conference on Management Cases. Birla Institute of Management Technology BIMTECH, Greater Noida India. Esityksen piti Anna-Maija Lämsä.

Johtajuustilastoverkoston kokous, valtionvarainministeriö, Helsinki, alustus 18.11.2020, Lämsä, Anna-Maija: Millaiset ovat isien mahdollisuudet sovittaa yhteen työtä ja perhettä?

Työelämän tutkimuspäivät, Tampereen yliopisto, alustus 10.12.2020, Lämsä, Kokko & Heikkinen: Millaiset ovat isien mahdollisuudet sovittaa yhteen työtä ja perhettä? Esitelmän piti Anna-Maija Lämsä.

Energia-alan seminaari, Vantaa, alustus 20.1.2021, Kokko, Anna: Tasa-arvo ja isät. Tutkimusta ja kehittämistyötä yrityksissä.

Tasa-arvoasiain neuvottelukunta (TANE), Miesjaosto, Helsinki, alustus 21.4.2021, Kokko, Anna: Tasa-arvo ja isät. tutkimusta, kehittämistä ja viestintää.

Lisäksi Tasa-arvo ja isät -hankepääällikkö osallistui hallituksen tasa-arvo-ohjelman kuulemistilaisuuteen 13.2.2020, Tasa-arvoasiain neuvottelukunnan TANE:n miesjaoston toimintaan 2020–2021 sekä Tasa-arvotilastojen asiantuntijaryhmään 2019–2021. Hankepääällikkö toimi valtakunnallisen Vuoden isä -valmistelutyöryhmän sihteerinä vuonna 2020 ja työryhmän puheenjohtajana 2021.

## 6 Yhteenveto ja kiitokset

Toimintamahdollisuuksilla tarkoitetaan ihmisten vapautta tehdä itseään koskevia päätöksiä ja saavuttaa haluamansa elämä niiden kautta. Toimintamahdollisuuksien tukemista työn ja perhe-elämän tasapainon edistämisessä voidaan tarkastella sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen muotona, mistä tämän hankkeen aineistoista saatiin uutta tietoa. Organisaatioissa toimintamahdollisuuksia välitetään sosiaalisen informaation kautta johtamiskäyttämisyksissä ja toimintakulttuurissa.

Hankkeen fokusryhmäaineistosta löytyi kaksi päällekkäistä ja ristiriitaista diskurssia, joita haastateltavat tuottivat aktiivisesti puheessaan. Ensimmäisessä, 'työkeskeisessä isyysdiskurssissa' oli läsnä perinteisen miehen malli: työtä tekevä, ahkera mies, joka keskittyy perhettä elättääkseen työhön ja uraansa. Toisessa diskurssissa, 'osallistuvan isän tasa-arvodiskurssissa' oli kuultavissa modernin, läsnä olevan, osallistuvan isän puhetta: tasa-arvoinen kumppanuus ja tasaveroinen vanhemmuus tunnistettiin ihanteeksi ja tavoiteltavaksi asiaksi. Nämä kaksi päädiskurssia olivat aineistossa jännitteisessä suhteessa toisiinsa.

Hankkeen tutkimustulokset osoittivat, että työelämässä voidaan toimia mahdollistavasti vanhemmuuden tukemisessa. Perhe- ja isäystävällisyyden vahvistaminen onnistuu työpaikoilla määrätietoisten kehittämis- ja viestintätoimien myötä. Kehittämisinterventioilla pystytään vaikuttamaan positiivisesti kokemukseen perhevapaiden käyttömahdollisuuksista. Toimintatutkimuksellisella otteella ja vertailemalla alkutilannetta ja seurantavaihetta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston avulla saatiin tietoa, miten hankeorganisaatioissa tehdyt toimenpiteet olivat vaikuttaneet perheellisten ja perheettömien kokemuksiin työyhteisöstään.

Asenteiden siirtyminen käytännön teoksi ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista: joskus asenneilmasto työpaikoilla on pidemmälle kehittynyt kuin käytännön toimenpiteet ja konkreettiset menettelytavat – joskus tilanne on päin vastoin. Keskeinen merkitys isä- ja perheystävällisyydelle on johdon ja esihenkilöiden suhtautumisella, työkulttuurin avoimuudella, kannustavilla esimerkeillä, sisäisellä viestinnällä sekä työpaikan ohjeilla ja pelisäännöillä.

Kehittämistoimenpiteiden myötä saavutettua muutosta todennettiin tutkimusaineistojen kautta kolmessa organisaatioissa, jotka olivat henkilöstön sukupuolijakaumaltaan erilaisia: naisvaltainen, miesvaltainen ja tasainen. Tutkimus ja sen

rinnalla etenevä kehittämistyö syvensivät aiemmista tutkimus- ja kehittämishankkeista saatua tietoa.

Aihetta haluttiin tutkia ja kehittää uusien materiaalien sekä sosiaalisen median kampanjan avulla. Hanke nosti esiin vanhemmuuteen ja sukupuoliin edelleen liittyviä rooli-odotuksia ja odotusten murtumista, jota on selkeästi havaittavissa. Hankkeen viestinnässä, sisällöntuotannossa ja kampanjassa hyödynnettiin tuoreita tutkimustuloksia, tutkimus- ja kehittämishankkeen julkaisuja ja ajankohtaista keskustelua.

Aiheen ajankohtaisuutta lisäsi Suomen perhevapaauudistuksen eteneminen hallitusohjelman mukaisesti hankevuosien aikana sekä päivittyvät tiedot isien käyttämien perhevapaiden määristä: määrät eivät edelleenkään ole nousseet kovin nopeasti, joten työpaikkakohtaisia toimia tarvitaan lisää.

Vanhempien hyvinvoinnilla on merkitystä työnteon tuottavuuteen muun muassa motivaation ja sitoutumisen kautta. Puhetta tasapainoisesta arjesta ja sitoutumisesta perheystävälliseen työnantajaan löytyi aineistoista.

Toisinaan isien tekemiä valintoja ja aitoja mahdollisuuksia rajoittavat tiedon puute ja resurssit työpaikoilla. Erityisesti nuoremmat lähijohtajat ovat usein melko heikosti perillä pitkistä perhevapaista ja niiden ehdoista. Monesti perhevapaista viestitään epäselvästi, osin tiedon puutteesta johtuen. Isien käytännön mahdollisuuksia pitkiin vapaisiin heikentävät lisäksi tilanteet, joissa isälle ei palkata sijaista, jos hän on perhesyistä pois työstä.

Jos isien pitämiä vapaita halutaan Suomessa aktiivisesti edistää, tarvitaan uuden perhevapaamallin lisäksi tietoa eri toimialojen organisaatioista ja työkuultureista: isien omista käsityksistä sekä perhevapaiden lisäämisen edellytyksistä ja esteistä työpaikkojen asenteissa ja toimintamalleissa. Lisäksi tarvitaan positiivista, aktiivista ja kannustavaa asennetta työpaikoille.

Työpaikoille tarvitaan lisää ennakkointia sijaisjärjestelyihin, myönteistä viestintää, johdon kannustavaa esimerkkiä ja perhe- ja isäystävällisyyden liittämistä koko organisaation strategiaan vastuullisuuden ja henkilöstöjohtamisen kohdalla. Isäystävällisyyttä voidaan tukea myös kehittämällä perehdyttämistä, esihenkilöiden koulutusten sisältöjä ja sisäistä viestintää, jotta isien pitkät perhevapaat tulisivat osaksi työpaikkojen arkea. Työpaikkakohtaista viestintää voidaan myös tukea laajemmilla yhteiskunnallisilla viestintäkampanjoilla, jollainen hankkeen loppuvaiheessa tuotettiin.

Tasa-arvoinen vanhemmuus työ- ja perhe-elämässä on nykyaikaa. Isän aiempaa vahvempi rooli vanhempana ja isyyden näkyminen työpaikalla on keskeistä tasa-arvoisen vanhemmuuden toteutumisessa. Työpaikan toimintakulttuuri, johdon suhtautuminen ja esihenkilöiden oma esimerkki ovat vanhemmuuden tasa-arvon kehityksen ytimessä työelämässä.

## Kiitokset

Lämpimät kiitokset kaikille ihmisille ja yhteistyökumppaneille, jotka mahdollistivat tämän hankkeen toteutuksen. Työsuojelurahastolle erityiskiitokset rahoituksesta ja hankkeen etenemisen seuraamisesta.

Deloitte, Kela ja Lahti Energia: Suurkiitokset, että sitouduitte organisaatioina alusta alkaen intensiivisesti mukaan tutkimus- ja kehittämistyöhön sekä hankkeen viestintään. Tavoitteellisesta ja innostavasta yhteistyöstä kiitän Deloitteelta Leena Nyströmiä ja Niina Kurrua, Kelasta Pasi Lankista, Leena Yliluomaa ja Tuija Jokista sekä Lahti Energialta Marjut Kurvista ja Kati Varista. Kiitokset kuuluvat myös kaikille organisaatioiden viestintätehtävissä toimineille. Intonne kehittää teemaa koskevaa viestintää oli tärkeä panos tälle teemalle. Samalla kiitokset kaikille hankeorganisaatioissa työskennelleille, kyselyihin vastanneille, fokusryhmiin, videoihin ja podcasteihin osallistuneille ja muulla tavoin hankkeeseen eri tavoin myötävaikuttaneille ihmisille.

Kiitokset pitkäaikaisesta yhteistyöstä Repo Workille ja Anna Kilposelle, Jenni Talvitielle ja Liisa Kankaanpäälle. Repo Work toimi hankkeen luotettavana pääyhteistyökumppanina sisältöjen ideoinnissa, suunnittelussa ja toteutuksessa. Erityiskiitokset hankkeen fokusryhmien koordinointiin ja toteutukseen liittyvistä tehtävistä, viestinnän suunnittelusta, fokusryhmien järjestämisestä ja ryhmäkeskustelujen purkamisesta, podcastien ja videoiden tuottamiseen liittyvästä työstä, ja paljosta muusta. Olette upea kumppani.

Feelback Oy:n Ville Klem ja Nea Miettinen-Paavola tekivät tarkkaa työtä henkilökyselyjen suunnittelussa, teknisessä toteutuksessa ja tulosten raportoinneissa. Tämänäyttävyydessä tutkimus- ja kehittämistyössä on tärkeää saada mukaan



yhteistyökumppani, joka on valmis panostamaan kyselyjen suunnittelun yksityiskohtiin, organisaatiokohtaiseen räätälöintiin ja raportointivaiheessa tarkkuuteen ja laatuun. Suurkiitokset teille tästä työstä.

Samoin kiitän hankkeen kaikkia merkittäviä tutkimusorganisaatioita, tutkijoita ja alan huippuja asiantuntijoita: Anna-Maija Lämsä ja Suvi Heikkinen Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulusta, Charlotta Niemistö Hankenilta sekä Piia Bogdanoff ja Anneli Miettinen Kelan tutkimuksesta. Olette olleet korkean profiilin kumppaneita tutkimus- ja julkaisuyhteistyössä, aineistojen keruun suunnittelussa sekä artikkelien, blogien ja muiden julkaisujen syntyemisessä.

Hankkeen johtoryhmässä ja hankeryhmässä toimineita kiitän kaikesta tuesta, kohtaamisista ja sujuvasta yhteistyöstä. Hankkeen johtaminen ja työskentely kanssanne oli kaikissa muuttuneissakin olosuhteissa mutkatonta ja antoisaa.

Iloksemme hankkeen aikana valmistui kaksi ansiokasta opinnäytettä. Kiitokset Ella Immonen ja Jonna Ruuskanen hienosti toteutetuista pro gradu -töistä, joiden tulokset olivat hankkeen kannalta merkityksellisiä.

Hankkeen ansiosta tiedämme nyt aiempaa enemmän syitä siihen, miksi isät käyttävät tai eivät käytä perhevapaita, ja toisaalta mitkä tekijät organisaatioiden kulttuurissa ja johtamiskäytännöissä ja arkisissa ratkaisuissa kannustavat isäystävällisyyteen ja tukevat tasa-arvoa. Näitä asioita käsiteltiin myös hankkeen yhteisissä työpajoissa, joita fasilitoi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden inspiroiva asiantuntija Malin Gustavsson. Kiitos Malin ainutlaatuisista työpajoista, joissa teetit koko ryhmälle oivalluttavia yksilö- ja ryhmätyötehtäviä.

Väestöliitossa on tuettu monin tavoin hankkeen onnistumista. Lämpimät kiitokset johdolle ja kollegoille, erityisesti Marina Wetzter-Karlssonille, Eija Koivurannalle, Kirsikka Bonsdorffille ja Jaana Syrjälälle sekä muille hankkeen hallintoon ja viestintään osallistuneille. Talouden raportoinneista suurkiitokset Jyri Kuninkaanniemelle. Raportin taittamisesta vastanneelle Sanna Härkösellemme loppusuoralla isot kiitokset julkaisun visuaalisen ilmeen luomisesta ja tarkkuudestasi taittotyössä.

Työsuojelurahastossa kiitän hankkeen yhteyshenkilöä Mikael Saarista, joka kannusti rahoituksen hakuun ja antoi matkan varrella tukea ja hyviä ohjeita sekä seurasi kiinnostuneena hankkeen kulkua. Kiitos myös Työsuojelurahaston viestinnän asiantuntijoille ja muulle henkilökunnalle. Teitte rahaston puolesta hankkeestamme ja yhteiskunnallisesta kampanjastamme mahdollisen. Kampanjaan

osallistuneita sosiaalisen median vaikuttajia, Tuija Pehkosta, Iina Hyttistä ja Ville Viholaista, kiitän lämpimästi yhteistyöstä tasa-arvoisen vanhemmuuden edistämässä ja kampanjan toteutuksesta.

Koskaan ennen en ole pohtinut isyyttä niin monista näkökulmista kuin tämän hankkeen aikana. Olen päässyt syvätasolla tarkastelemaan isyyttä yhteiskunnallisena ilmiönä, isyyden ja perheellisuuden toteutumista eri alojen työpaikoilla ja osana organisaatioiden kulttuuria ja toimintatapoja. Hankkeen jälkeen moni asia on toivottavasti yhteiskunnassamme ja työelämässä toisin. Työpaikkojen johtoa kannustan olemaan vahvasti esimerkkeinä, koska esimerkin voima on suuri.

Lopuksi kiitän sydämellisesti perhettäni, ja jokaista perheenjäsentäni erikseen: olette jälleen parin vuoden ajan seuranneet tutkimus- ja kehittämistyötäni, ideointia ja tahtoani muuttaa työelämän ja yhteiskunnan rakenteita, sekä loppuvaiheessa kirjoittamisurakkaa keväällä ja kesällä 2021. Kiitän tasa-arvoisuudesta ja kumppanuudesta puolisoani sekä olemassaolosta ja tuoreista näkemyksistä kolmea nuortamme: opetatte meille joka päivä rikastuttavasti lisää vanhemmuudesta, arjesta ja elämästä.

Anna Kokko  
Espoossa, elokuussa 2021

## Lähteet

- Aalto, I. (2012). Isyys – suomalaisen miestutkimuksen mukavuusalue? Teoksessa Jokinen, A. (toim.). Mieskysymys. Miesliike, -työ, -tutkimus ja tasa-arvopoliittikka. Tampere University Press, 186–192.
- Aalto, I. & Kolehmainen, J. (toim.) (2004). Isäkirja. Mies, vanhemmuus ja sukupuoli. Tampere, Vastapaino.
- Been, W., van der Lippe, T., den Dulk, L., Guerreiro, M., Kanjuo-Mrčela, A. and Niemistö, C. (2017). Top managers' support for work-life arrangements in five European countries. *Social Science Research*, Volume 65, July 2017, 60–74.
- Dey, A. K., Piispanen, V-V. & Mishra, S. (toim.) (2021). Sustainable entrepreneurship. Innovation and transformation. Bloomsbury India, 224–234.
- Eerola, P. & Mykkänen, J. (2014a). Isyyskokemusten jäljillä. Teoksessa Eerola, P. & Mykkänen, J. (toim.). Isän kokemus. Gaudeamus, Tampere, 7–18.
- Eerola, P. & Mykkänen, J. (toim.) (2014b). Isän kokemus. Gaudeamus, Tampere.
- Eerola, P. & Mykkänen, J. (2015). Paternal Masculinities in Early Fatherhood: Dominant and Counter Narratives by Finnish First-Time Fathers. *Journal of Family Issues*, 36(12), 1674–1701.
- Eerola, P. (2018). Tunteita herättävä lastenhoito. Teoksessa Eerola, P., Pirskanen, H. (toim.), Perhe ja tunteet. Gaudeamus, Tallinna, 299–315.
- Eerola, P., Eskola J. & Kaukinen, S. (2018). Etäinen, autoritaarinen, tasavertainen ja epäroivä: Isyyden neljä tarinatyyppiä. Teoksessa Eskola, J., Nikanto, I. & Virtanen, S. (toim.). Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää? – 14 eläytymismenetelmätutkimusta. Tampereen yliopisto. Tampere University Press, 93–110. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201901221099>
- Eerola, P., Pirskanen, H. (toim.) (2018). Perhe ja tunteet. Gaudeamus, Tallinna, 299–315.
- Eerola, P., Lammi-Taskula, J., O'Brien, M. & Hietämäki, 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. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/66178/eerolaetal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eskola, J., Nikanto, I. & Virtanen, S. (toim.). Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää? – 14 eläytymismenetelmätutkimusta. Tampereen yliopisto. Tampere University Press. [https://library.oapen.org/bitstream/id/ef45ca7d-9b24-43a3-b9c7-2937f15b4318/Eskola\\_ym\\_Aikamme\\_kasvatus.pdf](https://library.oapen.org/bitstream/id/ef45ca7d-9b24-43a3-b9c7-2937f15b4318/Eskola_ym_Aikamme_kasvatus.pdf)
- Eysenbach, G. (toim.) (2018). Social Media as a Catalyst for Policy Action and Social Change for Health and Well-Being: Viewpoint. *Journal of Medical Internet Research*. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5881041/>
- Gender Equality Index 2020, EIGE European Institute for Gender Equality. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/country/FI> [30.10.2020]

- Global Gender Gap Report 2020, World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf) [15.10.2020]
- Greenhaus, J. H. and Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31, no. 1 (2006): 72–92.
- Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2020:35. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162588/STM\\_2020\\_35\\_J.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162588/STM_2020_35_J.pdf?sequence=6&isAllowed=y) [31.5.2021]
- Hallitusohjelma (2019a). Osallistuva ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava\\_ja\\_osaava\\_Suomi\\_2019\\_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava_ja_osaava_Suomi_2019_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [31.5.2021]
- Hallitusohjelma (2019b). Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [31.5.2021]
- Hearn, J. (2019). Gender, Work and Organization: A gender-work-organization analysis. *Gender, Work and Organization*, 26(1), 2019, 31–39. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gwao.12331>
- Hearn, J., Lämsä, A.M., Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J.K., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. ja Hirvonen, P. (2015). Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti. Hanken, Helsinki.
- Heikkinen, S. (2015). (In)Significant Others. The Role of the Spouse in Women and Men Managers' Careers in Finland. University of Jyväskylä.
- Heikkinen, S., Kangas, E. ja Lämsä, A-M (2019). Responsible Human Resource Management in Practice: Towards a Family-friendly Workplace. Teoksessa Dey, A. K. & Lehtimäki, H. (toim.). *Responsible Humane Strategies for Gender, Equality, Empowerment and Leadership*. New Delhi: Bloomsbury, 55–64.
- Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A-M. & Niemistö, C. (toim.) (2020). Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa. *Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan*, 77. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/355402>
- 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. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/67876/Heikkinen2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hobson, B. (2011). The Agency Gap in Work-Life Balance: Applying Sen's Capabilities Framework Within European Contexts. *Social Politics*, 18(2). Oxford University Press, 147–167.
- Hokka, P. (2018). Työn ja perheen yhteensovittaminen. Teoksessa *Tasa-arvobarometri 2017*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Helsinki, 83–95.

- Hollström, F. (2018). Nuorten miesten odotuksia uran ja perheen yhdistämisestä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/60956/URNprosenttia3ANBNprosenttia3Afiprocenttia3Ajyu-201901081097.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Holter, O. G. (2007). Men's work and family reconciliation in Europe. *Men and Masculinities*, 9(4), 425–456.
- Huttunen, J. (2001). Isänä olemisen uudet suunnat. Hoiva-isiä, etä-isiä ja ero-isiä. PS-kustannus. Juva.
- Immonen, E. (2021). ”Tiukassa paikassa isyys unohtetaan ja ollaan projektipäällikkö”. Isien perhevapaisten käytön perusteluja ja isyysnäkömymiä kahdessa suomalaisessa organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto, yhteiskuntapolitiikka. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/328699>
- Joenpelto, S. (2018). Pakenevat isät, uupuvat äidit, yhteinen vanhemmuus. Vanhemmuusoppaat tuottamassa isää, äitiä ja vanhemmuutta. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.
- Jokinen, A. (toim.) (2012). Mieskysymys. Miesliike, -työ, -tutkimus ja tasa-arvopolitiikka. Tampere University Press, 186–192.
- Jokinen, E. (2004). Kodin työt, tavat, tasa-arvo ja rento refleksiivisyys. Teoksessa Jokinen, E., Kaskisaari, M. & Husso, M. (toim.). Ruumis töihin! Käsité ja käytäntö. Vastapaino. Tampere, 285–304.
- Kangas, E. (2020a). Isät, työelämä ja tasa-arvo: miesten tasa-arvoisen vanhemmuuden edistäminen organisaatioissa. Teoksessa Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A-M. & Niemistö, C. (toim.). Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan, 77. Helsinki, 74–80.
- Kangas, E. (2020b). Discourses of Fatherhood in Leadership and Organisations. JYU Dissertations, University of Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/72460>
- Kangas, E., & Lämsä, A-M. (2020). Leadership practices in relation to men's work-family balance in Finnish organizations. *Community, Work and Family*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13668803.2020.1728231> [30.5.2021]
- Kangas, E., Lämsä, A-M., & Heikkinen, S. (2017). Father managers (un)doing traditional masculinity. Teoksessa Pilinska, A. (toim.). *Fatherhood in contemporary discourse - Focus on fathers*. Oxford: Cambridge Scholars Publishing, 17–30.
- Kangas, E., Lämsä, A., Heikkinen, S. (2016). Miesjohtajien isyysdiskurssit. *Työelämän Tutkimus* 14(3), 257–275.
- Kangas, E., Lämsä, A-M., & Jyrkinen, M. (2019). Is fatherhood allowed? Media discourses of fatherhood in organizational life. *Gender, Work and Organization*, 26(10), 1433–1450.
- Kela (2018). Isien osuus perhevapaista kasvanut vain vähän. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/259032/Isien\\_osuus\\_perhevapaista\\_kasvanut\\_vain\\_vahan.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/259032/Isien_osuus_perhevapaista_kasvanut_vain_vahan.pdf?sequence=5&isAllowed=y) [17.5.2021]
- Kela (2019a). Kelan lapsiperhe-etuustilasto 2019. Sosiaaliturva 2020. Helsinki: Kela. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314721/Kelan\\_lapsiperhe-etuustilasto\\_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314721/Kelan_lapsiperhe-etuustilasto_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y) [18.01.2021]

- Kela (2019b). Vanhempainpäivärahaa saaneiden isien määrä väheni. Tilastokatsaus 10/2019. Helsinki. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/306767/Vanhempainpaivarahaa\\_saaneiden\\_isien\\_maara\\_vaheni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/306767/Vanhempainpaivarahaa_saaneiden_isien_maara_vaheni.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [05.11.2020]
- Kela. (2020a). Kelan lapsiperhe-etuustilasto 2020. [https://www.kela.fi/vuositilastot\\_kelan-lapsiperhe-etuustilasto](https://www.kela.fi/vuositilastot_kelan-lapsiperhe-etuustilasto) [20.5.2021]
- Kela (2020b). Lapsiperheet. Lyhyesti ja selkeästi. Esite. [https://www.kela.fi/documents/10180/0/Lapsiperheiden\\_tuet\\_esite\\_Kela.pdf/f6b6bf24-b753-482a-bfa4-b60aa3dc3893](https://www.kela.fi/documents/10180/0/Lapsiperheiden_tuet_esite_Kela.pdf/f6b6bf24-b753-482a-bfa4-b60aa3dc3893) [15.10.2020]
- Kilponen, A. (2018). Ihan puhtaasta rakkaudesta: tutkimus isien kokemuksista työpaikan käytännöistä ja asenteista isien pitämiä perhevapaita kohtaan – Case DNA. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104135>
- Kinnunen, U., Rantanen, J., de Bloom, J., Mauno, S., Feldt, T. ja Korpela, K. (2016). Työn ominaisuuksien merkitys työn ja yksityiselämän välisen rajan hallinnassa. Työelämän tutkimus 3/2016.
- Kokko, A. (2012). Työ, aika ja perhe – juhlapuheista teoiksi. Työn tuuli 1/2012. Henry ry., 26–31. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli-1\\_2012.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli-1_2012.pdf)
- Kokko, A. (2013). Perheystävällinen työpaikka. Hankkeen loppuraportti. Väestöliitto. <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/c655bf7f-perheystavallinen-tyopaikka-loppuraportti-2013.pdf>
- Kokko, A. (2020). Perheystävällinen työpaikka -ohjelma Suomeen. Teoksessa Heikkinen, S., Jyrkinen, M., Lämsä, A-M. & Niemistö, C. (toim.). Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan, 77. Helsinki, 81–96.
- Kontula, O. (2018). 2020-luvun perhepolitiikkaa. Perhebarometri 2018. Katsauksia 52/2018. Väestötutkimuslaitos. Väestöliitto. Helsinki.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609> [10.5.2021]
- Lammi-Taskula, J. (2004). Sukupuolijärjestelmä, vanhempainvapaat ja isät. Teoksessa Aalto, I. & Kolehmainen, J. (toim.). Isäkirja. Mies, vanhemmuus ja sukupuoli. Tampere, Vastapaino, 167–192.
- Lammi-Taskula, J. (2007). Parental Leave for Fathers? Gendered Conceptions and Practices in Families with Young Children in Finland. Academic Dissertation. STAKES Research Report 166.
- Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. (2014). Isät, työ ja perhe. Teoksessa Eerola, P. & Mykkänen, J. (toim.). Isän kokemus. Gaudeamus, Tampere, 75–90.
- Lammi-Taskula, J. (2017). Fathers on Leave Alone in Finland: Negotiations and Lived Experiences. Teoksessa O'Brien, M & Wall, K. (toim.), Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality, Fathers on Leave Alone. Life Course Research and Social Policies, 6, 89–106.
- Lammi-Taskula, J., Salmi, M. & Närvi, J. (2017). Isien perhevapaat. Teoksessa Salmi, M. & Närvi, J. (toim.). Perhevapaat, talouskriisi ja sukupuolten tasa-arvo. Raportti 4/2017. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 105–133.

- Lämsä, A-M., Heikkinen, S. & Kokko, A. (2021). Father's opportunities to integrate work and family. Teoksessa Dey, A. K., Piispanen, V-V. & Mishra, S. (toim.). Sustainable entrepreneurship. Innovation and transformation Bloomsbury India, 224–234. [https://converis.jyu.fi/converis/portal/detail/Publication/68036246?auxfun=&lang=fi\\_FI](https://converis.jyu.fi/converis/portal/detail/Publication/68036246?auxfun=&lang=fi_FI)
- Marsiglio, W., & Roy, K. (2012). Nurturing dads. Social initiatives for contemporary fatherhood. New York: Russell Sage Foundation.
- Miettinen, A. & Rotkirch, A. (2017). Kolme myyttiä perhevapaista – Pohjoismaiden vanhempainvapaat vertailussa. Ajatushautomo Agenda. <https://www.agenda.fi/fi/Raportti/kolme-myyttia-perhevapaista/#report-start>
- Miettinen, A. & Saarikallio-Torp, M. (2019). 25 prosenttia isistä ei käytä vanhempainvapaata – vai onko osuus sittenkin 55 prosenttia? Kelan tutkimusblogi, 13.03.2019. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4870>
- Miettinen, A. & Saarikallio-Torp, M. (2020). Isälle kiintiöidyn vanhempainvapaan käyttö ja sen taustatekijät. Yhteiskuntapolitiikka, 85(4), 345–357.
- Moran, J., & Koslowski, A. (2019). Making use of work–family balance entitlements: How to support fathers with combining employment and caregiving. *Community, Work & Family*, 22(1), 111–128.
- Morgan, D. L. (1997). Focus groups as qualitative research. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, D. (1999). Risk and Family Practices: Accounting for Change and Fluidity in Family Life. Teoksessa Silva, E. & Smart, C. (toim.). *The New Family?* Sage. London, 13–30.
- Mykkänen, J. & Huttunen, J. (2008). Isäksi tulon tunteet. Teoksessa Sevón, E. & Notko, M. (toim.), *Perhesuhteet puntarissa*. Helsinki: Palmenia, 169–187.
- Nie, D., Lämsä, A-M., & Pučetaité, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29–41.
- Niemistö, C. (2011). Work/Family Reconciliation. *Ekonomi och samhälle*, Nr. 236, Hanken. Helsinki.
- Niemistö, C., Karjalainen, M. ja Hearn, J. (2017). “Pakko painaa pitkää päivää”: Työn ja muun elämän väliset hämärtyvät rajat tietotyössä. Teoksessa *Työaikakirja*. Helander, M., Levä, I. ja Saksela-Bergholm, S. (toim.) Helsinki: Into Kustannus.
- Nijp, H. H., Beckers, D., Geurts, S., Tucker, P. and Kompier, M. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 38(4): 299–313.
- Nussbaum, M. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nussbaum, M. & Sen, A. (toim.). *The Quality of life*, Oxford: Clarendon Press, 30–53.
- Nyström, L. (2020). Yrityksen isäystävällisyys tasa-arvon ja tulokellisuuden välineenä. Verkkoteksti. *Life at Deloitte*.

- Närvi, J. (2018). Isä hoitaa – vai hoitaako? Väestökyselyn ja haastattelujen tuloksia isien perhevapaiden käytöstä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 1/2018. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-995-8>.
- Ojanen, M. (2017). Työn ja perheen ristiriidat, sairauspoissaolot ja avioeroriski suomalaisilla palkansaajilla. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Oxford Research (2015). Perheystävällinen työpaikka. Perheen ja työelämän yhteensovittamisen parhaita käytäntöjä tanskalaisilta työpaikoilta. Väestöliitto 2015.
- Oxford Research Oy & Väestöliitto (2018). Perhevapaiden käytön taloudelliset vaikutukset perheissä, laskelmat. <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/c3a5dde7-laskelmia-vanhempainvapaan-jakaminen-ja-perheen-tulot-2018.pdf>
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2020). Explaining the persistence of gender inequality: The work-family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 61–111.
- Pietilä, I. (2008). Between rocks and hard places. Ideological dilemmas in men's talk about health and gender. *Acta Universitatis Tamperensis* 1329. Tampere: Tampere University Press.
- Pilinska, A. (ed.) (2017). *Fatherhood in contemporary discourse – Focus on fathers*. Oxford: Cambridge Scholars Publishing.
- PING Helsinki (2019). Miten vaikuttaja vaikuttaa? -tutkimus. Raportti. PING Helsinki. [ps://drive.google.com/file/d/1fPsSvpuKtJSvJmxu\\_Z\\_NBUBURC1j97Af/view](ps://drive.google.com/file/d/1fPsSvpuKtJSvJmxu_Z_NBUBURC1j97Af/view)
- Pučétaité, R., Lämsä, A-M., & Norvaišaité, M. (2020). Masculinity in flux? Male managers navigating between work and family. *Journal of Baltic Studies*, 51(2), 179–198.
- Rantalaiho, M. (2003). Pohjoismaisen isyyspolitiikan isäkuva. Teoksessa Forsberg, H. & Nätkin, R. (toim.), *Perhe murroksessa. Kriittisen perhetutkimuksen jäljillä*. Gaudeamus, Helsinki, 202–227.
- Rotkirch, A., Tammissalo, K., Miettinen, A. ja Berg, V. (2017). Miksi vanhemmuutta lykätään? Nuorten aikuisten näkemyksiä lastensaannista. *Katsauksia E* 51. Väestöliitto, Helsinki.
- Ruuskanen, J. (2021). Kehittämisen interventio avulla kohti perheystävällisempää työpaikkaa. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/76217>
- Saarikallio-Torp, M. & Haataja, A. (2016). Isien vanhempainvapaiden käyttö on yleistynyt. Ketkä isistä vapaita käyttävät ja ketkä eivät? Teoksessa Haataja, A., Airio, I., Saarikallio-Torp, M. & Valaste, M. (toim.), *Laulu 573 566 perheestä. Lapsiperheet ja perhepolitiikka 2000-luvulla*. Helsinki: Kela, 80–115.
- Salin, M., Hakovirta, M. & Ylikännö, M. (2016). Suhtautuminen ansaitsija-hoivamalleihin kuudessa Euroopan maassa. Teoksessa Haataja, A., Airio, I., Saarikallio-Torp, M. & Valaste, M. (toim.), *Laulu 573 566 perheestä. Lapsiperheet ja perhepolitiikka 2000-luvulla* Helsinki: Kela, 200–225.
- Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Närvi, J. (2009). Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 24/2009. <https://www.julkari.fi/handle/10024/131564>
- Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Närvi, J. (2015). Perhevapaat, talous ja sukupuolten tasa-arvo. *Sukupuolentutkimus – Genusforskning*, 28(2), 34–38.



- Salmi, M. & Närvi, J. (toim.) (2017). Perhevapaat, talouskriisi ja sukupuolten tasa-arvo. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 4/2017. Helsinki.
- Sen, A. (1993). Capability and Well-Being. Teoksessa Nussbaum, M. & Sen, A. (toim.), *The Quality of life* (s. 30–53). Oxford: Clarendon Press.
- Sevón, E. & Huttunen, J. (2004). Isäksi naisten kertomuksissa ja vähän miestenkin. Teoksessa Aalto, I. & Kolehmainen, J. (toim.), *Isäkirja. Mies, vanhemmuus ja sukupuoli*. Tampere, Vastapaino, 135–165.
- Silva, E. & Smart, C. (toim.), *The New Family?* Sage. London, 13–30.
- Sorsa, T. & Rotkirch, A. (2020). Perhebarometri 2019–2020. Työ ja perhe ne yhteen soppii? Vanhemmuuden ja työn yhteensovittaminen suomalaisissa lapsiperheissä. Väestöliitto, Väestöntutkimuslaitos. Katsauksia E43/2020. <https://www.vaestoliitto.fi/verkkojulkaisut/tyo-ja-perhe-ne-yhteen-soppii/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2020). Tiedote: Perhevapaaudistus tähtää perheiden hyvinvointiin ja tasa-arvon lisäämiseen. 05.02.2020. [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1271139/perhevapaaudistus-tahtaa-perheiden-hyvinvointiin-ja-tasa-arvon-lisaamiseen](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/perhevapaaudistus-tahtaa-perheiden-hyvinvointiin-ja-tasa-arvon-lisaamiseen) [30.10.2020]
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2021). Tiedote: Perhevapaaudistus tähtää molempien vanhempien perhevapaiden käyttöön. 13.4.2021. <https://stm.fi/perhevapaaudistus> [17.5.2021]
- Tanquerel, S., & Grau-Grau, M. (2019). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*, first online. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1350508419838692>
- Tasa-arvobarometri 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2018. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM\\_08\\_2018\\_Tasa-arvobarometriprosenttia202017\\_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160920/STM_08_2018_Tasa-arvobarometriprosenttia202017_net.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Teräsaho, M. & Närvi, J. (toim.) (2019). Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon. Analyseja tasa-arvobarometrasta 2017. Raportti 6/2019. THL ja sosiaali- ja terveysministeriö. <https://www.julkari.fi/handle/10024/137765>
- The State of Nordic Fathers -raportti (2019). <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1367228/FULLTEXT01.pdf> [31.5.2021]
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014). Perhevapaat. <https://tem.fi/perhevapaat> [12.01.2021]
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L4P1> [31.5.2021]
- Varjonen, S. (2011). Äidin hoiva, jaettu vanhemmuus ja vapaus valita. Perhevapaiden uudistamisen argumentointi 1970-luvulta 2000-luvulle. Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimuksia 118. Kelan tutkimusosasto. Tampere.
- Vuori, J. (2004). Isyyden mallit ja isien valinnat. Teoksessa Aalto, I. & Kolehmainen, J. (toim.), *Isäkirja. Mies, vanhemmuus ja sukupuoli*. Tampere, Vastapaino, 29–63.
- Väestöliitto, perheystävällisen työpaikan periaatteet. <https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/8f11ec22-perheystavallisen-tyopaikan-periaatteet.pdf> [31.05.2021]

## Liite

Liitteeseen on koottu yhteen Tasa-arvo ja isät -hankkeen fokusryhmähaastattelujen 2019–2021 kysymyksiä. Osa kysymyksistä oli samoja kaikille, osa kysymyksistä oli mukana ainoastaan asiantuntijoiden/ toimihenkilöiden/ työntekijöiden ryhmissä. Jotkut kysymyksistä oli suunnattu johdossa tai esihenkilöinä toimiville. Heidän fokusryhmissään käsiteltiin muiden teemojen ohella myös johtamiskäytäntöjä ja esihenkilötyötä.

### Fokusryhmähaastattelujen tavoitteena oli

- saada osallistujat refleктоimaan kokemuksiaan ja ajatuksiaan keskenään
- synnyttää osallistujien välille keskustelua, joka nostaisi esiin ääneen sanomattomia käytäntöjä ja tulkintoja esimerkiksi organisaation toimintatavoista ja asenteista
- saada haastateltavat esittämään ja perustelemaan mielipiteitään toisilleen ja löytämään jaettavaa ymmärrystä keskusteltavista teemoista.

### Tarkoituksena keskustelujen aikana oli selvittää

- kuinka isäystävällisenä ja tasa-arvoisena työntekijät ja johto pitivät työpaikkansa työ- ja toimintakulttuuria
- miten haastateltavat kokivat, että organisaatiota voisi kehittää isäystävällisemmäksi ja tasa-arvoisemmaksi (käytännön esimerkkejä).

### Haastattelun alussa oli

- haastattelijoiden ja hankkeen tiivis esittely
- haastateltavien esittelykierros (nimi, lyhyt kuvaus omasta työstä organisaatiossa ja jokin asia itsestä työpaikan ulkopuolella: perheestä/muusta elämästä)
- kuvaus haastattelun sisällöstä ja keskustelujen luottamuksellisuudesta. (Koska aihepiiriä käsiteltiin haastateltujen oman työnteon näkökulmasta, heidän perhetilannettaan ei erityisemmin korostettu, mutta ei toisaalta haitannut, jos joku haastateltavista halusi nostaa esiin oman elämäntilanteensa.)
- kuvaukset käsitteistä: perhe, isäystävällisyys, perheystävällisyys ja perhevapaat
- maininta, että haastatteluaineistoa saatetaan käyttää paitsi tutkimuksessa myös opinnäytetöissä

Kaikkia haastattelurungon kysymyksiä ei välttämättä kysytty erikseen, jos aihe tuli käsitellyksi muussa yhteydessä keskustelun aikana.

Lämmittelykysymyksenä: Oletko itse pitänyt perhevapaita?

1. Kaikille: Mitä perheystävällisyys ja erityisesti isäystävällisyys tarkoittavat teidän organisaatiossanne? Miten ystävällisyys ilmenee käytännössä? Kerro joku esimerkki. Mitkä asiat hankaloittavat isäystävällisyyden tai perheystävällisyyden toteuttamista?
2. Kaikille: Viestitäätkö mielestäsi työpaikallasi riittävästi mahdollisuuksista sekä isien että äitien perhevapaiden käyttöön ja työn ja perheen sujuvaan yhteensovittamiseen? Miten?
3. Kaikille: Miten sukupuoli vaikuttaa työpaikallanne perhevapaiden käyttöön? Suhtaudutaanko perhevapaisiin miesten ja naisten kohdalla eri tavoin? Esimerkkejä omakohtaisista kokemuksista; johdon/esihenkilöiden/työkavereiden asenteista?
4. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Millainen oli tilanne työpaikalla, kun ilmoitit aikovasi pitää perhevapaita? Kenelle kerroit asiasta, ja miten hän siihen reagoi? Saitko ohjeistusta? Miten muut työyhteisössä suhtautuivat asiaan?
5. Esihenkilöille/Johdolle: Oletko ollut tilanteissa, joissa työntekijä on kertonut suunnitelmistaan jäädä perhevapaalle? Miten koit tilanteen, ja millaisen keskustelun aiheesta kävitte? Koetko, että sinulla on ollut etukäteen riittävät valmiudet ja tiedot vastaaviin tilanteisiin? Mitä tietoa kaipaisit/olisit kaivannut lisää?
6. Kaikille: Mitkä asiat työpaikallasi ovat eniten vaikuttaneet omiin päätöksiisi pitää tai olla pitämättä perhevapaita?
7. Kaikille: Jos olet ollut perhevapailla, miten työtehtäväsi järjesteltiin perhevapaan aikana? Oliko tämä mielestäsi toimiva ratkaisu?
8. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Miten esihenkilöiden ja työkavereiden esimerkki perhevapaiden pitämisestä vaikutti/vaikuttaa omaan päätökseesi pitää tai olla pitämättä perhevapaita?
9. Esihenkilöille/Johdolle: Millaista esimerkkiä mielestäsi esihenkilöt ja johto itse näyttävät työpaikallanne perhevapaiden pitämisestä? Miten uskot tämän vaikuttavan henkilöstön valintoihin perhevapaalle jäämisestä?
10. Esihenkilöille/Johdolle: Kannustatko itse työntekijöitä sukupuolesta riippumatta pitämään perhevapaita, joihin heillä on lakisääteinen oikeus?
11. Kaikille: Koetko, että sinua on työpaikallasi kannustettu pitämään perhevapaita tai ottamaan muuten vastuuta perheestä ja lastenhoidosta?

12. Esihenkilöille/Johdolle: Kannustatko itse työntekijöitä jakamaan tasapuolisesti vastuuta perheestä ja lastenhoidosta puolison kanssa (esim. päiväkotiviennit ja -haut, harrastukset, neuvolat, hammaslääkärit)? Miten?
13. Esihenkilöille/Johdolle: Kun työntekijä on jäämässä perhevapaalle, miten työtehtävät järjestellään perhevapaiden ajaksi? Koetko nykyisen tavan ja resurssoinnin toimivaksi? Onko tässä eroja riippuen siitä, onko perhevapaalle jäämässä mies vai nainen/ isä vai äiti?
14. Esihenkilöille/Johdolle: Koetko, että perhevapaiden pitäminen voi vaikuttaa työntekijän työtehtäviin, asemaan tai urakehitykseen työpaikallasi? Onko perhevapailla tällaisia vaikutuksia mielestäsi teidän työpaikallanne?
15. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Miten koit perhevapaiden pitämisen vaikuttavan työhösi, asemaasi tai urakehitykseesi työpaikalla, tai oliko asialla mielestäsi mitään vaikutusta?
16. Kaikille: Koetko, että työpaikallasi suhtaudutaan ymmärtävästi lapsen sairastelusta aiheutuviin poissaoloihin? (työkaverit/esihenkilöt)
17. Kaikille: Koetko, että työaikakäytännöt mahdollistavat sujuvasti työn ja perheen yhteensovittamisen ja esimerkiksi tilapäisen poissaolon töistä, jotta työntekijät voivat hoitaa välttämättömiä perheasioita?
18. Kaikille: Koetko, että perheen ja työn yhteensovittamisen tilanteet hoidetaan reilulla tavalla, eli kenellekään ei koidu esim. ikäviä käytäväpuheita tai huomauttelua?
19. Kaikille: Millaista esimerkkiä mielestäsi esihenkilöt ja johto näyttävät työn ja perheen yhteensovittamisesta? Koetko, että tämä vaikuttaa henkilöstön omiin valintoihin?
20. Esihenkilöille/Johdolle: Voivatko työntekijät halutessaan perhesyistä järjestellä työaikaansa esimerkiksi osa-aikaiseksi (esim. lyhennetty työaika tai osittainen hoitovapaa)?
21. Esihenkilöille/Johdolle: Onko mielestäsi työpaikalla riittävät ohjeistukset työn ja perheen yhteensovittamiseen? Tarvittaisiinko ohjeistuksia tai pelisääntöjä mielestäsi enemmän? Onko sinulla mielestäsi riittävät taustatiedot perhevapaisiin liittyvästä lainsäädännöstä ja muusta työelämän lainsäädännöstä, joka liittyy perheen ja työn yhteensovittamiseen?
22. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Onko tiedossasi työpaikkanne ohjeistuksia työn ja perheen yhteensovittamiseen? Ovatko ne mielestäsi riittävät, vai tarvittaisiinko ohjeistuksia enemmän?

23. Esihenkilöille/Johdolle: Tiedätkö, ketkä ovat työpaikallanne vastuuhenkilöitä, joiden puoleen voit tarvittaessa kääntyä tilanteiden ratkaisemisessa tai joille voit ohjata työntekijöitä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa?
24. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Onko tiedossasi yhteyshenkilöä, jonka puoleen voit tarvittaessa kääntyä työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa?
25. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Koetko, että perhevapaat ja isäystävällisyys voisivat vaikuttaa jollain tavalla yrityksen tulokseen? Miten?
26. Kaikille: Koetko organisaatiosi työkuulttuurin (käytännöt ja asenteet) perhe- ja isäystävälliseksi?
27. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Koetko, että työaika-/työvuorokäytännöt mahdollistavat sujuvasti työn ja perheen yhteensovittamisen ja esimerkiksi tilapäisen poissaolon töistä, jotta voit hoitaa välttämättömiä perheasioitasi?
28. Asiantuntijoille/Toimihenkilöille/Työntekijöille: Koetko, että halutessasi voisit perhesyistä järjestellä työaikaasi esimerkiksi osa-aikaiseksi (esim. lyhennetty työaika tai osittainen hoitovapaa)? Jos et, niin minkä pitäisi muuttua?
29. Esihenkilöille/Johdolle (2021): Voivatko työntekijät tällä hetkellä perhesyistä järjestellä työaikaansa esimerkiksi osa-aikaiseksi (esim. lyhennetty työaika tai osittainen hoitovapaa)? Onko koronatilanne vaikuttanut tähän jotenkin?
30. Kaikille: Koetko, että työpaikan perhe- ja isäystävällisyys voisi vaikuttaa jollain tavalla omaan suhtautumiseesi ja sitoutumiseesi työpaikkaan? Millä tavoin, esim. työpanokseen, yrityksen tulokseen ym.?





Suomi ei ole vielä työelämässä ja sukupuolten tasa-arvossa valmis maa. Aiheesta tiedetään kuitenkin enemmän kuin joitakin vuosia sitten. Kehittämistoimet, joita työpaikoilla voidaan tehdä vanhemmuuden tasa-arvon hyväksi, ansaitsevat tulla entistä näkyvämmiksi. Tämä suunta on kaikille sukupuolille ja koko yhteiskunnalle merkityksellinen.

Raportissa kerrotaan Tasa-arvo ja isät -hankkeen tuloksista. Tutkimus- ja kehittämishankkeen päätavoitteena oli selvittää, miten työpaikoilla voidaan tukea aiempaa tasapuolisempaa ja tasa-arvoisempaa perhevapaiden jakamista vanhempien kesken. Raportissa kuvataan toimintamalleja ja kehittämismenetelmiä, joilla hanke edisti perheystävällisyyden, isäystävällisyyden ja tasa-arvon toteutumista hankeorganisaatioissa. Raportin loppuun on koottu hankkeen materiaalit ja julkaisut.

Hankkeen toteuttajana oli Väestöliitto ja päärahoittajana Työsuojelurahasto. Tutkitun tiedon ja kehittämis- ja viestintätoimien avulla on ollut mahdollista vaikuttaa työpaikkojen asenneilmapiiriin ja toimintamalleihin. Kehittämistoimilla on ollut vaikutusta työpaikkojen koko henkilöstöön ja johtoon.

Raportissa kerrotaan työpaikkojen kehittämistyön etenemisestä, yritysten ja organisaatioiden henkilöstön ja johdon kokemuksista sekä tutkimustuloksista. Kehittämistyötä tehtiin kahdessa yrityksessä ja yhdessä julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimusyhteistyötä toteutettiin usean tutkimusorganisaation kanssa.

Raportti sopii hyvin eri toimialojen organisaatioille, tutkijoiden ja kehittäjien käyttöön sekä kaikille työn ja perheen yhteensovittamisesta, työelämän kehittämisestä ja sukupuolten tasa-arvosta kiinnostuneille.



ISBN: 978-952-226-213-4 (pdf, verkkojulkaisu)

ISBN: 978-952-226-217-2 (painettu julkaisu)