

Perheystävällinen työpaikka

Perheen ja työelämän yhteensovittamisen parhaita käytäntöjä tanskalaisilta työpaikolta



Perheystävällinen työpaikka

Perheen ja työelämän yhteensovittamisen parhaita käytäntöjä tanskalaisilta työpaikoilta

Raportin sisältö

Raportti on tehty Väestöliitto r.y.:n toimeksiannosta ja liittyy liiton Perheystävällisesti töissä -hankkeeseen. Raporttia varten selvitettiin tanskalaisten työpaikkojen perheen ja työelämän yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä ja niiden kehittämistä. Raportti perustuu Great Place to Work Denmark -instituutin kautta saatuihin kuvauksiin käytännöistä sekä valituilla työpaikoilla suoritettuihin syventäviin haastatteluihin.

Kirjoittajat

Juho-Matti Paavola toimii tutkijana Oxford Researchilla

Lisätietoja raportista antaa:
tutkija Juho-Matti Paavola,
s-posti: juho-matti.paavola@oxfordresearch.fi,
puh: +358 44 203 2012

Oxford Research

Oxford Research on pohjoismainen konsulttiyhtiö, jonka erikoisosaamista ovat alueiden ja elinkeinoelämän kehittäminen sekä hyvinvoinnin laajamittainen edistäminen. Näillä alueilla Oxford Research tekee työtä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä kunta- ja seutukehityksen parissa ja käsittelee sosiaalisia, koulutuksellisia ja työmarkkinoihin liittyviä kysymyksiä.

Oxford Research toteuttaa arviointeja ja analyysejä sekä tarjoaa strategisia konsultointipalveluja. Me myös jaamme karttunutta tietoa eteenpäin erilaisissa seminaareissa ja muissa tapahtumissa.

Oxford Research yhdistää syvällisen akateemisen osaamisen, vankan strategisen näkemyksen ja erinomaiset viestintätaidot.

Oxford Research on perustettu 1995. Oxford Researchilla on maaorganisaatiot Suomessa, Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa ja Latviassa. Oxford Research kuuluu The Oxford Groupiin.

Sisällysluettelo

Esipuhe	1
1. Johdanto	1
1.1 Perheystävällisyys työpaikoilla	1
1.2 Selvityskohteena Tanska	5
2. Käytännöt	8
2.1 Great Place to Work -instituutti	8
2.2 Käytännöt	8
2.2.1 Työaika	9
2.2.2 Lomajärjestelyt	10
2.2.3 Vanhempainvapaat	10
2.2.4 Perhe ja työyhteisö	10
2.2.5 Muut	11
2.3 Taulukko	11
3. Haastattelut	26
3.1 Miksi kannattaa olla perheystävällinen työpaikka?	27
3.2 Miten rakentetaan perheystävällinen työpaikka?	30
3.3 Mitä tarvitaan perheystävällisen työpaikan tekemiseksi?	35
4. Kuusi askelta perheystävällisempään työpaikkaan	38
Lähdeluettelo	39

Esipuhe

Perheen ja työelämän yhteensovittaminen tämän päivän työmarkkinoilla on haastava yhtälö. Yhtälön ratkaiseminen vaatii avoimuutta, arvovalintoja sekä johtajuutta. Perheystävällistä työpaikkakulttuuria on mahdollista vaalia ja kehittää. Siinä voittavat kaikki, niin työnantajat kuin työntekijät, lapsia unohtamatta.

Palkkasimme tutkimusyrittäksemme uuden työntekijän, joka ehdotti minulle 80 prosentin työaikaa perustellen tätä sillä, että perheessä on pieni lapsi. Viime vuoden lopulla keskustelimme kollegani kanssa hänen halukkuudestaan jatkaa järjestelyä myös tänä vuonna, kun hänen vaimonsa on palaamassa työelämään. Sovimme kollegani kanssa, että tuen heidän perheen valintaa tehdä lyhyempää työviikkoa. Ajattelen, että tukemalla kollegani arvoja ja valintaa viettää yksi päivä työviikosta pienen lapsen kanssa, tuen hänen motivaatioita ja sitoutumista myös yrityksemme työnantajana. Olen ylpeä kollegani valinnasta ja saman aikaan ylpeä yrityksestämme, että voimme tehdä henkilöstöratkaisuja työntekijöiden perhetilanteesta käsin. Teen mieluummin töitä kollegan kanssa joka on 80 prosenttia työajasta täysin sitoutunut töihinsä, kuin kollegan kanssa, joka on 100 prosenttia työajasta vain osittain sitoutunut työhönsä.

Olemme tätä raporttia varten tarkastelleet parhaita käytäntöjä työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen Tanskasta. Tanska on useilla mittareilla mitattuna mallimaa työmarkkinoiden joustoissa. Kokoaamme käytännöt ovat käytännönläheisiä ja sovellettavissa myös suomalaisilla työpaikoilla. Myös Suomessa on paljon hyviä käytäntöjä ja perheystävällistä työpaikkakulttuuria. Käytännöistä tiedottaminen ja niiden rohkea ja ennakkoluuloton kokeilu mahdollistavat, että Suomesta voisi kehittyä perheystävällisen työpaikkakulttuurin edelläkävijä.

Kiitämme Väestöliittoa mahdollisuudesta toteuttaa tämä tutkimus. Toivomme sen kontribuoivan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja johtavan toimenpiteisiin entistä perheystävällisemmän työpaikkakulttuurin kehittämisessä Suomessa.

Helsingissä 13.5.2015



Jouni Eho

Toimitusjohtaja, Oxford Research Oy

1. Johdanto

Tanska on tunnettu pärjäämisestään erilaisissa yleistä tyytyväisyyttä, onnellisuutta ja työhyvinvointia mittaavissa tutkimuksissa. Erityisesti työn ja muun elämän tasapainoa tarkasteltaessa maa on jatkuvasti Euroopan ja koko maailman kärkikastia. Tanskalaisilla vanhemmilla onkin poikkeuksellisen hyvät mahdollisuudet sovittaa yhteen hyvä perhe-elämä ja menestyksekkäs työura. Tässä selvityksessä tarkastellaan parhaita käytäntöjä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta Tanskan vertailuissa parhaiten pärjänneissä organisaatioissa. Mitä suomalaiset työpaikat voisivat oppia näistä käytännöistä?

Selvitys liittyy Väestöliiton Perheystävällisesti töissä -hankkeeseen (2014-2018), joka on laaja valtakunnallinen RAY:n rahoittama vaikuttamishanke. Hankkeessa otetaan huomioon työnantajien, työntekijöiden ja heidän perheidensä näkökulma: Perheystävällinen työpaikka on hyvämaineinen ja houkutteleva työnantaja. Perheystävälliset käytännöt parantavat henkilöstön hyvinvointia ja sitoutuneisuutta, vähentävät sairauspoissaoloja ja lisäävät yritysten tuottavuutta. Hyvät käytännöt työpaikoilla tukevat perheiden arkea ja lasten hyvinvointia.

Hankkeen tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan ja työelämän muutosta entistä perheystävällisemmäksi. Tämä tapahtuu luomalla uusia toimintamalleja perheystävällisen työkuulttuurin edistämiseksi (Perheystävällisyys-sertifikaatti, työpajat, työpaikkojen oma kehittämistyö), kampanjoimalla aiheesta sekä tarjoamalla työikäisille lapsiperheiden vanhemmille tietoa ja vertaistukea perheen ja työn yhteensovittamisen kysymyksissä: aiheeseen liittyviä tapahtumia, nettiluentoja, vertaisverkkoryhmiä ja muuta nettipohjaista sisältöä. Hankkeen aikana pyritään vaikuttamaan poliittisiin päättäjiin ja lisäämään järjestöjen ja työmarkkinatoimijoiden vuoropuhelua perheen ja työn yhteensovituksen kysymysten parantamiseksi. Hanke tarjoaa yrityksille ja yhteisöille työkaluja perheystävällisten käytäntöjen kehittämiseen ja käyttöönottoon omassa organisaatiossa.

Väestöliiton kumppaneina hankkeen toteutukseen osallistuvat Lastensuojelun Keskusliitto, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Suomen Vanhempainliitto, Suomen Ylioppilaskuntien liitto, Yhden Vanhemman Perheiden Liitto, Barnavårdsförningen i Finland sekä Lapsiasiainvaltuutettu. Hankkeessa tehdään asiantuntijayhteistyötä Työterveyslaitoksen, THL:n, Väestöliiton jäsenjärjestöjen ja eri ministeriöiden kanssa.

1.1 PERHEYSTÄVÄLLISYYS TYÖPAIKOILLA

Perheystävällinen työpaikka luo hyvinvointia sekä siellä työskenteleville yksilöille että yhteiskunnalle laajemminkin. Vanhemmuuden arvostus on kasvanut Suomessa yleisesti ja sen merkitys työmarkkina-keskustelussa on noteerattu myös kansainvälisesti¹. Perheystävällinen työpaikka tarjoaakin mahdollisuuden toteuttaa rooliaan vanhempana, mutta samalla myös täyttää tavoitteitaan työelämässä ja edetä uralla.

¹ Miettinen & Rotkirch, 2012.

Työmarkkinoiden epävarmuudet ja heikko taloustilanne aiheuttavat paineita työelämässä oleville vanhemmille. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamista haastavat samanaikaisesti niin irtisanomisuhka kuin työn luonteen alituinen muutostahti. Hyvä tasapaino työn ja muun elämän välillä vähentää stressiä ja parantaa henkilökohtaista hyvinvointia. Erityisen merkittävää se on pienten lasten perheille, joissa ajanpuute ja huonot mahdollisuudet vaikuttaa työn ja muun elämän tasapainoon aiheuttavat kertautuvia vaikutuksia koko perhepiiriin.² Toisaalta yhteiskunnan kannalta vähenevä työkäinen väestö ja heikkenevä huoltosuhde ovat ongelmia paitsi Suomessa, myös Euroopassa laajemminkin. Kaikkien työkäisten työpanoksen mahdollisimman laaja hyödyntäminen on yksi keino vastata haasteeseen. Työpaikkojen perheystävällisyyden lisääntyminen parantaisi pienten lasten vanhempien mahdollisuuksia osallistua työelämään.³

Perheen ja työelämän yhteensovittamisen helpottaminen on monella tapaa myös tasa-arvokysymys. Hyvät käytännöt hyödyttävät molempia sukupuolia, mutta äidit kantavat edelleen suuremman vastuun lastenhoidosta ja kotitöistä. Perhebarometrin mukaan kahden vanhemman taloudessa elävät 0–6 vuotiainen lasten äidit käyttävät lastenhoitoon päivittäin keskimäärin 1 tunnin 59 minuuttia ja kotitöihin 3 tuntia 9 minuuttia, kun vastaavat määrät miehillä olivat 1 tunti 23 minuuttia lastenhoitoon ja 2 tuntia 18 minuuttia kotitöihin⁴. Yksinhuoltajilla aikaa kuluu merkittävästi enemmän ja valtaosa on yksinhuoltajista on naisia: vuonna 2013 yli 86 prosentissa yksinhuoltajaperheistä vanhempana oli äiti⁵. Vaikka miesten rooli perhe-elämässä on kasvanut, sukupuolittuneet käsitykset työelämästä ja lastenhoidosta pitävät edelleen pintansa ja vain harva isä jää kotiin hoitamaan lapsia. Kotihoidon tuen saajista vain noin 5 prosenttia on miehiä ja luku on pysynyt samalla tasolla pitkään⁶. Lasikaton lisäksi puhutaankin usein ”äitiysmuurista”, joka vaikeuttaa naisten etenemistä uralla. Niinpä naisten työpanoksen hyödyntämiseksi ja heidän urakehityksen edistämiseksi perheen ja työelämän yhteensovittamisen tulisi olla mahdollisimman sujuvaa.⁷

Perheystävällisyydestä on myös huomattavia hyötyjä työnantajalle. Pienten lasten vanhemmat ovat tyyppillisesti työuransa alkupäässä tai keskivaiheilla ja heidän sitouttaminen työpaikalle antaa mahdollisuuden luoda pitkäaikaisia työsuhteita ja osaamisen kasautumista. Lisäksi valtaosa perheystävällisistä käytännöistä, kuten työaikojen joustaminen, hyödyttävät kaikkia työntekijöitä ja lisäävät tyytyväisyyttä sekä parantavat työtehoa. Nämä asiat tarjoavat perheystävällisille työpaikoille kilpailuetuja. Erityisesti vaihtuvuus on eri työntekijäryhmien tarpeet huomioon ottavilla työpaikoilla tyyppisesti huomattavasti alan keskiarvoja pienempi (kuva 1). Myös sairauspoissaoloja on vähemmän (kuva 2), työntekijät ovat sitoutuneempia ja työskentely usein tehokkaampaa.

² Ylikännö, 2010 ja Albertsen et al. 2008.

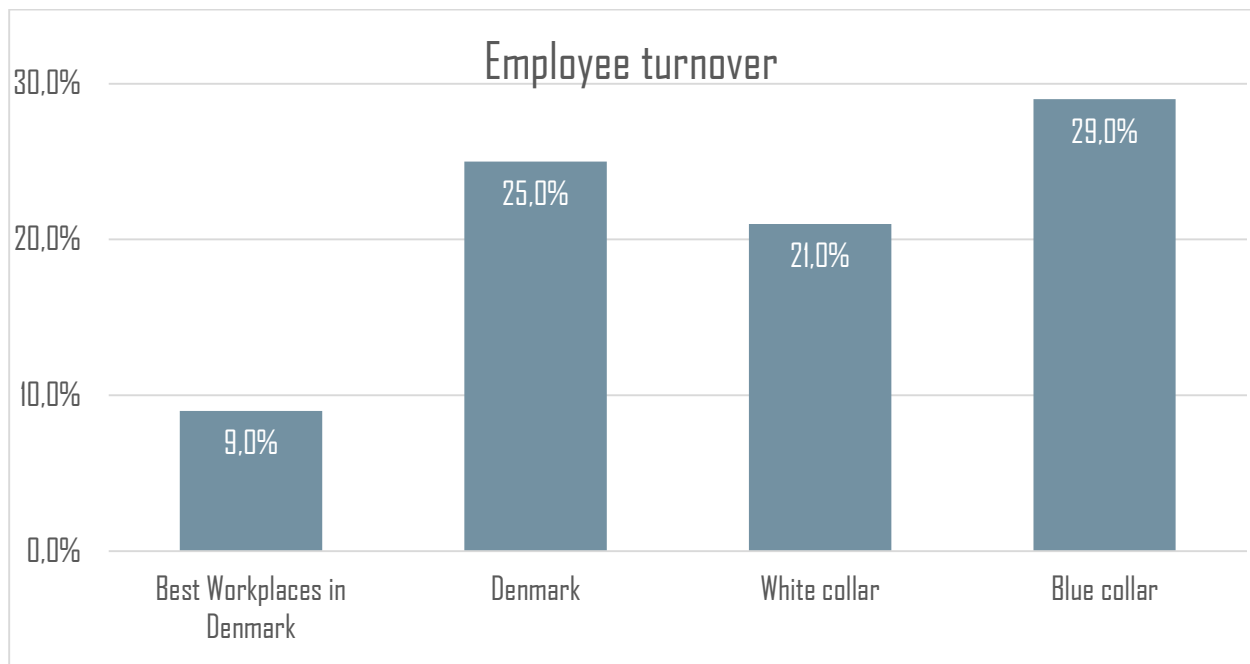
³ Kisling, 2015.

⁴ Miettinen & Rotkirch, 2012.

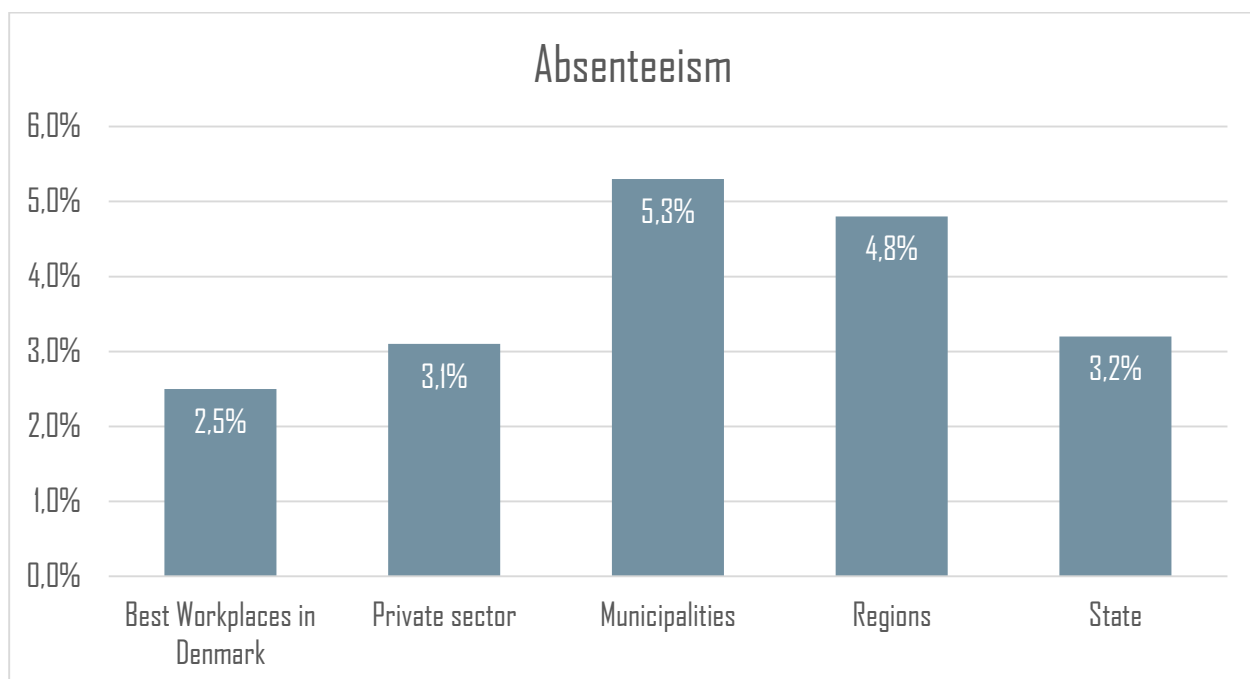
⁵ Tilastokeskus: Lapsiperheet tyypeittäin 1950–2013.

⁶ Närvi, 2014.

⁷ She Figures 2012: Gender in Research and Innovation, 2012.

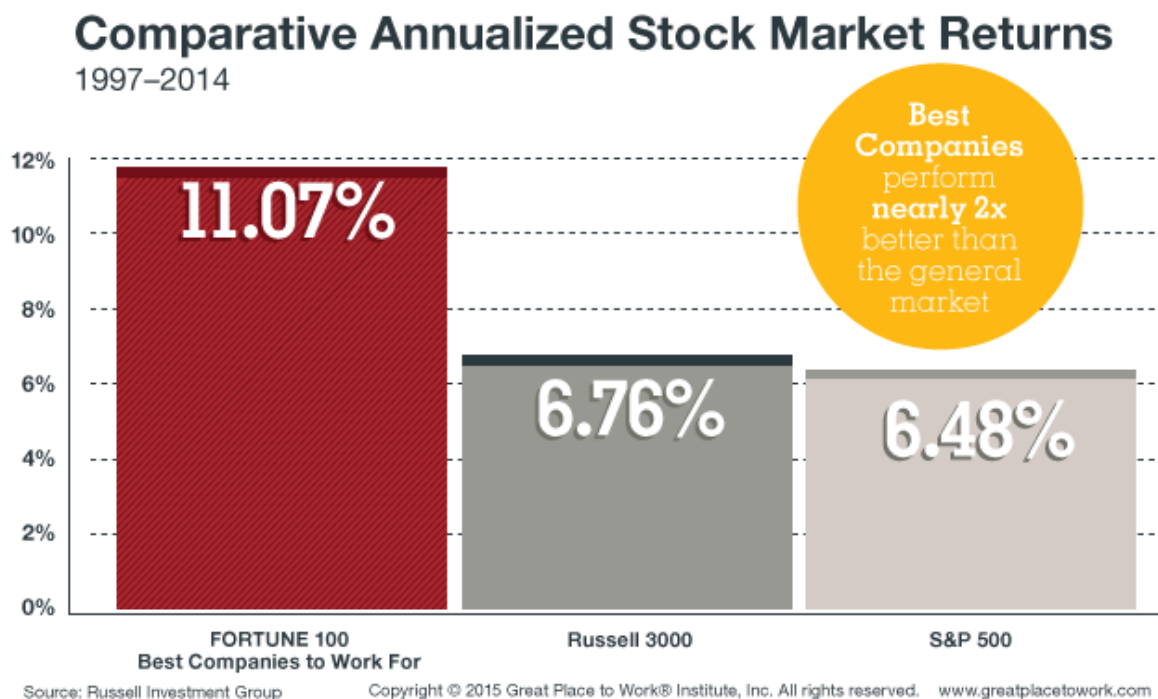


Kuva 1. Työntekijöiden vaihtuvuus tanskalaisilla työpaikoilla 2014, GPW:n listauksen 50 parasta työpaikkaa verrattuna muihin keskiarvoihin. Lähde: Great Place to Work Denmark 2015 (<http://www.greatplacetowork.dk>).



Kuva 2. Sairauspoissaolot tanskalaisilla työpaikoilla 2014, GPW:n listauksen 50 parasta työpaikkaa verrattuna muihin keskiarvoihin. Lähde: Great Place to Work Denmark 2015 (<http://www.greatplacetowork.dk>).

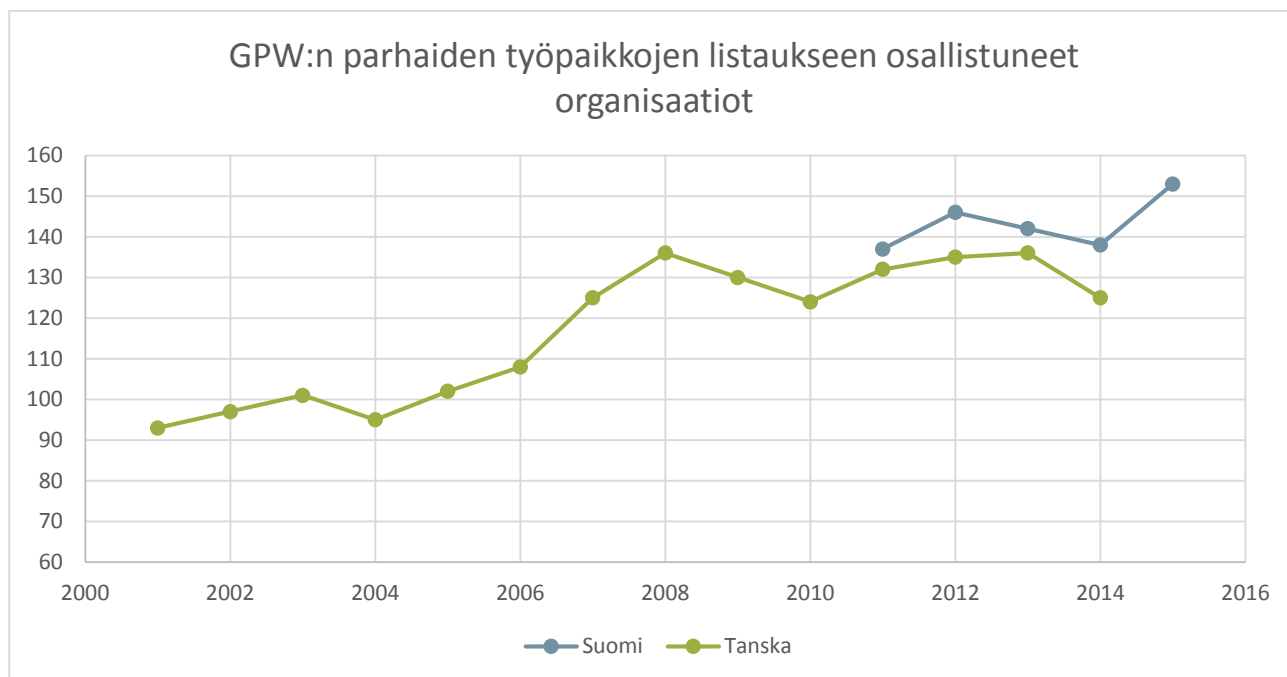
Osaavat, sitoutuneet, hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät parantavat tuloksia perheystävällisillä työpaikoilla. Great Place to Work tuottaa vuosittain yhdessä Fortune -lehden kanssa arvostetun Fortune 100 -listan Yhdysvaltojen parhaista työpaikoista. Työn ja muun elämän tasapaino on merkittävä kriteeri työpaikkoja arvioitaessa. Russell Investment Group selvitti GPW:n toimeksiannosta listalle päässeiden yritysten tuottoa ja vertasi sitä kahden muun tunnetun Yhdysvaltain isoimpia yrityksiä listaavan indeksin sisältämiin yrityksiin. Selvityksessä todettiin, että 100 parasta työpaikkaa ovat tehneet lähes kaksi kertaa parempaa tuottoa vuosittain osakemarkkinoilla (kuva 3).



Kuva 3. Yhdysvaltojen parhaiden työpaikkojen vuosittainen osaketuotto verrattuna muihin isoihin yrityksiin. Lähde: Great Place to Work Denmark 2015 (<http://www.greatplacetowork.dk>).

Monet yritykset ovat heränneet työntekijöiden viihtyvyyden parantamisen tuomiin etuihin. GPW:n hyvien työpaikkojen arviointiin osallistuvien organisaatioiden määrä on kasvanut Tanskassa viime vuosikymmenen reilusta 90 työpaikasta hyvän matkaa toiselle sadalle. Myös Suomessa määrä on ollut viime vuosina kasvussa ja 2015 oli huippuvuosi, kun listaukseen osallistui peräti 153 työpaikkaa (kuva 4). Hyvän työpaikkakulttuurin korostaminen on nouseva trendi maailmalla. Konsulttiyritys Deloitte tekemään Global Human Capital Trends 2015 -kyselytutkimukseen vastanneet 3300 hr-johtajaa 106 eri maasta nimesivät merkittävimmäksi henkilöstöhaasteeksi kulttuurin ja sitouttamisen, jota piti erittäin tärkeänä asiana peräti 50 prosenttia vastanneista. Lisäksi johtajuus sekä oppiminen ja kehittyminen olivat kärkisijoilla. Sen sijaan Suomen maakohtaiset tulokset olivat hyvinkin toisenlaisia. Täällä tär-

keimmiksi aiheiksi nousivat työn yksinkertaistaminen sekä HR- ja henkilöstöanalytiikan tehostaminen.⁸ Suomessa olisikin syytä keskittyä enemmän henkilöstön viihtymiseen, hyvinvointiin ja sitouttamiseen, mikäli suomalaiset työpaikat haluavat pärjätä yhä kovenevassa globaalissa kilpailussa.



Kuva 5. GPW:n parhaiden työpaikkojen listaukseen osallistuneet organisaatiot Tanskassa ja Suomessa. Lähde: Great Place to Work Denmark 2015 (<http://www.greatplacetowork.dk>) ja Great Place to Work Finland 2015 (<http://www.greatplacetowork.fi>).

1.2 SELVITYSKOhteena Tanska

Tanska on toistuvasti erilaisissa tyytyväisyyttä, onnellisuutta ja hyvinvointia mittaavissa tutkimuksissa aivan kärkipäässä. YK:n kestävä kehityksen verkoston julkaisemassa World Happiness Report -tutkimuksessa Tanska oli vuonna 2013 ensimmäinen ja uusimmassa vuoden 2015 raportissa toisella sijalla⁹. Happy Planet Index -tutkimuksen osana selvitettiin vuonna 2012 itsekoettua hyvinvointia ja Tanska oli 153 tutkitun valtion joukon kärjessä.¹⁰

Erityisesti Tanska on kunnostautunut työn ja muun elämän tasapainoa koskevissa tutkimuksissa. Osana European Social Survey -kyselyä ihmisiä eri Euroopan maissa pyydetään arvioimaan tyytyväisyyttä työssä vietetyn ajan ja muiden asioiden parissa vietetyn ajan tasapainoon. Kysymys oli mukana

⁸ Global Human Capital Trends 2015.

⁹ Helliwell et al., 2013 ja 2015.

¹⁰ Happy Planet Index 2012.

tutkimuksessa vuosina 2006, 2010 ja 2012. Tanskan mediaanitulos oli tutkittujen maiden paras jokaisena tutkimusvuotena.¹¹ OECD-maiden elinoloja vertailevan Better Life Index -tutkimuksessa Tanska oli niin ikään kärkisijalla työn ja muun elämän tasapainoa mittaavassa work-life balance -kategoriassa pistemäärällä 9,8. Tässä kategoriassa Suomi sai pisteet 7,4 ja oli jaetulla 13. sijalla Viron kanssa. Erityisesti vapaa-ajan määrässä ero Suomeen oli merkittävä: täysipäiväisesti töissä käyvä tanskalainen käytti keskimäärin päivästään 16,1 tuntia henkilökohtaiseen huoltoon (mukaan lukien nukkuminen) ja vapaa-aikaan ja oli tässä kategoriassa jaetulla kärkisijalla 36 tutkitun maan joukossa. Suomi puolestaan oli OECD-maiden keskiarvon alapuolella ajan jäädessä 14,9 tuntiin, jolla ansaitsi vasta 21. sijan.¹²

Lainsäädännölliset ja rakenteelliset puitteet perheen ja työelämän yhteensovittamiseen ovat Tanskassa hyvällä pohjoismaisella tasolla. Yhteiskunta tukee kahden työssäkäyvän aikuisen mallia ja tanskalaiset vanhemmat ovat EU:n menestyneimpien joukossa työelämän ja perheen yhteensovittamisessa. Eri-ikäisten lapsille ja lapsiperheille suunnattujen tukien määrä on 4,2 prosenttia bruttokansantuotteesta, mikä on suurin lukema kaikissa EU:n jäsenvaltioissa.¹³

Tuettua vanhempainvapaata saa yhteensä 52 viikkoa. Äidit ovat oikeutettuja tuettuun vapaaseen neljä viikkoa ennen laskettua aikaa ja 14 viikkoa synnytyksen jälkeen. Isät saavat puolestaan kaksi viikkoa vanhempainvapaata ensimmäisen 14 viikon aikana. Tämän lisäksi perheillä on oikeus 32 tuettuun viikkoon, jonka saa jakaa haluamallaan tavalla. Tuen suuruus 2014 oli 4075 tanskan kruunua (noin 545 euroa) viikossa. Vanhemmilla on yleensä oikeus myös tiettyyn määrään työnantajan maksamia palkallisia kuukausia, joiden minimi määritellään alakohtaisesti työehtosopimuksissa. Lisäksi usein käytössä on työpaikkakohtaisia paikallisia sopimuksia minimin ylittävistä lisäkuukausista. Useimmilta tässä selvityksessä tarkastelluilta perheystävällisiltä työpaikoilta löytyi tällainen järjestely. Mikäli työnantaja maksaa palkkaa vanhempainvapaalla, tuki maksetaan työnantajalle.¹⁴ Vuonna 2006 otettiin käyttöön myös äitiystukijärjestelmä, joka velvoittaa kaikkia yksityisiä työnantajia suorittamaan tukimaksun. Vastaavasti työnantajalle maksetaan tukea, jos työntekijä saa palkkaa vanhempainvapaan aikana. Järjestelmä koskee molempia sukupuolia, mutta ennen kaikkea sen tarkoitus on vahvistaa naisten asemaa työmarkkinoilla jakamalla vanhemmuudesta työnantajille koituvia kustannuksia.¹⁵

Kaikilla vanhemmilla on oikeus saada lapsi päivähoidon ja kunnilla on velvollisuus järjestää päivähoitopaikka tai lastentarhapaikka yli kuusi kuukautta vanhoille lapsille. Mahdollisuutta myös hyödynnetään ahkerasti ja se on keskeisessä osassa erityisesti naisten palaamisesta työelämään. Lähes 91 prosenttia 1–2 vuotiaista lapsista on päivähoidossa ja 3–5 vuotiaiden kohdalla lastentarhassa olevien osuus on jo 97 prosenttia. Lisäksi joistakin työn ja perhe-elämän yhteensovittamista helpottavista keinoista on sovittu työmarkkinaosapuolten kesken. Esimerkiksi useimpien alojen työehtosopimukset sisältävät oikeuden yhteen tai kahteen palkalliseen vapaapäivään lapsen sairauden takia. Julkisen alan työpaikoilla kaikilla vanhemmilla on lisäksi oikeus kahteen hoitovapaaseen vuodessa jokaista alle 8 vuotiaista lasta

¹¹ European Social Survey 2006, 2010 ja 2012.

¹² OECD Better Life Index.

¹³ European Platform For Investing in Children.

¹⁴ European Platform For Investing in Children.

¹⁵ Kisling, 2015.

kohti. Näiden laissa ja työehtosopimuksissa määriteltyjen minimien lisäksi voidaan sopia paikallisesti erilaisista lisäjärjestelyistä.¹⁶

Yleisesti perheen ja työelämän yhteensovittaminen on aihe, joka on Tanskassa laajalti esillä, vaikka vaikean taloudellisen tilanteen myötä työllisyyteen ja työllistymiseen liittyvät kysymykset ovat saaneet enemmän huomiota julkisessa keskustelussa. Vuonna 2013 hallinto päätti olla toteuttamatta vanhempainvapaan kiintiöintiä ja säilyttää sitä koskevan lainsäädännön entisellään, vaikka samalla rohkaisivat työmarkkinaosapuolia etsimään keinoja, joilla miesten osuutta vanhempainvapaista ja kodinhoidosta voitaisiin lisätä. Niinpä perheen ja työelämän yhteensovittamista koskeva keskustelun kuumimpia aiheita ovat viime aikoina olleet pienten lasten perheiden taloudellinen pärjääminen ja toisaalta ajanpuute, stressaantuneet vanhemmat ja isovanhemmat sekä laskeva syntyvyysaste ja työvoiman tarve huoltosuhteen heiketessä.

Tätä raporttia varten selvitettiin parhaita perheen ja työelämän yhteensovittamisen käytäntöjä tanskalaisilta työpaikoilta. Sopivien työpaikkojen tunnistamiseksi tehtiin yhteistyötä työpaikkojen organisaatiokulttuuria tutkivan ja konsultoivan Great Place to Work Denmark -instituutin kanssa. GPW:n listauksissa menestyneistä työpaikoista valittiin 10 erityisesti työn ja muun elämän yhteensovittamisessa kunnostautunutta organisaatiota. Raporttiin valikoitiin mukaan niin yksityisiä kuin julkisiakin eri alojen työpaikkoja. Kooltaan työpaikat ovat keskisuuria nykyisen työntekijämäärän vaihdellessa 52 ja 236 välillä. Suurin osa yrityksistä oli myös kasvanut ja lisännyt työntekijämääräänsä tarkastelujakson 2010–2014 aikana.

Osallistuessaan GPW:n arviointiin työpaikat listaavat käytäntöjään eri alueilla. Yksi näistä on työn ja muun elämän tasapaino. Raportin toisessa luvussa käydään läpi tanskalaisten työpaikkojen työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyviä parhaita käytäntöjä näiden listausten pohjalta. Ajallisesti haettiin työpaikkoja, jotka ovat tehneet yhteistyötä GPW:n kanssa pidempään ja joilla on näin ollen olemassa listauksia käytännöistä vähintään viiden vuoden ajalta.

Kolmas luku perustuu kuudella työpaikalla tehtyihin syventäviin haastatteluihin. Haastatteluissa kysyttiin tarkemmin käytäntöjen syntymisestä, työpaikkojen tarpeista, keinoista edistää perheystävällisiä käytäntöjä ja niiden käyttönoton mukanaan tuomista hyödyistä.

Lopuksi vielä materiaalin ja haastatteluiden pohjalta vedetään johtopäätökset sekä tunnistetaan kuusi askelta, joiden avulla voi luoda perheystävällisemmän työympäristön.

¹⁶ Kisling, 2015.

2. Käytännöt

Selvityksen ensimmäistä osaa varten kerättiin käytäntöjä yhteensä 10 tanskalaiselta Great Place to Work -instituutin listauksessa hyvin pärjänneeltä yritykseltä. Valitut yritykset tunnettiin erityisen hyvin työn ja muun elämän tasapainoa korostavasta työpaikkakulttuuristaan ja monet niistä olivat myös saaneet tunnustusta asiasta. Lisäksi kriteerinä oli, että yritys on ollut mukana GPW:n listauksessa vähintään viiden vuoden ajan. Materiaali on saatu työpaikkojen listauksen yhteydessä toimittamista kuvauksista työn ja muun elämän tasapainoa koskevista käytännöistään. Näistä keskityttiin ennen kaikkea perheen ja työelämän yhteensovittamista helpottaviin käytäntöihin.

2.1 GREAT PLACE TO WORK -INSTITUUTTI

Great Place to Work on 1980-luvulla Yhdysvalloista alkunsa saanut globaali tutkimus-, konsultointi- ja koulutusyritys, joka auttaa organisaatioita tunnistamaan, luomaan ja ylläpitämään hyviä työpaikkoja kehittämällä luottamukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria. Tanskassa yritys on toiminut vuodesta 2001 lähtien ja Suomessakin jo vuodesta 2003. GPW julkaisee vuosittain alan arvostetuimpana pidettyä parhaiden työpaikkojen listaa, jossa organisaatiot asetetaan järjestykseen niin maakohteisesti, Euroopan laajuisesti kuin globaalistikin.

GPW käyttää toiminnassaan kahta keskeistä työkalua. Trust Index -henkilöstökyselyllä selvitetään mm. luottamusta ja henkilöstön viihtyvyyttä työpaikalla. Se perustuu GPW:n tutkimukseen parhaiden työpaikkojen keskeisistä elementeistä. Sitä täydentää organisaatiokulttuurin analyysi Culture Audit, jossa selvitetään organisaation johtamiskäytäntöjä ja organisaatiokulttuuria tukevia rakenteita. Työn ja muun elämän tasapaino on osa Culture Audit -prosessia ja työpaikkaa pyydetään kuvailemaan tapoja, joilla se helpottaa työntekijöidensä mahdollisuuksia tasapainottaa työelämän yksityiselämän ja/tai perhe-elämän kanssa. Tanskassa GPW on kerännyt näitä kuvailuja yli 500 eri työpaikalta vuodesta 2001 lähtien. Alla olevat käytäntöjen kuvailut perustuvat tästä aineistosta saatuun materiaaliin, jonka GPW on kääntänyt tanskasta englanniksi. Käytännöt on kirjattu taulukkoon lähinnä kirjallisen materiaalin pohjalta ja haastateltujen yritysten kohdalla on voitu lisätä haastatteluissa ilmi tulleita seikkoja.

2.2 KÄYTÄNNÖT

Perheen ja työelämän yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä tarkasteltaessa nousi esiin viisi erilaista kategoriaa. Ensimmäisenä erottuivat **työaikaan liittyvät käytännöt**, niin päivittäin joustavat työajat kuin erilaiset osa-aikaiset järjestelyt. Näitä löytyi jokaiselta selvityksessä mukana olleelta työpaikalta. Toinen ryhmä olivat **perheellisten tarpeisiin vastaavat lomajärjestelyt**. Kolmantena olivat **vanhempainvapaat**, jotka hoituvat perheystävällisellä työpaikalla mahdollisimman sujuvasti ja hyvin ehdoin. Neljänteen ryhmään kuuluu käytäntöjä, joilla pyritään tuomaan **perhe mukaan työyhteisöön**. Viides kategoria sisältää kolmeen edelliseen sopimattomia käytäntöjä. Siitä löytyy toisaalta pieniä arkea

helpottavia apuja, toisaalta taas merkittäviä työpaikkakulttuuria luovia käytäntöjä esimerkiksi uusien työntekijöiden kouluttamisesta.

2.2.1 Työaika

Yleisimmät ja myös perheellisten eniten hyödyntämät käytännöt liittyivät joustaviin työaikoihin. Tämä myös koettiin merkittävimmäksi kategoriaksi. Esimerkiksi IT-konsulttiyritys Abakion halusi houkuttaa enemmän nuoria naisia alalle, joten he keräsivät oman talon ja asiakkaiden naispuolisista työntekijöistä ryhmän pohtimaan sitä, mikä heille on tärkeää työpaikkaa valittaessa ja miten työpaikka voisi paremmin ottaa huomioon perheellisten naisten tilanteen. Ryhmä nosti työaikojen joustamisen ehdottomasti tärkeimmäksi asiaksi.

Työajan joustoihin liittyvistä käytännöistä nousee esiin kolme eri ryhmää. Ensinnäkin joustava päivittäinen työaika ilman kiinteitä saapumis- tai lähtöaikoja mahdollistaa perheellisten työntekijöiden aika-tilojen suunnittelun, esimerkiksi lasten viemisen tai hakemisen päivähoidosta. Jotkut pienten lasten vanhemmat tekevät myös lyhyempää päivää, viettävät aikaa perheen kanssa iltapäivällä ja työskentelevät vielä hetken lasten mentyä nukkumaan. Joustavuus mahdollistaa myös kaikille työntekijöille työskentelyn silloin kun he ovat tehokkaimmillaan, mikä parantaa tuottavuutta. Työaikoja suunniteltaessa yksilöllisten tarpeiden huomiointi onkin avainasemassa.

Toisaalta erilaiset osa-aikaiset työaikajärjestelyt ovat hyvin suosittuja varsinkin pienten lasten vanhempien keskuudessa ja he tekevät usein lyhyempää työpäivää ja/tai vajaata työviikkoa. Vanhempainvaapaalta palaavat työntekijät kaipaavat usein ainakin alkuvaiheessa mahdollisuutta työskennellä osa-aikaisesti. Myös tässä joustot toimivat kaikkien työntekijöiden eduksi. Toisaalta monessa haastattelussa kävi ilmi, että joustavuuden odotetaan usein olevan molemminpuolista. Kiireaikoina työntekijöiden odotetaan pystyvän tekemään hieman ylimääräistä, kun taas rauhallisina aikoina voi ottaa rennommin.

Perheystävällisellä työpaikalla myös fyysinen työpiste on mahdollista valita joustavasti. Työpaikka tarjoaa mahdollisuuden ja työkalut etätöiden tekemiseen. Esimerkiksi lapsen ollessa sairaana työtä voi tehdä myös kotona. Työajan ja vapaa-ajan raja tulee kuitenkin määritellä selkeästi. Perheystävällisellä työpaikalla on sovittu, miten työntekijän odotetaan olevan saavutettavissa, mikäli hän tekee etätöitä tai on muuten poissa työpaikalta. Tämä on erityisen tärkeää työtehtävissä, jotka on tehtävä paikan päällä. Tällöin työntekijän tulee antaa keskittyä töihin ollessaan työpaikalla ja toisaalta perheeseen ollessaan vapaalla.

Osa työajan joustoihin liittyvistä käytännöistä käykin sellaisenaan vain tietotyöhön, jossa joustavuus on helppoa. Tärkeää on työn tulos, ei se koska tai missä työtä tehdään. Käytännöt ovat kuitenkin monin osin sovellettavissa myös fyysistä läsnäoloa ja tarkkaan sovittuja työvuoroja vaativiin työtehtäviin. Tästä kertoo jo se, että vertailuissa pärjänneiden joukossa oli myös tarkempaa työaikasuunnittelua vaativia työpaikkoja. Haastatelluista työpaikoista tämä korostui kehitysvammaisten tuettua asumista tarjoavassa Bofællesskaberne Edelsvejissä. Hoitolaitoksessa työt on tehtävä paikan päällä, työvuorolistat laaditaan kuuden viikon päähän etukäteen ja vuorotyössä jokaisen on oltava paikalla sovittuna aikana, jotta tehtävät voidaan siirtää sujuvasti seuraavaan vuoroon tulevalle hoitajalle. Työntekijöiden toiveet pyritään kuitenkin ottamaan työn luonteen asettamissa raameissa huomioon niin hyvin kuin mahdollista ja kukin voi toivoa esimerkiksi tiettyä iltaa viikossa vapaaksi. Tarpeeksi aikaisessa vaiheessa

esitettyjä ehdotuksia myös pidemmistä vapaista toteutetaan. Toisaalta erityisesti lapsiperheissä tapahtuvien yllättävien sairastumisten tai vastaavien tapahtumien takia tulevia poissaoloja voi pitää tarvittavan määrä myös lakisääteisten päälle. Oleellista on, että työntekijään luotetaan, hän pääsee itse vaikuttamaan työaikaansa mahdollisimman paljon ja kunkin yksilöllinen tilanne otetaan huomioon niin pitkälle, kuin työn luonne sen sallii. Tällöin myös työntekijä on motivoituneempi ja sitoutuneempi työpaikkaan.

2.2.2 Lomajärjestelyt

Perheystävällisellä työpaikalla otetaan perheellisten työntekijöiden tarpeet huomioon myös lomien suunniteltaessa. Usein kouluikäisten lasten vanhemmat saavat valita lomat ensimmäisenä, jotta ne pystytään sovittamaan koulujen loma-aikoihin mahdollisimman sopivasti. Kaikkien työntekijöiden lomatoiveita pyritään kuitenkin kunnioittamaan ja vastaavasti joustamaan myös perheettömien työntekijöiden toiveiden kohdalla tasapuolisuuden nimissä. Vanhemmilla on myös mahdollisuus saada tarvittaessa esimerkiksi sairaan lapsen hoitoon ylimääräisiä lomapäiviä ilman, että se vaikuttaa lomakertymään tai palkkaan.

2.2.3 Vanhempainvapaat

Palkallista vanhempainvapaata perheystävällinen työpaikka tarjoaa työntekijöilleen lakisääteistä pidempään ja paremmin ehdoin. Myös miehiä rohkaistaan pitämään vapaata ja isät saavat saman määrän palkallista vapaata kuin äidit, vaikka lakisääteisesti miesten vapaa on lyhyempi. Vain yhdessä haastatelluista yrityksistä miehille ei tarjottu vanhempainvapaata samoilla ehdoilla kuin naisille ja sielläkin asia oli muutettavien listalla.

Myös työntekijän paluu vanhempainvapaalta pyritään tekemään mahdollisimman sujuvaksi esimerkiksi osa-aikaisiin työjärjestelyin. Useassa paikassa työntekijään pidetään myös yhteyttä vanhempainvapaan ajan. Vanhempainvapaalla olevalle annetaan esimerkiksi mahdollisuus päästä sisäiseen verkkoon, jotta työntekijä pysyy mukana työpaikan tapahtumissa ja paluu on helpompaa. On kuitenkin tärkeää, että yhteydenpito tapahtuu työntekijän ehdoilla.

2.2.4 Perhe ja työyhteisö

Perheystävällisellä työpaikalla myös työntekijän puolisolle ja lapsille tarjotaan mahdollisuus osallistua työpaikan toimintaan. Perheystävällisellä työpaikalla työsuunnittelu ei rajoitu pelkästään työntekijään, vaan siihen osallistetaan myös läheiset. Työtyytyväisyyskyselyt voidaan tehdä työntekijöiden lisäksi myös muille perheenjäsenille. Samaten puolison voi halutessaan ottaa mukaan, kun työpaikalla suunnitellaan keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi tai järjestetään kurssituksia ja koulutuksia kullekin perheelle sopivan tasapainon löytämiseksi.

Työpaikoilla järjestetään myös tapahtumia koko perheelle. Erityisen suosittuja olivat joulujuhlat, joiden kehittämisessä nähtiin hyvinkin innovatiivisia ratkaisuja. Myös avointen ovien päivät, jolloin perhe pääsee tutustumaan työpaikkaan, olivat suosittuja. Työntekijöille järjestetään säännöllisesti myös aktiviteetteja, esimerkiksi erilaisia ekskursioita, joihin voi ottaa perheen mukaan. Monessa paikassa työntekijöiden perheet muodostavat yhteisön, jossa esimerkiksi lapset tuntevat toisensa ja viettävät aikaa yhdessä.

myös työpaikan ulkopuolella. Tasapuolisen kohtelun nimissä useimmilla työpaikolla järjestetään myös vain aikuisille suunnattuja tapahtumia.

Usealla työpaikalla oli myös erillinen lastenhuone. Se mahdollistaa lapsen ottamisen mukaan töihin, mikäli hän ei voi mennä hoitoon tai kouluun ja työntekijällä on tehtäviä, jotka pakottavat hänet tulemaan töihin. Näin voi käydä esimerkiksi jos lapsi on vain vähän kipeä tai esimerkiksi toipilaspäivänä. Työpaikoilla korostettiin, että selkeästi sairasta lasta ei saa tuoda työpaikalle, vaan tällöin työntekijä jää kotiin hoitamaan lasta. Lastenhuoneet olivat perustettu työntekijöiden aloitteesta ja toiveesta tilanteisiin, joissa se oli heidän mielestä paras ratkaisu. Toisaalta tilaa pystyi myös hyödyntämään työskentelyssä. Esimerkiksi Abakionilla toimitusjohtajalla on tapana toisinaan viedä pitkäksi venyvät sisäiset palaverit tai ulkoiset asiakastapaamiset jossain vaiheessa leikkihuoneeseen. Perinteisestä kokoushuoneesta poikkeava tila inspiroi toisinaan luovuutta ja uutta ajattelua.

2.2.5 Muut

Tähän kategoriaan kuuluu paljon erilaisia yleisiä hyvinvointiin liittyviä käytäntöjä, jotka vaikuttavat myös perheellisten työntekijöiden viihtyvyyteen. Perheystävällisellä työpaikalla työn ja muun elämän tasapaino on osta työpaikkakulttuuria. Niinpä tässä listataan myös käytäntöjä, jotka pitävät aiheen esillä työpaikalla ja juurruttavat sen osaksi toimintatapoja.

Merkittävällä osalla työpaikoista on myös erilaisia koulutuksia työntekijöille tasapainon löytämiseksi omassa elämässä, itselle sopivien työskentelytapojen tunnistamiseksi sekä stressinhallinnan avuksi. Näiden koulutusten työn ja perhe-elämän yhteensovittamista koskeviin osioihin voi usein ottaa myös puolison mukaan. Myös johtajia koulutetaan tunnistamaan väsymisen ja stressin merkkejä alaisissa.

Stressiin pyritään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Monet työpaikat tarjoavat myös valmennusta, hoitoja tai psykologin apua, mikäli työntekijä kuitenkin kärsii uupumuksesta, johtui stressi sitten työelämän vaatimuksista tai yksityiselämän haasteista. Usein myös puoliso voi osallistua stressihoitoihin ja valmennukseen.

Lisäksi kategorian alle kuuluu sekalainen joukko erilaisia pieniä käytäntöjä, joiden on tarkoitus helpottaa varsinkin perheellisten työntekijöiden kiireistä arkea. Monilta työpaikoilta pystyy lainaamaan tavaroita, joita tarvitsee harvakseltaan, esimerkiksi retkeilyvarusteita. Joissain paikoissa on myös mahdollisuus ostaa ruokaa kotiin vietäväksi tai jopa tilata ruokaostokset netistä työpaikalle, jolloin ei tarvitse käyttää aikaa ruokakaupassa käymiseen.

2.3 TAULUKKO

Alla olevaan taulukkoon on kerätty 10 selvitykseen valitun työpaikan tiedot GPW:n rekisteristä. Ne ovat työpaikkojen itsensä ilmoittamia käytäntöjä työn ja muun elämän tasapainottamisen kategoriassa. Materiaalista on valikoitu ennen kaikkea perheen ja työelämän yhteensovittamista koskevia käytäntöjä. Useimmat käytännöt tosin hyödyttävät kaikkia työntekijäryhmiä. Käytännöt on jaoteltu sen jälkeen viiteen edellä esiteltyyn luokkaan.

Työpaikan nimen, toimialan ja työntekijämäärän lisäksi taulukosta löytyy tiedot sen sijoituksesta GPW:n parhaiden työpaikkojen listalla. Kaikki valitut työpaikat kuuluivat vuonna 2014 keski suurten organisaatioiden DBA-kategoriaan, eli niillä oli 50–249 työntekijää. Osa työpaikoista on aikaisemmin kuulunut pienten organisaatioiden DBMA-kategoriaan (20–49 työntekijää). Lisäksi vuonna 2011 järjestettiin erillinen sarja julkisille organisaatioille.

Lisäksi taulukko sisältää tiedon Work Life Balance Award -palkinnon ehdokkuudesta tai voitosta. WLB-palkinto myönnetään erityisesti työelämän ja muun elämän tasapainottamisen kategoriassa kunnostautuneille työpaikoille. Vuosittain nimetään kolme ehdokasta joista valitaan yksi palkinnon saaja. WLB-palkinnon suhteen 2010 oli erikoisvuosi. GPW toimi silloin palkinnon sihteeristönä yhteistyössä Tanskan sosiaaliministeriön kanssa ja palkintoa pystyivät hakemaan myös GPW:n listausten ulkopuoliset työpaikat. Lisäksi palkinto jaettiin kolmessa eri kategoriassa: julkiset työpaikat, pienet- ja keski-suuret yritykset (alle 100 työntekijää) ja suuret yritykset (yli 100 työntekijää).

ABAKION A/S	TYÖAIKA
IT-konsultointi 52 työntekijää Ykistynen	Joustavuus: Viikoittainen työaika pyritään pitämään 37 tunnissa (lukuun ottamatta lounastaukoja). Monet työntekijät haluavat lähteä töistä ajoissa, hakea lapset päivähoidosta, viettää aikaa lasten kanssa ja jatkaa työntekoa heidän nukku- maanmenon jälkeen. Tämä hyväksytään yrityksessä täysin. Perheelliset työnteki- jät voivat myös tulla töihin aikaisemmin tai myöhemmin tai työskennellä esimer- kiksi 7–15 välillä, mikäli lasten vienti tai haku hoidosta näin vaatii. Käytäntö on kir- jattu työntekijän käsikirjaan.
DBA-SIJOITUS:	Osa-aikatyö: Abakionilla on formuloitu lähestymistapa osa-aikaisuuteen ja monet työntekijät tekevät esimerkiksi 28-, 30- tai 32-tuntista työviikkoa. Käytäntö on kir- jattu työntekijän käsikirjaan.
2010: 4 (DBMA*) 2011: 3 (DBMA*) 2012: 2 (DBMA*) 2013: 8 2014: 20	Etätyö: Kaikille työntekijöille annetaan mahdollisuus etätönn tekemiseen. Työteki- jät voivat järjestää työviikkonsa haluamallaan tavalla, kunhan 37 tuntia tulee täy- teen ja asiakkaat sekä deadlinet otetaan huomioon.
*2010-2012 yritys kuului pienten 20-49 työnteki- jän työpaikkojen DBMA- kategoriaan.	PERHE JA TYÖYHTEISÖ
WORK LIFE BALANCE AWARD:	Perheen osallistaminen: Työntekijät voivat kutsua puolison neljään vuosittaiseen yrityksen tapahtumaan. Lisäksi Abakion järjestää joka toinen kuukausi tapahtu- maillan (esimerkiksi opastettu kierros oopperassa tai illallinen hyvässä ravinto- lassa), jonne kutsutaan myös puoliset. Perheet kutsutaan myös joulujuhlaan, jossa työpaikalle rakennetaan valtava joulupaja: toimistohuoneet muuntuvat erilaisiksi teemahuoneiksi, kuten elokuvahuone, Wii-pelihuone, askarteluhuone ja herkku- huone.
2010: Voittaja pienten ja keskisuurten yritysten ka- tegoriassa.* 2012: ehdolla 2013: voittaja	Lastenhuone työpaikalla: Työpaikalle perustettiin lastenhuone, jossa on leluja ja ajanvietettä, kuten piirustusvälineitä, elokuvia, Wii-pelikosoli jne. Näin työntekijät voivat ottaa lapsen mukaan töihin, mikäli lapsi on lievästi kipeä.
*2010 oli erikoisvuosi WLB-palkinnon suhteen ja sitä pystyi hakemaan myös ulkopuoliset yrityk- set. Kts. tarkemmin ku- vailu.	MUUT
	Stressinhallinta: Abakionilla on stressinhallinnan ohjeistus, jossa kerrotaan, miten työntekijän sekä johdon ja henkilöstöosaston tulee toimia stressitapauksissa. Li- säksi yrityksellä on oma stressivalmentaja ja tilanteisiin pyritään puuttumaan en- nen kuin ne kärjistyvät. Rakkauskonsultti: Yritys palkkasi ulkopuolisen rakkauskonsultin, jonka tehtävä on välittää työntekijöistä ja tehdä toimistosta mahdollisimman miellyttävä työympä- ristö. Hän toimii myös ”positiivisena ilmiäntajana”, joka puhuu kaikkien työnteki- jöiden kanssa ja kertoo johdolle, mikäli henkilöstöllä on ongelmia tai yksittäisellä työntekijällä työstä tai yksityiselämästä johtuvia haasteita jaksamisen suhteen.

ABBVIE A/S	TYÖAIKA
(Aikaisemmin Abbott, nimi vaihtunut 2012) Lääketeollisuus (Tanskassa pääasiassa myyntiä) 106 työntekijää Yksityinen	Joustavuus: Työntekijöillä on huomattava autonomia työpäivien suunnittelussa, milloin he tekevät annetut tehtävät ja työskentelevätkö he kotona vai toimistolla. Suunnittelussa tulee luonnollisesti ottaa huomioon muu tiimi ja tapaamiset. LOMAJÄRJESTELYT Lisälomapäivät: Työntekijät saavat lakisääteisen 25 lomapäivän lisäksi 5 lisälomapäivää ja työntekijöitä myös kehoitetaan käyttämään kaikki lomapäivänsä. Lisäksi joulukuussa on varattu ylimääräinen vapaapäivä jouluostosten tekemistä varten.
DBA-SIJOITUS:	VANHEMPAINVAPAAT
2010: 9 2011: 1 2012: ei osallistunut 2013: 10 2014: 8	Vanhempainvapaa: AbbVie myöntää lakisääteisen äitiysloman lisäksi palkallista lisävapaa. PERHE JA TYÖYHTEISÖ Lasten leikkihuone: Toimistolle on perustettu lasten leikkihuone, joka mahdollistaa lasten tuomisen työpaikalle silloin, kun he eivät voi mennä päivähoitoon tai kouluun.
WORK LIFE BALANCE AWARD:	MUUT
2011: voittaja 2013: ehdolla 2014: voittaja	Life Navigation: Abbott aloitti yhteistyön konsultin kanssa työn ja yksityiselämän välisen tasapainon löytämiseen tähtäävän ohjelman kehittämisen. Life Navigation -ohjelma paransi neljän vuoden aikana innovatiivisuutta ja tyytyväisyyttä työn ja muun elämän tasapainoon vuoden 2006 36 prosentista 96 prosenttiin vuonna 2010. Ohjelmassa työntekijöitä koulutetaan hallitsemaan ajankäyttöä sekä työ- ja yksityiselämää paremmin. Koulutus kestää viisi viikkoa (kolme tuntia per viikko) ja osallistujat työstävät henkilökohtaista tasapainoaan, esimerkiksi miten he haluavat jakaa aikansa työn ja perheen välillä, mihin aikaan päivästä he ovat tehokkaimmillaan ja miten tätä tietoa voi hyödyntää päivittäisen ohjelman suunnittelussa. Tämän seurauksena työntekijöiden ajankäyttö on parantunut ja keskittymisen tärkeisiin toimiin on lisääntynyt. Sairasvakuutus: Kaikilla työntekijöillä on yksityinen sairausvakuutus tilanteisiin, joissa tarvitaan psykologia, lainopillisia neuvoja tai talousneuvontaa. Vakuutus kattaa myös perheenjäsenet.

BOFÆLLESSKA- BERNE EDELSVEJ	TYÖAIKA
Kehitysvammaisten ja mielenterveysongelmaisten tuettu asuminen 63 työntekijää Julkinen	Työ- ja vapaa-aika: Työpaikalla on olemassa toimintatapa nimeltä ”kun et ole töissä”, jossa kuvaillaan, miten työntekijöiden odotetaan olevan yhteydessä työpaikalle kun he ovat vapaalla. Lähtökohtaisesti yhteydenottoja pyritään välttämään. Työntekijöitä myös rohkaistaan aina käyttämään kertyneet tunnit vapaana. Henkilökohtaiset työaikataulut: Työaikataulut pyritään sovittamaan mahdollisuuksien mukaan muuhun elämään kunkin työntekijän toiveiden mukaisesti. Työsuunnittelussa otetaan myös huomioon, onko tekeekö t mieluiten töitä aamulla vai illalla ja vapaapäiviä on mahdollista saada lisää tekemällä enemmän tunteja. Työntekijät voivat myös vaihtaa vuoroja keskenään. Johto pyrkii parhaansa mukaan toteuttamaan työntekijöiden toiveet. Joustava työaika: Hallinnossa työskentelevillä on joustava työaika välillä 6:00 ja 17:00. Myös johtotiimin työaika on joustava.
DBA-SIJOITUS:	LOMAJÄRJESTELYT
2009: 7 2010: 6 2011: 1* 2012: 2 2013: 1 2014: ei osallistunut *2011 järjestettiin erillinen sarja julkisille työpaikoille, jonka Bofællesska-berne Edelsvej voitti.	Lisälomapäiviä: Työntekijöillä on mahdollisuus käyttää hoitopäiviä tai senioripäiviä, mikäli on niihin oikeutettu.
WORK LIFE BALANCE AWARD:	VANHEMPAINVAPAAT
2009: ehdolla	Vanhempainvapaa: Sekä miehille että naisille tarjotaan lakisääteistä parempaa vanhempainvapaata. PERHE JA TYÖYHTEISÖ Perheen osallistaminen: Bofællesskaberne Edelsvej pyrkii vahvistamaan linkkiä ”kahden eri maailman” välillä kutsumalla työntekijöiden perheet tutustumaan työpaikkaan, sen asukkaisiin ja työkavereihin. Työpaikka kutsuu myös työntekijät ja heidän partnerinsa (tai ystävän) yksityiselämän kannalta oleellisiin tapahtumiin (esimerkiksi stressinhallintaan tai terveyteen liittyvät tapahtumat). MUUT Stressin tunnistaminen ja hoito: Mikäli työntekijä on stressaantunut eikä löydä sopivaa tasapainoa työn ja muun elämän välillä, voi johdon kanssa aina keskustella. Työntekijä saa tarvittaessa koulutusta stressinhallintaan tai terapiaa. Työpaikka tarjoaa myös yksityiselämän kriisin, kuten avioeron tai läheisen kuoleman sattuessa, parhaimmillaan kuusia tuntia maksettua psykologista apua tai valmennusta. Bofællesskaberne Edelsvej on myös maksanut vakavassa stressitapauksessa työntekijälle ja tämän partnerille neljän päivän vierailun LGP-talossa, joka tarjoaa valmennusta, rentoutumisharjoituksia, hierontaa ja muita stressihoitoja.

HARTMANNS A/S	TYÖAIKA
Rekrytointitoimisto 115 työntekijää Yksityinen	Joustavuus: Työpaikalla on käytössä joustavat työajat ja työntekijöitä kehoitetaan yleisesti tekemään töitä työajalla ja keskittymään muuhun työajan ulkopuolella.
DBA-SIJOITUS	Työaikajärjestelyt: Mikäli työntekijä tarvitsee poikkeuksellisia työaikoja, tulee asiasta keskustella lähiesimiehen kanssa. Lähin esimies voi hyväksyä myös osa-aikaisen työjärjestelyn väliaikaisesti, mikäli osaston tilanne, koostumus ja toiminta mahdollistavat sen.
2009: 67 2010: 23 2011: 3 2012: 3 2013: 2 2014: 9	LOMAJÄRJESTELYT
	Lomajärjestelyt: Hartmanns tarjoaa ylimääräisen lomapäivän työntekijän lähtiessä lomalle. Loma-aikoja jaettaessa lapsiperheelliset työntekijät saavat valita ensin kesälomaviikkonsa.
WORK LIFE BALANCE AWARD:	VANHEMPAINVAPAAT
2012: voittaja	Vanhempainvapaa: Hartmanns antaa lakisääteisen vanhempainvapaan päälle ylimääräisiä maksettuja lomakuukausia.
	PERHE JA TYÖYHTEISÖ
	Perherahasto: Hartmanns on perustanut perherahaston, josta tuetaan perheiden sosiaalisten aktiviteettien järjestämistä. Tavoitteena on tuoda perheet lähemmäksi työpaikkaa. Vuosittain kukin yksikkö voi hakea 600 DKK per työntekijä järjestääkseen perheaktiviteetteja, kuten vaikkapa piknik-tapaamisia, veneretkiä, joulujuhlia, avointen ovien päiviä toimistolla tai elokuvailtoja. Ehtona rahojen jakamiseen on, että tapahtumien pitää olla lapsiystävällisiä ja koko perhe voi osallistua. Osastot ovat vastuussa tapahtumien suunnittelusta.
	MUUT
	Johdon koulutus: Johtajat koulutetaan keskustelemaan työntekijöille, jotka eivät syystä tai toisesta vaikuta voivan hyvin.
	Työn ja muun elämän tasapaino osana arviointikeskustelua: Tiimin vetäjä keskustelee jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti tavoitteista ja niiden täyttymisestä kaksi kertaa kuukaudessa. Työn ja muun elämän tasapaino on osa haastattelua ja siihen on mahdollista keskittyä, mikäli työntekijällä on ongelmia.
	Hyvinvointi- ja resurssiohjeistus: Hartmannsilla on hyvinvointi- ja resurssiohjeistus, jossa työntekijää kehitetään tarkkailemaan omaa vointia ja olemaan heti yh-

	teydessä johtoon, mikäli haluaa esimerkiksi vähemmän työtehtäviä priorisoidakseen muuta elämää. Myös johtajan pitää olla perillä alaisistaan ja mikäli käyttäytymisessä näkyy muutoksia, puhua työntekijän kanssa. Ohjeistukseen kuuluu myös mahdollisuus puhua valmentajan kanssa ongelmista, mikäli lähimmällä esimiehellä ei ole tarvittavia resursseja asian hoitamiseksi. Terveysohjelma: Hartmanssilla on laaja-alainen terveysohjelma. Ohjelma alkoi vuonna 2012 tutkimushankkeella, jossa selvitettiin työntekijöiden terveystilannetta ja luotiin yksilölliset ohjelmat, joiden tarkoitus on edistää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Tutkimushankkeen pohjalta luotiin terveysohjelma, jossa työntekijät voivat keskittyä haluamiinsa aihealueisiin. Ohjelmaan kuuluu myös mahdollisuus saada työelämän ja perheen yhteensovittamista tukevaa valmennusta, johon osallistuu myös työntekijän puoliso. Lisäksi ohjelmaan kuuluu terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen keskittyviä luentoja.
--	---

LODAM ELECTRONICS A/S	TYÖAIKA
Elektroniikkavalmistaja 97 työntekijää Yksityinen	Työajan ja muun elämän tasapaino: Huolellisella työsuunnittelulla pyritään kohdentamaan resurssit oikealla tavalla niin, että täysiaikaisten työntekijöiden keskimääräinen viikoittainen työaika ei ylitä 37 tuntia.
DBA-SIJOITUS	Joustavuus: Lodamilla pyritään pitämään erilaisten henkilöstösäännösten määrä mahdollisimman pienenä. Jäykkien sääntöjen sijaan johtamisen lähtökohtana on aina yksittäisen työntekijän henkilökohtainen tilanne ja tarve. Niinpä työntekijöiden kanssa on sovittu monia erilaisia yksilöllisiä järjestelyjä työajoista ja -määristä, etätöistä, poissaoloista ym. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmille on hyvin tyydyttävää tehdä erilaisia osa-aikaisia järjestelyjä. Järjestelyt sovitaan kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Tämä koskee työajan lisäksi kaikkea johtamista.
2010: 6 (DBMA*) 2011: 19 2012: 8 2013: 16 2014: 14	Huomiointi työajoissa: Tapaamisia ja työaikatauluja sovittaessa perheellisten työntekijöiden yksilölliset vaatimuksen pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin.
* 2010 yritys kuului pienten 20-49 työntekijän työpaikkojen DBMA-kategoriaan.	Henkilökohtainen työsuunnittelu: Työntekijät ovat pitkälti itse vastuussa päivittäisen työn suunnittelemisesta. Niinpä kaikille työntekijöille järjestetään vuosittain henkilökohtaisen suunnittelun kurssi ja kahden tunnin seurantaseminaari. Kurssilla työntekijöitä koulutetaan myös käyttämään työ- ja muun elämän tasapainottamiseen suunniteltuja työkaluja, joita voidaan hyödyntää keskusteltaessa perheen kanssa työn ja perhe-elämän tasapainottamisesta.
WORK LIFE BALANCE AWARD:	VANHEMPAINVAPAAT
2012: ehdolla 2014: ehdolla	Äitiysvapaa: Äitiysvapaa on rahallisesti lakisääteistä minimiä parempi.
	LOMAJÄRJESTELYT
	Lomajärjestelyt: Kesälomaa pyritään pitämään vähintään kolme viikkoa peräkkäin ja lomien pätkittäminen lyhemmiksi tai siirtäminen myöhäisemmäksi vaativat hyvät perustelut. Lomat suunnitellaan ryhmä- tai osastokohtaisesti siten, että lomailijalle löytyy aina tuuraaaja eikä synny tarvetta olla yhteydessä loman aikana. Lomatoiveet pyritään toteuttamaan mahdollisimman hyvin erityisesti perheellisten työntekijöiden osalta, jotta perheellä olisi mahdollisuus lomailla yhdessä.
	PERHE JA TYÖYHTEISÖ
	Perheen osallistaminen: Kaikki työntekijät suorittavat kaksipäiväisen seminaarin, jossa käsitellään työn ja muun elämän tasapainottamista ja hyvää yhteiseloä. Seminaariin osallistetaan myös perheellisten työntekijöiden puoliset. Perhe voi osallistua myös muuhun työpaikan toimintaan kunkin itse haluamassa laajuudessa.

	Perheet ja puoliset ovat tervetulleita koulutuksiin, vastaanotoille, yrityksen juhliin ja tapahtumiin sekä ekskursioille. MUUT Tukea haastavissa elämäntilanteissa: Lodamilla otetaan huomioon ja tarjotaan apua haastavissa ja kiireisessä elämäntilanteessa eläville työntekijöille myös silloin, kun vaikeudet eivät ole työhön liittyviä. Kriisitilanteissa tai vaikkapa ruuhka-vuosien paineessa kamppaileville vanhemmille tarjotaan mahdollisuus keskustella henkilöstöpäällikön kanssa joko työntekijän tai johdon aloitteesta. Keskustelussa tehdään yhteistyössä suunnitelma työntekijän jaksamisen varmistamiseksi, jossa määritellään työntekijän tarvitsema tuki. Erityisjärjestelyillä töissä otetaan huomioon kunkin yksilöllinen tilanne esimerkiksi työtehtävien ja -ajan suhteen. Prosessi kuvaillaan työntekijän käsikirjassa. Lisäksi Lodamilla on sopimus psykologin kanssa, jolloin henkilöstöpäällikön suosituksesta työntekijä pääsee välittömästi työpaikan maksamalle vastaanotolle. Työn ja muun elämän tasapainon tiedostaminen: Kaikkia työntekijöitä rohkaistaan miettimään työn ja muun elämän tasapainoa ja olemaan yhteydessä henkilöstötiimiin, mikäli työntekijällä on tasapainoon liittyviä haasteita tai toiveita. Henkilöstön ohjeistuksessa kuvailtua erityisjärjestelyjen suunnittelua pyritään hyödyntämään proaktiivisesti ennen kuin ongelmat kasvavat liian isoiksi. Pienet arjen avut: Lodamilla on käytössä alennuskortti, jonka avulla työntekijät voivat tehdä ruokaostoksia edullisesti netissä. Ostokset toimitetaan työpaikalle, eikä työntekijän tarvitse käydä erikseen kaupassa töistä tullessaan. Perjantaisin on myös mahdollista tilata valmista ruokaa kotiin vietäväksi. Muutamana päivänä vuodessa auton voi jättää yrityksen parkkipaikalla pestäväksi työpäivän aikana. Yritys on myös selvittämässä mahdollisuutta ostaa työntekijöiden koteihin siivouspalveluita.
--	---

MARS	TYÖAIKA
Elintarvikkeiden vähittäismyynti 110 työntekijää Yksityinen	Työajan ja muun elämän tasapaino: Työntekijöiden oletetaan olevan työaikana täysillä töissä ja työajan ulkopuolella täysin vapaalla. Nämä käsitteet mainitaan kokouksia koskevassa ohjeistuksessa ja usein myös mainitaan tapaamisissa ja kokouksissa. Etätyömahdollisuus: Kaikilla työntekijöillä on Marsin kustantamat henkilökohtaiset kannettavat tietokoneet ja internetyhteydet. Mikäli työntekijä joutuu olemaan kotona sairaan lapsen takia yli päivän, hän voi yksinkertaisesti vain ilmoittaa tekevänsä työtä kotoa käsin. Mahdollisuutta myös hyödynnetään paljon.
DBA-SIJOITUS	MUUT
2010: 17 2011: 20 2012: 14 2013: 11 2014: 6	Tukea haastavissa elämäntilanteissa: Mikäli työntekijä tarvitsee enemmän aikaa perheen parissa vaikean elämäntilanteen takia (esimerkiksi sairaus, läheisen kuolemantapaus, avioero yms.), voi lähiesimiehen kanssa sopia ylimääräisestä vapaasta ilman, että se vaikuttaa palkkaan tai lomakertymiin. Työntekijälle annetaan tarvittavaa tukea lähiesimiehen, henkilöstöosaston sekä sairaskassan kautta. Mars haluaa säilyttää yhteyden yksittäiseen työntekijään myös vaikeina aikoina ja henkilöstöosasto on luonnollisin linkki. Priorisointi: Johto keskustelee säännöllisesti työntekijöiden kanssa työn vaativuudesta ja kuormittavuudesta sekä kummankin osapuolen toiveista ja tarpeista.
WORK LIFE BALANCE AWARD:	
-	

MIDDELFART SPAREKASSE Pankki- ja luottotoiminta 236 työntekijää Yksityinen	TYÖAIKA Työaikajärjestelyt: Työpaikalla kiinnitetään erityishuomiota kahteen ryhmään ja heidän tarpeisiin: ikääntyvät työntekijät ja toisaalta työntekijät, joilla on pieniä lapsia. Molemmille tarjotaan mahdollisuus yksilöllisiin työaikajärjestelyihin ja osa-aikaisuuksiin. Noin 20 prosenttia työntekijöistä työskentelee vaihtelevan osa-aikaisesti.
DBA-SIJOITUS 2010: 3 2011: 5 2012: 7 2013: 12 2014: 5	VANHEMPAINVAPAAT Vanhempainvapaa: Sekä naisille että miehille tarjotaan hyvät vanhempainvapaan ehdot. Työpaikka pitää halutessa yhteyttä myös vanhempainvapaalla olevaan työntekijään. Yhteydenpidosta vastaa oma osastopäällikkö. Työntekijöillä säilyy pääsy työpaikan sisäiseen verkkoon myös vanhempainvapaalla ja monet nauttivat mahdollisuudesta pysyä mukana työpaikan tapahtumissa. Lisäksi vanhempainvapaalta palatessa voidaan tarvittaessa tehdä yksilöllisiä järjestelyjä esimerkiksi osa-aikaisen työn tai kevyempien työtehtävien muodossa.
WORK LIFE BALANCE AWARD: 2010: ehdolla isojen yritysten kategoriassa.* *2010 oli erikoisvuosi WLB-palkinnon suhteen ja sitä pystyi hakemaan myös ulkopuoliset yritykset. Kts. Tarkemmin WLB:n kuvailu.	PERHE JA TYÖYHTEISÖ Perheen osallistaminen: Yrityksen siirryttyä uuteen konttoriin järjestettiin avoimen oven päivä, jolloin perheet pääsivät tutustumaan työpaikkaan. Middelfart Sparekasse on tarjonnut joissain tapauksissa valmennusta myös puolisoille ja lapsille. MUUT Tasapainon tiedostaminen: Työpaikalla on käytetty vuodesta 2008 saakka ”Flow Game” -työkalua, jonka avulla työntekijän on mahdollista tunnistaa, onko hänellä haluamansa tasapaino työn ja muun elämän välillä. Koulutuksesta tuli lopulta pakollista kaikille työntekijöille 2009, mutta siitä luovuttiin 2012 kun kaikki olivat käyneet kurssin. Työpaikkakulttuuri: Yksi Middelfart Sparekassen ydinarvoista on tasa-arvo: kaikkia kohdellaan erilailla, koska se on ainoa mahdollisuus kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. Työntekijän yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen on oleellista. Stressinestokoulutus: Työntekijöille tarjotaan nelipäiväinen kurssi stressin estämisestä. Rentouttavassa ympäristössä tapahtuvalla kurssilla terapeutti auttaa, opettaa ja tarjoaa työkaluja, joiden avulla työntekijä voi puolisonsa kanssa käsitellä heille tärkeitä aiheita. Työntekijän ei tarvitse olla stressaantunut tai sairastunut päästäkseen kurssille.

ROCHE PHARMA- CEUTICALS A/S	TYÖAIKA
Lääketeollisuus, myynti 105 työntekijää Yksityinen	Joustavat työajat: Rochella halutaan joustaa työajoissa mahdollisuuksien mukaan. Työpaikalla on ”ydinaika” 9-15, jolloin työntekijän odotetaan olevan paikalla, ellei hän ole sopinut esimiehen kanssa jostain muusta järjestelystä. Loput työtunnit vaadittuun 37 viikkotuntiin asti saa tehdä haluamallaan tavalla. Tämä mahdollistaa perheellisten tulemisen tai lähtemisen töistä aikaisemmin sen mukaan, mikä sopii kunkin perheen aikatauluihin. Jousto mahdollistaa myös yksilöllisen työaika-suunnittelun ja antaa työntekijän työskennellä silloin, kun hän on tuottavimmillaan.
DBA-SIJOITUS 2010: 4 2011: 4 2012: 1 2013: 3 2014: 2	Työ ja vapaa-aika: Yrityksellä on joustavuutta tukeva sähköpostiohjeistus, jonka mukaan sähköpostia voi lähettää myös normaalien työaikojen ulkopuolella, mutta siihen ei tarvitse vastata ennen seuraavaa työpäivää. Etätyö: Työpaikka kustantaa kaikille työntekijöille kannettavat tietokoneet ja internetyhteyden etätyöskentelyä varten. Työntekijät saavat myös iPhoneen ja iPadin käyttöön.
WORK LIFE BALANCE AWARD: -	VANHEMPAINVAPAAT
	Äitiysvapaa: Roche tarjoaa äitiysvapaata täydellä palkalla kuukauden ennen laskettua aikaa ja kuusi kuukautta syntymän jälkeen, mikä on huomattavasti enemmän kuin alan työehtosopimuksessa määritelty minimi eli viisi kuukautta puolella palkalla. Työntekijä voi myös pitää kannettavan tietokoneensa ja seurata työpaikan tapahtumia sisäisessä verkossa halutessaan.
	PERHE JA TYÖYHTEISÖ
	Lapset työpaikalla: Lapset voi tuoda työpaikalle, mikäli tilanne niin vaatii. Toimistolle on järjestetty viihdykkeitä lapsille, mm. televisio ja lastenohjelmia, piirustusvälineitä ja paljon kaakaota.
	MUUT
	Hyvinvointiryhmä: Työpaikalle perustettiin 2011 hyvinvointiryhmä, jonka tehtävä on antaa ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hyvinvointiryhmän valmis-telema ohjelma hyväksyttiin yhdessä 2011, joten jokainen työntekijä pääsi osaksi prosessia. Työn ja muun elämän tasapaino on ollut keskeinen aihe ryhmässä aina, mutta erityisesti vuonna 2014 työtyytyväisyyskyselyissä esiin nousseiden toiveiden jälkeen se nousi agendalle. Ryhmän tavoitteena on tunnistaa muutamia aihealueita, joiden avulla voidaan parantaa työn ja muun elämän tasapainoa. Tasapaino on myös yksi avainalueista, joita käsitellään työpaikan vuosittaisessa henkilöstökonferenssissa.

	Stressin estäminen: Rochella on systemaattinen lähestyminen stressin ehkäisyyn, joka on tehty 2011 hyvinvointiryhmän toimesta. Kuuden kuukauden välein pidetään 3–4 tunnin mittainen stressikoulutus, jossa aiheesta keskustellaan sekä koko työpaikan kesken että tiimeissä. Johtajat on myös koulutettu tunnistamaan stressin merkkejä alaisissaan. Stressin hoitaminen: Mikäli stressioireita esiintyy, ohjataan työntekijä välittömästi hoitoon. Mikäli stressi on työperäistä, pääsee työntekijä työpsykologin vastaanotolle. Mikäli syyt löytyvät yksityiselämästä, Roche toimii yhteistyössä stressiklinikan kanssa, jossa hänelle tarjotaan valmennusta. Näissä tilanteissa myös työpaikka tulee vastaan esimerkiksi tarjoamalla kevyempää kuormitusta tai mahdollisuutta tehdä töitä kotoa. Anonyymi apu: Mikäli työntekijä ei halua puhua ongelmistaan työpaikalla, Roche tarjoaa myös mahdollisuuden soittaa ”hyvinvointipuhelimeen”, jossa voi saada nimettömästi apua ongelmiinsa esimerkiksi psykologilta. Lainatavarat: Työpaikalla on erilaisia käyttötavaroita, joita työntekijät voivat lainata: esimerkiksi juhlateltoja ja -astioita, kattotelineä autoon sekä peräkärry. Lisäksi työntekijöillä, joilla ei ole työsuhteautoa, on mahdollisuus mennä työntekijän kustantamalla taksilla lähimmälle juna-asemalle lähtiessään töistä. Pienet arjen avut: Roche tarjoaa työntekijöille erilaisia pieniä etuja, esimerkiksi aamupalan. Työpaikkaruokalasta voi ostaa ruokaa kotiin ja tätä varten löytyy lapsille suunniteltuja annoksia. Mikäli käyttää pesulaa, haetaan vaatteet työpaikalta ja toimitetaan sinne takaisin, samoin kirjeet ja paketit voi jättää työpaikalle, josta ne hoidetaan postiin. Työpaikalle voi myös tilata hierojan, fysioterapeutin tai ravitsemusneuvojan ja Roche maksaa puolet hoidosta.
--	--

SANTANDER CONSUMER BANK	TYÖAIKA
Pankki- ja luottotoiminta 94 työntekijää Yksityinen	Etätyö: Osa työntekijöistä voi tehdä mahdollisuuksien mukaan töitä myös kotoa. Noin 50 prosentilla työntekijöistä on tämä mahdollisuus. Työn ja muun elämän tasapaino: Työntekijöille on tehty selkeät säännöt, minkälaista tavoitettavuutta heiltä odotetaan normaalin työajan ulkopuolella. Tästä syystä suurin osa työstä tehdään pöytätietokoneilla ja -puhelimilla, vaikka vajaalla puolella työntekijöistä onkin mahdollisuus tehdä töitä myös kotona. Kuukausittaisissa tulokeskusteluissa käydään avointa dialogia työn ja muun elämän tasapainosta. Ylityöt: Sekä johto että työntekijät ovat selvillä siitä, että sovitut työtunnit ovat se määrä, mitä työntekijöiltä odotetaan. Näistä poikkeaminen pitää sopia etukäteen, oli sitten ylitöitä tai vähemmän töitä.
DBA-SIJOITUS	LOMAJÄRJESTELYT
2010: ei osallistunut 2011: 24 2012: 18 2013: 13 2014: 7	Joustavat vapaat: Johto suhtautuu aina hyvin avoimesti pyyntöihin ja pyrkii toteuttamaan toiveet ylimääräisistä vapaista esimerkiksi lapsen sairauden tai tapahtumaan osallistumisen takia. Työntekijät voivat käyttää myös hoitovapaita. Santander antaa finanssialan työehtosopimuksessa mainitun minimin päälle ylimääräisiä lomapäiviä.
WORK LIFE BALANCE AWARD:	VANHEMPAINVAPAAT
2014: ehdolla	Vanhempainvapaa: Santander tarjoaa sekä naisille että miehille lakisääteistä paremmat vanhempainvapaan ehdot.
	PERHE JA TYÖYHTEISÖ
	Perheen osallistaminen: Työpaikka järjestää tapahtumia, joihin myös perheet voivat osallistua (esimerkiksi joulujuhla, elokuvailta, retki eläintarhaan yms.).
	MUUT
	Vapaus ja vastuu: Työntekijöille annetaan paljon vapauksia ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen. Vapautta seuraa myös vastuu. Työpaikan motto onkin: "holistiset ihmiset tekevät holistista tulosta". Stressin tunnistaminen: Johtoa on valmennettu tunnistamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa merkkejä, mikäli työntekijän työ ja muu elämä ei ole tasapainossa tai hän on stressaantunut. Kaikilla työntekijöillä on myös mahdollisuus puhua yksityisesti Santanderin oman valmentajan kanssa.

SOCIALPSYKIATRI LOLLAND	TYÖAIKA
Psykiatrinen hoitolaitos 87 työntekijää Julkinen	Joustavat työajat: Työpaikka on organisoitu tiimeihin, joiden sisällä työntekijöillä on paljon vapauksia sopia työajat ja jakaa vastuut siten, että se toimii parhaiten sekä tiimille että yksittäisille työntekijöille. Niinpä useimmilla osastoilla on hyvin vapaa ympäristö, joka mahdollistaa henkilökohtaisen aikataulusuunnittelun, esimerkiksi lasten viemisen tai hakemisen päivähoidosta joustavasti. Kaikilla on kuitenkin velvollisuus työpaikkaa ja kollegoita kohtaan sekä varmistaa työn laatu ja hyvä palvelu. Joustavuus on molemminpuolista ja työntekijöiltä odotetaan myös lisäpanostusta kiireisinä aikoina ja ottavan rennommin, kun kiire on ohi.
DBA-SIJOITUS	Työaikajärjestelyt: Työntekijälle tehdään henkilökohtainen ohjelma, jossa otetaan kunkin oma tilanne huomioon. Eräs työntekijä tekee töitä osa-aikaisesti ja pääasiassa kotoa käsin pienten lasten takia, toinen työntekijä taas sai vastaavassa tilanteessa lähteä sovittuna ajanjaksona tunnin aikaisemmin töistä ilman, että se vaikutti hänen palkkaansa.
2010: 5 2011: 2 (DBOA*) 2012: ei osallistunut 2013: ei osallistunut 2014: 3 *2011 järjestettiin erillinen sarja julkisille työpajoille, jossa Socialpsykiatri Lolland sijoittui toiseksi.	LOMAJÄRJESTELYT
	Lomat: Työpaikalla varmistetaan, että työntekijät pitävät kaikki heille kuuluvat lomat. Lomalla kehoitetaan rentoutumaan ja välttämään esimerkiksi sähköpostin seuraamista. Perjantaipalavereja pyritään myös välttämään.
WORK LIFE BALANCE AWARD:	MUUT
-	Kriisiapu: Työpaikka tarjoaa ammattiapua henkilökohtaisissa kriisitilanteissa. Socialpsykiatri Lolland on noudattanut myös kunnallista stressiohjeistusta.

3. Haastattelut

Kirjallisten käytäntöjen selvittämisen lisäksi raporttia varten valituilla työpaikoilla tehtiin syventäviä haastatteluja, joilla selvitettiin tarkemmin perheystävällisten käytäntöjen muodostumista. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa työpaikoilta kysyttiin mm. miksi ne halusivat olla perheystävällisiä, miten käytännöt ovat syntyneet ja mitä hyötyä niistä on ollut.

Haastateltavat valittiin GPW:n listauksesta mahdollisimman monipuolisesti, jotta erityyppiset työpaikat olisivat hyvin edustettuina. Haastatteluihin valitut työpaikat olivat erityisen ansioituneita nimenomaan työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Lisäksi työpaikkojen henkilöstöstä valtaosa oli perheellisiä, joten perheen ja työelämän yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset olivat vahvasti esillä näissä paikoissa. Haastateltaviksi haettiin ensisijaisesti työpaikkakulttuurin parissa työskenteleviä johtavassa asemassa olevia henkilöitä yleensä henkilöstöosastolta. Lisäksi muutamilta työpaikoilta haastateltiin myös työntekijöiden edustajaa. Heidän kanssa keskustelussa keskityttiin selvittämään työpaikan perheystävällisiä käytäntöjä niiden hyödyntäjän näkökulmasta. Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta puhelimitse englanniksi (Bofællesskaberne Edelsvej haastateltiin tanskaksi ja haastattelu käännettiin englanniksi). Yhteensä tehtiin yhdeksän haastattelua kuudella työpaikalla (taulukko 1).

Yritys	Henkilö
Abakion	Maja Bavngaard, henkilöstö- ja viestintäpäällikkö
AbbVie	Marianne Pedersen, henkilöstöpäällikkö Biegitte Holst Andresen, koulutus- ja innovaatiopäällikkö
Bofællesskaberne Edelsvej	Michael Møller, sosiaalipedagogi, luottamus mies
Lodam Electronics	Tore Østergaard, operatiivinen johtaja Anne Vibeke Madsen, henkilöstökonsultti
Hartmanns	Brian Herrestup, projektipäällikkö Nina Cordth, johdon assistentti
Roche	Anja Kjær, henkilöstökoordinaattori

Taulukko 1. Haastatellut työpaikat ja henkilöt.

Tämä luku perustuu haastatteluissa saatuihin vastauksiin ja niissä esille nousseisiin asioihin. Haastatteluiden tulokset puretaan kolmen kysymyksen kautta: Miksi kannattaa olla perheystävällinen työpaikka, miten rakentaa perheystävällinen työpaikka sekä mitä tarvitaan perheystävällisen työpaikan tekemiseksi. Lisäksi jokaisen osioon liittyy tarkempi tapauskuvaus, jossa kussakin käydään läpi yhden työpaikan tarina perheystävällisyyden kehittymisestä.

3.1 MIKSI KANNATTAA OLLA PERHEYSTÄVÄLLINEN TYÖPAIKKA?

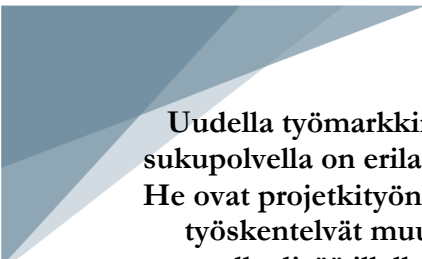
Kaikissa haastatelluissa työpaikoissa koettiin, että työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottaminen oli ollut kannattavaa ja siitä saadut hyödyt olivat isommat kuin perheystävällisistä käytännöistä aiheutuvat kustannukset. Haastatteluissa nousi esiin kolme työpaikan kannalta merkittävintä hyötyä.

1. Perheystävällinen työpaikka houkuttelee parhaita osaajia ja sitouttaa heidät työpaikalle.
2. Perheystävällisyys on kannattavaa, koska vaihtuvuus ja sairauspoissaolot vähenevät ja työteho nousee.
3. Koko henkilöstö voi paremmin ja on ylpeä työpaikastaan.

Selkein etu perheystävällisyydestä koettiin olevan työpaikan maineelle ja sen houkuttavuudelle työnantajana. Nykyään yhä useammalle työntekijälle pelkkää palkkaa tärkeämpää on työpaikan tarjoama kokonaisuus: mielekkäät työtehtävät ja työpaikan tarjoamat mahdollisuudet sovittaa työ ja muu elämä yhteen onnistuneesti ovat erittäin merkittäviä asioita, kun työntekijä arvioi työnantajia. Haastatteluissa kävi ilmi, että monet työntekijät ovat valmiita tinkimään palkastaan päästäkseen työpaikkaan, joka tunnetaan mahdollisuuksista tasapainottaa työ ja muu elämä. Niinpä perheystävällisen työpaikan maineesta oli rekrytoinnissa huomattavaa apua ja haastatelluilla työpaikoilla koettiin sen ansiosta saavan palkattua parempia osaajia oikeisiin työtehtäviin.

Monella haastatellulla työpaikalla vaihtuvuuden vähentäminen ja parhaiden osaajien houkuttelu taloon oli ensisijainen tavoite, kun työn ja muun elämän yhteensovittamista lähdettiin helpottamaan. Perheystävälliset käytännöt olivat merkittävässä roolissa, sillä perheelliset työntekijät ovat sitoutuneita paikkakunnalle ja työpaikkaan, mikäli se tarjoaa mahdollisuuden sovittaa perhe ja ura yhteen. Vanhempainvapaa on myös monesti luonnollinen taitekohta, jonka jälkeen työntekijä lähtee etsimään uutta suuntaa. Perheystävälliselle työpaikalle paluu tehdään mahdollisimman helpoksi esimerkiksi yksilöllisesti sovittavin osa-aikaisin järjestelyin. Monet työpaikat tarjoavat myös mahdollisuuden pitää yhteyttä vanhempainvapaan aikana ja työntekijöillä on esimerkiksi pääsy työpaikan sisäiseen verkkoon.

Vaihtuvuuden vähentämisessä oli myös onnistuttu. Työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottamalla vaihtuvuus tippui lähes kaikissa yrityksissä ja monesti muutos oli valtava: esimerkiksi Hartmannsilla, Lodamilla ja AbbViellä kaikilla vaihtuvuus oli tippunut vain noin kolmannekseen aikaisemmasta. Samanlaisia tuloksia raportoitiin myös sairauspoissaolojen suhteen, joita oli kaikilla haastatelluilla työpaikoilla nykyään huomattavasti alan keskiarvoja vähemmän. Lisäksi useimmat organisaatiot arvioivat myös työn tehokkuuden lisääntyneen, kun työntekijät saivat valita joustavasti itselleen sopivat



Uudella työmarkkinoille tulevalla sukupolvella on erilainen kulttuuri. He ovat projektityöntekijöitä, jotka työskentelevät muutaman tunnin aamulla, lisää illalla ja elävät siinä samalla. Yritysten on mahdollistettava tämä, tai parhaat osaajat etsiytyvät muualle. Viiden kymmenen vuoden kulutta oman tasapainon löytäminen työn ja muun elämän välillä on yleisesti palkkoja tärkeämpää.

Tore Østergaard, operatiivinen johtaja, Lodam Electronics

työajat ja työskentelemisen tavat. Varsinkin perheellisten työntekijöiden joustavuus paransi työtehoa, kun työaikoja suunniteltaessa pystyttiin ottamaan myös muiden perheenjäsenten tarpeet huomioon.

Perheystävällisyyden ansiosta työpaikoilla syntyi säästöjä. Varsinkin vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen väheneminen tuotiin esiin selkeästi mitattavina asioina, jotka olivat vähentäneet kustannuksia. Perheen ja työelämän yhteensovittamisen helpottaminen vaatii panostusta, mutta kaikissa paikoissa, joissa asiaa oli seurattu, siihen panostamisen arvioitiin olevan kannattavaa myös rahallisesti jo vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen vähenemisen ansiosta. Niiden lisäksi tulevat muut hyödyt, jotka eivät välttämättä realisoidu heti, vaan vasta pidemmän ajan kuluessa. Liiketoiminnalle on hyväksi, että sitoutuneet työntekijät eivät vie osaamistaan kilpailijoille ja hyvämaineinen työpaikka saa rekrytoitua parhaat työntekijät. Kaikki haastatellut organisaatiot olivatkin kasvaneet viimeisten vuosien aikana.

Rahallisten etujen lisäksi perheystävällisyydestä on inhimillisiä hyötyjä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen helpottamisen koettiin olevan oikea ratkaisu työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Tyytyväisyys olikin huippuluokkaa kaikissa haastatelluissa organisaatioissa. Tämä näkemys korostui erityisesti niillä työpaikoilla, joissa työhyvinvointi oli kuulunut yrityksen ytimeen jo perustettaessa. Esimerkiksi Abakionin perustajat kyllästyivät kiivastahtiseen ja kovia arvoja korostavaan työelämään 2000-luvun alun IT-buumin aikaan ja halusivat tehdä itselleen työpaikan, jossa olisi mukava olla töissä. Yritys on kasvanut työntekijöidensä mukana: kun nuoret osaajat ovat saaneet lapsia, myös työpaikkakulttuuri on keskittynyt enemmän perheystävällisyyteen. Abakionilla ei koskaan ole ollut erillistä hanketta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, vaan se on ollut osa yritystä alusta asti eikä sen tuomia kustannushyötyjä seurattu erikseen.

Kaikissa haastatteluissa, niin johdon kuin työntekijöidenkin, tulikin selväksi, että haastatellut henkilöt todella olivat ylpeitä siitä, että saivat työskennellä nykyisessä työpaikassaan. Lähes kaikilla oli myös omakohtaisia kokemuksia perheen ja työelämän yhteensovittamisesta ja he olivat erittäin tyytyväisiä niihin mahdollisuuksiin, joita työpaikka oli tähän tarjonnut. Tyytyväisyyskyselyiden tuloksissa tapahtui laajemminkin todella merkittäviä nousuja työpaikan keskittyttyä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuuksien parantamisen myötä ja sijoitus GPW:n listauksessa kasvoi kohisten. Perheystävällisessä työpaikassa työskenteleekin poikkeuksellisen tyytyväisiä ja ahkeria ihmisiä.

Siirtyminen perinteisestä mallista joustavaan lisäsi työtehoa

AbbVie, joka ennen vuotta 2012 toimi Tanskassa nimellä Abbott, on kansainvälinen lääkealan yritys. Työpaikkana se oli pitkään hyvin konservatiivinen: tunteja oli paljon, joustavuus vähäistä ja työn tehokkuus heikkoa. Tärkeintä oli, että työntekijä istui toimistolla yhdeksästä viiteen.

Vuonna 2006 silloin vielä Abbott-nimeä käyttänyt yritys osallistui Great Place to Workin listaukseen parhaista työpaikoista. Tulokset olivat karuja. Sijoitus oli vasta 37. ja erityisesti työn ja muun elämän tasapaino oli kateissa: vain 39 prosenttia vastanneista työntekijöistä oli tyytyväisiä siihen.

Tämä viimeistään herätti johdon ymmärtämään muutoksen tarpeen. Sitä ei lähdetty kuitenkaan puskemaan ylhäältä käsin, vaan työntekijöiltä itseltään kysyttiin, mitä asioita työpaikalla pitäisi parantaa. Yritys palkkasi ulkopuolisen konsultin ajamaan muutoksia. Pilotitbankkeen perusteella Abbotille luotiin oma räätälöity Life Navigator -koulutusohjelma, jonka kaikki työntekijät käyvät edelleen läpi tullessaan taloon. Koulutuksessa opitaan tunnistamaan ja hallitsemaan omaa työntekoa sekä työn ja muun elämän tasapainoa.

Hyppy perinteisestä yrityskulttuurista uuteen joustavaan malliin ei tapahtunut hetkessä ja vastustajiaakin löytyi. Kuitenkin ylimmän johdon avainhenkilöiden sitoutuminen ja työntekijälähtöisyys auttoivat viemään muutosta eteenpäin. Jokainen henkilö yrityksessä kävi läpi koulutuksen ja kaikki hyöttyivät uusista käytännöistä.

Uudistuksen jälkeen talouskäyrät ovat osoittaneet kohti kattoa. Viimeisen kuuden vuoden aikana myynti on kasvanut 86 prosenttia ja yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli 536 miljoonaa tanskan kruunua (noin 72 miljoonaa euroa). Tuottavuus kasvoi työhyvinvointibankkeen aloittamisvuodesta 2006 vuoteen 2013 mennessä 50 prosenttia laskettuna liikevaihtona per työntekijä.

Näitä numeroita selittävät osaltaan työtyytyväisyyskyselyjen tulokset. Yleinen tyytyväisyys työhön nousi vuosina 2006–2014 68 prosentista 93 prosenttiin. Vielä dramaattisempi on ollut muutos tyytyväisyydessä työn ja muun elämän tasapainoon, joka nousi vuoden 2006 39 prosentin lukemasta 97 prosenttiin vuonna 2014. Samaan aikaan vaihtuvuus tipahti kolmanneksien: vielä 2006 se oli 31 prosentin luokkaa, kun 2014 vaihtuvuus oli alle 10 prosenttia.

”Hanke on ollut valtava menestys, koska asetimme selkeät ja mitattavat tavoitteet erityisesti tyytyväisyyden suhteen ja niitä on seurattu säännöllisesti. Lisäksi aihe on jatkuvasti esillä johdon ja työntekijöiden tapaamisissa”, kertoo henkilöstöpolitiikka Marianne Pedersen.

Tulokset hiljensivät viimeisetkin epäilijät ja nykyään perheystävällisyys sekä työn ja muun elämän tasapaino ovat tiukasti osa yrityskulttuuria. Kunkin työntekijän yksilölliset vaatimuksen pyritään ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon.

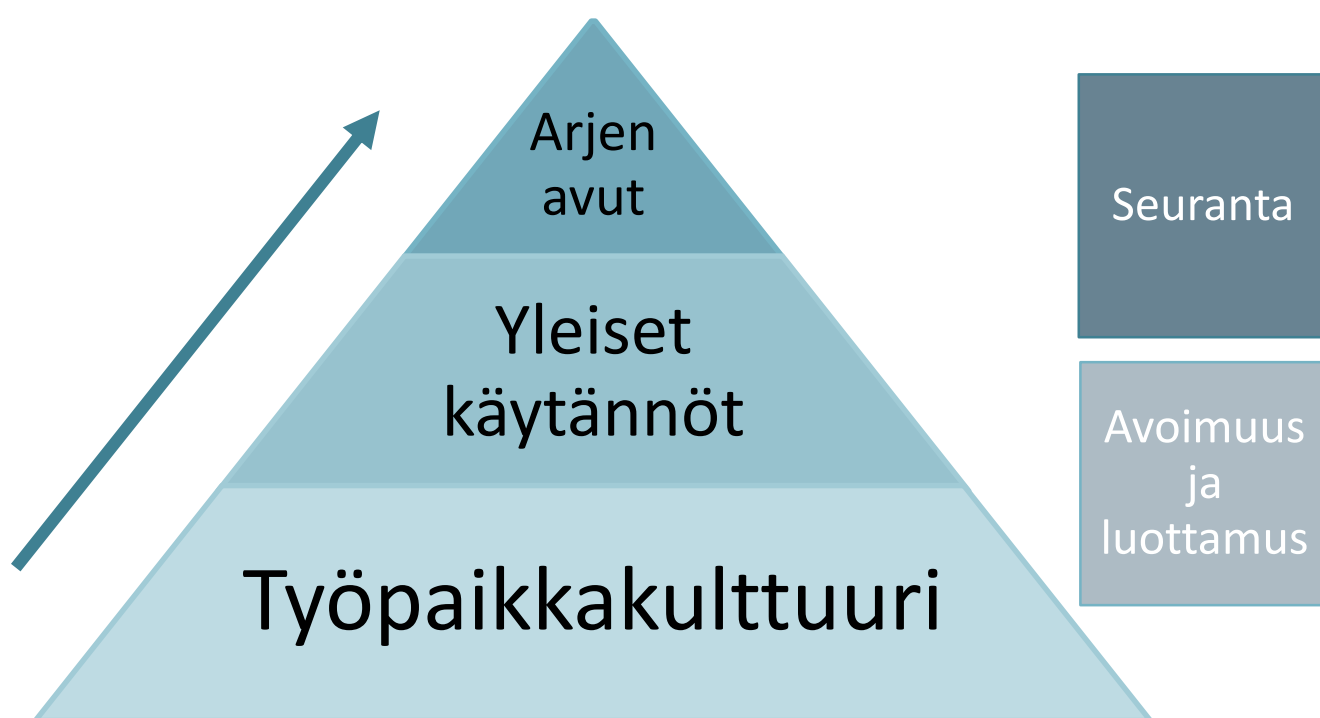
”Olen eronnut ja 11-vuotias poikani asuu joka toinen viikko luonani. Työpaikalla tämä tiedetään ja saankin näinä viikkoina olla enemmän kotona ja jos on esimerkiksi tärkeitä tapaamisia ulkomailla, on pomoni usein mennyt niihin puolestani. Vastaavasti teen enemmän töitä silloin kun hän ei ole luonani.”, koulutus- ja innovaatiopäällikkö Birgitte Holst Andersen kertoo omakohtaisena esimerkkinä.

Andersen on työskennellyt lähes kymmenen vuotta eri tehtävissä AbbViellä. Hän aloitti tutkijana, mutta on edennyt johtotehtäviin. Perheystävällisyys on mahdollistanut etenemisen uralla ja Andersen on viihtynyt työpaikallaan erittäin hyvin.

”Tunnen itseni etuoikeutetuksi täällä. Olen voinut pitää huolta lapsistani ja samalla olla kunnianhimoinen työni ja urani suhteen”, hän sanoo.

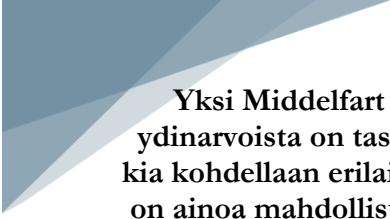
3.2 MITEN RAKENTETAAN PERHEYSTÄVÄLLINEN TYÖPAIKKA?

Perheystävällisellä työpaikalla työntekijän ymmärretään olevan kokonaisuus. Niinpä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta pyritään tekemään mahdollisimman helppoa. Yksittäiset pienet teot voivat auttaa perheellisten työntekijöiden arkea paljonkin, mutta ne ovat vain jäävuoren huippu. Jotta edellisessä kappaleessa esitettyjä positiivisia vaikutuksia saadaan, pitää perheen ja työelämän yhteensovittamisen olla tiukasti osa työpaikan kulttuuria. Perheystävällinen työpaikka, jossa viihtyvät niin perheelliset kuin perheettömätkin työntekijät, rakennetaan alhaalta ylöspäin luottamukselle (kuva 5). Ristiriitojen välttämiseksi kaikki tehdään avoimesti ja perheen ja työelämän yhteensovittamisen mahdollisuuksia myös seurataan toistuvasti, jotta ongelmakohdat voidaan tunnistaa ja niihin voidaan puuttua.



Kuva 5. Perheystävällisen työpaikan rakennuspalikat

Perheystävällisen työpaikan perusta on hyvässä työpaikkakulttuurissa, jonka varaan on helppo rakentaa sekä yleisempiä käytäntöjä että yksittäisiä arjen apuja tai yksilöllisiä järjestelyjä. Kaikille haastatelluille työpaikoille oli yhteistä työntekijöiden hyvinvointia korostavat työpaikkakulttuuri. Perheellisten työntekijöiden erityistarpeet ymmärrettiin hyvin, mutta myös muiden työntekijäryhmien vaatimukset ja ennen kaikkea ihmisten yksilölliset tarpeet otettiin huomioon. Haastatelluissa työpaikoissa valtaosa työntekijöistä oli perheellisiä, joten perheen ja työelämän yhteensovittamista helpottavat käytännöt olivat korostetusti esillä. Useimmat käytännöt hyödyttivät kuitenkin kaikkia työntekijöitä: perheellisten lisäksi esimerkiksi matkustavat nuoret tai eläkeikää lähestyvät työntekijät voivat hyödyntää joustavia työaikoja. Tärkeimmäksi asiaksi haastatelluissa nousikin yksilöllinen lähestyminen, jossa jokaisen työntekijän erilaiset toiveet otettiin huomioon mahdollisimman hyvin. Näin välttyttiin myös ristiriidoilta eri työntekijäryhmien kesken.



Yksi Middelfart Sparekassen ydinarvoista on tasa-arvo: kaikkia kohdellaan erilailla, koska se on ainoa mahdollisuus kohdella kaikkia tasa-arvoisesti. Työntekijän yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen on oleellista.

Middelfart Sparekassenin kuvaus periaatteistaan GPW:n tutkimuksessa.

Yleiset käytännöt ovat työpaikkojen toistuvia ja systemaattisia tapoja ottaa työntekijän hyvinvointi huomioon ja keinoja varmistaa työntekijöiden jaksaminen. Perheellisten työntekijöiden kannalta merkittävimpinä nousivat esiin erityisesti erilaiset työaikajoustot. Päivittäisen työajan sovittaminen joustavasti esimerkiksi lasten päivähoidon kanssa oli monille erittäin tärkeää. Toisaalta erilaiset osa-aikaiset järjestelyt olivat hyvin suosittuja varsinkin vanhempainvapaalta palaavien keskuudessa. Myös lomajärjestelyt ja perheen ottaminen mukaan työyhteisöön ovat systemaattisia tapoja helpottaa perheen ja työelämän yhteensovittamista. Kaikilla haastatelluilla työpaikoilla myös järjestetään erilaisia koulutuksia ja niiltä löytyy järjestelmälliset keinot reagoida, mikäli työntekijä on stressaantunut työ- tai yksityiselämäänsä liittyvien syiden takia.

Työpaikkakulttuurin ja yleisten käytäntöjen päälle voidaan rakentaa erilaisia yksittäisiä keinoja helpottaa perheellisten työntekijöiden arkea. Osa näistä voi olla jatkuvasti käytössä olevia, kuten vaikkapa mahdollisuus viedä ruokaa kotiin töistä tai mahdollisuus tilata ruokaostokset netistä työpaikalle. Toisaalta perheystävällisellä työpaikalla osataan reagoida yllättäviin vastaantuleviin tilanteisiin. Tanskassa muutama vuosi takaperin opettajien lakko venyi ja koulut olivat kiinni useita viikkoja. Abakionilla oli totuttu joustoihin, joten sen työntekijät saivat tehdä töitä kotona haluaminaan aikoina ja sovittaa ne parhaiten puolison aikatauluihin, kun useimmilla muilla työpaikoilla piti käyttää lomapäiviä lastenhoidon. Kun koulut olivat jo toista viikkoa kiinni eikä loppua näkynyt, palkkasi Abakion valmistumassa olevan opettajaopiskelijan valvomaan lapsia ja kokoushuone toimistolla muutettiin luokahuoneeksi.

Avoimuus ja luottamus ovat avainasemassa, kun perheystävällisellä työpaikalla rakennetaan työpaikkakulttuuria. Joustavuus vaatii molemmipuoleista luottamusta. Perheystävällisellä työpaikalla johto luottaa työntekijöiden tekemän sovitut tehtävät ja vastaavasti työntekijät voivat luottaa, että johto toteuttaa lupaamansa asiat. Tästä molemmipuoleisesta luottamuksesta muodostuu positiivinen kehä, joka vahvistaa itseään. Työnantaja on valmis näkemään paljon vaivaa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden toteuttamiseksi ja toisaalta myös työntekijät ovat valmiita kiireaikoina joustamaan omista aikatauluistaan.

Luottamus puolestaan edellyttää koko organisaation läpäisevää avoimuutta. Perheystävällisellä työpaikalla johto kertoo kaikille, mitä työpaikalla tapahtuu ja mihin sillä pyritään. Toisaalta kaikilla haastatelluilla työpaikoilla myös työntekijät kokivat, että heillä on hyvä yhteys ylöspäin ja he voivat kertoa esimiehille, mikäli tuntevat tarvetta korjata työn ja muun elämän tasapainoa. Avoimuutta tarvitaan myös työntekijöiden välillä erityisesti kun sovitaan erilaisia yksilöllisiä järjestelyjä. Edellytys niiden onnistumiselle on, että järjestelyistä ja niiden syistä kerrotaan avoimesti. Muuten syntyy kateutta ja vaatimuksia saada samat edut kaikille, jolloin yksilöllinen lähestyminen käy mahdottomaksi. Avoimuus oli myös haastateltavilla työpaikoilla estänyt työntekijäryhmien välisen kitkan syntymisen. Bofællesskaberne Edelsvejn sisäisessä uutiskirjeessä kerrotaan esimerkiksi, jos työntekijä on saanut pidemmän loman toteuttaakseen unelmamatkansa. Työntekijä tulee huomioiduksi ja toisaalta muut tietävät, mistä on

kysymys ja ymmärtävät myös, että heillä on mahdollisuus omakohtaisiin järjestelyihin, mikäli tarve niin vaatii.

Oleellista on myös seurata työn ja muun elämän tasapainoa jatkuvasti. Kaikilla haastatelluilla työpaikoilla järjestettiin koulutuksia, jotka auttavat ihmisiä tarkastelemaan omia toiveita ja tunnistamaan merkkejä stressistä paitsi omakohtaisesti, myös työkavereissa ja alaisissa. Tärkein seurantakanava oli säännöllinen keskusteluyhteys työntekijöiden ja johdon välillä. Lisäksi tyytyväisyyttä työn ja muun elämän tasapainoon seurataan toistuvilla kyselyillä. Keskeinen työkalu haastatelluille yrityksille oli GPW:n listauksen yhteydessä vuosittain tehtävä kysely koko työpaikan henkilöstölle. Lisäksi erilaisia räätälöityjä kyselyitä toteutettiin satunnaisemmin. Rochella ajatusta oli viety vielä pidemmälle, ja siellä oltiin kehittämässä reaaliaikaista stressimittaria, josta työntekijät voisivat nähdä osastokohtaisen kuormitustason. Jos mittari näyttää punaista jonkin osaston kohdalla, osaavat muut työntekijät ja johto jakaa kuormitusta muualle.

Samat rakennuspalikat löytyivät kaikilta haastatelluilta työpaikoilta huolimatta niiden erilaisista lähtökohdista. Ne olivat paikallaan niin Abakionilla, jossa työntekijöiden hyvinvointi on ollut yrityksen ydinajatus sen perustamisesta lähtien, kuin myös AbbViellä, joka on muuttunut hyvinkin jäyhästä vanhakantaisesta yrityksestä joustavaksi ja perheystävälliseksi työpaikaksi. Molemmissa tapauksissa perheystävälliset käytännöt ja työpaikkakulttuuri luotiin samalla tavalla. Aloite tuli johdosta, jonka sitoutuminen työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistamiseen on ensiarvoisen tärkeää. Muutosta ei kuitenkaan runnottu läpi ylhäältä sanellen, vaan kaikissa haastatelluissa työpaikoissa seuraavaksi sitoutettiin myös työntekijät prosessiin ja kysyttiin heidän ajatuksia siitä, miten työn ja muun elämän yhteensovittamista voisi helpottaa. Itse käytäntöjen syntyminen olikin usein hyvin työntekijävetoista. Kaavasta poikkesi ainoastaan Bofællesskaberne Edelsvej, jossa työn ja muun elämän yhteensovittaminen henkilöityi vahvasti yhteen johtajaan, vaikka työntekijät olivat myös osana prosessia. Hän jäi eläkkeelle tänä keväänä, joten nyt työpaikalla pohditaan, miten hyvästä työpaikkakulttuurista saadaan pidettyä kiinni tästä eteenpäin.

Jatkuvuus olikin perheystävällisen kulttuurin omaksuneilla työpaikoilla keskeinen haaste. Hyvä työpaikkakulttuuri vaatii ylläpitämistä. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tulee olla esillä kaikessa tekemisessä. Pelkkä henkilöstöohjeistuksen sisäsivuille kirjattu maininta ei riitä. Useimmissa työpaikoissa uudet työntekijät kävivät läpi standardoidun koulutuksen, jossa tehdään käytännöt tutuiksi. Jatkuvuuden haaste korostuu erityisesti, mikäli työpaikan johtoportaaseen tulee uusia henkilöitä työyhteisön ulkopuolelta. Käytännöt hyödyttävät kuitenkin niin työnantajaa kuin henkilöstöäkin, joten kaikilla on yhteinen kannuste pitää kiinni hyvästä työpaikkakulttuurista. AbbViellet otettiin taannoin saksalainen johtaja. Hän tuli hyvin erilaisesta työpaikkakulttuurista ja kaikkia hieman jännitti, kuinka hän suhtautuu avoimeen malliin. Kun johtaja kuteinkin pääsi itse näkemään tulokset ja olemaan osa työpaikkakulttuuria, hän vakuuttui varsin nopeasti joustavan lähestymistavan eduista ja on nykyään implementoimassa samanlaisia järjestelyjä Saksaan.

Työn ja muun elämän tasapainosta on tullut osa työpaikan kulttuuria. Sen varaan on mahdollista rakentaa myös niitä pieniä asioita, jotka tekevät elämästä helpompaa.

Anne Vibeke Madsen, henkilöstökonsultti, Lodam Electronics

Muutamassa tapauksessa perheystävällisiä käytäntöjä kehitettäessä oli törmätty myös lainsäädännöllisiin esteisiin. Rochella elokuvalippujen antaminen lapsiperheille jouduttiin lainsäädännön muuttuessa lopettamaan. Abakionilla taas selvitettiin mahdollisuutta tarjota siivouspalvelua, joka kävisi siivoamassa työntekijän kodin sillä välin kun hän on itse töissä. Tässäkin yhteydessä lainsäädännölliset ongelmat ovat toistaiseksi estäneen palvelun käyttöönoton. Työntekijällä on myös oikeus yksityisyyteen eikä omasta elämästä välttämättä tarvitse kertoa työnantajalle. Kuitenkin haastatelluilla työpaikoilla vallitsevassa avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä työnantajat sekä työntekijät ymmärsivät molemmat, että paras tulos saadaan aikaan ihmisten kokonaisvaltaisella lähestymisellä.

Keskeistä oli rohkeus kokeilla. Perheystävällisellä työpaikalla kuunneltiin työntekijöiden ehdotuksia ja toiveita niin yleisistä käytännöistä kuin yksilöllisistä järjestelyistä. Ne myös pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Vain aniharvassa tapauksessa jonkin käytäntö tai järjestely oli osoittautunut jälkikäteen toimimattomaksi ja niitä olisi jouduttu purkamaan.

Perheystävällinen työpaikka houkuttelee parhaita osaajia

Elektroniikka-alan suunnitteluyritys Lodam Electronics on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Liikevaihto ja henkilöstö ovat moninkertaistuneet: 2010 työntekijöitä oli noin 50, nyt yrityksessä työskentelee lähes 100 henkilöä. Niinpä yrityksellä on tarve ensinnäkin pitää kiinni ammattitaitoisesta henkilöstöstä ja toisaalta palkata parhaita osaajia töihin.

”Ehdottomasti tärkein asia menestyksen jatkumiselle on osaava työvoima. Henkilöstöön on sijoitettu valtavasti resursseja ja jos he lähtevät, vievät he osaamisen mukanaan kilpailijalle”, kertoo aikaisemmin myös henkilöstöpäällikkönä toiminut Lodamin operatiivinen johtaja Tore Østergaard.

Lodam toimii Sønderborgissa eteläisessä Tanskassa. Alueelle on keskittynyt paljon saman alan yrityksiä ja kilpailu työntekijöistä on kovaa, mikä on johtanut palkkojen rajuun nousuun. Lodamilla päätettiin lähestyä ongelmaa toiselta kannalta ja luoda paras kokonaisuus: kohtuullinen palkka, mutta ennen kaikkea paras ympäristö työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Työelämän ja muun elämän tasapainottaminen tehtiin työntekijöiden tarpeista lähtien. Suurin osa alan työntekijöistä on 30–40 vuotiaita miehiä ja kahdella kolmasosalla Lodamin henkilöstöstä on pieniä lapsia kotona, joten perheellisten työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat nousivat esille. Hanke aloitettiin vuonna 2010 kutsumalla työntekijät kokoon keskustelemaan asiasta. Tilaisuuteen kutsuttiin myös työntekijöiden puoliset.

Työpaikan yhteisiä kokoontumisia järjestetään edelleen ja lähes kaikki työntekijät osallistuvat niihin. Tapaa- misissa käsitellään muiden asioiden lisäksi myös työn ja muun elämän tasapainoa. Lisäksi työntekijöistä koottiin aihetta käsittelevä kahdeksanhenkinen neuvonantajaryhmä, joka tapaa johtoa säännöllisesti.

”Työn ja muun elämän tasapainosta on tullut osa työpaikan kulttuuria. Sen varaan on mahdollista rakentaa myös niitä pieniä asioita, jotka tekevät elämästä helpompaa”, kertoo henkilöstökonsultti Anne Vibeke Madsen.

Tuloksena on joukko erilaisia pieniä käytäntöjä, mutta ennen kaikkea yksilöllinen lähestymistapa, jossa kunkin työntekijän oma tilanne otetaan huomioon. Työntekijä voi asemastaan riippumatta esittää toiveita henkilöstöosastolle, joka pyrkii järjestämään asian mahdollisimman sujuvasti.

”Toiveista kieltäydytään vain hyvin harvoin. Ainoa ehto on, että työntekijä kertoo järjestelyistä avoimesti kollegoille. Muuten syntyy kyräilyä ja vaatimuksia siitä, että minunkin on saatava samat edut”, Madsen kertoo.

Uusi työpaikkakulttuuri on tuonut toivottuja tuloksia. Vaihtuvuus on tippunut ollen alle kymmenen prosentin luokkaa ja sairauspoissaolomäärät ovat alan matalimpia, vain 1,4 prosenttia viimeisen kolmen vuoden aikana. Lodam on myös esillä paikallisessa mediassa, sponsoroi tapahtumia ja kertoo avoimesti työpaikkakulttuuristaan. Yritys tunnetaan hyvinä työnantajana Pohjois-Saksaa myöten.

”Kun toisella alueen yrityksellä on paikka vapaana, sitä hakee ehkä viisi ihmistä. Meille hakemuksia tulee 20–30. Palkkasimme juuri erittäin osaavan ja kokeneen perheellisen ihmisen johtajistoon. Hän sai edellisessä työpaikassa 20 prosenttia parempaa palkkaa, mutta halusi silti tulla Lodamille, koska työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on täällä helpompaa”, Østergaard sanoo.

”Ei perheystävällisyys ja hyvän työpaikan maineen saavuttaminen ole vaikeaa. Tärkeintä on tehdä se, minkä lupaa ja olla lupaamatta liioja.”

3.3 MITÄ TARVITAAN PERHEYSTÄVÄLLISEN TYÖPAIKAN TEKEMISEKSI?

Perheystävällinen työpaikka rakennetaan alhaalta päin hyvän työpaikkakulttuurin varaan. Oikean kulttuurin aikaansaaminen ei kuitenkaan onnistu ilman, että siihen panostetaan. Haastatteluissa nousi esille kolme keskeistä edellytystä, joita perheystävällisen työpaikan aikaansaaminen oli vaatinut.

1. Tarvittavat resurssit rahallisesti ja henkilökunnan osalta, tarvittaessa myös ulkopuolisen konsultin käyttö.
2. Avoin keskustelukulttuuri työntekijöiden ja johdon välillä.
3. Tavoite olla perheystävällinen työpaikka osaksi työpaikan toimintaperiaatteita.

Työpaikan perheystävällisyyttä voidaan parantaa pienin keinoin, mutta parhaan hyödyn saamiseksi on muodostettava työn ja muun elämän yhteensovittamista tukeva työpaikkakulttuuri. Edellisessä alaluvussa käytiin läpi, millä toimin perheystävällinen työpaikkakulttuuri voidaan saada aikaan. Näiden toteuttaminen vaatii resursseja niin henkilöstön osalta kuin rahallisestikin.

Haastatteluissa keskikokoisissa yrityksissä henkilöstöosastolla oli vähintään yksi henkilö vastuussa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyvistä asioista. Kaikissa paikoissa oli myös hankittu ulkopuolisilta henkilöstökonsulteilta apuja mm. koulutusohjelmien kehittämiseen. Toisaalta yksilöllisten toiveiden huomiointi lisäsi hieman myös johtajien ja tiiminvetäjien työtaakkaa ja riittävien aikaresurssien varaaminen myös johdon käyttöön on oleellista. Näistä toimista syntyy kustannuksia, mutta haastatteluissa saatujen hyötyjen koettiin kattaneen kustannukset.

Yhtä tärkeää on myös varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa työn ja muun elämän tasapainottamiseen. Toistuvasti työtaakan alle hukkuvat työntekijät ovat stressaantuneita eivätkä pysty hyödyntämään työn ja muun elämän yhteensovittamiseen tarkoitettuja käytäntöjä, vaikka niitä olisi kuinka paljon tarjolla. Vain riittävä henkilöstömäärä tehtäviin töihin nähden ja työtaakan tasainen jakautuminen mahdollisuuksien mukaan mahdollistavat tasapainon työn ja muun elämän välillä. Kiireellisinä aikoina perheystävällisen työpaikan sitoutuneet työntekijät ovat valmiita joustamaan, mutta jatkuva liian suuri työtaakka kuormittaa liikaa. Esimerkiksi Rochella huomattiin, että työntekijät eivät yksinkertaisesti ehdi hyödyntämään tarjottuja mahdollisuuksia. Niinpä ajankäytön tehostaminen ja työtaakan jakaminen ovat nyt yrityksessä kärkisijalla. Osallistava kulttuuri on hyvästä, mutta se voi viedä myös liikaa aikaa. Nyt työpaikalla implementoidaankin mallia, jossa jokaisen työntekijän ei tarvitse osallistua kaikkeen mahdolliseen, mutta työpaikan tapahtumista kuitenkin tiedotetaan kaikille.



Mikäli haluamme tehdä hyvää tulosta, tarvitsemme motivoituneita ja hyvinvointia työntekijöitä. Työntekijät ovat tärkein resurssimme. Siksi heistä on pidettävä huolta.

Brian Herrestup, projektipäällikkö,
Hartmanns

Perheystävällisen työpaikkakulttuurin syntyminen edellyttää myös avointa keskusteluyhteyttä johdon ja työntekijöiden välillä, jotta tieto välittyy molempiin suuntiin. Haastatteluilla työpaikoilla työn ja muun elämän tasapaino olikin esillä eritasoisissa keskusteluissa. Siitä puhuttiin isoissa tapaamisissa,

joihin kutsuttiin kaikki työntekijät. Aiheeseen liittyviä kysymyksiä voitiin käsitellä myös säännöllisissä kahdenkeskeisissä tapaamisissa lähiesimiehen kanssa. Lähes kaikilla työpaikoilla oli myös jonkinlainen työn ja muun elämän yhteensovittamista käsittelevä ohjausryhmä, joiden kokoonpano vaihteli. Joissain ryhmissä oli suoraan mukana ylintä johtoa, toisilla työpaikoilla katsottiin parhaaksi keskustella asiasta työntekijöiden kesken ja raportoida tuloksista eteenpäin. Parhaisiin tuloksiin oli päästy molempia malleja hyödyntämällä. Toisinaan ryhmän palaverissa saattoi olla johtoa mukana, kun taas toisinaan työntekijät kokoontuivat keskenään.

Lisäksi tavoite olla perheystävällinen työpaikka on syytä kirjata vähintäänkin työpaikan toimintaperiaatteisiin. Näin asia tulee huomioiduksi kaikessa toiminnassa. Haastatelluissa organisaatioissa tavoite olla hyvä työpaikka oli kirjattu yleensä yrityksen arvoihin, toimintaperiaatteisiin ja/tai visioon. Lisäksi se tuotiin esiin myös työpaikan viestinnässä. Tämä on omiaan sitouttamaan organisaation tavoitteen toteuttamiseen ja hyvän kulttuurin syntymiseen. Sekä johtajat että työntekijät olivat ylpeitä työpaikkansa maineesta ja yritykset myös kertoivat avoimesti tiedotuksessaan työpaikkakulttuuristaan. Esimerkiksi Lodam sponsoroi konsertteja sekä urheilutapahtumia, on esillä mediassa työpaikkakulttuurinsa ansiosta ja sen edustajat käyvät usein luennoimassa aiheesta. Avoimuus mahdollistaa yritykselle hyvän työpaikan maineesta saatavien etujen maksimoinnin ja toisaalta myös ohjaa elämään maineensa veroisesti.

Perheystävällisyyteen panostaminen on ollut kannattavaa

Työskentely työnvälitysyriyts Hartmannsilla on välillä hyvin kuormittavaa. Työntekijät ovat tekemisissä työnsä menettäneiden ihmisten kanssa ja joskus vaikeassa elämäntilanteessa olevat asiakkaat purkavat turbautuneisuuttaan työnvälittäjiin. Työ on siis raskasta, vaikka tunteja ei normaalia viikkotyöaikaakaan pidemmältä kertyisi.

Niinpä huolehtiminen työntekijöiden jaksamisesta on aina ollut yrityksessä tärkeää ja työviihtyvyyden arveltiin olevan hyvällä tolalla. Vuonna 2009 Hartmanns teetti kyselyn, jolla selvitettiin tyytyväisyyttä työpaikalla. Tulokset olivat yllättäviä ja osoittivat todellisia kehittämistarpeita. Esimerkiksi vain 56 prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että heitä rohkaistiin työn ja muun elämän tasapainottamiseen.

Niinpä yritys käynnisti hankkeen, jonka tavoite oli parantaa työviihtyvyyttä. Työpaikalla päätettiin valita vuosittain kaksi työhyvinvoinnin osa-aluetta, joiden parantamiseen keskitettäisiin erityistä huomiota. Yrityksen 135 työntekijää äänestävät vuosittain valittavat kehitysalueet.

Työelämän ja muun elämän tasapaino nousi suosituimmaksi osa-alueeksi heti ensimmäisenä vuonna ja pysyi kahden kehityskohteen joukossa aina vuoteen 2013 asti. Koska lähes kaksi kolmasosaa työntekijöistä on perheellisiä, monet tänä aikana kehitetyt käytännöt keskittyivät helpottamaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Perheelliset saavat esimerkiksi valita lomat ensimmäisenä ja yrityksessä perustettiin erillinen perherahasto, josta kukin yksikkö saa hakea vuosittain 600 Tanskan kruunua (80 euroa) per työntekijää rahaa perheystävällisten tapahtumien järjestämiseen.

Nämä toimet ovat vaatineet yritykseltä resursseja. Yksilöllinen työaikasunnittelu ja tarpeiden huomioimen lisäävät jonkin verran tiimien johtajien kuormitusta. Rahallisesti työympäristön parantamiseen tähtäävään projektiin kuluu vuosittain noin neljä miljoonaa kruunua (noin 535 000 euroa), josta kolme miljoonaa (hieman yli 400 000 euroa) menee yrityksen sisäisiin kustannuksiin, esimerkiksi hanketta vetävien työntekijöiden palkkoihin, ja miljoona (reilu 130 000 euroa) ulkopuolisille konsulteille.

Hanke on kuitenkin todettu sen vaatimien resurssien arvoiseksi.

”Sairauslomat, niin pitkäaikaiset kuin lyhytaikaisetkin, ovat puolittuneet. Työntekijöiden vaihtuvuus on vain noin yksi kolmasosa alan keskiarvosta”, kertoo hyvinvointiprojektia viisi vuotta johtanut Brian Herrestup.

Pelkästään sairauspoissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymisen myötä Hartmanns arvioi säästäneensä neljän ensimmäisen vuoden aikana 16 miljoonaa kruunua (noin 2,3 miljoonaa euroa), mikä on riittänyt maksamaan hankkeeseen sijoitetut rahat takaisin. Lisäksi työviihtyvyys on parantunut ja yritys on noussut Great Place to Work -instituutin parhaiden työpaikkojen listalla vuoden 2009 sijalta 67 parhaimmillaan toiseksi vuonna 2013. Viihtyvyyden myötä myös työntekijöiden tuottavuus on parantunut.

Yritys on saanut hankkeen myötä myös näkyvyyttä. Markkinointi ei ollut päätavoite, mutta projekti on poikkinut positiivista imagonrakennusta. Hartmanns on onnistunut luomaan brändin työpaikkana jossa ihmiset viihtyvät, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on helppoa ja työntekijöitä kannustetaan löytämään oma tasapaino. Niinpä hankkeesta on ollut huomattavaa apua myös rekrytoinnissa ja yritykseen töihin hakevien määrä sekä laatu ovat kasvaneet huomattavasti.

”Hanke on ollut ehdottomasti kaiken siihen laitetun rahan arvoinen. Työntekijät ovat tärkein resurssimme. Heistä on pidettävä huolta”, Herrestup sanoo.

4. Kuusi askelta perheystävällisempään työpaikkaan

Tiukassa taloudellisessa tilanteessa työpaikoilla joudutaan usein karsimaan kuluja ja vähentämään henkilöstöä. Tällöin myös jäljelle jäävien työntekijöiden työmäärä kasvaa ja stressi lisääntyy. Perheystävällisiin käytäntöihin panostaminen on kuitenkin tällaisessa tilanteessa entistä tärkeämpää, sillä se parantaa työntekijöiden jaksamista.

Lisäksi työntekijöiden sitouttaminen ja parhaiden osaajien rekrytointi luo pohjaa työpaikan menestymiselle jatkossa. Perheystävällisyys sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen nousevatkin tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi varsinkin globaalisti erittäin kilpailuilla aloilla ja siihen panostamisesta on kovaa vauhtia tulossa kilpailussa pärjäämisen edellytys. Siksi perheystävällisen työpaikkakulttuurin rakentaminen kannattaa aloittaa jo nyt, kun siitä saa vielä huomattavaa etua verrattuna kilpailijoihin. Tanskan kokemusten perusteella voidaan tunnistaa kuusi askelta, joiden avulla edistetään perheystävällisemmän työpaikan syntymistä:

1. **Perheystävällisyys tulee kirjata osaksi työpaikan toimintaperiaatteita.** Näin pyritään varmistamaan, että perheystävällisyys otetaan huomioon yrityksen kaikessa toiminnassa. Lisäksi avoin viestintä yrityksen perheystävällisyydestä mahdollistaa siitä saatavan imagohyödyn maksimoimisen.
2. **Johdon sitoutuminen perheystävällisiin käytäntöihin** on erittäin tärkeää. Johtoa kannattaa kouluttaa perheystävällisten käytäntöjen hyödyistä. Perheystävällisyydelle voi asettaa myös taloudellisia kannusteita. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmissä voidaan ottaa osaltaan huomioon pelkän taloudellisen tuloksen lisäksi myös työtyytyväisyyskyselyiden tulokset. Näin luodaan pohja tulevaisuuden menestykselle.
3. **Työntekijöiden ottaminen mukaan prosessiin** on oleellista. Vain näin perheystävällisten käytäntöjen hyödyt saadaan realisoitua täysimittaisina. Käytäntöjä ei kannata määrätä ylhäältä lähtien, vaan kysyä henkilöstöltä minkälaisia tarpeita heillä on. Tässä vaiheessa kysymyksiä voi suunnata myös työntekijöiden perheenjäsenille. Avoimuus toimenpiteistä, tavoitteista ja yksilöllisistä järjestelyistä on edellytys käytäntöjen onnistumiselle.
4. **Perheystävällisyydelle tulee asettaa konkreettiset tavoitteet** ja myös seurata niiden täyttymistä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi työtyytyväisyyden nousu halutun rajan yli, perheellisten työntekijöiden vaihtuvuuden vähentäminen, sairauspoissaolojen väheneminen tai haluttu sijoitus hyvien työpaikkojen listauksessa. Tavoitteet voidaan sopia yhdessä henkilöstön kanssa ja niiden saavuttamista tulee seurata jatkuvasti.
5. **Työpaikalla tulee varmistaa riittävät resurssit tavoitteiden täyttämiseen.** Yksittäisillä toimilla ei rakenneta perheystävällistä työpaikkakulttuuria, vaan sen syntymiseen täytyy varata riittävästi resursseja. Yksilöllisten tarpeiden huomiointi lisää myös jonkin verran johdon työtaakkaa. Tarvittaessa on myös hyvä hankkia ulkopuolista apua.
6. **Kannattaa kokeilla rohkeasti ja välttää antamasta kieltäviä vastauksia ehdotuksiin.** Mikäli jokin tuntuu mahdottomalta, tulee miettiä ensin, voisiko näin kuitenkin toimia. Jos estetyn toiveen toteuttaminen sellaisenaan ei onnistu, kannattaa etsiä molemmille osapuolille mahdollisimman hyvä vaihtoehto. Näin luodaan molemminpuoleista luottamuksen ilmapiiriä.

Lähdeluettelo

Albertsen, Karen et al., 2008: Workhours and worklife balance, *SJWEH Supplements*, Vo. 5, s. 14–21.

European Platform for Investing in Children: Denmark - Creating proactive policies supporting vulnerable children and their families, http://europa.eu/epic/countries/denmark/index_en.htm, luettu 2.5.2015.

Global Human Capital Trends 2015, Deloitte, Deloitte University Press.

Happy Planet Index 2012, <http://www.happyplanetindex.org/>, luettu 23.4.2015.

Helliwell, John et al. (toim.), 2013: *World Happiness Report 2013*, Sustainable Development Network.

Helliwell, John et al. (toim.), 2015: *World Happiness Report 2015*, Sustainable Development Network.

Kisling, Cecilie, 2015: Sähköpostitiedonanto, Tanskan työministeriö.

Miettinen, Anneli & Anna Rotkirch, 2012: *Perhebarometri 2011: Yhteistä aikaa etsimässä – Lapsiperheen ajankäyttö 2000-luvulla*, Väestötutkimuslaitos - Katsauksia E 42/2012.

Närvi, Johanna, 2014: Äidit kotona ja työssä – perhevapaavalinnat, työtilanteet ja hoivaihanteet, *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 79, No. 5, s.543–552.

OECD Better Life Index, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>, luettu 29.4.2015.

She Figures 2012: *Gender in Research and Innovation: Statistics and Indicators*, European Commission, Directorate General for Research and Innovation, Publications Office of the European Union, 2013.

Tilastokeskus: Lapsiperheet tyytyväisiä 1950–2013, http://tilastokeskus.fi/til/perh/2013/perh_2013_2014-05-23_tau_003_fi.html, luettu 23.4.2015.

Ylikännö, Minna, 2010: Employees' Satisfaction with the Balance Between Work and Leisure in Finland, Sweden, Norway and Denmark - Time Use Perspective, *Research on Finnish Society*, Vol. 3, s. 43–52.



DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vīlandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com