

Anne Mustonen

SUKUPUOLTEN MUKAISEN TASA-ARVOISEN
HENKILÖSTÖRAKENTEEN HYÖDYT JA
MAHDOLLISUUDET

Opinnäytetyö

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

Tradenomi YAMK

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (YAMK)
Tekijä/Tekijät	Anne Mustonen
Työn nimi	Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen hyödyt ja mahdollisuudet
Toimeksiantaja	Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Luovien alojen tutkimusyksikkö
Vuosi	2021
Sivut	78 sivua, liitteitä 10 sivua
Työn ohjaaja(t)	Sari Toijonen-Kunnari

TIIVISTELMÄ

Suomessa lainsäädännöllinen perusta on laaja koskien tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Vaikka Suomi onkin tasa-arvoinen maa, se ei kuitenkaan aina näy arkipäiväisesti kaikessa toiminnassa. Ammattialat ovat usein segregoituneet, sukupuolten välillä on palkka- ja urakehityseroja.

Opinnäytetyössä selvitettiin yritysten näkemyksiä sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomista hyödyistä ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkimustulosten avulla lisätä yritysten ymmärrystä siihen, mitä tasa-arvoasioiden huomioimisella ja kehittämisellä voidaan saavuttaa. Ymmärryksen lisääntymisen myötä yritykset saavat konkreettista tietoa ja innostusta tasa-arvoasioiden kehittämiseen liittyen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus, jonka avulla pyrittiin saamaan syvällistä tietoa nykyhetkessä tapahtuvista ilmiöistä todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteissa. Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluina Teamsin ja puhelimen välityksellä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen.

Yritykset kokevat sukupuoltenmukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen hyödyiksi ja samalla myös mahdollisuuksiksi monimuotoisemman ajattelun sekä paljon erilaisia bisneshyötyjä. Näitä ovat muun muassa innovatiivisuuden lisääntyminen, parempi asiakasymmärrys, houkuttelevuus rekrytointimarkkinoilla, parempi tuloksen tekokyky ja hyvä julkisuuskuva. Sukupuolten mukaisella tasa-arvoisen henkilöstörakenteen avulla nähdään myös mahdollisuuksia lieventää segregaatiota. Sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne huomioidaan johtamisessa tarjoamalla kaikille samat mahdollisuudet kehittyä ja edetä uralla. Osassa yrityksissä tasa-arvoon kiinnitetään tavoitteellisesti huomiota naisten ja miesten prosentuaalisiin osuuksiin rekrytointeja tehtäessä ja osa yrityksistä tukee naisten uria erilaisin toimenpitein. Avoin keskustelukulttuuri nähdään asiaksi, jolla voidaan vaikuttaa tasa-arvon edistämiseen. Tärkeänä koetaan myös tasa-arvo- ja diversiteetti tietouden lisääminen koko henkilöstölle. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta on jatkuvasti kehitettävä suunnitelmallisesti. Tehty tutkimus tuotti tietoa yrityksille tasa-arvon hyödyistä, mahdollisuuksista ja sen kehittämisestä.

Asiasanat: sukupuolten tasa-arvo, yhdenvertaisuus, syrjimättömyys, tasa-arvoisen henkilöstörakenteen hyödyt ja tasa-arvon edistäminen

Degree	Master of Business Administration
Author (authors)	Anne Mustonen
Thesis title	Benefits and opportunities of gender equality organizational structure
Commissioned by	South-Eastern Finland University of Applied Sciences, Creative industries
Time	2021
Pages	78 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Sari Toijonen-Kunnari

ABSTRACT

In Finland, the legal basis regarding gender equality and non-discrimination is broad. Even though Finland has high gender-equality standards compared with other countries, inequalities are still visible in everyday life. The professions are often segregated, with gender-based differences in pay and career development.

The thesis aimed to determine companies' views regarding the advantages of and opportunities provided by a gender-balanced organizational structure. Research results can help organizations understand the benefits of promoting and implementing gender-equality measures. As awareness regarding this issue grows, companies will receive concrete information and enthusiasm for the development of equality issues.

This study employed qualitative approach, in more concrete terms, a case study seeking to gain in-depth knowledge of the current phenomena in a real operating environment and situations. A series of focused interviews conducted by videoconference and telephone was the primary resource of data. The collected material was further analyzed using data content analysis.

The results show that the companies perceive a gender-balanced organizational structure as an opportunity for more diverse thinking and other business benefits. These include increased innovation, better customer understanding, attractiveness in the recruitment market, better profitability, and an improved public image. A gender-balanced organizational structure also helps in alleviating segregation. A gender-balanced organizational structure can be acknowledged in management by providing equal opportunities for skills development and career progress. In some companies, gender-equality policies target the percentages of women and men in recruitment, and some companies support women's careers through various measures. An open culture of dialogue is seen as a critical aspect contributing to the promotion of gender equality. Equality and diversity awareness for all staff are seen necessary. Equality and non-discrimination must be continuously developed in a planned manner. The study produced information on the benefits and opportunities of equality and its development for the companies.

Keywords: gender equality, equality, non-discrimination, benefits of an equal organizational structure, promotion of equality

SISÄLLYS

KÄSITTEISTÖ	6
1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	7
2.2 Laadullinen tutkimus	8
2.3 Aineistonkeruu	9
2.4 Aineiston käsittely ja analysointi	11
2.5 Opinnäytetyöprosessi	12
3 LAINSÄÄDÄNTÖÄ TYÖELÄMÄN TASA-ARVOSTA.....	13
3.1 Sukupuolten välisen tasa-arvon historiaa Suomessa ja Suomen perustuslaki	14
3.2 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.....	15
3.3 Yhdenvertaisuuslaki.....	18
3.4 Työturvallisuus-, rikos-, työsopimus- ja virkamieslaki	20
3.5 EU-lainsäädännön tasa-arvodirektiivit	21
4 TASA-ARVO SUKUPUOLTEN VÄLILLÄ.....	22
4.1 Tutkimustietoa tasa-arvosta ja lainsäädännön noudattamisesta	23
4.2 Segregaatio ja valtavirtaistaminen	25
4.3 Tasa-arvon hyödyt ja mahdollisuudet	28
4.4 Tasa-arvotyöhön motivoivia tekijöitä.....	32
4.5 Tasa-arvon edistäminen	35
4.5.1 Tasa-arvon edistäminen poliittisilla päätöksillä	35
4.5.2 Tasa-arvon edistämisen keinoja yrityksissä.....	36
4.5.3 Yritysten muutosvastarinta ja johtajien merkitys tasa-arvon edistämässä....	39
4.5.4 Erilaiset kriteerit, standardit, tilastot ja indikaattorit tasa-arvotyötä tukemassa	40
5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	41
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET.....	42
6.1 Aineiston kerääminen	42
6.2 Aineiston käsittely ja analysointi	43

6.3	Tutkimuksen tulokset	44
6.3.1	Taustatiedot	44
6.3.2	Tasa-arvo työyhteisössä	45
6.3.3	Tasa-arvoon liittyvä lainsäädäntö	50
6.3.4	Tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät	51
6.3.5	Tasa-arvon edistäminen	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset	62
7.2	Työn luotettavuuden arviointi	68
8	LOPUKSI	69
	LÄHTEET	72

LIITTEET

Liite 1: Tasa-arvon edistämisen hyödyt

Liite 2: Kutsu tutkimukseen 1

Liite 3: Kutsu tutkimukseen 2

Liite 4: Teemahaastattelu runko

Liite 5: Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen strateginen suunnittelu ja näkyminen käytännössä

Liite 6: Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteet hyödyt ja mahdollisuudet

Liite 7: Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen kehittämisen

KÄSITTEISTÖ

Ihmisoikeudet

Ihmisoikeudet kuvaavat jo käsitteellisesti ihmisten oikeuksia, jotka pitävät sisällään ajatuksen siitä, että riippumatta uskonnosta, alkuperistä, ihonväristä, sukupuolesta tai muusta vastaavasta syystä ihmiset ovat yhdenvertaisia (Ojanen 2019, 3). Ihmisoikeudet ovat perustavanlaatuisia oikeuksia ja ne on turvattu kansainvälisissä sopimuksissa. Ihmisoikeudet velvoittavat moraalisesti kaikkia yhteiskunnan toimijoita, joten niitä kutsutaan myös ihmiskunnan yhteiseksi arvoiksi. (Ihmisoikeudet s.a.)

Monimuotoisuus/moninaisuus/diversiteetti

Yrityksen henkilöstön, muiden sidosryhmien ja asiakaskunnan moniarvoisuudella ja moninaisuudella tarkoitetaan monimuotoisuutta. Ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaus ja seksuaalinen suuntautuminen ovat monimuotoisuuden määritteitä. Henkilöstön toisistaan poikkeava koulutus, taidot, työnteon tapa, persoonallisuus ja arvot ovat myös työyhteisössä monimuotoisuuden ulottuvuuksia. (Työturvallisuuskeskus s.a., 3.)

Sukupuolten välinen tasa-arvo

Naisten ja miesten yhtäläisillä oikeuksilla, velvollisuuksilla ja mahdollisuuksilla toteuttaa itseään ja osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan tarkoitetaan sukupuolten välistä tasa-arvoa. Naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistäminen ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän estäminen on tasa-arvolain tarkoitus. (Valtavirtaistaminen s.a.)

Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen

Sukupuolinäkökulma ja tasa-arvon edistämisen tavoite sisällytetään kaikkeen toimintaan sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen strategian avulla. ”*Se mi-
ten asia koskee naisia ja miehiä (sukupuolinäkökulma), otetaan huomioon kaik-
kessa toiminnassa (valtavirtaistaminen).*” (Valtavirtaistaminen s.a.) Valtavir-
taistamisen tarkoituksena on tarkastella ja muuttaa kaikkia organisaation toi-
minta- ja menettelytapoja niin, että naisten ja miesten tasa-arvoa edistetään
(Euroopan komissio 2004, 9).

Sukupuoli

”Sukupuoli on erilaisista geneettisistä, kehityksellisistä, hormonaalisista, fysiologisista, psykologisista, sosiaalisista ja kulttuurisista ominaisuuksista koostuva jatkumo” (Seta 2020). Tällä hetkellä Suomessa on kaksi juridista sukupuolta, mies ja nainen. Juridinen sukupuoli käy esille henkilötunnuksesta, ja se vahvistetaan syntymän tai sukupuolenkorjausprosessin yhteydessä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL 2020e.)

Sukupuolisyrrjintä

Sukupuoleen perustuvassa syrjinnässä henkilö asetetaan sukupuolen perusteella eriarvoiseen asemaan. Myös seksuaalinen tai sukupuoleen perustuva häirintä ja ahdistelu on syrjintää. (THL 2020e).

Segregaatio

Segregaatiolla tarkoitetaan sukupuolten välistä eriytymistä, eriyttämistä ja epätasapainoa (THL 2020b).

Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että riippumatta ihmisen iästä, sukupuolesta, alkuperästä, kansalaisuudesta, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, kielestä, uskonnosta ja vakaumuksesta, mielipiteestä, vammasta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä kaikki ihmiset ovat samanarvoisia. Henkilöön liittyvät tekijät eivät saa vaikuttaa ihmisten mahdollisuuksiin saada töitä ja erilaisia palveluja tai päästä koulutukseen oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa. (Yhdenvertaisuus s.a.)

Sukupuolinäkökulma

Sukupuolinäkökulmalla tarkoitetaan asian tarkastelua siten, miten se koskee eri sukupuolia ja myös sukupuolen moninaisuuden huomioimista (THL 2020e).

1 JOHDANTO

Suomea pidetään tasa-arvoisena maana, ja se on yksi tärkeä arvo Suomessa. Tasa-arvolaki on säädetty Suomessa jo 1986. Tasa-arvolain tehtävänä on tukea naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja se kieltää sukupuoleen ja sukupuoli-identiteettiin perustuvan syrjinnän. (Suomi on sukupuolten tasa-arvon edelläkävijä s.a.) Lainsäädännöllinen perusta on Suomessa laaja ja se koskee tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Vaikka Suomi on tasa-arvoinen maa, se ei kuitenkaan näy arkipäiväisesti kaikessa toiminnassa. Ammattialat ovat usein eriytyneet ja sukupuolten välillä on palkkaeroja. Jotta sukupuolten välistä tasa-arvoa voidaan edistää, se vaatii yrityksissä tasa-arvoasioiden ymmärtämistä ja huomioimista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritysten näkemyksiä sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomista hyödyistä ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain selvitystä siitä, minkälaisia hyötyjä ja mahdollisuuksia yritykset näkevät tasa-arvoisen sukupuolten mukaisen henkilöstörakenteen tuottavan. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tuottaa toimenpidesuosituksia, vaan tutkimustulosten avulla lisätä yritysten ymmärrystä siihen, mitä tasa-arvoasioiden huomioimisella ja kehittämisellä voidaan saavuttaa. Tasa-arvoasioiden ymmärryksen ja osaamisen lisääntymisen myötä työnantajat voivat nähdä tasa-arvoon liittyviä asioita laajemmin, saada kannustusta ja tahtoa tasa-arvoasioiden huomioimiseen ja kehittämiseen liittyen. Yritykset voivat saada merkittäviä hyötyjä aikaan kehittämällä tasa-arvoon liittyviä asioita.

Opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön toteutus. Kolmannessa luvussa esitellään tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden taustoja, lakeja ja muita säädöksiä, jotka ohjaavat yritysten toimintaa ja luovat perustan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle perustan kaikissa yrityksissä. Neljännessä luvussa käsitellään sukupuolten välistä tasa-arvoa laajemmin enemmän käytännön ja tutkimustiedon avulla. Luvussa viisi esitellään toimeksiantaja ja sen nykytilanne. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen toteutus ja siitä saadut tulokset. Seitsemännessä luvussa esitellään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja arvioidaan työn luotettavuutta. Luvussa kahdeksan esitellään pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toteutus, tavoitteet, rajausta ja tutkimusongelmat. Luvussa esitellään myös valitut tutkimusmenetelmät perustellen. Lisäksi luvussa esitellään itse opinnäytetyöprosessi.

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus, rajausta ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritysten näkemyksiä sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomista hyödyistä ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain selvitystä siitä minkälaisia hyötyjä ja mahdollisuuksia yritykset näkevät tasa-arvoisen sukupuolten mukaisen henkilöstörakenteen tuottavan. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tuottaa toimenpidesuosituksia, vaan tutkimustulosten avulla lisätä yritysten ymmärrystä siihen, mitä tasa-arvoasioiden huomioimisella ja kehittämisellä voidaan saavuttaa. Ymmärryksen lisääntymisen myötä yritykset saavat konkreettista tietoa ja innostusta tasa-arvoon liittyvien asioiden kehittämiseen liittyen.

Tutkimusongelmat

Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys:

- Minkälaisia hyötyjä yritykset kokevat sukupuolen mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuottavan?

Alakysymykset:

- Miten sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne on otettu tällä hetkellä yrityksessä huomioon strategisessa suunnittelussa ja miten se näkyy käytännössä?
- Miten sukupuolten mukaista tasa-arvoista henkilöstörakennetta voitaisiin kehittää ja hyödyntää yrityksessä?

Tutkimuskysymykset oli muotoiltu niin, että niiden avulla saatiin syvällistä tietoa yrityksiltä. Tutkimuksessa saadut tiedot ovat arvokkaita työnantajille tasa-arvo asioiden ymmärryksen ja kehittämisen kannalta.

2.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tarkastelee merkityksiä, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia. Merkitykset kietoutuvat suhteiksi, ja ne muodostavat merkityskokonaisuuksia, jotka ilmenevät ihmisiin liittyvistä tapahtumista. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada kuvattua ihmisten omia kokemuksia. (Varto 1992, Vilka 2015, luvun 5 mukaan: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Ominaista laadullisessa tutkimuksessa on, että se lähestyy tutkittavaa kohdetta sen luonnollisessa ympäristössä. Se tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja olennaista siinä on osallistuvien ihmisten näkökulmat sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisten havaintojen kanssa. Tutkittavien kokemukset ovat keskeisiä asioita laadullisessa tutkimuksessa, ja sen tehtävänä on luoda teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteina olevista ilmiöistä. Laadullinen tutkimusote on soveltava silloin, kun tutkitaan sellaisia ilmiöitä, joiden perusteet ovat tajunnassa, ihmisten vuorovaikutuksessa ja sitä jäsentävässä kielessä. (Puusa & Juuti 2020, luku 2: Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koko ei ole ratkaiseva tekijä, vaan laatu. Tutkimusaineiston tavoitteena on auttaa ymmärtämään asiaa, ilmiötä tai auttaa muodostamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole niinkään yleistettävyyttä samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tavoitteena on esimerkiksi kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja tai selittää ilmiötä ymmärrettäväksi niin, että antaa mahdollisuuden ajatella toisella tavalla. Kun analyysi tehdään perusteellisesti, tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä pienelläkin tutkimusaineiston määrällä. (Eskola & Suoranta 2000; Varto 1992; Alasuutari 1994; Hirsjärvi & Hurme 2001; Tuomi & Sarajärvi 2002, Vilka 2015, luvun 5 mukaan: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltui siksi parhaiten, koska opinnäytetyössä keskityttiin yksityiskohtai-

sesti haastateltavien näkemyksiin tasa-arvoisen sukupuolen mukaisen henkilöstörakenteen tuottamista hyödyistä ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyö koostui haastateltavilta saaduista syvällisistä tiedoista, omakohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä.

Tapaustutkimuksen avulla saadaan syvällistä tietoa nykyhetkessä tapahtuvista ilmiöistä todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteissa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää yrityksen tasa-arvoon liittyviä asioita kokonaisvaltaisemmin realistisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada paljon tietoa suppeasta asiasta. Kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehitettävää asiaa ja tuottaa uusia kehittämissuhteita, on tapaustutkimus hyvä kehittämistyön lähestymistapa. Tapaustutkimuksen käytölle olennaista on se, että tutkittava kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena, eli tapauksena. Tapaus voi olla, vaikka työelämässä tyypillinen asia, mutta se voi olla myös ainutlaatuinen ja jollain tapaa poikkeava. Tutkittava kohde valitaan aina kehittämistyössä käytännön tarpeen ja kehittämistyön tavoitteiden pohjalta. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

2.3 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistokeruumenetelmäksi valittiin haastattelu siksi, koska se on hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena. Tällöin haastateltavalla on mahdollisuus kertoa itseään koskettavia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu on myös joustava menetelmä, koska tutkijalla on mahdollisuus pyytää haastateltavaa selittämään ja tarkentamaan sanomisiaan, jotta tutkittavista asioista saadaan mahdollisimman paljon laaja-alaista tietoa. Haastattelun avulla on mahdollista saada uusia näkökulmia avaavaa informaatiota selventämään ja syventämään asioita. (Ojasalo ym. 2015, 106–109.) Haastattelun metodisena etuna on myös se, että haastateltaviksi on mahdollista valita sellaisia henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavista asioista. Näin ollen kyseessä on harkinnanvarainen näyte. (Puusa 2020, luku 3: Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä.) Tutkimusongelmien ja tavoitteiden kannalta on päätettävä valintakriteerit, joiden perusteella tutkimusaineisto kerätään. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan harkinnanvaraisessa näytteessä on kyse siitä, että tutkija kykenee rakentamaan vahvat perusteet näytteelle. Tuomi ja Sarajärvi (2002) taas toteavat,

että lopulta tutkija itse päättää mikä on tutkimuksen kannalta tarkoitukseen sopivaa, sekä mitä tutkimuksen sopivuus ja harkinnanvaraisuus tarkoittavat. Tutkijan on kuitenkin itse otettava kantaa ja argumentoitava luotettavasti valintakriteerien toimivuus tutkimustekstissä. Tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden avulla arvioidaan valintakriteerien toimivuutta, aineiston sopivuutta ja edustavuutta. (Vilkkä 2015, luvun 5 mukaan: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Teemahaastattelua käytettäessä tutkimusongelmasta kerätään olennaisimmat aiheet tai teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastauksia. Teemoja ei tarvitse käsitellä tietyssä järjestyksessä, vaan teemat voidaan käsitellä haastattelussa luontevassa järjestyksessä. Tärkeä tehtävä käytettäessä laadullisia tutkimusmenetelmiä on myös olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavien asioiden ymmärryksen tulisi lisääntyä tutkimuksen aikana ja tämän myötä vaikuttaa positiivisesti tutkittavia asioita koskeviin toiminta- ja ajattelutapoihin myös itse tutkimustilanteen jälkeen. Tutkimusavusteisissa kehittämishankkeissa teemahaastattelu on hyvä keino toteuttaa tavoitetta tutkimuksen emansipatorisuudesta. Haastattelijan tehtävä haastatteluissa on pitää huoli siitä, että keskustelu pysyy teemoissa. (Vilkkä 2015, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Koehaastattelu on teemahaastattelua käytettäessä hyvä keino varmistaa, että kysymykset ovat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Jos tutkimuskysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys on mahdotonta, voi haastattelussa pyytää vastaajaa määrittelemään sanat. Tällöin tutkija saa taustatietoa tulkintoihinsa. Jos tutkimusaineistoa kerätessä on tulkintaongelmia, ne yleensä kulkeutuvat mukana tutkimustekstiin saakka monenlaisina tulkintavirheinä. Tutkimuksen lukijoille olisi pystyttävä ymmärrettävästi kuvailemaan ja selittämään tutkittua asiaa. Tutkimushaastatteluissa on aina tiettyjä ongelmia, mutta suurin osa niistä voidaan ennakoida ja ratkaista. Tutkija on tutkimushaastatteluja kerätessä aina erilaisten sanojen ja niihin liittyvien merkitysten kanssa tekemisissä. Sanat voidaan aina tulkita myös väärin. Haastattelun aikana on kuitenkin aina mahdollisuus tarkastaa, miten haastateltava on ymmärtänyt kysymyksissä käytetyt sanat. Kohderyhmän tuntemus auttaa kysymysten muotoilussa. Usein ongelma on siinä, että ne heijastavat tutkittavasta asiasta tutkijan omia

käsityksiä asiasta. Tällöin haastatteluun vastaaja tunnistaa tämän tilanteen ja vastaa tavalla, jota tutkija on toivonut ja tällöin hänen omat kokemuksensa sekä käsitykset asiasta eivät tule esille. Tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteiseen tutkimusaineisto ei tällöin välttämättä vastaa kattavasti. Tutkittavan laaja-alaisempia käsityksiä ja kokemuksia kartoittavia asioita päästään usein kysymällä mitä, miten, millainen ja miksi alkavilla kysymyksillä. Haastateltavaa voi myös pyytää kertomaan asioista vapaasti tai kuvailemaan niitä. Kuvauksen jälkeen haastateltavaa kannattaa aina pyytää kertomaan asiasta jokin esimerkki. Esimerkin avulla tutkija ymmärtää paremmin aiempaa puhetta. (Vilkkä 2015, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

2.4 Aineiston käsittely ja analysointi

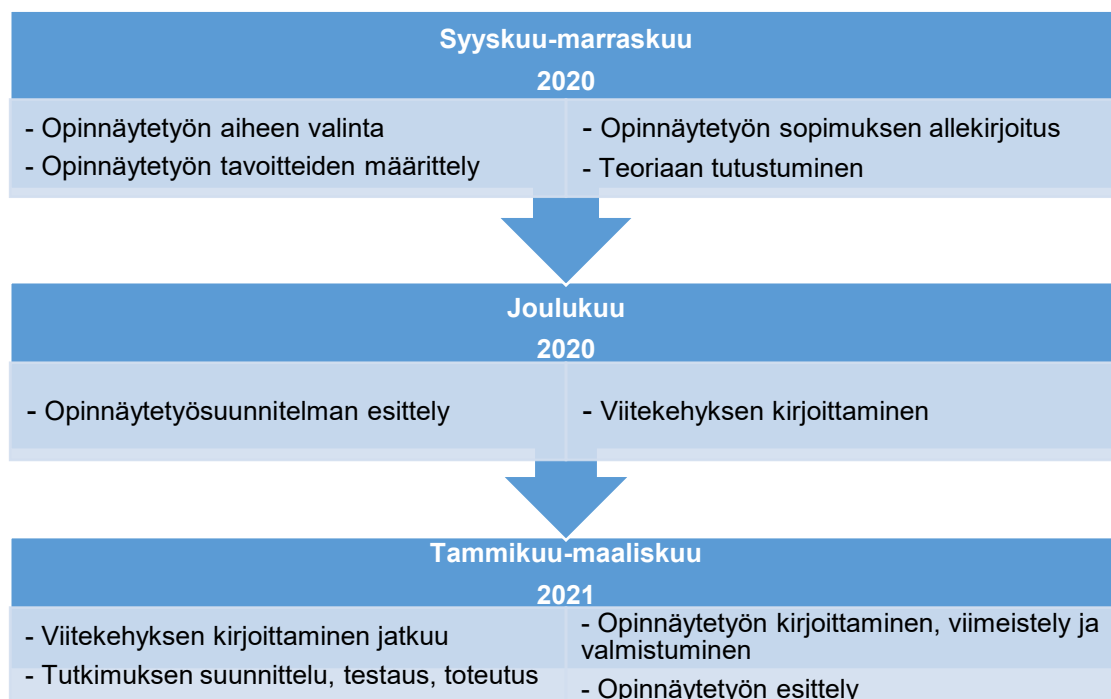
Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen saatu tieto on muutettava sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tulkita. Haastatteluaineisto muutettiin tekstimuotoon, eli litteroitiin. Tutkimusaineiston analysointi helpottuu, kun haastatteluaineisto on purettu tekstimuotoon. Haastateltavien sanomisia ja niiden merkityksiä, joita haastatellut ovat asioille antaneet, ei saa muuttaa tai muokata litteroinnissa. Alkuperäiset ilmaisut ja niiden merkitykset on vastattava litteroinnin kanssa. (Vilkkä 2015, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.)

Opinnäytetyö analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla teemoitellen. Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestellään ensiksi selkeäksi ja tiiviiksi, eli pelkistetään se. Tämä sen vuoksi että aineisto on rikasta sisällöltään, mutta sellaisenaan hyvin hajanainen. Hajanaisesta aineistosta luodaan selkeä ja yhtenäinen informatiivinen kokonaisuus, jonka avulla pystytään tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. (Puusa 2020, luku 9: Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin; Vilkkä 2015, luku 5: Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on tavoitteena ensisijaisesti ymmärtää ja uudistaa tutkittavien merkitysmaailmaa tutkimuksessa muodostuneiden mallien, luokitusten ja käsitteiden avustuksella. Tutkijan tavoitteena on aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä löytää ”*esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus, tyyppikertomus.*” Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saadusta aineistosta karsitaan epäolennainen tieto, mikä ei ole merkityksellinen

tutkimusongelman kannalta. Tämän tekeminen edellyttää, että tutkimusaineisto tiivistetään ja jaetaan osiin. Tutkimusongelmat ja -kysymykset ohjaavat tiivistämistä. Tiivistämisen jälkeen tutkimusaineisto jaetaan uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittely suoritetaan sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta etsitään. Ryhmittelyn tuloksista muodostuvat käsitteet, luokitukset tai teoreettinen malli. Saadun tuloksen perusteella pyritään ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102, Vilka 2015, luvun 6 mukaan: Merkityksiä tutkimassa ja ymmärtämässä.)

2.5 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön prosessi voidaan jakaa pääpiirteisesti kolmeen osa-alueeseen. Näitä ovat 1. ideointi- ja suunnitteluvaihe, 2. toteutusvaihe ja 3. arviointi- ja julkaisuvaihe. Opinnäytetyön aikataulu on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2020, kun RUUTI–Sukupuolisensitiiviset ura- ja työpaikkaohjeuksen mallit hankkeen kautta tuli tieto, että heillä olisi opinnäytetyön aiheita tarjolla. RUUTI-hankkeen projektipäällikön kanssa pidettiin palaveri, jossa keskusteltiin opinnäytetyön mahdollisista aiheista. Projektipäälliköllä oli juuri tulossa hankkeen kokous, jossa hän lupasi keskustella hankkeen osallisten kanssa siitä, mikä olisi heidän mielestään mielenkiintoisin aihe, josta he haluaisivat saada lisää tietoa. Lokakuussa 2020 aihe varmistui

ja marraskuussa 2020 pidettiin palaveri, jossa käytiin alustavasti läpi opinnäytetyön tavoitteita ja tutkimusta. Opinnäytetyön sopimus allekirjoitettiin marraskuussa 2020. Tämän jälkeen tutustuttiin laajasti opinnäytetyön aiheeseen, tehtiin opinnäytetyösuunnitelma ja tämä esiteltiin 8.12.2020 pidetyssä opinnäytetyöseminaarissa. Varsinainen opinnäytetyön toteutus alkoi joulukuussa 2020 opinnäytetyön suunnitelman esittämisen jälkeen teoriaosuuden kirjoittamisella. Teoriaosuuden ollessa lähes valmis aloitettiin käytännön tutkimuksen suunnittelu ja toteutus. Tutkimusaineisto kerättiin tammikuussa 2021 ja tulokset kirjoitettiin helmikuussa 2021. Viimeisenä vaiheena oli opinnäytetyön viimeistely ja tämä valmistui maaliskuussa 2021. Valmis opinnäytetyö luovutettiin ja esiteltiin toimeksiantajalle ja lähetettiin sähköpostitse myös haastatelluille maaliskuussa 2021 ennen opinnäytetyöseminaaria. Opinnäytetyö esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa 30.3.2021.

3 LAINSÄÄDÄNTÖÄ TYÖELÄMÄN TASA-ARVOSTA

YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmalliseen julistukseen kirjattiin vuonna 1948 ensimmäistä kertaa kattavasti ihmisoikeudet. Julistuksen laatimisen jälkeen otettiin käyttöön myös ensimmäistä kertaa sukupuolineutraali termi ihmisoikeudet aiemman ilmaisun *man's right* tilalle. YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallisella julistuksella on ollut merkittävä rooli rakentamassa kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia ja tätä voidaan kutsua yhdeksi tärkeimmäksi ihmisoikeusasiakirjaksi. (Ihmisoikeusliitto s.a.; Suomen YK-liitto s.a.)

Yli kahdenvuosikymmenen ajan suomalaiseen tasa-arvopolitiikkaan ovat keskeisesti vaikuttaneet Euroopan unionin tasa-arvon ja syrjinnän vastainen lainsäädäntö sekä erilaiset tasa-arvoon liittyvät työkalut. Euroopan unionin sukupuolten välisen tasa-arvopolitiikan kulmakivi on ollut syrjinnän vastainen lainsäädäntö, joka sitoo jäsenmaita ja jäsenmaiden on toimeenpantava EU-tason direktiivit kansallisella lainsäädännöllä. Suomi on yksi edelläkävijä maa tarkasteltaessa tasa-arvoisen yhteiskunnan rakentamista. Jo Suomen perustuslaissa sanotaan, että sukupuolen perusteella ketään ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan ilman hyväksyttävää syytä. (Elomäki & Kantola 2020, 33–35; International Gender Equality Prize s.a.; TANE Tasa-arvoasiain neuvottelukunta s.a.)

Tässä luvussa esitellään lyhyesti Suomen työelämän tasa-arvon historiaa. Lisäksi luvussa esitellään olennaisia työelämän tasa-arvoon liittyviä lakeja ja säädöksiä. Nämä lait luovat perustan koko tasa-arvo työlle yrityksissä.

3.1 Sukupuolten välisen tasa-arvon historiaa Suomessa ja Suomen perustuslaki

Suomessa otettiin jo 1850-luvulla askelia kohti naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tällöin puhuttiin siitä, miten tärkeää on, että tyttöjäkin koulutetaan. 1880-luvulla perustettiin ensimmäisiä naisjärjestöjä ja äänet naisten oikeuksia kohtaan voimistuivat. 1878 naiset saivat yhtäläisen perintöoikeuden miesten kanssa. Suomessa naiset ovat toimineet aktiivisesti päätöksenteossa ja työelämässä yli sata vuotta. Suomessa naiset ovat saaneet valtiolta täydet poliittiset oikeudet vuonna 1906 ensimmäisenä maailmassa. Kun naiset seuraavana vuonna aloittivat eduskuntatyön, tehtiin eduskunnassa useita merkittäviä sosiaalipoliittisia lakiuudistuksia, joista oli hyötyä naisille heidän monissa rooleissa. 1919 avioliitossa olevat naiset saivat oikeuden tehdä ansiotyötä ilman miehen suostumusta. 1930 uuden avioliittolain myötä vaimot vapautettiin aviomiehen holhouksesta. Sotien jälkeen naisten työssäkäynti yleistyi. 1960-luvulla Suomessa aloitettiin puhua modernia keskustelua tasa-arvosta ja sukupuolten perinteistä roolia alettiin kyseenalaistaa. 1970 valmistui komitean uudistusohjelma, joka tuki naisten asemaa. 1972 uudistusten toteutumista edistämään perustettiin tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Ensimmäinen tasa-arvo-ohjelma tehtiin Suomessa 1980 ja tasa-arvolaki säädettiin vuonna 1986. Tämä laki tukee miesten ja naisten välistä tasa-arvoa ja kieltää sukupuoleen ja sukupuoli-identiteettiin perustuvan syrjinnän. Vuonna 2000 uuteen perustuslakiin kirjattiin yleinen syrjintäkielto. (International Gender Equality Prize s.a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 4; Suomi on sukupuolten tasa-arvon edelläkävijä s.a.; Tasa-arvo on tärkeä suomalainen arvo s.a.)

Suomen perustuslaki sanoo, että lain edessä kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia. Säännöksessä ilmaistaan pääperiaate yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa koskien. Tähän sisältyy vaatimus samanlaisesta kohtelusta samanlaisissa tapauksissa ja mielivallan kieltö. Yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä edistetään sukupuolten tasa-arvoa sen mukaan, miten lailla tarkemmin

säädetään, erityisesti määrättäessä palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja. Suomen perustuslain mukaan ketään ei saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella ilman hyväksyttävää syytä. (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731; Valkonen & Koskinen 2018, 14.)

3.2 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

Tasa-arvolaki on viralliselta nimeltään laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja tähän liittyvässä tarkoituksessa myös parantaa naisten asemaa etenkin työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuus perustuva syrjintä. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajia edistämään sukupuolten tasa-arvoa, eikä määrittele pelkästään mikä on kiellettyä. (Attila & Koskinen 2020, 17; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609; THL 2020e.)

Kaikkien työnantajien on edistettävä tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työnantajan on otettava huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat asiat. Työnantajan on toimittava siten, että naisia sekä miehiä hakeutuisi avoinna oleviin tehtäviin, edistettävä naisten ja miesten sijoittumista eri tehtäviin ja luotava samanlaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Työnantajan on edistettävä tasa-arvoa työehdoissa ja erityisesti koskien palkkausta. Myös työoloja on kehitettävä niin, että ne ovat soveltuvia naisille sekä miehille. Työnantajan on kiinnitettävä huomiota varsinkin työjärjestelyihin helpottaakseen naisten ja miesten työn- ja perhe-elämän yhteensovittamista ja toimittava niin, että ehkäistään sukupuoleen perustavaa syrjintää jo ennakolta. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta § 6.)

Työnantajan on maksettava sukupuolesta riippumatta työntekijälle samaa palkkaa ei yksistään samasta, vaan myös samanarvoisesta työstä. Työnantajan on tehtävä palkkakartoitus, jolla selvitetään, ettei palveluksessa olevilla naisten ja miesten välillä, jotka tekevät samanarvoista työtä ole perusteettomia palkkaeroja. Jos kartoituksessa löytyy selkeitä palkkaeroja, on työnantajan selvitettävä syyt ja perusteet asialle. Työnantajan on ryhdyttävä korvaaviin

toimenpiteisiin, jos palkkaeroille ei ole hyväksyttävää syytä. (Attila & Koskinen 2020, 12; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 b. § mom. 1–3.)

Työnantajan on myös ehkäistävä sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti tasa-arvolain 6 c pykälän mukaan. Tämä säännös täydentää naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseksi säädettyjä velvoitteita. Sukupuolen huomioon ottaminen ei siis pelkästään riitä tasa-arvon edistämässä. Syrjinnän ennaltaehkäisy on ennakoivaa, järjestelmällistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Työnantajan lähtökohdista, tarpeista ja käytettävistä olevista voimavaroista käsin valitaan konkreettiset toimet. Työnantajan kannalta olennaista on, että sillä on valmiudet ratkaista mahdolliset ongelmat. Työnantajalla on velvollisuus tasa-arvolain 10 §:n mukaan antaa selvitys menettelystään. Työnantajan on viivytyksettä annettava pyynnöstä kirjallinen selvitys menettelystään, jos työntekijä tai työnhakija kokee, että häntä on syrjitty sukupuolen perusteella valintatilanteessa. Selvityksestä on käytävä ilmi valintaperusteet, työ- ja muu kokemus, valituksi tulleen koulutus ja muut valintaan selkeästi liittyvät ansiot. Jos työntekijä epäilee palkkasyrjintää, on hänellä oikeus saada selvitys palkkauksensa perusteista ja muista itseään koskevista välttämättömistä tiedoista työnantajalta, joiden tietojen pohjalta voidaan arvioida palkkasyrjinnän mahdollisuutta. (Paanetoja 2019, 118–123.)

Tasa-arvovaltuutettu ja yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta valvovat tasa-arvolain noudattamista niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Edellä mainituilla viranomaisilla on laajat tiedonsaantioikeudet muilta viranomaisilta ja yksityisiltä tahoilta. Jos työpaikalla epäillään tasa-arvolain vastaisuuksia voi tasa-arvovaltuutettu suorittaa tarkastuksen työpaikalla. Jos lain rikkomistapauksia ilmenee ensisijaisesti tasa-arvovaltuutettu antaa ohjeita ja neuvoo työnantajaa noudattamaan lakia ja lopettamaan lainvastaisen menettelyn. Sakon uhalla lainvastaisen menettelyn voi kieltää yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta. Myös sovinnon edistäminen koskien tasa-arvolaisissa tarkoitettua syrjintää kuuluu tasa-arvovaltuutetun toimivaltaan. Sovittelun käyttö perustuu osapuolten suostumukseen ja se on vapaaehtoista. Jos työnantaja on syyllistynyt syrjintään, on se velvollinen maksamaan hyvitystä loukatulle tasa-arvolain 11 §:n mukaan. (Paanetoja 2019, 118–123.)

Tasa-arvosuunnitelma

Työnantajan on laadittava tasa-arvosuunnitelma erityisesti palkkaukseen ja muita palvelussuhteen ehtoja koskien vähintään joka toinen vuosi, jos sen säännöllinen henkilöstömäärä on vähintään 30 työntekijää. Paikallisesti sopien palkkakartoitus voidaan laatia joka kolmas vuosi, jos tasa-arvosuunnitelma tehdään muilta osin joka vuosi. Tämän säännöksen tarkoituksena oli tuoda kaikkeen työpaikan kehittämiseen ja toimintaan tasa-arvonäkökulma. Tasa-arvosuunnitelman mukaan toteutetaan tasa-arvoa edistäviä toimia. Myös henkilöstölle on tiedotettava tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä. (Attila & Koskinen 2020, 12–13; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 a. § mom.1.)

”Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää:

- 1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista;*
- 2) käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi;*
- 3) arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista.”* (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 a. § mom. 3.)

Tasa-arvolaki uudistettiin vuonna 2005 ja tässä yhteydessä tasa-arvosuunnitelmalle säädettiin vähimmäisisältö. Keskeinen ja pakollinen osa tätä on palkkakartoitus. Työnantajia, joita suunnitteluvollisuus koskee, vaaditaan toteuttamaan tasa-arvoa edistäviä toimia tasa-arvosuunnitelman mukaisesti erityisesti palkkauksen ja muiden palvelussuhteen ehtojen osalta. Tasa-arvosuunnitteluvallitusta on tehostettu säätämällä mahdollisuus uhkasakon asettamiseen työnantajalle, joka laiminlyö suunnitteluvollisuuden. Yhteistoimintaa koskevia säännöksiä sovelletaan suunnitelman tekemisessä. Luottamusmies, luottamusvaltuutettu, työsuojeluvallituttu tai muut henkilöstön nimeämät henkilöt on otettava mukaan tasa-arvosuunnitelman laatimiseen. Tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa on henkilöstöedustajilla oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelman sisältöön sen laatimisen eri

vaiheissa. (Attila & Koskinen 2020, 13; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 a. § mom. 2.)

3.3 Yhdenvertaisuuslaki

Historiallisten kansallisten perusoikeusjärjestelmien ja kansainvälisten ihmisoikeussopimusten ydinaluetta ovat yhdenvertaisuus ja syrjinnänkiellot. Yhdenvertaisuuden edistäminen ja muut kuin sukupuoleen perustuvat syrjinnän syyt sisältyvät yhdenvertaisuuslain säännöksiin. Yhdenvertaisuus pitää sisällään muutakin kuin pelkästään syrjinnän kiellon. Se sisältää myös tasapuolisen kohtelun velvoitteen. Työnjohtovallan käytön asiallisuusvaatimus varmistaa myös yksilötasolla yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on lisätä yhdenvertaisuutta, estää syrjintää ja parantaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Uskonnonharjoitukseen, yksityis- ja perhe-elämän piiriin kuuluvaan toimintaan ei sovelleta yhdenvertaisuuslakia. Useisiin eri säädöksiin on kirjattu oikeusperiaate työntekijän oikeudesta tulla kohdelluksi yhdenvertaisesti samanlaisissa tilanteissa. (Ojanen 2019, 3; Valkonen & Koskinen 2018, 1–3; Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.)

”Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epäminen sekä ohje tai käsky syrjiä.” (Yhdenvertaisuuslaki 8. §.)

Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan sellaista kohtelua, jossa henkilöä kohdellaan häneen liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin jotakin toista henkilöä on kohdeltu, kohdellaan tai kohdeltaisiin verrattavissa olevassa tilanteessa. Välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa on olemassa näennäisesti yhdenvertainen käytäntö, peruste tai sääntö saattaa jonkun henkilön muita huonompaan asemaan häneen itseensä liittyvän syyn perusteella, mikäli käytännöllä, perusteella tai säännöllä ei ole hyväksyttävää tavoitetta ja sen saavuttamiseen käytetyt keinot ovat tarpeellisia ja asianmukaisia. (Yhdenvertaisuuslaki 10–13. §.) Häirintänä pidetään, jos henkilön ihmisar-

voa loukataan tarkoituksellisesti tai tosiasiallisen loukkaavasti ja henkilöä loukkaava käyttäytyminen ”*liittyy 8 §:n 1 momentissa tarkoitettuun syyhyn ja käyttäytymisellä luodaan mainitun syyn vuoksi henkilöä halventava tai nöyryyttävä taikka häntä kohtaan uhkaava, vihamielinen tai hyökkäävä ilmapiiri.*” Työnantaja toimii syrjivänä, jos se ei häirinnästä tiedon saatuaan ryhdy toimiin häirinnän poistamiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 14. § mom. 1–2.)

Työnantajan on yhdenvertaisuuslain 7 §:n mukaan arvioitava miten yhdenvertaisuus toteutuu työpaikalla sekä kehitettävä työoloja ja toimintatapoja suunnitelmallisesti, jotka liittyvät henkilöstöä koskeviin ratkaisuihin ja henkilöstörekrytointeihin. Ottaen huomioon toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet on edistämistoimenpiteiden oltava tarkoituksenmukaisia, tehokkaita ja oikeasuhtaisia. (Yhdenvertaisuuslaki 7. § mom. 1). Arvioinnissa on otettava huomioon kaikki syrjintäperusteet, jotka on mainittu yhdenvertaisuuslain 8 pykälässä. Edistämistoimenpiteiden tavoitteena on, että työpaikan toimintatavat ovat aidosti syrjimättömiä. Työnantajan henkilöstöpolitiikkaan ja työyhteisön hyvinvointiin liittyy yhdenvertaisuuden edistämistä koskeva yleisvelvoite. Työnantajan on meneteltävä yhdenvertaisen kohtelun periaatteiden ja huolehtimisvelvoitteen mukaisesti koskien kaikkia työntekijöitä ja työntekijäryhmiä. Aina ei ole kuitenkaan kyse syrjinnästä, jos henkilöt laitetaan eri asemaan. Positiivinen erityiskohtelu yhdenvertaisuuslain 9 §:n mukaan on oikeutettua, jos erilainen kohtelu on oikeasuhtaista ja sen tarkoituksena on tosiasiallisesti yhdenvertaisuuden edistäminen tai haittojen ehkäiseminen tai poistaminen liittyen syrjintään. On aina arvioitava tapaus- ja tilannekohtaisesti toimenpiteiden oikeasuhtaisuus. Esimerkiksi työnantaja voi antaa työpäivän aikana ylimääräisen elpymistauon niille, jotka ovat erityisen suojan tarpeessa. (Anttila & Ojanen 2019, 104–105; Paanetoja 2019, 108–113.)

Yhdenvertaisuussuunnitelma

Yhdenvertaisuuslain velvoite koskee tasa-arvolain tavoin työnantajia, oppilaitoksia, koulutuksen järjestäjiä ja viranomaisia. Yhdenvertaisuuden edistämiseksi heillä on velvollisuus laatia suunnitelma. Suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi on oltava työnantajalla, joka työllistää säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa on käsiteltävä edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta.

Luottamusmiehellä tai työsopimuslaissa tarkoitetulla luottamusvaltuutetulla, työsuojeluvaltuutetulla tai muulla sellaisella henkilöstön edustajalla on, joka on osallistunut yhdenvertaisuustoimien suunnitteluun, on pyynnöstä oikeus saada tietää mihin yhdenvertaisuuden edistämisen toimiin työnantaja on ryhtynyt työ- tai virkaehtosopimuksen perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 7. § mom. 2–3.)

Yhdenvertaisuussuunnitelman voi yhdistää esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmaan, henkilöstö- tai työsuojeluntoimintaohjelmaan tai tehdä sen omana erillisenä suunnitelmana. Työnantaja voi itse valita tarkoituksenmukaisimman tavan täyttääkseen suunnitteluelvoitteensa. Suunnitelmaa laadittaessa on kuitenkin huomioitava, että tasa-arvosuunnitelmalle ja yhdenvertaisuussuunnitelmalle on erilaisia vaatimuksia lainsäädännössä. Tarkoituksenmukaisen ja kokonaisvaltaisen henkilöstöpolitiikan kannalta voi olla hyödyllistä käsitellä yhdenvertaisuuskysymyksiä työpaikan yleisen suunnitelmallisen kehittämisen osana. Asetettujen tavoitteiden säännöllinen seuranta on edellytys yhdenvertaisuuden tavoitteelliselle edistämiselle. (Paanetoja 2019, 109; THL 2020e.)

3.4 Työturvallisuus-, rikos-, työsopimus- ja virkamieslaki

Työturvallisuuslain tarkoituksena ”on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja” (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työturvallisuuslaissa säädetään muun muassa työpaikalla koettuun väkivallan uhkaan, häirintään ja erilaisiin töiden riskeihin ja kuormittavuuteen liittyvistä asioista (THL 2020d). Työnantajalla on velvollisuus huolehtia tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. ”Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on aktiivisesti tarkkailtava työyhteisön tilaa, työtapoihin liittyvää turvallisuutta ja tarkkailta työympäristöä.” Työnantajan on heti käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä korjaaviin toimiin saatuaan tiedon siitä, että työntekijää kohtaan kohdistuu hänen terveydelleen vaaraa tai haittaa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. (Työturvallisuuslaki 8. § mom. 1; Työturvallisuuslaki 28. §.)

Rikoslaki sisältää kattavan työelämää ja elinkeinotoimintaa koskevan syrjintäkiellon (THL 2020d). Rikoslaisissa säädetään työrikoksiin liittyen muun muassa työturvallisuusrikoksista, työaika-suojelurikoksista, työsyrynnästä, kiskonnantapaisesta työsyrynnästä, työntekijöiden edustajien oikeuksien loukkaamisesta ja työntekijöiden järjestäytymisvapauden loukkaamisesta. Jos työnantaja tai tämän edustaja tahallaan tai huolimattomuudellaan rikkoo työturvallisuusmääräyksiä, on se tuomittava sakkoon tai vankeuteen työturvallisuusrikoksesta. Yksittäistä työturvallisuusmääräysten rikkomista ei pidetä työturvallisuusrikoksena, jos se on työturvallisuuden kannalta vähäinen. (Rikoslaki 19.12.1889/39).

Työsopimus- ja virkamieslaki sisältävät säännöksiä koskien työntekijöiden tasapuolista kohtelua sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakeihin viittaavat syrjintäkiellot (THL 2020d). Työsopimuslain (26.1.2001/55) mukaan työnantajalla on yleisvelvoite, jonka mukaan sen on *”edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä.”*

Mikäli työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen ei ole perusteltua syytä toimia poikkeavasti, on työnantajan kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Myöskään työsuhteen työajan pituuteen tai kestoon liittyen työnantajalla ei ole oikeutta käyttää epäedullisempia työehtoja kuin muihin työsuhteisiin, ellei siihen ole asiallista perusteltua syytä. (Työsopimuslaki 2. § mom. 1–2.) Mikäli virkamiesten tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen ei ole virkamiesten tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua, on virkamieslain mukaan viranomaisen kohdeltava palveluksessa olevia virkamiehiä tasapuolisesti. Yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa ja sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta. Tasa-arvosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetusta laissa. (Virkamieslaki 19.8.1994.)

3.5 EU-lainsäädännön tasa-arvodirektiivit

Syrjinnän käsitteistö ja syrjinnän vastainen sääntely ovat keskeistä Euroopan unionissa. Vuodesta 1980 lähtien Euroopan unioni on edistänyt tasa-arvoa

monivuotisilla tasa-arvo-ohjelmilla. Tasa-arvo-ohjelmat eivät sido jäsenmaita, mutta ne ovat ohjanneet menestyksekkäästi jäsenmaita muun muassa asettamaan tavoitteita ja painopistealueita. Tasa-arvo-ohjelmat ovat myös rahoittaneet hankkeita ja tukeneet ylikansallisten verkostojen luomista. (Elomäki & Kantola 2020, 37–42.)

Euroopan unionin yksi kantava periaate on yhdenvertaisuusperiaate ja direktiiviperusta on vahva syrjintäsäätelylle. EU-lainsäädännön asetukset ja päätökset tulevat sitoviksi koko EU:ssa niiden voimaantulopäivänä. Direktiivit on otettava osaksi kansallista lainsäädäntöä kaikissa EU-maissa säädetyssä määräajassa. Komissio valvoo ja avustaa jäsenmaita EU-lainsäädäntöön liittyvissä asioissa. (EU-lainsäädännön soveltaminen s.a.; Valkonen & Koskinen 2018, 19.)

Euroopan unionin jäsenenä Suomea sitovat alla mainitut tasa-arvodirektiivit.

- *”Miesten ja naisten tasa-arvoisen kohtelun periaatteen asteittaisesta toteuttamisesta sosiaaliturvaa koskevissa kysymyksissä*
- *Toimenpiteistä raskaana olevien ja äskettäin synnyttäneiden tai imettävien työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen kannustamiseksi työssä*
- *Miesten ja naisten yhdenvertaisen kohtelun periaatteen täytäntöönpanosta tavaroiden ja palveluiden saatavuuden tarjonnan alalla*
- *Miesten ja naisten yhtäläisten mahdollisuuksien ja yhdenvertaisen kohtelun periaatteen täytäntöönpanosta työhön ja ammattiin liittyvissä asioissa*
- *Businesseuropen, UEAPME:n, CEEP:n ja EAY:n tekemän vanhempainvapaata koskevan tarkistetun puitesopimuksen täytäntöönpanosta*
- *Miesten ja naisten tasa-arvoisen kohtelun periaatteen soveltamisesta itsenäisiin ammatinharjoittajiin*
- *Vanhempien ja omaistaan hoitavien työ- ja yksityiselämän tasapainottamisesta.”* (Tasa-arvovaltuutettu s.a.)

4 TASA-ARVO SUKUPUOLTEN VÄLILLÄ

Jokaisen ihmisen perusoikeuksia on saada tasa-arvoista kohtelua ja mahdollisuuksia. Nämä eivät kuitenkaan toteudu itsestään, sukupuolten välinen eriarvoisuus kumpuaa rakenteista, jossa toisella sukupuolella on etuoikeutetumpi asema. Suomalaisessa työelämässä merkittävimpiä tasa-arvo-ongelmia on, että naiset ja miehet sijoittuvat erilaisiin tehtäviin. Eriytyminen lisää palkka-

eroja, supistaa miesten ja naisten koulutus- ja työmarkkinoilla valintamahdollisuuksia sekä ylläpitää sukupuolistereotyyppioita. Sukupuolten tasa-arvo ja yhtäläiset mahdollisuudet työmarkkinoilla ovat parantuneet viime vuosikymmenien aikana naisiin kohdistuvien lainsäädännöllisten, sosiaalisten ja kulttuuristen muutosten seurauksena. Sukupuolten välillä on kuitenkin edelleen paljon eroja vertailtaessa naisten ja miesten välisiä eroja koulutus- ja palkkatason, aktiivisuuden työmarkkinoilla ja palkattoman hoitotyön sekä ajankäytön välillä. (EIGE 2017b, 53; Kauhanen & Riukula 2019, 97; TANE Tasa-arvoasiain neuvottelukunta s.a.)

Keskeinen osa organisaatioiden arkea on puhumattomuus tasa-arvon ongelmista erityisesti koskien ikää ja sukupuolta, sekä niiden yhteisvaikutukseen liittyvistä asioista. Ongelmia ei ehkä haluta nostaa esille tai sitten niitä ei tunnisteta. Tasa-arvoa pidetään usein itsestään selvänä asiana, jonka vuoksi siitä keskustelua ei pidetä tärkeänä. Puhumattomuus tasa-arvosta aiheuttaa sen, että ei päästä käsittelemään tasa-arvoon liittyviä olettamuksia ja keskustelemaan niistä. Työpaikoilla oletukset kuitenkin käytännössä ohjaavat tasa-arvotyötä ja -johtamisen ratkaisuja. Kun olettamukset tehdään näkyviksi, ne auttavat entistä selkeämmin miettimään tasa-arvo ratkaisujen perusteluja ja mahdollisesti etsimään uusia ratkaisuja. (Jyrkinen ym. 2020, 14; Lämsä & Louvrier 2014, 29.)

Tässä luvussa esitellään tutkimustietoa sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja lainsäädännön noudattamisesta. Lisäksi luvussa esitellään lyhyesti segregatiota ja valtavirtaistamista. Pääpaino tässä luvussa on esitellä tasa-arvon hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä tasa-arvon kehittämistä.

4.1 Tutkimustietoa tasa-arvosta ja lainsäädännön noudattamisesta

Työllisyysero sukupuolten välillä EU:ssa on keskimäärin 11,6 prosenttia ja lasten lukumäärän lisääntyessä ero kasvaa. Naisten osuuteen työmarkkinoilla, naisten köyhyysriskiin ja sosiaaliseen syrjäytymiseen vaikuttaa se, että naiset tekevät suhteessa enemmän osa-aikatyötä. EU:ssa naiset tienaa keskimäärin 16,1 prosenttia vähemmän kuin miehet. (EIGE 2017b.) Tasa-arvobarometrin (2017) mukaan ainoastaan viidesosa naisista ja miehistä ajattelivat,

että naisten ja miesten välinen suhde on tasa-arvoinen. Vaikka naiset ja miehet arvioivat, että he ovat tasa-arvoisessa asemassa keskenään, naiset arvioivat kriittisemmin, miten tasa-arvo toteutuu yhteiskunnassa. Tutkimustulosten perusteella miehet kokevat naisia vähemmän häirintää, sukupuoleen liittyvää haittaa ja syrjintää työelämässä ja yrittäjänä. Molemmat sukupuolet kokivat positiivisena asiana tasa-arvon lisääntymisen ja tämän koettiin hyödyttävän sekä naisia että miehiä. Naisista kolmannes ja miehistä vähän alle puolet olivat sitä mieltä, että tasa-arvo toteutuu erittäin hyvin omalla työpaikalla. (Attila ym. 2018, 115–116.) Tasa-arvobarometrin mukaan naiset kokivat olevan sukupuolestaan haittaa miehiä enemmän. Eniten haittakokemuksia oli naisilla (71 %) jotka työskentelivät miesenemmistöisillä työpaikoilla. Nuorisobarometrin (2019) mukaan ammattien jakautumista naisten ja miesten ammatteihin piti ongelmana 41 prosenttia nuorista. (THL 2020a.)

Tasa-arvoarvobarometrin (2017) mukaan suurin osa (70 %) kyselyyn vastanneista ilmoitti, että organisaatiolla on tasa-arvosuunnitelma. Erityyppisten organisaatioiden välillä oli tasa-arvosuunnitelmien olemassaolosta merkittäviä eroja. Erot paikantuivat etenkin organisaation kokoon, työntekijöiden sukupuolijakaumaan ja sektoriin. Niiltä organisaatioilta, joilla tasa-arvosuunnitelmaa ei ollut, kysyttiin syytä miksi tasa-arvosuunnitelmaa ei ollut. Syyksi puolet vastanneista ilmoitti, että tasa-arvosuunnitelman laatimista ei pidetty tarpeellisena jostain syystä, muun muassa siksi, että suurin osa tai kaikki työntekijöistä olivat naisia tai miehiä, tai että työyhteisö oli pieni. Toisena perusteluna tasa-arvosuunnitelman puuttumiselle pidettiin työnantajan käsitystä siitä, että organisaatio on tasa-arvoinen, tai että se olisi tarpeellista laatia ainoastaan sellaisilla organisaatioissa, jossa toimitaan syrjivästi. Yleisin vastaus tasa-arvosuunnitelman puuttumisen syistä oli, että suunnitelmaa tehdään parhaillaan. (Attila & Koskinen 2020, 39–93.)

Tasa-arvoarvobarometrin (2017) kyselyn mukaan merkittäviä eroja sektoreiden välillä oli siinä, oliko henkilöstö otettu mukaan tasa-arvosuunnitelman laatimiseen vai ei. Julkisella sektorilla yli 80 prosenttia oli laatinut tasa-arvosuunnitelman yhdessä henkilöstön edustajien kanssa, yksityisellä sektorilla tämä luku oli 70 prosenttia. Osittain sektorien välisiä eroja voi selittää henkilöstömäärän erot: suuremmissa organisaatioissa henkilöstön edustajat osallistuivat

todennäköisemmin suunnitelman laatimiseen. Sukupuolijakautumiltaan tasaisissa organisaatioissa tai miesenemmistöisissä organisaatioissa oli henkilöstön edustajat otettu harvemmin mukaan suunnitelman laatimiseen kuin nais-enemmistöisissä organisaatioissa. Selitystä voidaan hakea organisaation toimintakulttuurista tai siitä, että naisenemmistöisillä työpaikoilla tasa-arvoasioita on perinteikkäästi pidetty tärkeinä. (Attila & Koskinen 2020, 39–93.)

Tasa-arvoarvobarometrin (2017) kyselyyn vastanneista vähän alle puolet tasa-arvosuunnitelman laatineista organisaatioista ja kaikista organisaatioista 25 prosenttia olivat tehneet palkkaukseen liittyviä toimenpiteitä. Tasa-arvosuunnitelman pitäisi sisältää palkkaukseen liittyviä tasa-arvoa edistäviä toimia, joten osuutta voidaan pitää yllättävän vähäisenä. Kyselyn mukaan henkilöstölle tiedotti tasa-arvosuunnitelmasta suurin osa organisaatioista. Vain 4 prosenttia organisaatioista, jotka olivat laatineet tasa-arvosuunnitelman, ilmoittivat että henkilöstöä ei ollut tiedotettu suunnitelmasta. Kyselyn mukaan palkkakartoituksen oli tehnyt valtiolla 86 prosenttia organisaatioista, yksityisellä sektorilla 50 prosenttia ja kuntasektorilla 66 prosenttia. Jonkin verran merkitystä oli henkilöstön sukupuolijakaumalla: miesenemmistöisissä organisaatioissa kartoituksen oli tehnyt 48 prosenttia ja naisenemmistöisissä organisaatioissa 59 prosenttia. Yleisin syy palkkakartoituksen puuttumiselle henkilöstön sukupuolijakauman mukaan oli, että sen tekemiselle ei koettu olevan tarvetta. (Attila & Koskinen 2020, 39–93.)

Tutkimustulosten perusteella voi tehdä päätelmän, että suurella osalla on parannettavaa tasa-arvolain vaatimusten täyttämisenä tasa-arvosuunnitelman ja palkkakartoituksen osalta. Tutkimustulokset myös antavat viitteitä siihen, että tasa-arvolaisissa olisi muutostarpeita. Lisäksi tasa-arvolain toimeenpanoa olisi syytä tehostaa ja täsmentää. (Attila & Koskinen 2020, 39–93.)

4.2 Segregaatio ja valtavirtaistaminen

Tasa-arvokehityksen suurin este on voimakas segregaatio. Segregaatiolla tarkoitetaan sukupuolten välistä eriytymistä, eriyttämistä ja epätasapainoa. Suomessa työelämä on jakautunut voimakkaasti sukupuolen mukaisesti. Segregaatio näkyy muun muassa siten, että miehiä työskentelee useammin rakentamisen, kuljetuksen ja teollisuuden aloilla ja naiset taas miehiä useammin

koulutuksen parissa ja yksityisissä palveluissa sekä sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi eri toimialojen lisäksi naiset ja miehet työskentelevät saman toimialan sisällä eri tehtävissä siten, että miehet työskentelevät keskimääräisesti paremmin palkatuissa ja korkeammissa tehtävissä. Segregaatiolla on rajoittava vaikutus koskien yksilöiden koulutus- ja uravalintoja, se vaikuttaa sukupuolten palkkaeroihin ja lisäksi vaikeuttaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtamista. (Attila & Koskinen 2020, 11; Koivunen ym. 2017, 141; THL 2020b.)

Segregaation purkamiseksi on tehty poliittisia toimenpiteitä EU-tasolla kuin Suomessakin. Yksi Sosiaali- ja terveysministeriön (2016) samapalkkaohjelman tavoitteista on työmarkkinoiden eriytymisen purkaminen ja tällä asialla on myös keskeinen tehtävä EU-tasoisissa tasa-arvo-ohjelmissa. Naisten ja miesten työurien eriytyminen alkaa jo ennen työmarkkinoille siirtymistä, koska eri sukupuolten koulutusvalinnat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Tutkimustuloksista on tullut ilmi, että vaikka naisilla ja miehillä on samanlainen koulutus, he aloittavat työuransa erityyppisistä tehtävistä ja myös nämä erot kasvattavat sukupuolieroja myöhemmässä vaiheessa. (Kauhanen & Napari 2015, Kauhanen & Riukula 2019, 80–81 mukaan.) Tutkimustulosten mukaan edellytykset segregaation purkamiselle on, että naisten ja miesten epätyypillisen koulutusalan tai ammatinvalinnan esteet puretaan ja että perhevapaiden käyttöä ja kotitalouksien sisäistä töiden jakautumista tasoitetaan. (Kauhanen & Riukula 2019, 80–81)

Suomessa on horisontaalista ja vertikaalista segregaatiota. Horisontaalisella segregaatiolla tarkoitetaan ammattialojen eriytymistä sukupuolen mukaisesti ja vertikaalisella segregaatiolla sitä, että miesten ja naisten urakehitys ja sijoittuminen johtotehtäviin ovat erilaisia. Vertikaalinen segregaatio lisää sukupuolten välisiä eroja. Ammatteja, joissa työskentelee vähintään 40 prosenttia miehiä tai naisia kutsutaan tasa-ammateiksi. Alle 10 prosenttia palkansaajista työskentelee Suomessa tasa-ammateissa. Vuonna 2017 yleisimpiä tasa-ammatteja olivat ammatillisen koulutuksen opettajat, markkinoinnin ja mainonnan erityisasiantuntijat ja elintarviketeollisuuden prosessityöntekijät. Vuoden 2017 tasa-arvobarometrin mukaan selkeä enemmistö miehistä ja naisista haluavat purkaa ammattialojen segregaatiota. (THL 2020a.)

SEGLI-hankkeessa on laadittu seuraavanlaisia toimenpidesuosituksia toimijoille ja työnantajille, joiden avulla segregatiota voidaan lieventää.

- Tekemällä yhteistyötä oppilaitosten ja koulujen kanssa, kuten tarjoamalla TET-paikkoja.
- Oppilaitoksille viestittämällä mitä töitä yrityksessä tehdään ja mikälainen koulutus ja taidot ovat hyödyllisiä. Nämä ovat erittäin tärkeitä asioita erityisesti niillä aloilla mitkä eivät ole yleisesti tuttuja ammatteja.
- Varmistamalla, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on laadittu lain vaatimalla tavalla ja niiden sisältöön vaikutetaan yhdessä.
- Tarkistamalla, että työpaikalla on syrjimättömät käytännöt esimerkiksi rekrytoinnissa sekä yrityksessä arvostetaan tasa-arvoa ja eri sukupuoliä.
- Varmistamalla, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti työpaikalla järjestettävissä koulutuksissa, ja että työpaikan ohjaajilla on koulutus myös tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen.
- Kehittämällä käytäntöjä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta katsottuna pohtimalla esimerkiksi miten rekrytointia, uralla etenemistä, työympäristöä ja perheystävällisyyttä saataisiin kehitettyä sekä kiusaamista ja häirintää vähennettyä. Käytäntöjä läpi käymällä ja muuttamalla saadaan usein hyötyjä aikaan ja jopa kilpailuetuja muihin työnantajiin verrattuna. (SEGLI 2019.)

Segregaation lieventämistyöryhmän loppuraportissa todetaan, että viranomaisten tasa-arvo-osaamista on lisättävä, vastuita selkiytettävä ja resursseja kohdennettava tähän tarkoitukseen, jotta segregatiota voidaan lieventää. Jo kasvatuksessa, opetuksessa, ohjauksessa ja koulujen toimintakulttuurissa on aktiivisesti huomioitava tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen ja purettava niitä ehkäiseviä käytäntöjä. (Segregaation lieventämistyöryhmä ym. 2010, 65.)

Valtavirtaistaminen

EU-maat ovat sitoutuneet tasa-arvon valtavirtaistamiseen. Tämän tarkoituksena osana ministeriöiden ja viranomaisten ydintoimintaa kehittää tasa-arvoa tukevia hallinto- ja toimintatapoja. Yksi tasa-arvon edistämisen strategia on sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen ja tämä tarkoittaa sitä, että kaikessa päätöksenteossa sukupuolinäkökulma otetaan huomioon. Tämä edellyttää sekä naisten, että miesten kannalta toimenpiteiden ja päätösten vaikutukset arvioidaan. Viranomaisten on suunniteltava toimintaansa sukupuolipuolinäkökulman valtavirtaistamiseksi, koska tasa-arvolaki ja hallituksen tasa-arvo-ohjelma niin velvoittavat. Viranomaisten on etukäteen selvitettävä toimenpiteiden ja päätösten vaikutukset miesten ja naisten kannalta, estettävä välillinen ja välitön sukupuolisyrrintä sekä aktiivisesti edistettävä sukupuolten tasa-arvoa. (STM 2013, 7; Valtavirtaistaminen s.a.)

Jotta sukupuolinäkökulma ja tasa-arvon edistämisen tavoite saadaan osaksi kaikkeen organisaation toimintaan, valtavirtaistamisen edellytyksenä on olemassa olevien toimintatapojen ja käytäntöjen uudelleenorganisoiminen, parantaminen, kehittäminen ja arviointi. Tasa-arvolain nojalla kaikkia viranomaisia sitoo sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen velvoite. Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen on keskeinen työkalu Euroopan unionin tasa-arvopoliitikassa. (Elomäki & Kantola 2019, 39; THL 2020e.)

4.3 Tasa-arvon hyödyt ja mahdollisuudet

Aina vähiten syrjintäkokemuksia liittyen työhönottoon, palkkaukseen, arvostukseen, uralla etenemiseen ja koulutukseen pääsemiseen on silloin, kun sukupuolijakauma on tasainen (Koivunen ym. 2017, 141–142). Liitteessä 1 esitellään taulukon avulla tiivistetysti mitä hyötyjä tasa-arvolla ja sen edistämällä voidaan saavuttaa eri osa-alueilla. Työpaikalla, koulutuksessa, palveluissa, hallinnossa, päätöksen teossa ja hyvinvoinnin osa-alueilla voidaan saada paljon erilaisia hyötyjä aikaan tasa-arvon edistämisen avulla. Sillä voidaan saavuttaa henkilötasolla muun muassa työhyvinvoinnin, oppimistuloksien ja organisaatioiden sisäisen vuorovaikutuksen paranemista. Lisäksi organisaatiotasolla voidaan parantaa muun muassa toiminnan läpinäkyvyyttä, työn tuottavuutta ja resurssien parempaa kohdentamista. (THL 2020c.)

Työpaikoilla tapahtuvan tasa-arvotyön on osoitettu tutkimuksissa ja tasa-arvo-hankkeissa tuovan merkittäviä hyötyjä. Purkautuvien työnjakojen, asennemuutoksien ja kapenevien palkkaerojen lisäksi myönteisiksi asioiksi on todettu työilmapiirin ja motivaation parantuminen, työviihtyvyyden kasvaminen, ristiriitojen ja hajottavan kilpailun pieneneminen, stressin ja sairauspoissaolojen pieneneminen, osaamisen laajempi käyttö, luovuuden ja kekseliäisyyden kehittyminen, työturvallisuuden koheneminen, työtehon ja työyhteisön tulosten kasvaminen, tuottavuuden kasvaminen, julkisuuskuvan koheneminen ja asiakas-tyytyväisyyden lisääntyminen. Motivoinut ja hyvinvoiva henkilöstö on menestyvän ja toimivan työpaikan edellytys. Tehtävällä tasa-arvotyöllä pystytään vastaamaan moniin työpaikan ongelmiin, työelämän laatu ja työhyvinvointi paranevat edistämällä sukupuolten tasa-arvoa. (Huhta ym. 2005, 37.)

Tasa-arvosuunnitellulla on hyötyä päämäärien saavuttamisessa, kuten tuloksen, lakien noudattamisen, hyvän ja innovatiivisen työnantajakuvan luomisessa ja yhteiskuntavastuullisena yrityksenä. Kun sukupuoli ei toimi rajaavana tekijänä rekrytoinneissa, urakehityksessä, kouluttautumisessa ja toimimisessa tietyissä rooleissa yrityksen toiminta tehostuu. Jos yritys toimii epäoikeudenmukaisesti, se voi myös menettää hyviä työntekijöitä ja asiakkaita. Työhyvinvoinnin lisääntyminen on noussut myös esille useissa tutkimuksissa. Kun työntekijöiden tuntema epätasa-arvon tunne vähenee, voi se parantaa henkistä hyvinvointia. Tasa-arvosta lisäarvoa-hankkeen tutkimustuloksissa nousi esille, että tasa-arvolla voidaan vaikuttaa työpaikan työviihtyvyyteen sekä työmotivaation lisääntymiseen. Tasa-arvosta lisäarvoa-hankkeen tutkimuksesta, Työterveyslaitoksen ja Työsuojeluhallinnon selvityksistä myös Leinonen (2004) summaa, että työviihtyvyyteen, ongelmien vähenemiseen, imagon parantamiseen sekä työmotivaation lisäämiseen voidaan vaikuttaa tasa-arvolla niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Tasa-arvosuunnittelun avulla voidaan parantaa avointa kommunikaatiota ja tiimityötä. Samanaikaisesti voidaan vaikuttaa henkilöstön ja tiimien luovuuteen sekä kehittää yrityksen innovatiivisuutta. Tasa-arvosuunnitellulla voidaan saada yritykselle myös imagoetua. Tämä voi olla erittäin merkittävä asia esimerkiksi rekrytoinneissa sekä sidosryhmien näkökulmasta katsottuna (Leinonen 2004; Tanhua 2008 mukaan, 17–20.) Taulukossa 1 on esitelty, miten tasa-arvo lisää yrityksen tuottavuutta.

Taulukko 1. Miten tasa-arvo lisää yrityksen tuottavuutta? (Tanhua 2008, 21.)

<p>Henkilöstökapasiteetin parempi hyödyntäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käytetään hyväksi kaikkien osaaminen • Henkilöstön mukautuvuus • "Oppiva organisaatio" • Kekseliäisyys ja innovatiivisuus • Paremmat päätökset • Parempi asiakasymmärrys 	<p>Työhyvinvointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen työmotivaatio • Työntekijöiden vaihtuvuus pienenee • Työuupumuksen ennaltaehkäisy • Tehokkaampi työaika kasvaa • Laadukas asiakaspalvelu
<p>Työkaluja kommunikointiin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusia näkökulmia ja ryhmiä työn tekemiseen ja yrityksen toimintaan oleellisesti liittyvien asioiden tutkimukseen • Kuppikuntien sijaan viestitään tasa-arvoisesti • Tehokkaat tiimit 	<p>Tasa-arvoinen imago:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailuetu henkilöstön rekrytointimarkkinoilla • Sidosryhmien ja asiakkaiden arvostus
<p>Toimitaan tasa-arvolain mukaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei kärsitä sanktioista • Kyetään argumentoimaan esimerkiksi rekrytointien tasa-arvoisuus • Kasvun ja kansainvälistymisen esteenä eivät ole sosiaalista yhteiskuntavastuuta lisäävät lait 	

Tasa-arvo lisää työn tuottavuutta muun muassa siten, että yrityksen henkilöstökapasiteettia voidaan hyödyntää laaja-alaisemmin: saadaan koko henkilöstön osaamista hyödynnettyä ja tehtyä parempi päätöksiä ja myös ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin. Tasa-arvon avulla saadaan myös parempia työkaluja kommunikointiin: viestitään tasa-arvoisesti, saadaan uusia näkökulmia työn tekemiseen ja toimivimmat tiimit. Myös työhyvinvointi lisääntyy, mikä näyttäytyy muun muassa parempana työmotivaationa, tehokkaammalla työajan käytöllä ja hyvänä asiakaspalveluna. Lisäksi tasa-arvo parantaa yrityksen imagoa, jonka avulla saadaan kilpailuetua rekrytointimarkkinoilla sekä sidosryhmien ja asiakkaiden parempaa arvostusta.

Tasa-arvon edistämisestä erityisesti naiset saavat konkreettisia etuja. Esimerkiksi koulutus, ura, taloudellinen riippumattomuus ja uudet roolit. Henkilöt voivat saada myös aineettomia etuja, joita ovat esimerkiksi vapaus, valintamahdollisuudet ja onnellisuus. Hyödyt ulottuvat myös laajemmin koko yhteiskuntaan: ihmiset kehittyvät ja talous kasvaa. Yritystasolla sukupuolten tasa-arvo voidaan perustella suuremmilla voittomarginaaleilla, organisaation paremmalla suorituskyvyllä, työpaikan innovatiivisuudella, tehokkaammalla rekrytoinnilla,

tuottavammalla työympäristöllä, paremmalla yrityskuvalla ja mahdollisesti myös työpaikan hallintoon liittyvillä eduilla. Sukupuolten tasa-arvo työpaikalla voi parantaa päätöksentekoa ja osakkeenomistajien arvoa sekä vähentää riskinottoa. Työpaikan sisällä esitettyjen väitteiden suhteen on kuitenkin oltava varovaisia, jotta ne eivät stereotypoisi naisia ja miehiä liikaa. (EIGE 2014, 7–14.)

Sukupuolten monimuotoisuus lisää omistajaohjausta, kykyjen vetovoimaa ja inhimillisen pääoman kehittämistä, mikä edistää ylivertaista arvonluontia paitsi yrityksissä myös sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Sukupuolten monimuotoisuutta edistävät yrityspolitiikat heijastavat hyvin hoidettua yritystä, joka ymmärtää useiden näkökulmien arvon riskien minimoinnissa ja pitkän aikavälin kilpailukyvyn edistämisessä. Tasa-arvo voidaan saavuttaa vain edistämällä sukupuolten tasa-arvoa, ei kiintiöiden tai epätarkkojen tulostoimenpiteiden avulla, vaan puuttamalla sosiaalisiin ja kulttuurisiin stereotypioihin, jotka ovat rajoittaneet naisten kykyä maksimoida ammatilliset mahdollisuudet. (Messina 2019.)

Tanwarin ja Prasadin tekemän tutkimuksen (2015, 854–879) tulokset osoittavat, että työnantaja brändin ulottuvuuksien ja työtyytyväisyyden välillä on tärkeitä vaikutuksia. Työntajabrändin ulottuvuudet koulutus ja kehitys, maine, organisaatiokulttuuri, etiikka ja yritystoiminta, sosiaalinen vastuu, työ- ja yksityiselämän tasapaino sekä monimuotoisuuden todettiin olevan kriittisiä ennustajia työtyytyväisyyteen. Myös sukupuolella havaittiin olevan vaikutusta työnantaja brändin väliseen suhteeseen ulottuvuuksien ja työtyytyväisyyden välillä. Tulokset osoittavat, että työtyytyväisyys riippuu enimmäkseen tietyistä avaintekijöistä, mukaan lukien koulutus, kehitys, yritysten yhteiskuntavastuu, maine ja organisaatiokulttuuri. Yritys voi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä tekemällä töitä näillä ulottuvuuksilla, koska työtyytyväisyys riippuu monista tekijöistä. Siksi työntekijä voi kokea eri tyytyväisyystasot erilaisina työnantajabrändin ulottuvuuksista. Työtyytyväisyys liittyy myös sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Kirjallisuus on antanut viitteitä myös siihen, että korkeampi työtyytyväisyys on tärkeä taloudellisen tuloksen tekijä. (West & Patterson 1998, Tanwar & Prasad 2015 mukaan.)

Tasa-arvon edistämisen hyödyt ja mahdollisuudet EU:ssa

Sukupuolten tasa-arvon parantamisella on paljon erilaisia myönteisiä vaikutuksia niin yksittäisiin henkilöihin, kuin myös laajemmassa mittakaavassa koko yhteiskuntaan. Euroopan unionissa sukupuolten tasa-arvoisemmasta näkökulmasta katsottuna olisi positiivisia ja ajan kuluessa kasvavia vaikutuksia myös bruttokansantuotteeseen, EU:n työllisyyteen ja tuottavuuteen. Lisäksi EU pystyisi vastaamaan haasteisiin, jotka liittyvät väestön ikääntymiseen. EIGEN tekemän sukupuolten tasa-arvon taloushyötyjä koskevan tutkimuksen mukaan EU:ssa työllisyyttä saataisiin parannettua merkittävästi, jos naisilla olisi yhtäläisemmät mahdollisuudet tekniikan, matematiikan ja luonnontieteiden alojen työelämässä ja koulutuksessa. Näillä muutoksilla saataisiin myös nostettua naisten ansioita ja kavennettua naisten ja miesten välistä palkkaeroa. Vuonna 2050 mennessä olisi syntynyt jo 10,5 miljoonaa uutta työpaikkaa, millä olisi positiiviset vaikutukset niin naisiin kuin miehiin. Naisten työpaikkojen lisääntyminen on erityisen tärkeää, koska niiden avulla saadaan vähennettyä myös köyhyyttä.

Tasa-arvopolitiikalla verrattuna työmarkkina- ja koulutuspolitiikkaan on merkittävä vaikutus bruttokansantuotteeseen. Tämän vuoksi talouskasvun edistämiseksi sukupuolten tasa-arvon edistäminen on erittäin tärkeää. Potentiaalista talouden tuotannonkapasiteetin lisääystä ja hintojen laskua voivat lisätä myös sukupuolten tasa-arvoa lisäävät toimenpiteet. Näiden avulla olisi mahdollista lisätä tavaroiden ja palveluiden tuottamista ja tämä lisäisi kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Viimeaikaisten tutkimustuloksien mukaan myös syntyvyyttä saataisiin oletettavasti lisättyä, kun sukupuolten tasa-arvo parantuisi koulutukseen ja työelämään osallistumisessa. (EIGE 2017a.)

4.4 Tasa-arvotyöhön motivoivia tekijöitä

Viime vuosien aikana on tullut esille yleinen näkemys siitä, että yritysten ja organisaatioiden on toimittava vastuullisesti. Lähtökohtana vastuullisuudelle voidaan ajatella, että organisaatio on jonkun mukainen tai yltää johonkin, jota siltä odotetaan ja edellytetään ympäröivässä yhteiskunnassa. Kun puhutaan vastuullisuudesta, se jaotellaan usein lailliseen, taloudelliseen ja eettiseen nä-

kökulmaan. Vastuullisuutena pidetään sitä, kun edellä mainitut asiat ovat toteutuneet. Tästä näkökulmasta katsottuna perustelut organisaation tasa-arvolle pohjautuvat lailliseen, taloudelliseen ja eettisen vastuullisuuden näkökulmiin. (Carroll 1991, Lämsä & Louvrier 2014, 31 mukaan.)

Yrityksillä voi olla motivaatiota tehdä tasa-arvotyötä taloudellisista, julkishallinnollisista, eettisistä ja sidosryhmälähtöisistä tekijöistä johtuen. Taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu lasketaan kuuluvaksi yhteiskuntavastuuseen. Yhteiskuntavastuullisuuteen kannustavaksi taloudellisiksi tekijöiksi lasketaan imago, kannattavuustekijät ja kysyntätekijät Rohwederin (2004) määrittämisen mukaan. Kysyntätekijöillä tarkoitetaan sitä, että sosiaalista- ja ympäristöystävällistä vastuuta noudattavien yritysten tuotteille on kysyntää. Yrityksen kiinnostavuuteen työnantajana, yrityksen sijoittajiin, rahoittajiin ja asiakkaisiin vaikuttavat imagotekijät. Yrityksen asiakkaita kiinnostaa se, kohteleeeko yritys henkilökuntaansa tasa-arvoisesti. Tasa-arvoinen imago voi olla merkittävä niin asiakkaille, sijoittajille, rahoittajille, työntekijöille, sekä potentiaalisille työntekijöille. Lait ja asetukset ovat julkishallinnollisia motivointitekijöitä. YK:n kansainväliset sopimukset ja EU:n säännökset velvoittavat myös yrityksiä taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Eettiset motivointitekijät perustuvat yrityksen omaan tahtoon kantaa ihmisistä ja ympäristöstä vastuu sekä yrityksen omiin arvoihin. Yrityksiä motivoivat toimimaan yhteiskuntavastuullisesti myös yritysten eri sidosryhmät. Yritysten sidosryhmät ovat aikaisempaa kiinnostuneempia yrityksen toiminnan yhteiskuntavastuullisuudesta. Valtaosa yrityksistä pitävät tärkeänä tietää, mitä yrityksen sidosryhmät ajattelevat yrityksestä. Tämä sen vuoksi, että yritys- ja tuotekuvan kehittämisen välillä ei ole ristiriitoja oikean yrityskuvan kanssa. (Rohweder 2004, Tanhua 2008, 11–14 mukaan.)

Tasa-arvon edistämistä voidaan perustella myös taloudellisilla hyödyillä. Taloudelliset hyödyt näkökulma edustaa niin sanottua *business-case*-ajattelua. Tätä ajattelua hyödynnetään erityisesti diversiteetti- eli monimuotoisuusjohtamisessa. Tässä korostuvat ihmisten erilaisuuden esimerkiksi iän, sukupuolen ja etnisyyden mukana tuomat vahvuudet ja niiden hyödyntäminen. (Ely & Thomas 2001, Lämsä & Louvrier 2014, 32–33 mukaan.) Henkilöstö ja johto sijoitetaan ja rekrytoidaan tehtäviin asiakkaiden monimuotoisuuden mukaan. Tällöin

sukupuolirakenne heijastaa asiakaskuntaa. (Lämsä ym. 2013, Mts. 32 mukaan). Organisaatio saa kilpailu- ja muita etuja monimuotoisuuden edistämisestä ja taloudellinen vastuullisuus perustuu yleisesti tähän olettamukseen. Tutkimusten mukaan monimuotoiset työpaikat ovat tehokkaampia ja pystyvät parempiin henkilöstötuloksiin verrattuna homogeenisiin työpaikkoihin. (Cox 1991; Prieto ym. 2009; Olsen & Martins 2012, Mts. 32 mukaan.) Paremmat henkilöstötulokset edistävät organisaation taloudellista suoriutumista. (Pauwe & Richardson 1997, mts. 32 mukaan). Työnantajalle muodostuu hyvä työnantajamaine, kun se vaalii tasa-arvoa ja monimuotoisuutta ja tämä puolestaan houkuttelee lahjakkuuksia työnantajan palvelukseen. Erilaisista taustoista tulevat organisaation työntekijät helpottavat markkinointia, koska he ymmärtävät paremmin asiakkaiden tarpeita. Myös innovatiivisuus, ongelmanratkaisu ja luovuus lisääntyvät. Työntekijöiden vaihtuvuuden on myös havaittu vähenevän monimuotoisuutta suosivissa organisaatioissa. (Stewart ym. 2011, Mts. 32 mukaan.) Organisaatiot voivat todennäköisemmin päästä käsiksi suurempaan informaatiomäärän erilaisista henkilöistä koostuvissa tiimeissä, joita tarvitaan ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia (Leonard ym. 2004; mts. 32 mukaan).

Tasa-arvon kehittämiseen herättäviä tekijöitä

NaisUrat-projektin tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että tasa-arvotyöhön motivoi konkreettisesti havaittu ongelma. Nämä saattoivat ilmaantua hyvinvointikyselyn hälyttävistä tuloksista tai siitä että nuoria naisia oli vaikea pitää palkkalistoilla. Organisaation konkreettisesta toiminnasta havaittu ongelma nosti esille puutteet ja se legitimoiti tasa-arvotyötä. Tasa-arvotyö voitiin käynnistää myös muista organisaatiolle syntyvistä hyödyistä tai muista liiketoimintasyistä. Tehävä tasa-arvotyö oli rakentamassa positiivista työnantajakuva, sen lisäksi se oli keino varmistaa huippuosaajien saaminen. Yhtenä perusteluna oli se, että organisaatio menettää puolet tarjolla olevista kyvyistä, jos se rekrytoi pääasiallisesti vain miehiä. (Hearn ym. 2015, 30–31.)

Kun verrataan puute- ja hyötyperusteluita, voidaan olettaa, että puuteperustelujen kautta saadaan toimintaa aikaan ja se saattaa johtaa siihen, että ryhdytään vain yksittäisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Tasa-arvotyö saa positiivisemmän näkymän ja mahdollistaa asioiden ennakkoinnin, kun asiaa tarkastellaan hyötyperustelujen kautta. Jos tasa-arvotyö on osa organisaatioiden arvoja,

henkilöstöstrategiaa ja se nähdään sekä perustellaan tuloksen kannalta suotuisammaksi asiaksi, on lähtökohdat ennakoivaan, laaja-alaiseen ja tavoitteelliseen tasa-arvotyöhön enemmän mahdollisia. NaisUrat-projektin tulosten perusteella antoisinta tasa-arvotyö on silloin, kun se yhdistetään johonkin tuloksellisuutta edistävään teemaan, esimerkiksi osaamiseen, vastuullisuuteen tai työhyvinvointiin. Ulkoiset toimijat, esimerkiksi tasa-arvohankkeet ovat ratkaisevan tärkeitä niin pitkään ennen kuin tasa-arvotyötä ei nähdä merkittävänä osana organisaation johtamista ja tulosta parantavana asiana. (Hearn ym. 2015, 30–31.)

4.5 Tasa-arvon edistäminen

Suomessa on edistetty pitkään tasa-arvoa laillisuuden kannalta ajateltuna. Voidaan katsoa, että tasa-arvoa edistävän lainsäädännön noudattaminen muodostaa organisaatiossa vastuullisuuden minimitason. Kauton (2008) tehdystä kyselystä kuitenkin nousee esille, että aika suurella osalla työnantajista on vielä matkaa siihen, että vastuullisuuden minimitaso olisi saavutettu. (Ely & Thomas 2001, Lämsä & Louvrier 2014, 32–33 mukaan.)

Vaikka suomalaisessa työelämässä on useita myönteisiä piirteitä sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta tarkasteltuna, ei tasa-arvo työpaikoilla ole saavutettu tila. Tasa-arvokehitys on jäänyt kesken, tämän osoittaa syrjinnän kokemisen sukupuolittuneisuus. On olennaista ymmärtää, että tasa-arvo prosessi ei tule koskaan valmiiksi. Sitä on jatkuvasti pidettävä esillä, pyrittävä parantamaan ja kiinnitettävä huomiota. Tasa-arvotyö vaatii pitkäjänteisyyttä. (Koivunen ym. 2017, 141–142.)

4.5.1 Tasa-arvon edistäminen poliittisilla päätöksillä

EU:n ansiosta naisten ja miesten tasa-arvoa on saatu edistettyä viime vuosikymmenien aikana. Yhdenvertaista kohtelua edistävä lainsäädäntö, sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistaminen kaikilla politiikan aloilla, sekä erityistoimenpiteet tukemaan naisten asemaa ovat tuoneet naisten ja miesten tasa-arvoon positiivista kehitystä. Täydellisen tasa-arvon saavuttaminen vaatii kuitenkin vielä töitä. Sukupuolten tasa-arvon EU-strategian keskeisiä tavoitteita vuosille 2020–2025 ”ovat sukupuolistuneen väkivallan kitkeminen, sukupuolistrategioiden kyseenalaistaminen, sukupuolierojen umpeen kurominen työmarkkinoilla,

tasa-arvoinen osallistuminen talouden eri sektoreilla, sukupuolten palkka- ja eläke-erojen kaventaminen, hoitovastuun epätasaisen jakaantumisen korjaaminen, sekä sukupuolten tasapuolisen edustuksen saavuttaminen päätöksenteossa ja politiikassa. Strategian täytäntöönpano perustuu kaksitahoiseen lähestymistapaan, jossa sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen yhdistyy kohdennettuihin toimenpiteisiin.” (Sukupuolten tasa-arvostrategia s.a.) Laittamalla sukupuolten tasa-arvo Eurooppa 2020 -strategian ja muiden poliittisten uudistusten keskiöön talousjärjestelmä mukaan lukien, se antaisi naisille mahdollisuuden käyttää heidän koko potentiaalinsa yhteiskunnassa. Tämä auttaisi EU:ta saavuttamaan älykkään, kestävän ja osallistavan talouskasvun. (Maiceira 2017,183.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että sukupuolierot johtavat urien eroavaisuuksiin koulutusvalinnoissa, työkokemuksessa ja urakatkoissa, työtunneissa, syrjinnässä, mieltymyksissä ja psykologisissa ominaisuuksissa. Miehet aloittavat uransa yleensä jo korkeammalla hierarkiatasolla naisiin verrattuna. Luultavasti tärkein keino näihin asioihin on vaikuttaa niihin ovat poliittisten päätöksentekijöiden poliittiset keinot. Sukupuolten välisiä uraeroja voisi vähentää erilaisilla koulutuspoliittisilla päätöksillä. Perhevapaapolitiikalla voidaan taas vaikuttaa sukupuolien väliseen urakatkojen eroon. (Kauhanen 2017, 9.) Raskaus-, perhevapaa ja palkkasyrjinnän tehokkuus, sukupuolten välinen palkkaeron kaventaminen ja palkka avoimuuden sekä palkkatietämyksen lisääminen ovat tärkeitä perusoikeuksien toteutumisen kannalta. Sukupuolten tasa-arvo edistää myös yhteiskunnallista yhteenkuuluvuutta sekä koheesiota. Työn- ja perheen yhteensovittaminen sekä työelämän ja koulutuksen sukupuolenpuolen mukaisen työnjaon purkamisen eteen on tehtävä töitä. Työllisyysvaikutuksia saadaan aikaan perinteisellä työnjaon purkamisella. (Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työ- ja elinkeinoministeriön asettama ryhmä 2020, 32.)

4.5.2 Tasa-arvon edistämisen keinoja yrityksissä

Ylöstalon (2012, 272–273) tutkimuksen perusteella työelämän tasa-arvo määritellään eritoten yhtäläisinä oikeuksina, jossa sukupuoli tai henkilön muut ominaisuudet eivät saa vaikuttaa työasioihin. Ajateltaessa niin ettei sukupuoli saa vaikuttaa työasioihin, voi se aiheuttaa sellaisia tulkintoja, joissa ajatellaan, että vaikeneminen sukupuolesta toteuttaa parhaiten tasa-arvoa. Tällöin ihminen

nähdään yhteiskunnassa ensisijaisesti yksilönä, jossa kaikille säännöt ovat samat. Suomessa sukupuolinäkökulmasta katsottuna muodollinen tasa-arvo säännöt takaavana on toteutunut suhteellisen hyvin, mutta ei kuitenkaan täydellisesti. Tasa-arvotyössä yksi tärkeimmistä tehtävistä on tehdä sukupuoli näkyväksi, eli tunnistaa sukupuoleen liittyvät käsitykset, käytännöt ja kokemukset. Tällöin erilaisia sukupuoleen liittyviä käytäntöjä voidaan purkaa. Jos sukupuoli piilotetaan tasa-arvon nimessä, ei voida havaita rakenteellisia eriarvoisuuksia ja käytäntöjä, joiden kautta työelämä on eri sukupuolille erilainen ja asettaa ne eriarvoiseen asemaan. Jos sukupuolesta ei puhuta, ei sukupuolten välistä tasa-arvoa voida edistää. (Ylöstalo 2012, 272–273.)

Eikhofin (2012, 12–16) tekemän tutkimuksen mukaan joustavuutta ja työaikojen valintaa ja sijaintia pidetään yleisesti avainasemassa työn ja elämän/perhe-elämän vaatimusten yhteensovittamisen mahdollistajana ja siten se mahdollistaa myös naisten uran ja tasa-arvon työpaikalla. Työn joustamisella ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti positiivista vaikutusta naisten uraan ja sukupuolten tasa-arvoon työpaikalla. Tutkimuksessa tuli esille paljon todisteita piilotetuista sukupuolinäkökohdista tiedon levittämisestä työ-, tieto- ja viestintäteknikkaan sekä työ- ja yksityiselämän tasapainottamiseen. Tietotyössä osallistutaan ja siinä edistyminen perustuu itsensä markkinointiin ja verkostoihin hyväksymiseen. Naisten on tyypillisesti vaikeampi päästä relevantteihin ja miesten hallitsemiin verkostoihin ja rekrytointipäätökset ovat epävirallisia. Lisäksi vuokratyö- ja freelancer työn yleisyys johtaa epävarmuuksiin etenkin naispuolisilla työntekijöillä. Toiseksi nykyaikainen tieto- ja viestintäteknikka on erottanut työn ajan ja sijainnin koko ajan kasvavista työpaikkojen lukumääristä. Tämä irrotus voi helpottaa työn ja elämän yhteensovittamista, mikä hyödyttää mahdollisesti naisten työtä ja uraa. Se voi kuitenkin johtaa myös siihen, että se vaatii työntekijöiden laajempaa maantieteellistä ja ajallista saatavuutta ja näin ollen hoitovastuuta on vaikea täyttää. Vaikka se on tarkoitettu tukemaan naisten työelämään osallistumista ja etenemistä, työ- ja yksityiselämän tasapainottamispolitiikalla voi myös olla haitallisia vaikutuksia. Naisia, jotka hyödyntävät tätä mahdollisuutta katsotaan yleensä vähemmän sitoutuneiksi työhönsä ja he löytävät uransa yleensä hitaammalta äitireitiltä. Samoin suosittulla työ- ja yksityiselämän tasapainovaihtoehdolla kotona työskentelyllä on sukupuolivaikutuksia, joka lopulta johtavat naisten työn näkymättömyyteen ja aliarviointiin.

Vaikuttavaa tasa-arvotyötä tehdään erilaisilla tasa-arvohankkeilla ja myönteisillä erityistoimilla, joissa kaikessa toiminnassa sukupuolinäkökulma otetaan huomioon. Useita hyviä käytäntöjä on saatu kehitettyä erilaisissa tasa-arvohankkeissa. Sukupuolten tasa-arvo vaatii työtä ja siinä on kysymys pitkälti asenteiden muuttamisesta. On kyseenalaistettava työpaikan käytäntöjä ja mietittävä onko niillä estävä vaikutus tehdä paremmalla tapaa työtä. On tehtävä määrätietoista ja kehittävää työtä, mikä pitää sisällään avointa ja tasaverstaista keskustelua sukupuolten tasa-arvosta. (Huhta ym. 2005, 38; Tanhua 2012, 107; THL 2020c.)

Tasa-arvon edistäminen työkonferenssi- ja tasaveroisen vuoropuhelu menetelmän avulla

Leinosen (2016) tutkimuksessa tasa-arvon edistämiseksi hyödynnettiin työkonferenssimenetelmää. Ryhmätyöskennellyssä epätasa-arvoa tuottavat olosuhteet luotiin näkyviksi. Työkonferenssissa saatiin nostettua käsiteltäväksi sukupuolirajoja ja osallistujien toimintakenttää sekä sen olosuhteita, joissa kehittämistä tarvittiin ja joissa sitä tehtiin. Tutkimuksen tuloksista nousi esille se, että työkonferenssi tuotti legitimeettiä, motivaatiota ja relevanssia tasa-arvotyölle. Myös työpaikan perusolettamukseen liittyviä kysymyksiä saatiin nostettua esille työkonferensseissa pohdittaviksi työpaikoille. Lisäksi jo itsessään kehittämisfoorumit voivat ohjata ja informoida tutkimusprosessin jatkotyötä.

Tasa-arvon edistämiseksi avainasemassa ovat neuvoteltavuus ja sen ylläpito, missä uuden informaation tuottaminen ja oppiminen nähdään tärkeinä asioita. *”Toimintatutkimuksellisena foorumina työkonferenssi paitsi hyödyntää kriittistä tietoa myös tuottaa sitä.”* Tasa-arvotyötä tulee aina suhteuttaa sosiaalisen oikeudenmukaisuuden toteuttamiseen ja normatiivisiin ihanteisiin. Jotta uusien erojen käsittely sukupuolten tasa-arvon kehityksessä tulee mahdolliseksi, on neuvoteltavuus tärkeää säilyttää myös tämän vuoksi. (Leinonen 2016, 121–128.)

Tasa-arvosta lisäarvo-hankkeessa tasaveroista vuoropuhelua käytettiin tasa-arvon edistämistyön apuna. Tasaveroinen vuoropuhelu on työpaikkojen kehittämistyöhön tarkoitettu menetelmä, joka perustuu työkonferenssimenetelmään. Tässä työpaikalla järjestetään tasa-arvofoorumi, jossa aiheena on kes-

kustella työstä, sukupuolesta ja tasa-arvosta ohjatusti, mutta avoimesti. Erilaisina teemoina tasa-arvofoorumeissa voivat olla esimerkiksi tasa-arvotyön painopisteiden valinta, tavoitteet ja haasteet. Sen idea perustuu siihen, että jokainen henkilö on oman työnsä paras asiantuntija, eli koko henkilöstölle annetaan mahdollisuus puhua avoimesti omista näkemyksistään ja kokemuksistaan. Jokainen keskusteluun osallistuva saa olla toimijana ja vaikuttajana. Tasaveroista vuoropuhelua käyttäneet ovat kokeneet menetelmän monipuolisenä ja hyvänä keinona vaihtaa tasa-arvotyön kokemuksia. Sen käyttämisestä on saatu myönteisiä kokemuksia monissa eri työelämän kehittämisprosesseissa. Ryhmätyöskentelyssä keskeistä on neuvottelu, jonka avulla pyritään saamaan yhteisymmärrys asioihin. Ryhmätyöskentely on myös tapa oppia toisilta, siirtää kokemuksia ja levittää hyviä käytäntöjä. (Huhta ym. 2005, 91–93.)

4.5.3 Yritysten muutosvastarinta ja johtajien merkitys tasa-arvon edistämässä

Organisaatioiden tasa-arvotyötä on tutkittu myös muutosvastarinnan kannalta. Wahlin (2010) tekemä tutkimus osoitti, että erityisesti miesjohtajien keskuudessa ilmenee vastarintaa. Samaan tulokseen päätyi myös Kautto (2008), joka teki selvityksen henkilöstöjohtamisen ammattilaisten joukossa. Miespuoliset henkilöstöjohtamisen ammattilaiset arvioivat tasa-arvon olevan kunnossa. Naiset kokivat useammin, että tasa-arvotyötä tarvitaan. (Lämsä & Louvrier 2014 mukaan, 30–31.)

Kelanin ja Wratilin (2020) mukaan toimitusjohtajia pidetään yhä enemmän sukupuolten tasa-arvon muutosagentteina, mikä tarkoittaa sitä, että toimitusjohtajien on johdettava muita saavuttamaan sukupuolten tasa-arvo. Vaikka toimitusjohtajat kannattivat sukupuolten tasa-arvoa, niin aina paras työntekijä valittiin, eli asiaan suhtauduttiin sukupuolineutraalisti. Sukupuolineutraalisuudella on kuitenkin se ongelma, että se ei luo sukupuolten tasa-arvoa. Sukupuoleen perustuvien organisaatioiden tutkimukset ovat osoittaneet, että miesten on usein helpompaa saada itselleen ihanteellinen työntekijämalli työnantajien silmissä. Näin ollen erityisesti etuoikeutetussa asemassa olevien toimitusjohtajien on kyseenalaistettava olemassa olevat järjestelmät ja rakenteet, jotta sukupuolten tasa-arvoa saadaan parannettua. Myös Semykinan ja Linzin (2013, 615) tekemän tutkimuksen tulokset osoittavat, että sukupuolten tasa-arvon

edistäminen ylhäällä johdossa hyödyttää yleensä sekä miehiä että naisia. Naisten keskuudessa etujen odotetaan olevan erityisen suuria etenkin nuoremmille työntekijöille. Kun naisten ylenemismahdollisuudet paranevat, niin ajan myötä yhä useammat naiset saattavat olla kiinnostuneita etenemään uralla.

Loppu viimein tasa-arvon edistäminen yrityksissä edellyttää aina muutoksia asenteissa. Tasa-arvon edistäminen vaatii, että yrityksessä ollaan tietoisia olemassa olevista ongelmakohtista sekä erilaisista miesten ja naisten tasa-arvo-kokemuksista. Aiemmissa hankkeissa näiden asioiden tietoisuuden lisääminen on onnistuttu herättämään ryhmäkeskustelujen avulla. Yrityksen henkilöstönkehittämisen kokonaisvaltaisena osana tulee ottaa mukaan tasa-arvon edistäminen ja tasa-arvosuunnitelma. Pitkäjänteinen tasa-arvon edistämistyö on oltava osa muuta henkilöstöpolitiikan kehittämistä, jotta sillä saadaan konkreettisia vaikutuksia yrityksen käytäntöihin. (Huhta ym. 2008, 243–247.)

4.5.4 Erilaiset kriteerit, standardit, tilastot ja indikaattorit tasa-arvotyötä tukemassa

Nykypäivän ympäristössä yrityksen on osoitettava sitoutumisensa sukupuolten epätasa-arvon torjumiseen. Sidosryhmät, mukaan lukien työntekijät, sijoittajat ja sääntelyviranomaiset ovat entistä kiinnostuneimpia siitä, miten yritykset kohtelevat työntekijöitään ja palvelevatko heidän tuotteensa ja palvelunsa yhteiskunnan tarpeita. Bloombergin sukupuolten tasa-arvoindeksi (GEI) seuraa niiden julkisten yritysten toimintaa, jotka ovat sitoutuneet julkistamaan pyrkimyksensä tukea sukupuolten tasa-arvoa politiikan kehittämisen, edistämisen ja avoimuuden avulla. (Bloomberg s.a.)

ESG-kriteerit (environment, social, governance) ovat yleisimpiä vastullisuus-kriteereitä. Nämä pitävät sisällään ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallintotavan huomioon ottamisen. Oleellisia ovat esimerkiksi ilmastonmuutoksen ehkäiseminen ja saastuttamisen pienentäminen ympäristön näkökulmasta katsottuna. Henkilöstöpolitiikan kaltaiset asiat ja huolehtiminen ihmisoikeuksista kattavat sosiaalisen vastuun. Ja esimerkiksi verojen maksun ja korruption ehkäiseminen kuuluvat hyvään hallintotapaan. (Pörssisäätiö s.a.)

GRI-standardit auttavat luomaan niin pienille kuin suurille ja yksityisille kuin julkisillekin organisaatioille yhteiset tavat raportoida kestäväen kehityksen vaikutuksista uskottavalla ja johdonmukaisella tavalla. Tämä parantaa vertailtavuutta maailmanlaajuisesti ja mahdollistaa organisaatioiden läpinäkyvyyden. Standardit auttavat organisaatiota ymmärtämään ja paljastamaan asioiden vaikutukset niin, että ne vastaavat eri sidosryhmien tarpeita. Raportoivan yritysten lisäksi standardit ovat todella merkityksellisiä muillekin ryhmille, kuten sijoittajille, poliittisille päättäjille, pääomamarkkinoille ja yhteiskunnalla. (The Global standard for sustainability reporting s.a.) Maailmanlaajuisesti paras tapa raportoida julkisesti useista taloudellisista, ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksista on käyttää GRI-standardeja. Standardeihin perustuva vastuullisuusraportointi antaa tietoa organisaation myönteisistä tai negatiivisista panoksista kestäväen kehitykseen. (English s.a.)

Sukupuoltilastoilla ja indikaattoreilla on mahdollista vaikuttaa sukupuolten välisten tasa-arvon lisääntymiseen tarjoamalla todisteita siitä, että sukupuolten välinen epätasa-arvo tehdään näkyväksi. Tällaiset indikaattorit varmistavat, että naisten ja miesten tilanne sekä panos yhteiskuntaan mitataan oikein ja arvostetaan tasan. Sukupuoltilastot ja indikaattorit ovat tärkeitä, koska ne todistavat edistymistä sukupuolten tasa-arvon suhteen ja myötävaikuttavat sukupuolten välisten erojen korjaamiseen. Ne myös lisäävät koko yhteiskunnalle tietoutta sukupuolten epätasa-arvosta ja siitä että asia on otettava vakavasti. (EIGE 2019, 8.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Luovien alojen tutkimusyksikkö. Luovien alojen tutkimusyksikkö *”keskittyy toimialansa menetelmien kehittämiseen ja osaamisen hyödyntämiseen monialaisissa yhteiskunnallisissa ja elinkeinoelämän yhteyksissä ja verkostoissa. Yksikkö tukee konkreettisesti yrityksiä ja yhteisöjä luovassa kehittämisessä ja innovaatioiden tuottamisessa yhdistämällä ihmislähtöistä ja teknistä osaamista toisiinsa.”* (Luovat alat s.a.)

”Ruuti-hanke toteutettiin 1.9.2019-31.12.2020 Kymenlaaksossa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Kouvolan seudun ammattiopiston ja Aikuis-koulutus Taitajan yhteistyönä.” (RUUTIA sukupuolisensitiivisyyteen s.a.)

Koska opinnäytetyön varsinainen toteutus oli vuonna 2021, opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Luovien alojen tutkimusyksikkö.

Aihe valikoitui RUUTI-Sukupuolisensitiiviset ura- ja työpaikkaohjauksen mallit hankkeen kautta, jossa projektipäällikkö kartoitti hankkeen kokouksessa mistä asioista hankkeessa mukana olevat yritykset haluaisivat saada lisää tietoa.

”RUUTI-hankkeessa kehitettiin sukupuolisensitiivisen ura- ja työpaikkaohjauksen malleja opettajille, ohjaajille, työpaikoille, esimiehille ja valmentautujille. Lisäksi hankkeessa tehtiin erilaisia kirjoituksia ja kannanottoja sukupuolisensitiivisestä ohjauksesta ja tasa-arvoon liittyvistä asioista yleisesti.” Eli nimenomaisesti hankkeen tavoitteena oli tukea yritysten sukupuolisensitiivisen ja tasa-arvoisen ohjauksen ja työpaikkakäytäntöjen kehittämistyötä. Opinnäytetyön informaatio auttaa yrityksiä näkemään tasa-arvoon liittyviä asioita laajemmassa näkökulmassa. Opinnäytetyössä tuotettu tutkimustieto auttaa yrityksiä näkemään konkreettisia hyötyjä ja mahdollisuuksia, mitä suunnitelmallisella tasa-arvon kehittämällä voidaan saavuttaa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta ja tutkimuksesta saatuja tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään, miten aineisto kerättiin. Toisessa alaluvussa esitellään, miten aineisto käsiteltiin ja analysoitiin. Kolmannessa alaluvussa esitellään tutkimuksessa saadut tulokset.

6.1 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin haastattelemalla niitä RUUTI-hankkeessa mukana olleita yrityksen edustajia, jotka antoivat suostumuksen haastatteluun hankkeen kautta. Edellä mainittujen lisäksi haastateltiin yritysten edustajia, jotka valittiin harkinnanvaraisesti kahdesta eri kategoriasta. Harkinnanvaraisuuden kriteereitä ei julkaista tarkemmin, jotta haastateltavien anonyymisuus säilyy.

Haastatteluun valitulle kohderyhmälle lähetettiin ensimmäiseksi kutsu haastatteluun sähköpostilla (liite 2). Tämän jälkeen heille soitettiin haastatteluajan sopimista varten, mikäli he eivät ennen tätä olleet itse yhteydessä tutkijaan. Haastatteluun kutsuttavien kohderyhmää laajennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta, jotta tutkimukseen saatiin lisää haastateltavia. Haastattelujen laajentamisen yhteydessä haastattelukutsun saatekirjettä muokattiin niin, että haastateltavia pyydettiin itse ehdottamaan sopivaa aikaa (liite 3). Tämä muutos tehtiin sen vuoksi, koska tutkimuksen ensimmäisestä kohderyhmästä ei tavoitettu puhelimitse kuin yksi henkilö.

Haastattelupyynnöitä lähetettiin yhteensä 14 kappaletta. Haastatteluun osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Haastatteluista yksi toteutettiin puhelimitse ja viisi Teamsin välityksellä. Haastatteluista viisi nauhoitettiin, jonka jälkeen aineistot litteroitiin. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia. Yhteen haastatteluun 30 minuutin aika eri riittänyt ja osa teemoista jäi käsittelemättä aikataulullisista syistä. Suurimpaan osaan teemoista ja kysymyksistä saatiin kuitenkin vastaukset muiden teemojen käsittelyn yhteydessä.

Opinnäytetyön tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelurunko (liite 4) mietittiin etukäteen, jotta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman näkökulmasta saatiin kerättyä oleelliset ja merkitykselliset tiedot. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin koehaastattelu, jonka avulla varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja haastatteluun tarvittava aika saatiin mitattua.

6.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti. Tämä tehtiin sen vuoksi, että ilmaukset ja niiden merkitykset eivät muuttuisi litteroinnin yhteydessä. Aineisto käsiteltiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällönanalyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti litteroituun aineistoon. Aineisto jaoteltiin teemoittain haastatteluteemojen mukaisesti. Teemat olivat tasa-arvo työyhteisössä, tasa-arvoon liittyvä lainsäädäntö, tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät ja tasa-arvon kehittäminen. Tämän jälkeen aineistoa pelkistettiin maalaamalla litteroidusta aineistosta keskeisiä asiasisältöjä.

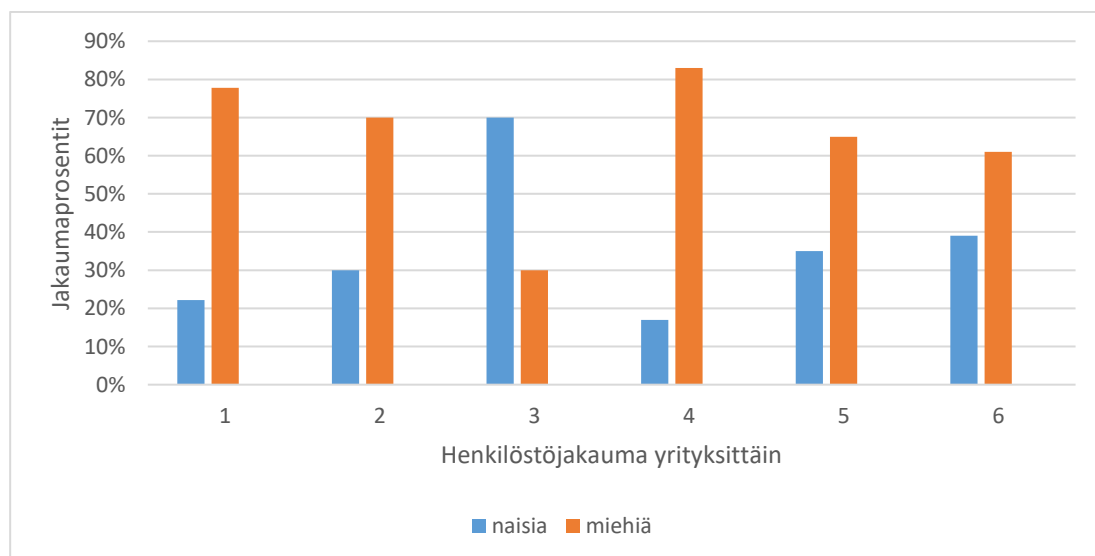
Aineiston käsittelyn jälkeen aloitettiin analysoimaan aineistoa. Pelkistettyä aineistoa ryhmiteltiin, eli etsittiin vastausten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen teemoista esille nousseista asioista tehtiin yhteenveto ja poimittiin pelkistettyjä ilmauksia havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Tämän luvun alaluvuissa esitellään tutkimuksen tulokset haastattelun teemojen mukaisesti. Tuloksissa esitellään tutkimuksen kannalta olennaisimmat tiedot aineistosta. Lainaukset haastatteluista on pelkistetty luettavuuden parantamisen vuoksi. Pelkistykset on tehty niin, että asian merkitys ei ole muuttunut. Pelkistettyjä ilmauksia ei myöskään ole muotoiltu uudelleen. *- merkkiä on käytetty esimerkiksi asiakkaiden ja alojen yksilöinnin kohdalla, jotta vastaajien anonyymisuus säilyi.

6.3.1 Taustatiedot

Haastattelun taustatiedossa kysyttiin vastaajan sukupuoli, yrityksen työntekijämäärä ja henkilöstörakenne sukupuolittain jaoteltuna. Vastaajan sukupuoli kysyttiin siksi, koska aineistosta etsittiin eroavaisuuksia eri sukupuolia edustavien vastaajien kesken. Vastaajan sukupuolen perusteella ei kuitenkaan löydetty eroavaisuuksia aineistosta. Tutkimukseen vastasi neljä naista ja kaksi miestä. Yritysten työntekijämäärät sijoituivat Tilastokeskuksen (s.a.) määritelmän mukaan suurten yritysten kategoriaan. Vastanneiden yritysten henkilöstörakenne on esitelty tarkemmin kuvassa 2.



Kuva 2. Vastanneiden yritysten henkilöstörakenne

Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat miesenemmistöisiä yhtä yritystä lukuun ottamatta. Miesenemmistöisissä yrityksissä miesten osuus vaihteli 61–83 prosentin välillä. Naisten osuus miesenemmistöisissä yrityksissä vaihteli näin ollen 17–39 prosentin välillä. Yksi vastanneista yrityksistä oli naisenenemmistöinen työpaikka.

6.3.2 Tasa-arvo työyhteisössä

Haastattelun ensimmäisessä teemassa käsiteltiin tasa-arvoa työyhteisössä. Sukupuolten tasa-arvo tarkoitti suurimmassa osassa haastatelluissa yrityksissä sitä, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja sitä, että jokainen voi olla oma yksilö. Lisäksi sukupuolten välinen tasa-arvo koettiin tarkoittavan sitä, että asioista keskustellaan, pohditaan yhdessä, tehdään valintoja ja päätöksiä sekä huomioidaan ihmiset kokonaisvaltaisesti.

”Kaikki tasapuolisesti voi kokea kuuluvansa, että tämä on psykologisesti turvallinen ympäristö ja kaikki ihmiset aktiivisesti koittaa luoda turvallisen ympäristön ja ihmisten ei tarvitse olla jotain muuta kuin omia itseään myös täällä. Sitä kautta tietysti me koetaan ja uskotaan, että se on tietysti meidän mielestä oikein tehdä niin ja oikein toimia sillä tavalla.”

”Näen, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti työyhteisössä riippumatta siitä, että mikä on sukupuoli tai mikä muu asia tahansa.”

Kaikki haastatellut vastasivat, että yrityksessä tasa-arvo on toiminnan lähtökohta. Suurin osa haastatelluista vastasi, että työpaikalla tuetaan ihmisten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja kaikille tarjotaan yhtäläiset mahdollisuudet kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Myös palkkauksessa kiinnitetään huomiota tasa-arvoon.

”Kyllä mun mielestä se on lähtökohta. Se näkyy ihan jokapäiväisessä toiminnassa, että kaikilla on samanlainen kohtelu, oli mies tai nainen.”

”Yksi meidän tärkeimpiä tavallaan toimintatapoja on se, että edistetään tasapuolista sijoittautumista eri tehtäviin ja tarjotaan yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen niin sukupuolesta tai taustasta riippumatta. Se on semmoinen yksi meidän strategian toteut-

tamisen kulmakivi. Me käydään säännöllisiä keskusteluja henkilökunnan kanssa useamman kerran vuodessa, että miten uralla halutaan eteenpäin ja sitten myös kiinnitetään toki myös huomiota palkkauksessa siihen tasa- arvoon.”

Tasa-arvo toiminnan lähtökohtana koettiin näkyvän yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Työyhteisössä kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti sukupuolesta tai muusta taustasta huolimatta. Yhdessä yrityksessä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus oli yksi strategian toteuttamisen kulmakivi.

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen huomioiminen johtamisessa

Sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne otettiin strategisessa suunnittelussa huomioon monin eri tavoin. Yrityksissä oli myös erilaisia käytäntöjä siihen, miten strateginen suunnittelu näkyi käytännössä. Tutkimuksen tulokset liittyen yritysten sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen strategiseen suunnitteluun ja sen näkymiseen käytännössä on kuvattu tiivistetysti liitteessä 5.

Sukupuolten tasa-arvo otettiin huomioon johtamisessa niin, että naisia kannustettiin uralla etenemisessä erilaisten toimenpiteiden avulla. Lisäksi rekrytoinneissa kiinnitettiin huomiota naisten ja miesten prosentuaalisiin osuuksiin. Eräässä yrityksessä tasa-arvon johtamisessa oli tavoite, jonka saavuttamisesta myös palkittiin. Suurin osa yrityksistä vastasi, että kaikille tarjotaan samat mahdollisuudet uralla kehittymiseen ja etenemiseen liittyen. Myös tasapuoliseen palkkaukseen kiinnitettiin huomiota.

”Näiden tavoitteiden kautta joo. Palkitsemisen kautta yritetään nyt myös johtajia saada ottamaan tämä enemmän bisnes asiaksi. Jolloin he miettivät joka käännteessä, että miten tästä voisi tehdä tasavertaisemmin meidän bisneksen teosta. Joka tarkoittaa ei pelkästään niitä ihmisiä, jotka sitä tekee, vaan myös esimerkiksi monet prosessit saattaa olla sellaisia, että ihan käytännön toimet, vaikka työajat voi olla sellaisia, että ne alkaa diskriminoida joitakin ryhmiä, naisia useasti.”

Johtamisessa etenkin rekrytointitilanteissa huomioitiin enemmänkin yhdenvertaisuutta, eikä niinkään tasa-arvoa. Johtamisessa korostui moninaisen työyhteisön

sön merkitys. Parissa yrityksessä kiinnitettiin tasa-arvoon huomiota rekrytoinneissa naisten ja miesten osuuteen siinä suhteessa, minkä verran ylipäänsä tietyistä koulutuksista valmistuu miehiä ja naisia. He eivät tavoitelleet 50/50 osuutta naisten ja miesten osuudessa, vaan suhteena käytettiin alan koulutuksesta valmistuvien miesten ja naisten prosentuaalisia osuuksia.

”Sanoisin että se on enemmänkin myös yhdenvertaisuutta, eikä niinkään ehkä tasa-arvoa. Halutaan enemmänkin korostaa, että halutaan mahdollisimman moninainen työyhteisö. Ja myös kiinnitetään huomiota ennen kaikkea rekrytoinnissa ja uramahdollisuuksia tarjotessa, että meillä kaikilla tasoilla yrityksessä olisi tasainen sukupuolijakauma ottaen huomioon, että minkä verran näistä erilaisista tutkinnoista ylipäättään naisia ja miehiä valmistuu.”

Eräässä yrityksessä oli kirjattu klausuuli positiivisesti erityiskohtelusta tasa-arvosuunnitelmaan. Tämän avulla sukupuolten väliseen tasa-arvoon kiinnitettiin tietoisesti enemmän huomiota rekrytointitilanteissa. Positiivisen erityiskohtelun avulla naisten osuutta on tietoisesti saatu parannettua miesenemmistöisessä työyhteisössä.

”Keskeinen on se, että me tarjotaan kaikille samat mahdollisuudet, samat kehittymisen mahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, se on perusasiaa. Meillä on tasa-arvosuunnitelmassa esimerkiksi tehty klausuuli positiivisesta erityiskohtelusta. Eli jos meillä on kaksi tasa-arvosta hakijaa niin silloin se tarkoittaa, että osaaminen aina ykkönen, mutta jos on kaksi tasa-arvosta hakijaa niin silloin valitaan nainen.”

Eräs vastaajista ilmoitti, että tasa-arvoa ei huomioitu johtamisessa ollenkaan. Tasa-arvon huomioimista johtamisessa ei koettu tarpeelliseksi. Työyhteisössä koettiin, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja tätä ei sen vuoksi tarvitse erikseen huomioida johtamiskäytännöissä.

”Ei oteta. En näe mitään semmoista, että miksi meidän tulisi ottaa. Tai en koe, että jollain tavalla olisi vääristynyt tai että pitäisi tavaltaan huomioida sukupuolet.”

Osassa yrityksissä kiinnitettiin huomiota siihen, että siellä oli joustavat tavat tehdä töitä huomioiden eri työtehtävät. Tämä tekee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpoksi. Yhdellä yrityksellä oli käytössä myös palkallinen lisävapaa, jonka avulla tuettiin työn ja perhe-elämän yhteensovittamista elämän muutostilanteissa.

Vastanneet ilmoittivat myös, että yrityksessä tarjotaan kaikille samat kehitysmis- ja etenemismahdollisuudet. Työyhteisön moninaisuus ja yhdenvertaisuus koettiin tärkeäksi asiaksi. Kaikille rakennetaan samoja asioita ja halutaan luoda tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.

Stereotypiat

Suurin osa vastanneista ilmoitti, että naisiin ja miehiin ei kohdistu erilaisia odotuksia, joita ei ole julkilausuttu tai että mahdolliset sukupuolistereotypiat vaikuttavaisivat päätöksiin tai arviointeihin työpaikalla. Tai sitten näitä asioita ei ollut tunnistettu. Suurimmassa osassa yrityksissä koettiin, että heidän toimintansa on terveellä pohjalla, kun asia ei ole noussut esille missään yhteydessä.

”No ei ja se mikä nousee, on itse fakta, että meillä naisten osuus on liian pieni, katsotaan esimiehiä, johtajia ja sen takia se on pitkä tavoite. Me tehtiin monimuotoisuustutkimus, jossa pääviesti oli, että monimuotoisuuden hyötyjä ei välttämättä ymmärretä riittävän hyvin.”

Osa vastaajista ilmoitti, että mahdollisiin sukupuolistereotypioihin on haluttu kiinnittää erityistä huomiota. Niitä oli myös jossain määrin tunnistettu olevan olemassa. Mahdollisia stereotypioita oli haluttu nostaa esille niin, että ne eivät mahdollisesti vaikuttaisi päätöksiin ja kaikki olisivat yhdenvertaisia työyhteisössä.

”Tää on semmoinen mihin me ollaan haluttu kiinnittää huomiota, ettei tällaiset tiedostamattomat stereotypiat niin ne vaikuttaa siihen, että enemmänkin esimerkiksi päällikkö tehtäviin sitten valittaisiin miehiä kuin naisia. Ei oleteta mitään, että jotain ominaisuuksia ois vaan miehelle ja naiselle sopivia, vaan pyritään juuri siihen sukupuolineutraalisuuteen.”

”Joo ehdottomasti vaikuttaa. Ne ei vaikuta ihan hullun paljon meidän tutkimuksen mukaan. Mutta kyllä jos katsotaan, että mitkä asiat aiheuttaa eksluusiota, niin siellä just nimenomaan niin naisten esiin nostamat asiat on suurin kategoria.”

Eräs vastaajista ilmoitti, että naisten antamista palautteista on tullut esille, että heille ei yhtä monipuolisesti kuin miehille osoiteta sitä, miten he voisivat edetä urallaan. Suurin osa esimiehistä oli miehiä ja koettiin, että he eivät välttämättä

osaa keskustella naisten kanssa oikealla tavalla uralla kehittymisestä ja etenemisestä. Tämän vuoksi miespuolisia esimiehiä yritetään kouluttaa siihen, miten he voisivat käydä paremmin naisten kanssa keskusteluja muun muassa urasuunnitteluun liittyen.

Tasa-arvosta keskustelu työyhteisössä

Tasa-arvoasioita on haluttu nostaa henkilökunnan keskusteluun, mutta yleisesti se ei ole herättänyt keskustelua. Haastatteluissa nousi esille, että tasa-arvoasioista on käyty keskustelua työsuojelutoimikunnissa. Osa haastatelluista vastasivat, että tasa-arvoasioista keskustellaan avoimesti työyhteisössä. Osa vastaajista kertoi, että myös erilaisissa kyselyissä huomiointiin myös mahdolliset syrjintä ja kiusaamistapaukset. Erään yrityksen henkilöstökyselyssä kysyttiin, että onko kokenut kiusaamista ja kokeeko henkilö, että se on johtunut sukupuolesta.

”Ei mitenkään niin kuin säännöllisesti. Eli välillä jossain työsuojelutoimikunnassa tai luottamusmiespalavereissa voi joku asia nousta esille, mutta aika vähäistä keskustelua. Semmoista avointa kyllä käydään.”

”Kyllä minusta tuntuu, että ihan avoimesti keskustellaan ja sitä aina tietenkin kysytään niissä kaikissa tyytyväisyyskyselyssäkkin, että onks kokenut vaik jotain kiusaamista, et onko se johtunut sukupuolesta. Niin kaikki tällaiset on aina otettu siellä kyselyissä huomioon.”

Eräs vastanneista ilmoitti, että tasa-arvoasioista puhuminen herättää välillä voimakkaita tuntemuksia työyhteisössä. Tätä varten on pitänyt luoda vihapuhe-etiketti ja prosessi, jotta peli voidaan tarvittaessa viheltää poikki. Mitä enemmän tasa-arvoasioista kuitenkin puhutaan, niin sitä mukaa negatiivinen kommentointi vähenee.

”Mitä enemmän me puhutaan, sitä vähemmän sieltä tuota pulinaa kuuluu, meillähän on hyvin avoin keskustelukulttuuri. Puhuvat omilla nimillään aika rajujakin asioita siinä määrin, että tällainen vihapuhe-etiketti ja prosessi ollaan jouduttu luomaan, jotta voidaan puhaltaa peli poikki näissä asioissa.”

Vastaaja myös totesi, että heidän yrityksessään puhutaan aina omilla nimillä. Työyhteisössä keskustellaan avoimesti kaikista asioista. Yrityksessä oleva avoin keskustelukulttuuri koetaan hyvin tärkeäksi asiaksi.

6.3.3 Tasa-arvoon liittyvä lainsäädäntö

Haastatteluun vastanneissa yrityksissä laadittiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Myös henkilöstön edustajia otettiin mukaan niiden laatimiseen. Pääsääntöisesti tutkimustuloksista nousi esille, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmista ei aktiivisesti tiedotettu henkilöstöä. Suunnitelmat olivat kuitenkin kaikkien katsottavissa intrassa.

”No ei, minään aiheena ei meillä nouse. Mutta toisaalta kaikki julkaistaan tietenkin yhtiön intranetissä.”

”Joo totta kai. Aina uusin suunnitelma löytyy intrasta, että jokainen pystyy lukemaan ja tutustumaan siihen.”

Eräs vastaajista ilmoitti, että tänä vuonna suunnitelmien laatimisesta todennäköisesti tiedotetaan enemmän henkilöstöä. Aiheeseen tullaan kiinnittämään paljon huomiota. Koska aihe on tietoisesti tänä vuonna vahvemmin esillä, koetaan tärkeäksi myös mainostaa suunnitelmia henkilökunnalle.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien hyödyntäminen ja niiden hyödyntämisestä saadut saavutukset

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia hyödynnettiin vaihtelevasti. Osalla suunnitelmat ohjasivat toimintaa suunnitelmallisesti ja niitä myös konkreettisesti seurattiin. Osa vastanneista koki, että suunnitelmien teon avulla yrityksessä oli opittu laajemmin kiinnittämään huomiota tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen.

”Konkreettinen suunnitelma vastaa niihin tärkeisiin joko tunnistettuihin, tai semmoisia että me nähdään tärkeänä tulevaisuudessa. Seurataan säännöllisesti ihan liikennevaloilla sitä meidän niin kuin osa-alueita, että ollaanko siinä, onko se valmis, kesken, vai edellyttääkö toimenpiteitä.”

*”Meillä on säännöllinen seuranta, miten ollaan edistytty. Me panostetaan paljon johtamiskulttuurin, yksilöiden huomioimiseen, että me aidosti kuunnellaan. Me arvostetaan, johdetaan inhimillisesti, ihmisläheisesti ja sitä kautta varmasti myös jokainen * joustaa.”*

Yhdessä vastauksessa nousi esille myös tietoinen yrityksen kulttuurin kehittäminen, jonka yksi osa-alue oli tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen.

Yrityksessä panostettiin voimakkaasti johtamiskulttuuriin, missä jokainen huomioidaan yksilönä ja jossa ihmisiä kuunnellaan aidosti. Kun työntekijät kokevat tulevan kuunnelluksi ja arvostetuksi, sen kautta he myös tarvittaessa joustavat paremmin.

Eräs vastaajista nosti esille sen, että ei tiedä onko käytännön teoilla vai itse suunnitelmalla vaikutusta tasa-arvon toteutumiseen ja kehittymiseen. Työpaikalla tasa-arvo tilannetta seurattiin erilaisten kyselyiden avulla. Kyselyistä on noussut esille, että henkilöstö kokee, että tasa-arvo toteutuu työpaikalla.

”En mä tiedä onko se tämä suunnitelma, vaan käytännön teot mitä tapahtuu. Mun mielestä se näkyy ehkä siinä, että meillä tehdään joka vuosi työtyytyväisyys- ja sitoutuneisuuskysely. Ja siellä hyvin vahvasti näkyy se, että kaikki työntekijät kokee, että meidän työpaikalla tasa-arvo toteutuu.”

Osa vastaajista ilmoitti, että suunnitelmat oli tehty, koska laki niin vaatii. Suunnitelmat oli laadittu vähän ympärilyöreästi. Suunnitelmia ei myöskään hyödynnetty konkreettisesti käytännössä. Esille kuitenkin nousi, että suunnitelmien hyödyntämiseen pitäisi panostaa enemmän eikä tehdä suunnitelmia vain sen vuoksi, kun laki niin vaatii.

”Ei juuri ole kyllä hyödynnetty. Se on aika ympärilyöreä valitettavasti. Nyt tunnen piston sydämässäni. Hyödyntäminen mun mielestä voisi olla kyllä parempaa.”

Eräs vastaaja ilmoitti, että heidän yrityksessään tasa-arvosuunnitelmaan on panostettu paljon. Suunnitelmaan oli kirjattu tarkasti tasa-arvoon liittyviä asioita, muun muassa mitä kirjauksia tehdään tasa-arvosta rekrytointi viestintään, monimuotoisuustutkimuksen toimenpiteiden rakentaminen ja isien kannustus perhevapaiden pitämiseen. Asioiden kirjaaminen tasa-arvosuunnitelmaan koettiin tärkeäksi asiaksi. Kirjatut asiat auttoivat tunnistamaan mahdolliset epäkohdat. Myös kun asiat oli konkreettisesti kirjattu, niitä oli helpompi seurata.

6.3.4 Tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät

Kaikki haastatteluun vastanneet totesivat, että tasa-arvoisessa työpaikassa kaikkia tulee kohdella omana yksilönä, tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Haastatteluissa nousi myös esille, että tasa-arvoisessa työpaikassa täytyy olla

avoin ilmapiiri, jossa asioista voidaan keskustella vapaasti. Toimintaa on myös suunnitelmallisesti kehitettävä ja tarjottava kaikille samat kehittymismahdollisuudet.

”Jokainen kohdataan omana ihmisenä. Ei millään lailla ikä, sukupuoli vaikuta siihen, että minkälaisia päätöksiä voi tehdä tai mihin kääntyä tehtäviin. Mun mielestä tämmönen kaikki avoimuus on tasa-arvoisen työpaikan merkkejä.”

”Se on yhdenvertainen, kaikilla on samat kehittymismahdollisuudet, puhutaan me sitten iästä, sukupuolesta. Yhdenvertaisuus toteutuu läpi linjan, siitä ei tarvitse erikseen edes puhua, kun se on rakennettu osaksi yhtiön toimintaa ja kulttuuria.”

Yhdestä vastauksesta nousi esille tärkeys siitä, että yhdenvertaisuus on rakennettu osaksi yrityksen toimintaa ja kulttuuria. Tämä takaa sen, että yhdenvertaisuus toteutuu läpi linjan. Asiasta ei tarvitse erikseen puhua, koska se toteutuu automaattisesti.

”Jokainen voi olla oma itsensä ja tavallaan ehkä me työnantajana ollaan sellaisia, että me myös suvaitaan semmoinen. Miten mä sanoisin, erilaisuus niin, että me rekrytoidaan erilaisia ihmisiä ja he on tasa-arvoisia sitten keskenään ja jokainen oma itsensä ja erilaisuus ja moninaisuus otetaan huomioon.”

Eräs vastaajista nosti esille sen, että heidän myös työnantajana on kiinnitettävä huomiota siihen, että erilaisuus sallitaan. Työnantajana on kiinnitettävä huomiota esimerkiksi rekrytointi tilanteessa siihen, että rekrytoidaan erilaisia ihmisiä. Myös työyhteisössä kaikkien tulee olla tasa-arvoisia keskenään erilaisuudesta huolimatta.

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen hyödyt ja mahdollisuudet

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen avulla yritykset kokivat saamansa paljon erilaisia hyötyjä. Yritysten mainitsemat hyödyt nousivat yhtä lailla myös yritysten mahdollisuuksiksi. Liitteessä 6 esitellään tiivistetysti tutkimuksen tulokset sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomista hyödyistä ja mahdollisuuksista.

Kaikki haastateltavat vastasivat, että sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne tuottaa yritykselle monimuotoisempaa ajattelua. Erilaiset ihmiset tuovat erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia. Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen koettiin tuovan myös bisneshyötyjä. Näitä ovat innovatiivisuuden lisääntyminen, parempi asiakasymmärrys ja tämän kautta laajempi yhteisymmärrys asioista sekä pidemmät asiakassuhteet.

”Kun R & D tiimi keskustelee asiakastiimien kanssa, niin kyllähän tavallaan yhteisymmärrys ja roadmapin ja seuraava steppien luominen on paljon helpompaa varmastikin, jos on suurin piirtein samalla tavalla ajattelevia. Ja sitten tosiasia, että diversity tiimit myös pystyy luomaan pidempiaikaisia asiakassuhteita ja asiakaskokemus on parempi.”

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen ja etenkin moninaisen työyhteisön avulla koettiin saavutettavan parempi yhteisymmärrys asiakkaiden kanssa. Yritykset kokivat, että suurin piirtein samalla tavalla ajattelevien ja samasta taustasta tulevien ihmisten on helpompi ymmärtää toisiaan. Asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen koettiin myös paremmaksi ja näin ollen asiakas pystytään palvelemaan paremmin.

”Mä uskon jälleen palaan ehkä liitöntä pintaan monimuotoisuuteen, eli mitä paremmin, mitä monimuotoisempi me ollaan edustettuna, on se naismies sukupuolijakauma tai muut asiat, niin sitä paremmin pystytään palvelemaan asiakkaitamme, ymmärretään eri asioita, eri asiakasryhmien käyttäytymistä, odotuksia, mun mielestä liittyy myös siihen kokonaisuuteen. Mä uskon enemmän siihen yhdenvertaisuuteen ja pystymme palvelemaan asiakkaita varmasti paremmin, kun olemme tasa-arvoisesti edustettuna.”

Eräs yritys uskoi sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuovan erilaisia bisneshyötyjä innovaatiossa, asiakasrajapinnassa ja tuloksenteokkyvykkydessä. Yrityksellä oli kiinnostus saada euromääräistä tietoa siitä, miten diversiteetti vaikuttaa yrityksen tuloksenteokkykyyn. Yrityksessä asiaa pohdittiin yhdessä talousosaston kanssa, miten diversiteetin hyödyt pystyttäisiin näyttämään konkreettisesti toteen.

”Me uskotaan, että siitä on bisneshyötyjä innovaatiossa, asiakasrajapinnassa ja ylipäänsä meidän tuloksenteokkyvykkyuden näkökulmasta. Sitä me ei ole lähdetty laskemaan, että onko näin, se on vähän vaikeampi juttu. Me pohditaan juuri, että miten me meidän

talousosaston kanssa pystyttäisiin näyttämään, että mitä hyötyä tästä diversiteetistä voisi olla...”

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen hyödyiksi ja mahdollisuuksiksi koettiin myös erilaiset kilpailuedut, houkuttelevuus rekrytointimarkkinoilla ja paremman tuloksen tekeminen. Sukupuolen mukaisella tasa-arvoisen henkilöstörakenteen avulla koettiin saavuttavan myös parempaa asiakkaiden arvostusta. Esille nousi myös, että asiakkaat ovat kiinnostuneita vastuullisuuden liittyvistä asioista. Osa asiakkaista vaatii asiakasyrityksiä raportoimaan heille siitä, miten yrityksessä otetaan sukupuoleen liittyvät asiat huomioon.

”Mä koen ainakin, että se on meille kilpailuetu. Eli tavallaan se sitten on yrityskuvan kannaltakin, että oikeesti porukka haluaa meille töihin. Kun ne kokee, että tää on semmonen työpaikka, jossa tasa-arvo asiat hoidetaan hyvin.”

*”Minä ainakin koen juuri sen, että me saadaan ne parhaat ammattilaiset meille, koska ne haluaa tulla meille töihin. Sitten ennen kaikkea sitä moninaisuutta, nykyään ylipäättään asiakkaatkin arvostaa tosi pitkälle sitä, että nämä asiat on hoidettu kunnolla. Meillä on paljon kaupunkeja esimerkiksi asiakkaana, * on tosi kunnianhimoinen tavallaan suunnitelma miten näitä sukupuoli asioita otetaan huomioon. Ne pistää raportoimaan heille, että me ollaan semmoinen yritys, joka hoitaa nämä asiat.”*

Eräs vastaajista totesi, että tasa-arvon toteutuminen on jopa velvoite yrityksissä. Tämän avulla pystytään luomaan yhdenvertaista maailmaa. Yrityksissä on suunniteltava ja tehtävä toimenpiteitä, joiden avulla tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta saadaan edistettyä.

”Mun mielestä se on velvoite jopa, että me olemme tasa-arvoisia, me luomme yhdenvertaisen maailman, jossa on mahdollisuus kehittyä, kasvaa, on sitten mies tai nainen. Ja se on mun mielestä vähän velvoite ja meidän pitää tehdä ne toimenpiteet, että me kehitytään sinne suuntaan.”

Yksi vastaaja nosti esille, että selvää yhteyttä heterogeenisten tiimien paremmalle tuloksentelekyvylle ei ole selkeästi suoraan havaittavissa. Sen sijaan henkilöstön laajemman diversiteetin koettiin korreloivan selvästi tuloksentelekyvyn kanssa. Erilaisten tiimien vaikutukset suhteessa mitä niillä lopulta saavutetaan, koettiin vaikeaksi osoittaa.

”Meillä on yksiköitä, jotka on valtaosin miehiä ja ne on ihan äärettömän tuloksellisia. Täytyy sanoa että homogeenisuus on myös ehkä osa sitä niiden tuloksentekeyttä, innovaatiokykyä. Se ei ole ihan niin suoraviivaista ja kun katsoo tutkimuksia, niin naismies akselin ei ole pystytty ihan hirveästi lisäävän tuloksentekeyttä, mutta laajempi diversiteetti sitten, esimerkiksi monietnisyys, se taas selkeästi korreloi tuloksentekeyvyn kanssa. Se on vähän semmoinen vaikea asia osoittaa, että mitä tällä saavutetaan...”

Tasa-arvon huomioimisella koettiin saavutettavan myös yrityksen julkisuuskuvan paranemista ja tässä nähtiin myös paljon mahdollisuuksia. Yrityksen julkisuuskuva vaikuttaa laajasti yrityksen sidosryhmiin ja myös rekrytointimarkkinoille, jolloin hyvän julkisuuskuvan avulla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saada parhaat ammattilaiset töihin. Osa yrityksistä nosti esille mahdollisuutensa ja toiveensa vaikuttaa myös segregaaation lieventämiseen. He pohtivat miten he omalta osaltaan saisivat houkutelua lisää naisia alalle ja lisättyä alan houkuttelevuutta heille.

*”Omalla jakkaralla tulee mieleen tällainen työnantajakuva. Mietin sitä, että pystytäänkö me ikään kuin, vaikka esimerkinomaisesti työnantajana olemaan sellainen, että me vaikka tytöille toisimme esille sitä, että hei että * ala on myös loistava työpaikka tytöille, tai että työstäkin voi tulla *.” Tai sitten toisinpäin, että me voimme palkata miehen taloushallinto tiimiin tai jotain tällaista.”*

”Totta kai se on tärkeää. Totta kai aina semmoinen positiivinen julkisuuskuva vaikuttaa niin moneen asiaan. Meihin työnantajana ja sitten tietysti myös meidän asiakkaat voivat kokea sen tärkeäksi. Tai sanotaanko näin, että jos olisi toisenlainen kuva, että me ei oltais tasa-arvoisia niin väittäisin, että se voisi heijastua, vaikka asiakkuuksiin asti.”

Yksi vastaajista totesi, että asiat pitää olla ensiksi työpaikan sisällä hyvin ja vasta sen jälkeen asioista kannattaa puhua ulospäin. Kun asiat ovat sisäisesti hyvin, oma henkilökunta kertoo siitä ulospäin. Näin tieto hyvästä työpaikasta leviää ulospäin työntekijöiden välityksellä.

6.3.5 Tasa-arvon edistäminen

Haastatellut toivat paljon ideoita siihen, miten sukupuolten mukaista tasa-arvoista henkilöstörakennetta voitaisiin kehittää ja hyödyntää yrityksissä. Kehittämisen kautta voidaan saavuttaa hyötyjä, joita jo aiemmin esiteltiin. Liitteessä

7 on esitelty tiivistetysti haastattelujen tulokset sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen kehittämiseen liittyen.

Haastatteluissa tuli esille, että yrityksissä tehtiin myös laajemmin tasa-arvon ja diversiteetin edistämistyötä. Osa vastaajista ilmoitti, että heidän yrityksissään koulutetaan henkilöstöä tasa-arvoon ja diversiteettiin liittyen. Henkilöstölle järjestettiin muun muassa code of conduct- (eettinen ohjeistus), ennakkoluulo- ja erilaisia diversiteettiin liittyviä koulutuksia.

”Tänä vuonna aidosti aloitetaan kampanja edi, eli equality diversity inclusion teema. Se jalkautetaan vahvasti esimiehille ja koko henkilökunnalle, että nämä käsitteet tulee ylipäättään tutuimmiksi. Me aiotaan, että jokainen meidän henkilökunnasta pystyisi myös sitten ymmärtää ja selittää lyhyesti, että miksi se on tärkeätä, että meillä on moninainen ja osallistava työyhteisö, jossa tasa-arvo asiat on hoidettu kunnolla. Myöskin edellytetään, että vuoden aikana tehdään kaikkiin yksiköihin jonkin tyyppisiä tavoitteita, miten näitä asioita edistetään vielä tarkemmin kuin ennen.”

Yrityksissä arvot olivat jatkuvasti läsnä toiminnassa. Yksi vastaaja nosti esille myös sen seikan, että jos asiakas haluaa, että projektia ei vedä nainen niin siihen ei suoraan suostuta, koska se ei olisi heidän yrityksen arvojen mukaista toimintaa. Asiasta ainakin keskustellaan työyhteisössä, miten asiassa toimitaan. Asiakastakin toki kuunnellaan ja mietitään tarkkaan, miten asiassa toimitaan.

”Monessa firmassa on tällöinen code of conduct eli mikä on diskriminaatio, millä tavalla me toimimme, millä tavalla me ajattelemme, jotta kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja noudatetaan maiden lakeja ja näin päin pois. Sen takia meillä on näitä ennakkoluulo koulutuksia, että code of conduct koulutuksia ihan vuosittain pakollisena meidän ihmisille, että ymmärretään.”

Useampi vastaajista nosti esille, että koko henkilöstön tulee ymmärtää diversiteetin tärkeys ja heidän täytyy osata huomioida se laajemmin. Tasa-arvon kehittämisen tueksi tarvitaan dataa ja sitä on myös ymmärrettävä, jotta sitä voidaan hyödyntää. Yrityksissä halutaan avoimesti keskustella tasa-arvon ja diversiteetin tärkeydestä.

”Mun mielestä se on olennaista, että kun meillä on dataa, me ymmärretään näitä asioita paremmin. Tänä vuonna myös halutaan

käytännön tekoja. Sitten jokainen työntekijä meillä ymmärtäisi, että miksi on tärkeitä, että meillä on monimuotoinen työyhteisö.”

Jotta asia ei jäisi vain koulutuksen tasolle, yritykset olivat laatineet tai aikeissa laatia jonkinlaisia tavoitteita asian suhteen. Yrityksissä koettiin, että tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta myös konkreettista edistämistä tulee tapahtumaan. Lisäksi asetettuja tavoitteita myös aina seurataan.

Naisten urien tukeminen

Puolet haastatelluista vastasivat, että tasa-arvon kehittämisessä he tukevat naisten uria korostuneemmin. Yrityksissä on tehty erilaisia hankkeita asian tiimoilta. Naisten urakehityksen teemaa oli nostettu enemmän esille kehityskeskusteluissa sekä rekrytointi valintoja ja päätöksiä tehtäessä. Eräessä yrityksessä käynnissä oli hanke, jossa kannustettiin naisia hakeutumaan vastuullisempiin johtotehtäviin.

”Naisia on rohkaistava hakeutumaan vastuullisempiin tehtäviin.”

”Mulla on ainakin avoin mieli siitä, että mä voisin kehittyä omalla työuralla ja minkälaisia työtehtäviä haluaisin tehdä. Multa ei oo mikään poissuljettu sen takia, vaikka minä olen nainen. Mä kyllä koen, että valoisa sellainen oman työuran tulevaisuus. Ajattelisin, että voi luottaa siihen, että löytyy joskus just sellanen oma paikka.”

Eräs miesenemmistöisessä työpaikassa työskentelevä naispuolinen vastaaja totesi, että hänellä on luottavainen mieli siitä, että voi kehittyä urallaan haluaansa suuntaan. Hän ei kokenut, että hänen sukupuolestaan olisi mitään haittaa sen suhteen minkälaisia työtehtäviä hän voisi tulevaisuudessa tehdä. Hän koki vahvaa luottamusta siihen, että hänellä on mahdollisuus tehdä työtä oman kiinnostuksensa mukaan, eikä hänen sukupuolensa toimi rajaavana tekijänä.

Ajatuksia siitä miten tasa-arvoa saadaan edistettyä

Tasa-arvon koettiin olevan yksi yrityksen ydinarvoista. Haastatteluissa nousi esille, että on unohdettava vanhoilliset ajatukset muun muassa siitä, että naiset eivät kykenisi johonkin asiaan. Tähän asiaan koettiin, että siihen voidaan vaikuttaa jo lapsena kotona alkavasta arvokasvatuksesta, jonka perusajatuksena on, että kaikki ovat yhdenvertaisia ja kaikkia on kunnioitettava.

”Jätetään sellaiset vanhoilliset ajatukset pois siitä, että naiset ei olisi kykeneväisiä tiettyihin asioihin. Silloin lisättäisiin nimenomaan sellaista tasa-arvoa, koska myös on myös muun sukupuolisia ihmisiä, niin sitten jokainen saisi olla niinku on. Ehkä monissa perheissä pitäisi lisätä sellaista avointa ajattelua. Elikkä tämmöistä arvokasvatusta vähän kotonakin lähetään tekemään. Varmaan silloin pystyttäisiin nostaa yleismaailmallisesti sitä tasa-arvoa, että se lähtisi sieltä kotoolta, että antaa jokaisen kukan kukkia.”

Eräs vastaajista nosti esille, että jos tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on rakennettu osaksi yrityksen arkea, ei sitä tarvitse erikseen korostaa. He yrittävät suunnitelmallisesti rakentaa kaikille tasa-arvoista ja yhdenvertaista työpaikkaa. Heidän tahtotilansa on olla erinomainen työpaikka, jossa henkilöstö voi hyvin ja se vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen tulokseen.

”Meillä on semmonen logiikka, että me halutaan rakentaa tasa-arvoista, yhdenvertaista ympäristöä koko ajan. Mun mielestä sitä ei tarvitse edes korostaa, jos se on rakennettu sinne osaksi arkea. Tämä kulttuuri lähtee siitä, että me ollaan rakennettu iso tavoite, että me halutaan olla erinomainen työpaikka, joka tarkoittaa meille sitä, että meidän ihmiset voi hyvin ja liiketoiminta menestyy.”

Tasa-arvon edistämiseen koettiin vaikuttavan myös ne asiat, että ihmisten on ymmärrettävä ja hyväksyttävä ihmisten erilaisuus. Ymmärryksen lisääntymisen kautta voidaan edistää tasa-arvoa ja saada merkittäviä hyötyjä aikaan monille eri osa-alueille. Monimuotoisuuden hyötyjä on pystyttävä nostamaan entistä enemmän esille.

”Jos laajennetaan tähän monimuotoisuuteen, niin enemmän pitäisi ymmärrystä lisätä ja hyötyjä ja että mitä sillä voi saavuttaa. Mun mielestä monimuotoisuus on hyvä esimerkki siitä, kuinka paljon erilaisia ryhmiä on ja jos me ymmärretään erilaiset, niin me pystytään aidosti tuottavaan ja palvelemaan asiakkaita, se on aika iso asia loppujen lopuksi. Tasa-arvo kulmasta, mun mielestä enemmän pitäisi pystyä nostaa niitä hyötyjä mitä sillä saavutetaan. Jotkut voi kokea sen hömpäksi ymmärtämättä asiaa, mutta yleisen ymmärryksen ja hyödyn ja mitä sillä voi saavuttaa kun onnistutaan, niin se on aika merkittävä etu.”

”Totta kai se on sitten semmoinen, että asioista kerrotaan ja tiedotetaan ja keskustellaan ja lisätään sitä tietoisuutta. Ja semmosta tämä nyt ehkä pätee siihen kaikenlaiseen niin erilaisuuteen, että pelkästään tietysti tasa-arvoon, niin tuota lisäämällä sitten tasa-arvokin paranee.”

Vastauksista nousi vahvasti esille myös, että tasa-arvon edistäminen vaatii avoimen ilmapiirin työyhteisössä. Siellä on pystyttävä keskustelemaan avoimesti asioista. Lisäksi asioista on tiedotettava sekä lisättävä tasa-arvo ja diversiteetti tietoutta. Tasa-arvoa saadaan parannettua yrityksissä, kun asioihin tietoisesti kiinnitetään enemmän huomiota ja nostetaan niitä keskusteluun.

Vastauksissa nousi esille myös se, että johtajilla on merkittävä rooli tasa-arvon edistämisenä. Johtajien tehtävänä on ymmärtää tasa-arvon tärkeys, toimia ja johtaa sen mukaisesti. Johtajien toiminnalla on suuri vaikutus siihen, että työyhteisössä toimitaan tasa-arvoisesti ja edistetään sen toteutumista jatkuvasti.

Tasa-arvotyöhön motivoivat tekijät

Tutkimuksen tuloksista nousi useamman kerran esille, se että tasa-arvon kehittämiseen motivoivat tekijät liittyivät laajasti yritysten eri sidosryhmien odotuksiin. Yritysten sidosryhmät ovat jatkuvasti enemmän kiinnostuneempia siitä, mitä yritykset tekevät vastuullisuutensa eteen. Yhtiöillä on painetta kehittää jatkuvasti erilaisia naismiesmittareihin, moninaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyviä asioita. Yritykset joutuivat myös raportoimaan näistä asioista säännöllisesti sidosryhmilleen.

”Perinteiseen mittariin naisten ja miesten osuus, eli siellä on tiettyjä odotuksia. Mun mielestä yhtiöillä alkaa olla paine, että on huomioitava. Se on vastuullisuutta, toimitaan oikein. Eli me aidosti keskustellaan niistä asioista ja miksi se on tärkeää. Mun mielestä keskustelu nostetaan sinne työnantajien arkeen. Keskustellaan siitä, asetetaan selkeitä tavoitteita, miten siihen päästään. Asiakkaatkin odottavat, jos mennään vähän laajemmin: toimitaan vastuullisesti, kuluttajien odotukset yrityksen toiminnasta muuttuu ja he odottavat tiettyjä asioita. Silloin yhtiöiden on vastattava siihen myös, jos haluat pärjätä kilpailussa. Mun mielessä tasa-arvo yks sitä kokonaisuutta, että maailma on muuttunut aika paljon.”

Yksi vastaaja ilmoitti myös, että yhteistyökumppaneilla on ranking, jossa he vertailevat toimijoita esimerkiksi naismies balanssin suhteen. Enenevässä määrin yhteistyökumppanit pyytävät myös raportoimaan tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä asioista. Nämä asiat ovat vastaajan mukaan myös yksi valintaperuste yhteistyökumppanin valinnalle jossain määrin. Myös sijoittajilta tulee paljon kysymyksiä, mitä yrityksessä tehdään sukupuolten tasa-arvon eteen ja myös etnisyyteen liittyen.

”Meillä on ryhmiä, jotka seuraa meidän esimerkiksi naismies balanssia. Sekä meidän asiakkaat, joille me raportoidaan jatkuvasti ihan vuosittain, joillekin jopa kaksi kertaa vuodessa. Enenevässä määrin asiakkaat pyytää meitä alihankkijanaan ja partnerinaan raportoimaan niistä asioista. Heillä siellä on ranking ja ne rankkaa meitä myös tältä osin. Se on varmasti valintaperuste jossain määrin. Toinen on investorit, joiden ääni tällä alueella on kasvanut tosi selvästi. Tulee tosi paljon kysymyksiä mitä te teette naisiin liittyen tai tähän gender balanceen liittyen, mutta myös sitten etnisyyteen liittyen.”

Yksi vastaajista toi esille, että myös sijoittajat odottavat, että yrityksessä on asetettu ESG-tavoiteasetanta. He odottavat, että näille osa-alueille on asetettu mitattavat tavoitteet. Vastaaja nosti myös esille, että esimerkiksi osakkeenomistajat voisivat olla näistä asioista enemmän kiinnostuneita ja ajaa asiaa eteenpäin.

”Investorit vaatii tällaista esg-tavoiteasetantaa. Ne odottaa aina vaan enemmän, että johtoa palkitaan tai niille asetetaan mitattavat tavoitteet tälle alueelle. Kyllähän voisi ajatella, että osakeyhtiössä vaikka ei olisi pörssilistattu, niin osakkeenomistajat omistajat voisi ajaa ja olla kiinnostuneempia näistä asioista myös yleisesti ottaen.”

Yritykset kokivat saavansa mittavia hyötyjä siitä, että he tekevät tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden edistämiseen liittyviä toimia. Hyötyjä oli muun muassa hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät. Esille nousi myös parempi asiakaspito ja uusien asiakkuuksien saaminen.

”Nyt tehdään sitä nimenomaan sen takia, että me koetaan yrityksenä, että me hyödytään siitä huomattavasti. Meidän työntekijät viihtyy paremmin, kun nämä asiat on kunnossa ja että työntekijät kokee sitä tasapuolisen kohtelun kokemusta koko ajan työssään ja urallaan. Sitten se näkyy sinne asiakkaalle saakka, kun meidän henkilökunta voi hyvin. Sitten me yleensä saadaan myös töitäkin paremmin, he hoitaa meidän asiakkaita paremmin.”

*”Mun mielestä se on yks iso sitä että, että naisetkin voisi olla tollalla * alalla, niin kyllä se varmaan on se juttu. Ajatuksia, sitä näkökulmaa tulis siihen alalle ja että naistenkin palkkakehitys ja että ei ole vaan, että pitää hakeutua yhdelle alalle. Edelleenkin ei voi kuitenkaan sanoa, että maailma on tasa-arvoinen.”*

Parissa haastattelussa nousi esille myös se, että tietoisella tasa-arvotyön kehittämisellä voisi olla mahdollista saada naisia lisää miesenemmistöisille aloille. Tämän avulla voitaisiin saada parannettua naisten ja miesten välistä tasa-arvoa

laajemmin. Tämä parantaisi muun muassa naisten ja miesten välisiä palkka-eroja ja naisten arvoa.

Tuen tarve tasa-arvoasioiden kehittämistä varten

Vastaajista suurin osa ilmoitti, että heillä on tarvittava tasa-arvo osaaminen omassa yrityksessä ja valmius tehdä toimenpiteitä tilanteen edellyttämällä tavalla. Yhdessä haastattelussa nousi myös esille, että lyhyeen tietoiskuun, webinaariin tai johonkin muuhun sellaiseen olisi hyvä osallistua. Tämän avulla yrityksessä voitaisiin varmistaa, että asiat ovat kunnossa. Yrityksissä oltiin myös halukkaita keskustelemaan ja kehittämään asioita.

”Meillä on valmiudet pohtia, tutkia, käsitellä asioista. Nöyrin mielin kehitetään mitä esille tulee.”

”Koska nyt ihan selkeästi huomaa itsestäkin, että nyt ei ole niin sanotusti ihan varma, että onko kaikki kunnossa ja että pitäisikö meidän jotain tehdä tai näin, niin varmaan jos olisi tarjolla aiheeseen liittyvä joku kurssi tai webinaari tai tällöinen. Voisin kuvitella, että voisin osallistua ihan varmistaakseni, että kaikki asiat ovat kunnossa. Tai jos sieltä tulee jotain ideoita päivittäiseen työhöni, niin voishan niitäkin hyödyntää.”

Tukea tasa-arvoasioissa koettiin tarvittaessa saavan myös luottamushenkilöiltä. Vastauksessa nousi esille, että on hyvä asia, että luottamusmiehinä on sekä naisia että miehiä. Heidän avullaan koettiin saavan tarvittaessa erilaisia näkökulmia asioihin.

Muuta mitä haastatellut halusivat kertoa aiheesta

Haastattelun loppuksi kysyttiin, että onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa aiheesta. Vastauksissa korostui se, että kaikkia tulisi arvostaa ja asioista olisi pysyttävä keskustelemaan avoimesti. Lisäksi haastatteluissa nousi esille yritysten kokema tahtotila kehittää tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä asioita. Kun henkilöstö voi hyvin, sitä kautta myös asiakkaat ja liiketoiminta voivat hyvin.

”Silleen yleismaailmallisesti just se, että halutaan ja toivoisi, että maailma varmaan voisi olla parempi paikka, kun vaan mietittäisiin, arvostettaisiin jokaista oikeesti. Toisaalta se lähtee ihan pienenä

sieltä kotikasvatuksesta. Jokainen on ihan yhtä tärkeä ja kyllä se olisi sellainen mitä toivoisin tuotavan julki.”

”Oon ylpeä siitä, että se on osa arkee ja rakennetaan sitä yhdenvertaista tasa-arvoista toimintaympäristöä ja kulttuuria. Silloin se näkyy siellä henkilöstön palautteena myös, että se toteutuu siellä arjessa. Jos poikkeamia tulee niihin pitää puuttua ja tehdä korjauksia toimenpiteitä. Se että meidän ihmiset voi hyvin, joka tarkoittaa, että meidän asiakkaat voi hyvin ja sitä kautta liiketoiminta voi hyvin. Ja silloin se tarkoittaa, että pystytään avoimesti ja keskustelemaan asioista kuin asioista ja löytää ratkaisut yhdessä koko porukan kanssa.”

Yksi vastaajista totesi, että hän on iloinen siitä, kun diversiteettiin ja tasa-arvoon liittyvät asiat ovat tänä vuonna aidosti esillä. Asioiden eteen oltiin tulossa tekemään myös konkreettisia tekoja. Esille nousi myös se, että asioiden koettiin olevan hyvin, koska aihe ei ollut noussut esille ja ollut keskustelussa työyhteisössä.

”Olen iloinen meidän yrityksessä siitä, että tämä asia on näin isosti tälle vuodelle esillä.”

Yhdessä haastattelussa nousi esille myös luottamus siihen, että jos henkilöt eivät itse tuo epäkohtia työnantajan tietoon, niin luottamushenkilöt sen tekevät. Vastaaja koki tämän vuoksi turvallisuutta siitä, että jos työpaikalla olisi joitain epäkohtia niin niistä olisi tullut tietoa myös johtotasolle. Jos epäkohtia olisi ilmaantunut, olisi todennäköisesti käynnistetty jokin hanke tai tehty toimenpiteitä asian korjaamiseksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään johtopäätöksiä tutkimuksesta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuksen analyysistä tehtyjä johtopäätöksiä ja kootaan ne yhteen aiemmin esitetyn teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin. Toisessa alaluvussa tarkastellaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritysten näkemyksiä sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomista hyödyistä

ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä työnantajien ymmärrystä siihen, mitä tasa-arvoasioiden huomioimisella ja kehittämisellä voidaan saavuttaa. Tutkimuksen johtopäätökset esitellään tutkimuskysymyksittäin ja oteltuna. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisia hyötyjä yritykset kokevat sukupuolen mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuottavan?
- Miten sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne on otettu tällä hetkellä yrityksessä huomioon strategisessa suunnittelussa ja miten se näkyy käytännössä?
- Miten sukupuolten mukaista tasa-arvoista henkilöstörakennetta voitaisiin kehittää ja hyödyntää yrityksessä?

Minkälaisia hyötyjä yritykset kokevat sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuottavan?

Työpaikalla, koulutuksessa, palveluissa, hallinnossa, päätöksen teossa ja hyvinvoinnin osa-alueilla voidaan saada paljon erilaisia hyötyjä aikaan tasa-arvon edistämisen avulla. Tasa-arvo lisää yrityksen tuottavuutta henkilöstön paremmalla hyödyntämisellä, työhyvinvoinnilla, laajemmalla kommunikoinnilla ja tasa-arvoisella imagolla. (Tanhua 2008, 21; THL 2020c.) Tutkimuksesta saadut tulokset ovat linjassa teorian kanssa. Yritykset kokivat saavansa mittavia hyötyjä siitä, että he tekevät tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden edistämiseen liittyviä toimia. Erilaisten ihmisten koettiin tuovan erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia sekä myös bisnesshyötyjä. Monimuotoiset työpaikat ovat tehokkaampia ja pystyvät parempiin henkilöstötuloksiin homogeenisiin työpaikkoihin verrattuna. (Cox 1991; Prieto ym. 2009; Olsen & Martins 2012, Lämsä & Louvrier 2014, 32 mukaan.)

Yrityksen asiakkaita kiinnostaa se, kohteleeeko yritys henkilökuntaansa tasa-arvoisesti. Yrityksen tasa-arvoinen imago voi olla merkittävä asia niin asiakkaille, sijoittajille, rahoittajille, työntekijöille sekä potentiaalisille työntekijöille. (Rohweder 2004, Tanhua 11–14 mukaan.) Kun työnantaja vaalii tasa-arvoa ja monimuotoisuutta, muodostuu sille hyvä työnantajamaine. Tämä puolestaan houkuttaa

telee lahjakkuuksia työnantajan palvelukseen. Monimuotoisuutta suosivissa yrityksessä on havaittu myös työntekijöiden vaihtuvuuden vähenevän. (Sterwart ym. 2011, Lämsä & Louvrier 2014, 32 mukaan.) Yritysten sidosryhmät ovat aikaisempaa kiinnostuneita yrityksen toiminnan yhteiskuntavastuullisuudesta (Rohweder, Tanhua 2008, 11–14 mukaan). Yritysten vastauksista korostui yrityksen tasa-arvoisen brändin merkitys, jolla koettiin olevan paljon merkitystä rekrytointimarkkinoilla ja yritysten sidosryhmien silmissä. Yritysten sidosryhmät ovat jatkuvasti enemmän kiinnostuneempia siitä, mitä yritykset tekevät vastuullisuutensa eteen. Yhtiöillä on jatkuvasti painetta edistää erilaisia naismiesmittareihin, moninaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyviä asioita, jotta he voivat osoittaa toimivansa vastuullisesti. Vastuullisuus on tärkeä osa sitä, että yrityksellä on mahdollisuudet menestyä.

Aiempien tutkimustulosten mukaan yksi segregaaation purkamisen edellytyksistä on, että naisten ja miesten epätyypillisen koulutusalan tai ammatinvalinnan esteet puretaan (Kauhanen & Riukula 2019, 80–81). Yrityksissä tehdyt havainnot olivat yhteneväisiä teorian kanssa, jonka mukaan segregatio rajoittaa yksilöiden koulutus- ja uravalintoja ja vaikuttaa palkkaeroihin (Attila & Koskinen 2020, 11). Yrityksissä, joissa mahdolliseen segregaaation lieventämiseen oli kiinnitetty huomiota, oli toimittu SEGLIN (2019) vinkkien mukaisesti: kaikkia kohdeltiin tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Lisäksi työpaikalla tarjottiin kaikille samat mahdollisuudet edetä uralla. Myös yrityksen viestintää mietittiin, miten he voisivat viestiä ulospäin siitä, että tämä ala sopii kaikille ja kaikki ovat heille tervetulleita töihin.

Miten sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne on otettu tällä hetkellä yrityksessä huomioon strategisessa suunnittelussa ja miten se näkyy käytännössä?

Vähiten syrjintäkokemuksia työhönottoon, palkkaukseen, arvostukseen, uralla etenemiseen ja koulutukseen pääsemiseen liittyen on silloin kun sukupuolijakauma on tasainen (Koivunen ym. 2017, 141–142). Sukupuolten huomioinen ylhäällä johdossa hyödyttää yleensä niin miehiä kuin naisia. Kun naisten ylennismahdollisuudet paranevat, niin ajan kuluessa yhä useammat naiset voivat olla kiinnostuneita etenemään urallaan. (Semykina & Linz 2013, 615.) Yrityksissä etenkin rekrytointitilanteissa huomioitiin enemmänkin yhdenvertaisuutta,

eikä niinkään tasa-arvoa. Johtamisessa korostui ennen kaikkea moninaisen työyhteisön merkitys, jossa ihmiset olivat tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia keskenään. Kaikille tarjottiin samat mahdollisuudet kehittymiseen ja uralla etenemiseen liittyen.

Tasa-arvosuunnitelmasta henkilöstölle tiedottamisessa on parantamisen varaa. Tulokset poikkeavat Tasa-arvobarometrin (2017) tuloksista, jonka mukaan suurin osa kyselyyn vastanneista olivat tiedottaneet henkilöstöään suunnitelmista (Attila & Koskinen 2020,67). Lain mukaan henkilöstöä on tiedotettava tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 6 a. § mom. 1). Varmaa poikkeamaa tutkimusten välillä asiassa ei kuitenkaan voida todeta, koska ei ole tietoa siitä mitä esimerkiksi Tasa-arvobarometriin vastanneet yritykset ovat tiedottamisella ymmärtäneet ja tarkoittaneet. Onko tiedottamiseksi koettu se, että esimerkiksi suunnitelmat löytyvät yrityksen intranetistä vai se, että esimerkiksi asiasta on julkaistu jonkinlainen tiedote tai tiedotettu palaverissa.

Yhdenvertaisuuslain (9. §) positiivinen erityiskohtelu on oikeutettua, jos erilainen kohtelu on oikeasuhtaista ja sen tarkoituksena on tosiasiallisesti yhdenvertaisuuden edistäminen tai haittojen ehkäiseminen tai poistaminen liittyen syrjintään. Vaikuttavaa tasa-arvotyötä tehdään myönteisillä erityistoimilla, joissa kaikessa toiminnassa sukupuolinäkökulma otetaan huomioon (THL 2020c). Yrityksissä tunnettiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakien sisällöt ja osattiin myös hyödyntää niitä konkreettisesti. Yrityksissä tehtiin vaikuttavaa tasa-arvotyötä erilaisilla tasa-arvohankkeilla ja myönteisillä erityistoiminnoilla, joissa kaikessa toiminnassa otettiin sukupuolinäkökulma huomioon. Vuosien varrella erilaisissa tasa-arvohankkeissa on saatu kehitettyä paljon hyviä käytäntöjä. (THL 2020c; Tanhua 2012, 107.) Yrityksissä oli huomattu ja ymmärretty asian tärkeys edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Tasa-arvon edistämiseen oli mietitty konkreettisia keinoja ja niiden toteutumista myös seurattiin.

Ajateltaessa niin, ettei sukupuoli saa vaikuttaa työasioihin, voi se aiheuttaa sellaisia tulkintoja, joissa ajatellaan, että vaikeneminen sukupuolesta toteuttaa parhaiten tasa-arvoa. Tasa-arvotyön yksi tärkeimmistä tehtävistä on tehdä sukupuoli näkyväksi, eli tunnistaa sukupuoleen liittyvät käsitykset, käytännöt ja

kokemukset. Tällöin mahdollisia erilaisia sukupuoleen liittyviä käytäntöjä voidaan purkaa. (Ylöstalo 2012, 272–273.) Osassa yrityksissä oli kiinnitetty huomiota ja myös tunnistettu olemassa olevia stereotyyppioita, jotta ne eivät mahdollisesti vaikuttaisi päätöksiin. Mahdolliset stereotyyppiat on tehtävä näkyviksi ja suhtauduttava ihmisiin ilman ennako-olettamuksia niin, että ei ajatella, että jokin työtehtävä sopisi vain tietylle kohderyhmälle. Työpaikalla esitettyjen väitteiden suhteen on kuitenkin oltava varovaisia, jottei ne liikaa stereotypisoi miehiä ja naisia (EIGE 2014, 7–14). Tasa-arvo voidaan saavuttaa vain edistämällä sukupuolten tasa-arvoa, ei kiintiöiden tai epätarkkojen tulostoimenpiteiden avulla, vaan puuttamalla sosiaalisiin ja kulttuurisiin stereotyyppioihin, jotka ovat rajoittaneet naisten kykyä maksimoida ammatilliset mahdollisuudet. (Messina 2019.)

Miten sukupuolten mukaista tasa-arvoista henkilöstörakennetta voitaisiin kehittää ja hyödyntää yrityksessä?

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sanotaan, että työnantajan on toimittava siten, että naisia sekä miehiä hakeutuisi avoimna oleviin tehtäviin, edistettävä naisten ja miesten sijoittumista eri tehtäviin ja luotava samanlaiset mahdollisuudet edetä uralla. Yhdenvertaisuuslaki kieltää taas syrjimisen. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609; Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.) Tuloksista voi tehdä sen päätelmän, että työnantajat ovat täyttäneet tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain asettamat vaatimukset, kun syrjintätapauksia ei ole ilmaantunut. He ovat toiminnallaan edistäneet sukupuolten mukaista tasa-arvoista henkilöstörakennetta tukemalla ihmisten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja tarjoamalla kaikille yhtäläiset mahdollisuudet kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Lisäksi yrityksissä oli kiinnitetty huomiota tasa-arvoon myös palkkauksessa. Tasa-arvon tulee olla toiminnan lähtökohta ja sen täytyy näkyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa niin, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti kaikissa asioissa sukupuolesta tai muusta erilaisuudesta huolimatta.

Keskeinen osa organisaatioiden arkea on puhumattomuus tasa-arvon ongelmista, erityisesti koskien ikää ja sukupuolta sekä niiden yhteisvaikutukseen liittyvistä asioista. Ongelmia ei ehkä haluta nostaa esille tai sitten niitä ei tunnista

teta. (Jyrkinen ym. 2020, 14.) On mahdollista, että tasa-arvoa pidetään itsessään selvänä asiana, jonka vuoksi siitä keskustelua ei pidetä tärkeänä. Työpaikoilla oletukset kuitenkin käytännössä ohjaavat tasa-arvotyötä ja johtamisen ratkaisuja ja kun oletukset tehdään näkyviksi, ne auttavat entistä selkeämmin miettimään tasa-arvon ratkaisujen perusteluja ja ehkäpä jopa etsimään uusia ratkaisuja. (Lämsä & Louvrier 2014, 29.) Loppu viimein tasa-arvon edistäminen yrityksissä edellyttää aina muutoksia asenteissa. Tasa-arvon edistäminen vaatii, että yrityksissä ollaan tietoisia mahdollisista ongelmakohtista, sekä erilaisista naisten ja miesten tasa-arvokokemuksista. (Huhta ym. 2008, 243–247.) Tasa-arvon edistäminen vaatii työyhteisössä avointa ilmapiiriä ja keskustelukulttuuria. Työyhteisössä on pystyttävä keskustelemaan avoimesti asioista, jotta asioita voidaan kehittää. Asenteisiin ja ennakkoluuloihin pystytään vaikuttamaan lisäämällä tasa-arvo ja diversiteetti tietoutta sekä keskustelemalla avoimesti asioista. Ymmärryksen lisääntymisen ja erilaisuuden hyväksymisen kautta tasa-arvoa saadaan edistettyä ja saadaan merkittäviä hyötyjä aikaan.

Toimitusjohtajien on johdettava muita saavuttamaan sukupuolten tasa-arvo. Toimitusjohtajia pidetään yhä enemmän sukupuolten tasa-arvon muutosagentteina. (Kelan & Wratil 2020.) Myös tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä myös koettiin, että johtajilla on merkittävä rooli tasa-arvon edistämisessä. Johtajien tehtävänä on ymmärtää tasa-arvon tärkeys ja johtaa muita sen mukaisesti. He omalla esimerkillään viestittävät miten kuuluu toimia: kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti.

Koivunen ym. (2017, 141–142) toteaa, että on olennaista ymmärtää, että tasa-arvo prosessi ei tule koskaan valmiiksi. Sitä on jatkuvasti pidettävä esillä, pyrittävä parantamaan ja kiinnitettävä siihen huomiota. Tasa-arvotyö vaatii pitkäjänteisyyttä. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistyötä on jatkuvasti tehtävä suunnitelmallisesti. Tehtyjä suunnitelmia ja toimenpiteitä on seurattava säännöllisesti ja tehtävä korjaavia toimenpiteitä, jos tilanteet niin vaativat.

7.2 Työn luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä pyrittiin tuottamaan hyödyllistä ja tietoisuutta lisäävää tietoa tutkimuksen avulla. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on pyritty parantamaan julkaisemalla pelkistettyjä ilmauksia haastatteluista. Laadullinen tutkimus tuottaa tutkittavasta ilmiöstä ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa. Sen tulisi myös kuvata tutkittavien kokemuksia ja käsityksiä mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta edistää päättelyketjujen läpivalaiseminen. (Aaltio & Puusa 2020, luku 5: Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?)

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta metodikirjallisuudessa käsitellään yleensä reliabiliteetti (*tutkimustulosten toistettavuus*) ja valideetti (*tutkimuksessa on tutkittu, mitä on luvattu*) käsittein. Minkäänlaista yksiselitteistä ohjetta ei ole laadullisen tutkimukseen arviointiin. Tutkimus arvioidaan kokonaisuutena ja tällöin sen koherenssi (sisäinen johdonmaisuus) painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6: Laadullisen tutkimuksen suhde luotettavuuskysymyksiin.)

Varsinkin laadullisessa tutkimuksessa tulkintojen tekeminen aineistosta on taitolaji, koska siinä ei ole tarkkoja tulkintasääntöjä. Aineisto on kerätty useista lähteistä ja näin ollen tulkinta pitää tehdä monilähteisenä synteesisenä. Varsinkin aineiston keräys teemahaastattelulla voi tuottaa eroja yksittäisen aineiston tulkinnassa. Myös aiemmista tutkimuksista voi hakea omille tutkimustuloksille vahvistusta, mikäli niissä on päädytty samankaltaisiin tuloksiin. Tämän edellytyksenä on, että on perehtynyt hyvin aihealueen tutkimuksiin. (Kananen 2017, 179.) Opinnäytetyön tutkimustuloksiin saatiin vahvistusta aiemmista tutkimuksista.

Opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, muun muassa noudattamalla yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta ja rehellisyyttä tutkimustyötä tehdessä, tulosten tallentamisessa, niiden esittämisessä ja tutkimuksen arvioinnissa. Opinnäytetyössä on sovellettu eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi siinä on toteutettu avoimuutta julkaistaessa tutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyössä on kunnioitettu asianmukaisella tavalla muiden tutkijoiden työtä ja

saavutuksia muun muassa merkitsemällä lähdeviittaukset tarkasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK s.a.)

Opinnäytetyössä on noudatettu eettisiä ohjeita, muun muassa haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelujen tallentamisesta informoitiin tarvittavalla tavalla ja haastateltavilla oli myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelun tallennuksesta. Lisäksi nauhoitteet poistettiin heti aineiston litteroinnin jälkeen lupauksen mukaisesti. Haastatteluaineiston tekstimuotoon muuttamisen jälkeen tunnistneiden säilyttäminen ei ollut enää tarpeen. Tunnistetiedot poistettiin aineistosta eli anonymisoitiin. (Kuula & Tiitinen 2010, luku: Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö.) Koko tutkimuksen ajan noudatettiin eettisiä periaatteita. Tällä tarkoitetaan sitä, että käyttämäni analyysitapojen ja menetelmien kriteerit voisivat toimia ohjenuorina mihinkä tahansa hyvin tehtyyn tutkimukseen. (Juuti & Puusa 2020, Luku 5: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta on havaittavissa, että haastatelluissa yrityksissä tasa-arvoasiat olivat hyvin hallinnassa, osalla jopa erinomaisesti. Tuloksista nousi yritysten ymmärrys ja halu siihen, että asioihin on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota, tehtävä suunnitelmia ja konkreettisia tekoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen liittyen. Yrityksissä oli myös ymmärrys siihen, että tehtyjä toimenpiteitä on seurattava säännöllisesti ja tarvittaessa tehtävä korjaavia toimenpiteitä. Tasa-arvoasioiden kehittämiseen panostettiin, se huomioitiin johtamisessa ja sen kautta saavutettiin erilaisia hyötyjä. Hyödyt nähtiin myös mahdollisuuksina yrityksen toiminnan eri näkökulmista katsottuna. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus täytyvät olla yrityksissä rakennettu peruspilareihin ja näiden tulee aina olla kaiken toiminnan lähtökohtia. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on osa vastuullisuutta ja menestyäkseen kilpailussa nämä asiat on oltava hyvin hoidettu.

Opinnäytetyö sujui melko johdonmukaisesti alusta alkaen, vaikka työn valmistuminen viivästyikin noin kuukaudella alkuperäisestä suunnitelmasta. Haastatelluissa nousi esille asioita uusia asioita, joita piti matkan varrella lisätä teoriaosuuteen. Johdonmukaisuus ja asioiden ymmärrettävyys tutkimustuloksista

olisi muuten jäänyt puutteelliseksi. Jos nyt tekisin uutta tutkimusta, varaisin sen tekemiseen enemmän aikaa. Toisena asiana panostaisin enemmän tutkimuksen suunnitteluun. Tässä asiassa tuli tehtyä ehkä aloittelijan virhe ja en pitänyt sitä ehkä niin tärkeänä kuin olisi pitänyt. Hyvin tehty suunnitelma olisi varmasti auttanut työn tekemisessä alusta lähtien paremmin ja eri asioihin ei olisi tarvinnut hakea niin paljon tarkennusta pitkin matkaa. Opinnäytetyön aikataulu oli myös tiukka ja näin ollen asioiden hautumiseen ei jäänyt aina tarpeeksi aikaa.

Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Opinnäytetyön henkilökohtainen tavoitteeni oli, että työ tukisi ja edistäisi omia kehitymis- ja urasuunnitelmia niin, että saisin paljon lisätietoa tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen, jota voisin jatkossa hyödyntää myös työelämässä. Tämä tavoite täyttyi yli odotusteni. Minulla oli suuri kiinnostus tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviin asioihin jo aiemmin. Tämä työ toi vielä enemmän innostusta aiheeseen ja lopulta aiheen rajaaminen tuntui haastavalta. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat todella laajoja käsitteitä ja löysin työtä tehdessäni niihin vielä paljon uusia ulottuvuuksia. Olen iloinen myös siitä, että tutkittavien asioiden ymmärrys lisääntyi tutkimuksen aikana ja tämän myötä se vaikutti positiivisesti tutkittavia asioita koskeviin toiminta- ja ajattelutapoihini tutkimustilanteen jälkeenkin.

Ongelmalliselta tuntui lopulta tutkimustulosten käsittely, koska työn tarkoitus oli selvittää sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen hyötyjä ja mahdollisuuksia. Tutkimuksen tuloksista tulikin esille ehkä enemmänkin, että yrityksissä koettiin tärkeäksi, että on moninainen työyhteisö, missä kaikki ovat tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia keskenään. Tämän vuoksi myös sukupuolten välinen tasa-arvo sana laimeni minulle hieman merkityksessään ja ilmaisun tilalle nousi enemmänkin moninaisen työyhteisön tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia samoja asioita työntekijä puolelta. Olisi mielenkiintoista selvittää, kokevatko työntekijät samalla tavalla asiat kuin työnantajat. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin saada paljon arvokasta tietoa työnantajalle, jonka avulla yrityksissä voitaisiin päästä paremmin kiinni myös niin sanottuihin kipukohtiin. Tällainen tutkimus loisi vankan pohjan tasa-

arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistyölle. Tutkimuksen tuloksissa nousi voimakkaasti esille yritysten sidosryhmien vaatimukset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen liittyen. Olisi hyödyllistä tutkia yritysten eri sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten voimakkaasti heidän päätöksiinsä vaikuttavat yhteistyökumppaniensa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen liittyvät seikat. Olisi mielenkiintoista saada tietoa siitä, minkälaisia merkityksiä yritysten vastuullisuuden osa-alueiden edistäminen saa aikaan sidosryhmien silmissä.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. Teidän kaikkien kanssa käydyt haastattelut olivat todella mielenkiintoisia ja antoisia. Niin kuin haastattelukutsussa mainitsin: ”Uskon, että Teillä olisi arvokasta tietoa annettavana tutkimukseen”, niin myös tutkimuksen jälkeen voin todeta, että teillä todellakin oli.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.2.2021].
- Attila, H. & Koskinen, H. 2020. Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:33. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6881-3> [viitattu 8.1.2021].
- Anttila, O. & Ojanen, T. (toim.) 2019. Yhdenvertaisuuslaki kommentein. Helsinki: Alma Talent.
- Attila, H., Pietiläinen, M., Keski-Petäjä, M., Hokka, P. & Nieminen, M. 2018. Tasa-arvobarometri 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3932-5> [viitattu 14.1.2021].
- Bloomberg s.a. Gender-Equality Index. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.bloomberg.com/gei/> [viitattu 25.2.2021].
- EIGE. 2014. Benefits of Gender equality. Online discussion report. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://eige.europa.eu/publications/benefits-gender-equality-online-discussion-report> [viitattu 13.1.2021].
- EIGE. 2017a. Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Report on the empirical application of the model. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality> [viitattu 13.1.2021].
- EIGE. 2017b. Sukupuolten tasa-arvon taloudelliset hyödyt Euroopan unionissa. PDF-dokumentti. Saatavissa <https://op.europa.eu/s/o/L53> [viitattu 12.1.2021].
- EIGE. 2019. Gender mainstreaming: gender statistics and indicators. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://eige.europa.eu/publications/gender-mainstreaming-gender-statistics-and-indicators> [viitattu 14.1.2021].
- Eikhof, D. 2012. A double-edged sword: twenty-first century workplace trends and gender equality. PDF-dokumentti. *Gender in Management an International Journal*. 27 (1), 7–22. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 18.1.2021].
- Elomäki, A. & Kantola J. 2020. Tasa-arvopolitiikan suunnan muutos Euroopan unionissa. Teoksessa Kantola, J., Koskinen Sandberg, P. & Ylöstalo H. Tasa-arvopolitiikan suunnan muutoksia. Helsinki: Gaudeamus.
- English sa. GRI. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/> [viitattu 26.1.2021].

EU-lainsäädännön soveltaminen s.a. Euroopan komissio. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/applying-eu-law_fi [viitattu 21.12.2020].

Euroopan komissio. 2004. Tasa-arvon valtavirtaistamisen Equal-opas. Marraskuu 2004. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/gendermain_fi.pdf [viitattu 15.1.2021].

Hearn, J., Lämsä, A-M, Biese, I., Heikkinen, S., Louvrier, J., Niemistö, C., Kangas, E., Koskinen, P., Jyrkinen, M., Gustavsson, M. & Hirvonen, P. 2015. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. NaisUrat-hankkeen loppuraportti. Forsknings från Svenska handelshögskolan. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10138/166399> [viitattu 13.1.2021].

Huhta, L., Kolehmainen, S., Lavikka, R., Leinonen, M., Rissanen, T., Uosukainen, K. & Ylöstalo, H. 2005. Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. ESR Tasa-arvo julkaisuja. Osuuskunta Vastapaino.

Huhta, L., Leinonen, M. & Uosukainen, K. 2008. Tasa-arvotyö kentällä: Kokeimuksia PK-sektorista. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101202/tasa-arvotyö_kentalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 27.1.2021].

Ihmisoikeudet.net s.a. Mitä ihmisoikeuksilla ja perusoikeuksilla tarkoitetaan? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ihmisoikeudet.net/yleisesti/> [viitattu 4.1.2021].

Ihmisoikeusliitto s.a. Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ihmisoikeudet.net/jarjestelmat/ykn-ihmisoikeusopimukset/ihmisoikeuksien-yleismaailmallinen-julistus/> [viitattu 21.12.2020].

International Gender Equality Prize s.a. Suomi -Tasa-arvon edelläkävijä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://genderequalityprize.fi/suomi-tasa-arvo> [viitattu 21.12.2020].

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.2.2021].

Jyrkinen, M., Lämsä, A-M., Niemistö, C., Lehtonen, J. & Heikkinen, S. 2020. Tutkimuksella kohti tasa-arvoista työelämää. Teoksessa Heikkinen, S., Jyrkinen, M. & Niemistö, C. (toim.) Yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti kestävä työelämä. Tasa-arvoa tutkimassa ja toteuttamassa. PDF-dokumentti. Hanken Svenska handelshögskolan. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/dhanken/handle/10227/355402> [viitattu 14.1.2021].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 21.2.2021].

- Kauhanen, A. 2017. Gender differences in corporate hierarchies. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.etla.fi/wp-content/uploads/LZA_World_of_Labor_2017_vol_358_gender-differences-in-corporate-hierarchies.pdf9 [viitattu 9.1.2021].
- Kauhanen, A. & Riukula, K. 2019. Työmarkkinoiden eriytyminen ja tasa-arvo Suomessa. Teoksessa Teräsaho, M. & Närvi, J. (toim.) Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon. Analyysyjä tasa-arvobarometristä 2017. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos & Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-314-4> [viitattu 14.1.2021].
- Kelan, E. & Wratil, P. 2020. CEOs as agents of change and continuity. PDF-dokumentti. *Journal of Knowledge Management* 22 (8). Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 18.1.2021].
- Koivunen T., Ojala S., Saari, T. & Viitasalo N. 2017. Sukupuolten tasa-arvo työelämässä. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuula, A. & Tiitinen S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.
- Leinonen, M. 2016. Toimintatutkimus ja työkonferenssimenetelmä työpaikkojen tasa-arvojen edistämiseksi. PDF-dokumentti. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0165-1> [viitattu 12.1.2021].
- Luovat alat s.a. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitystoiminta/luovat-alat-2/> [viitattu 6.12.2020].
- Lämsä, A-M. & Louvrier, J. 2014. Työpaikan tasa-arvo on vastuullisuutta. PDF-dokumentti. *Yritysetiikka* 6 (1) 28–39. Saatavissa: <https://1591577.168.di-recto.fi/@Bin/8c2dc056b7af84995cabe87b70dc9084/1609501081/application/pdf/170959/yritysetiikka-2014-01.pdf> [viitattu 1.1.2021].
- Maceira, H. 2017. Economic Benefits of Gender Equality in the EU. PDF-dokumentti. *Intereconomics* (52) 3, 178–183. Saatavissa: <https://www.econstor.eu/handle/10419/213131> [viitattu 13.1.2021].
- Messina, J. 2019. Slowly but surely: gradual progress towards gender. WWW-dokumentti. S & P Global Insights. Saatavissa: <https://www.spglobal.com/esg/csa/insights/gradual-progress-towards-gender-equality> [viitattu 26.1.2021].
- Ojanen. T. 2019. Yhdenvertaisuus ja syrjinnän kieltä perus- ja ihmisoikeuksina. Teoksessa Anttila, O. & Ojanen T. (toim.). Yhdenvertaisuuslaki kommentit. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.– 4 painos. Helsinki: Sanomapro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.12.2020].

Paanetoja, J. 2019. Työoikeus tutuksi -käsikirja. Helsinki: Edita.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.12.2020].

Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.12.2020].

Puusa A. & Juuti, P. 2020 Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 16.12.2020].

Pörssisäätiö s.a. Oppitunti 6: Vastuullinen sijoittaminen ja omistaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.porssisaatio.fi/sijoituskoulu/vastuullinen-sijoittaminen/> [viitattu 26.1.2021].

Rikoslaki 19.12.1889/39.

RUUTIA sukupuolisensitiivisyyteen s.a. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/ruuti-sukupuolisensitiiviset-ura-ja-tyopaikkaohjauksen-mallit/> [viitattu 1.3.2021].

SEGLI. 2019. Toimenpidesuosituksset segregaaation lieventämiseksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kaikkienduuni.fi/news/2019/2/14/toimenpidesuosituksset-segregaaation-lieventmiseksi> [viitattu 13.1.2021].

Segregaation lieventämistyöryhmä, Pohjonen, P. & Nyyslä, K. 2010. Segregaation lieventämistyöryhmän loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministerin työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:8. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-975-2> [viitattu 13.1.2021].

Semykina, A. & Linz, S. 2013. Job Satisfaction and Perceived Gender Equality in Advanced Promotion Opportunities: An Empirical Investigation. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 15.1.2021].

Seta. 2020. Sateenkaarisanasto. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.1.2020. Saatavissa: <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sateenkaarisanasto/> [viitattu 28.12.2020].

Sosiaali- ja terveysministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön asettama ryhmä. 2020. Tasa-arvon vahvistaminen koronakriisin aikana ja sen jälkeen. PDF-dokumentti. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:19. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-875-5> [viitattu 14.1.2021].

STM. 2013. Terveyttä, turvaa ja tasa-arvoa. Katsaus 2012–2015. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3364-4> [viitattu 14.1.2021].

STM. 2006. Tasa-arvo Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2006:8. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70050/Es200608.pdf?sequence=1> [viitattu 21.12.2020].

Sukupuolten tasa-arvo strategia s.a. Euroopan komissio. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_fi [viitattu 27.1.2021].

Suomen perustuslaki 731/1999.

Suomen YK-liitto s.a. Ihmisoikeuksien historiaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/ihmisoikeudet/ihmisoikeuksien-historiaa> [viitattu 21.12.2020].

Suomi on sukupuolten tasa-arvon edelläkävijä s.a. STM. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/suomi-on-sukupuolten-tasa-arvon-edellakavija> [viitattu 21.12.2020].

Tanwar, K. & Prasad, A. 2015. The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision* 54 (4), 854–886. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 15.1.2021].

TANE Tasa-arvoasiain neuvottelukunta s.a. Mitä on tasa-arvo? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tane.fi/tasa-arvo> [viitattu 21.12.2020].

Tanhua, I. 2008. Motivaatio ja viestintä yritysten tasa-arvosuunnittelussa. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.wom.fi/Motivaatio_ja_viestinta_yritysten_tasa-arvosuunnittelussa\(2008\)Tanhua_TEM_Valtava.pdf](http://www.wom.fi/Motivaatio_ja_viestinta_yritysten_tasa-arvosuunnittelussa(2008)Tanhua_TEM_Valtava.pdf) [viitattu 14.1.2021].

Tanhua, I. 2012. Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä eri teemasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.wom.fi/Sukupuolten_tasa-arvon_hyvät_kaytannot\(2012\)Tanhua_TEM_Valtava.pdf](http://www.wom.fi/Sukupuolten_tasa-arvon_hyvät_kaytannot(2012)Tanhua_TEM_Valtava.pdf) [viitattu 13.1.2021].

Tasa-arvo on tärkeä suomalainen arvo s.a. STM. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/140-vuotta-tasa-arvotyota> [viitattu 21.12.2020].

Tasa-arvovaltuutettu s.a. EU-lainsäädäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tasa-arvo.fi/eu-lainsaadanto> [viitattu 21.12.2020].

The Global standard for sustainability reporting s.a. GRI. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.globalreporting.org/standards/> [viitattu 26.1.2021].

THL. 2020a. Ammattialojen sukupuolen mukainen segregatio. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.6.2020. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/ammattialojen-sukupuolen-mukainen-segregatio> [viitattu 28.12.2020].

THL. 2020b. Koulutuksen sukupuolen mukainen segregaatio. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.12.2020. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/koulutus-ja-kasvatus/koulutuksen-sukupuolen-mukainen-segregaatio> [viitattu 28.12.2020].

THL. 2020c. Miksi edistää tasa-arvoa? WWW-dokumentti. Päivitetty 20.1.2020. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/miksi-edistaa-tasa-arvoa> [viitattu 28.12.2020].

THL. 2020d. Tasa-arvoon liittyvä sääntely. WWW-dokumentti. Päivitetty 8.3.2020. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/lait-ja-politiikka/tasa-arvoon-liittyva-saantely> [viitattu 21.12.2020].

THL. 2020e. Tasa-arvosanasto. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.11.2020. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/tasa-arvosanasto> [viitattu 28.12.2020].

Tilastokeskus s.a. Käsitteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html#tab1 [viitattu 1.2.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi> [viitattu 28.2.2021].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK s.a. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> [viitattu 25.2.2021].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuskeskus s.a. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_tyoyhteisossa#659984ef [viitattu 29.1.2021].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valkonen, M. & Koskinen, S. 2018. Yhdenvertainen kohtelu työsuhteessa. Helsinki: Alma Talent.

Valtavirtaistaminen s.a. STM. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/valtavirtaistaminen> [viitattu 28.12.2020].

Vilka, H. Tutki ja kehitä. 2015. E-kirja. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 16.12.2020].

Virkamieslaki 19.8.1994

Yhdenvertaisuus.fi s.a. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? WWW-dokumentti. Oikeusministeriö. Saatavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus> [viitattu 15.1.2021].

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Ylöstalo, H. 2012. Tasa-arvotyön tasa-arvot. PDF-dokumentti. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden tiedekunta. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8656-2> [viitattu 8.1.2021].

Tasa-arvon edistämisen hyödyt (THL 2020c.)

<p>Työpaikka</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parantaa työmotivaatiota- ja hyvinvointia ja oikeudenmukaisuuden tuntemuksia • kohentaa sisäistä vuorovaikutusta yrityksissä • voi lisätä työn tehokkuutta ja tuottavuutta. 	<p>Koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • kohentaa oppimistuloksia • heikentää sukupuolen mukaista jakautumista eri aloilla ja ammateissa • vahvistaa osaamisen saamista hyötykäyttöön kaikilta ihmisiltä
<p>Palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • syventää asiakasosallisuutta ja tarvelähtöisyyttä • kohentaa palveluiden saavutettavuutta, kohdentumista ja vaikuttavuutta. 	<p>Hallinto</p> <ul style="list-style-type: none"> • parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä, tasoa ja vaikuttavuutta • helpottaa sukupuolivaikutusten ennakointia • helpottaa kohdistamaan resursseja paremmin
<p>Päätöksenteko</p> <ul style="list-style-type: none"> • lujittaa tietoperustaa päätöksille • vahvistaa demokratiaa ja tukee kaikkien mahdollisuuksia vaikuttaa 	<p>Hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • pienentää terveyseroja • kaventaa eriarvoisuutta • parantaa osallisuutta • ehkäisee sukupuolistunutta väkivaltaa ja häirintää

Hyvä työnantajan edustaja.

Tervetuloa osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tradenomin tulevaisuuden liiketoiminnan johtamisen yamk-tutkintoon liittyvään opinnäytetyön tutkimukseen. Opinnäytetyön nimi on Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Vastaamalla tutkimukseen voit edistää omaa ja muiden yritysten tasa-arvotietämyksen lisääntymistä.

Organisaationne on valikoitunut haastattelun kohderyhmäksi, koska olette antaneet suostumuksen tutkimukseen RUUTI-hankkeen kautta. Uskon, että Teillä olisi arvokasta tietoa annettavana tutkimukseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaista lisäarvoa, hyötyjä ja mahdollisuuksia yritykset ja yrittäjät näkevät sukupuoliin perustuvan tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuottavan yritykselle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysten/yrittäjien näkemyksiä sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomasta lisäarvosta, hyödyistä ja mahdollisuuksista.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- c) Millaista lisäarvoa ja hyötyjä yritykset/yrittäjät näkevät sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuottavan?
- b) Miten sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne on otettu tällä hetkellä yrityksessä huomioon strategisessa suunnitelmassa ja miten se näkyy käytännössä?
- c) Miten sukupuolten mukaista tasa-arvoista henkilöstörakennetta voitaisiin kehittää ja hyödyntää yrityksessä?

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Teemat ovat: tasa-arvo työyhteisössä, tasa-arvoon liittyvä lainsäädäntö, tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät ja tasa-arvon kehittäminen. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Tutkimuksen taustatietoihin tarvitsen henkilöstömäärän sukupuolittain ja oteltuna.

Haastatteluun osallistuminen tapahtuu sovittuna ajankohtana Teamsin tai puhelimen välityksellä. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jos annatte tähän suostumuksen. Nauhoite tullaan poistamaan heti aineiston litteroinnin jälkeen. Haastattelun tulokset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 30 minuuttia. Haastattelut toteutetaan 18.1.2021–28.1.2021 klo 8.45–19.00 välisenä aikana. Soitan Teille torstaina 14.1.2021 sopiaksemme haastatteluajan. Vaihtoehtoisesti voitte myös

lähettää minulle aikaehdotuksen joko sähköpostitse tai Teams-kutsuna. Jos ette halua osallistua tutkimukseen, vastaatko ystävällisesti tähän sähköpostiin.
Liite 2/2

Tutkimuksen onnistumisen kannalta haastatteluun osallistuminen on erittäin tärkeää. Vastaa mielelläni kaikkiin tähän tutkimukseen ja vastaamiseen liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Anne Mustonen

Hyvä työnantajan edustaja.

Tervetuloa osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tradenomin tulevaisuuden liiketoiminnan johtamisen yamk-tutkintoon liittyvään opinnäytetyön tutkimukseen. Opinnäytetyön nimi on Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Vastaamalla tutkimukseen voit edistää omaa ja muiden yritysten tasa-arvotietämyksen lisääntymistä.

Organisaationne on valikoitunut haastattelun kohderyhmäksi, koska *. Uskon, että Teillä olisi arvokasta tietoa annettavana tutkimukseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaista lisäarvoa, hyötyjä ja mahdollisuuksia yritykset ja yrittäjät näkevät sukupuoliin perustuvan tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuottavan yritykselle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yritysten/yrittäjien näkemyksiä sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuomasta lisäarvosta, hyödyistä ja mahdollisuuksista.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- a) Millaista lisäarvoa ja hyötyjä yritykset/yrittäjät näkevät sukupuolen mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuottavan?
- b) Miten sukupuolten mukainen tasa-arvoinen henkilöstörakenne on otettu tällä hetkellä yrityksessä huomioon strategisessa suunnitelmassa ja miten se näkyy käytännössä?
- c) Miten sukupuolten mukaista tasa-arvoista henkilöstörakennetta voitaisiin kehittää ja hyödyntää yrityksessä?

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Teemat ovat: tasa-arvo työyhteisössä, tasa-arvoon liittyvä lainsäädäntö, tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät ja tasa-arvon kehittäminen. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Tutkimuksen taustatietoihin tarvitsen henkilöstömäärän sukupuolittain jaoteltuna.

Haastatteluun osallistuminen tapahtuu sovittuna ajankohtana Teamsin tai puhelimen välityksellä. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jos annatte tähän suostumuksen. Nauhoite tullaan poistamaan heti aineiston litteroinnin jälkeen. Haastattelun tulokset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 30 minuuttia. Haastattelut toteutetaan 18.1.2021–28.1.2021 klo 8.45–19.00 välisenä aikana. Voitte lähettää minulle aikaehdotuksen joko sähköpostitse tai Teams-kutsuna. Jos ette halua osallistua tutkimukseen, vastaatteko ystävällisesti tähän sähköpostiin.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta haastatteluun osallistuminen on erittäin tärkeää. Vastaan mielelläni kaikkiin tähän tutkimukseen ja vastaamiseen liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Anne Mustonen

SUKUPUOLTEN MUKAISEN TASA-ARVOISEN HENKILÖSTÖRAKEN- TEEN HYÖDYT JA MAHDOLLISUUDET HAASTATTELURUNKO

Vastaajan taustatiedot

Sukupuoli

Yrityksen työntekijämäärä ja henkilöstörakenne (naisia/miehiä)

Tasa-arvo työyhteisössä

- Mitä sukupuolten tasa-arvo tarkoittaa työpaikallanne?
- Miten sukupuolten tasa-arvo otetaan huomioon johtamisessa?
- Onko tasa-arvo työyhteisössäsä lähtökohta vai toiminnan tavoite? Miten tämä näkyy työyhteisössä?
- Oletko huomannut, että naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisia odotuksia, joita ei ole julkilausuttu? Vaikuttaako mahdolliset sukupuolistereotypiat mahdollisesti päätöksiin tai arviointeihin työpaikalla? Voisitko kertoa jonkun esimerkin.
- Käsitelläänkö tasa-arvo asioita avoimesti työpaikalla? Millaista keskustelua aiheesta käydään? Minkälaisia reaktioita tasa-arvo asioista puhuminen tuo työyhteisössä?

Tasa-arvoon liittyvä lainsäädäntö

- Laaditaanko yrityksessä tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmat? Otetaanko näiden laatimiseen mukaan henkilöstön edustajia?
- Mitä uutta olette oppineet tasa-arvosta tasa-arvosuunnittelun avulla? Miten tätä on hyödynnetty työpaikalla?
- Tiedotetaanko henkilöstöä suunnitelmista ja miten? Minkälainen rooli tiedotuksella ja keskustelulla on tasa-arvosuunnitelman toteuttamisessa?
- Käytetäänkö suunnitelmia konkreettisesti tasa-arvon kehittämiseen? Mitä suunnitelmien laatimisen avulla on saavutettu?

Tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät

- Minkälainen olisi tasa-arvoinen työpaikka, mitä siellä pitäisi olla / miten toimia?
- Mitä hyötyä ja lisäarvoa koette sukupuolen mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuovan?
- Mitä mahdollisuuksia näette sukupuolen mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen tuovan? Miten näitä mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää?
- Pidätekö tärkeänä sitä, että organisaationne julkisuuskuva mielletään tasa-arvoiseksi? Miksi?

Tasa-arvon kehittäminen

- Miksi tasa-arvon edistämistyötä tehdään yrityksessänne? Miksi toimiin on ryhdytty?
 - Onko työpaikallanne käytössä erilaisia käytäntöjä tasa-arvon edistämiseksi? Kertoisitko jonkin esimerkin.
 - Miten tasa-arvoa voitaisiin edistää?
 - Minkälaista tukea tarvitsisitte tasa-arvo asioiden kehittämistä varten?
-
- Onko jotain muuta mitä haluaisit kertoa aiheesta?

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen strateginen suunnittelu ja näkyminen käytännössä

- Rekrytoinnissa huomioidaan naisten ja miesten % -osuus
- Johto kannustaa naisia uralla etenemiseen
- Erilaiset joustot ja joustavat tavat tehdä työtä → parempi työn ja perhe-elämän/vapaa-ajan yhteensovittaminen
- Tutkitaan tilastoja → selkeät mittarit ja tavoitteet varsinkin naismies näkökulmasta
- Hyvä johtaminen ei katso sukupuolta → yhdenvertaisuus
- Tavoitteiden kautta yritetään tasa-arvo ottaa enemmän business asiaksi
- Ei oteta, miksi tulisi ottaa → kaikki yhdenvertaisia
- Enemmänkin kiinnitetään huomiota yhdenvertaisuuteen ja moninaiseen työyhteisöön etenkin rekrytoinnissa ja uramahdollisuuksia tarjotessa
- Kaikilla tasoilla sukupuolijakauma huomioidaan siten, että otetaan huomioon minkä verran tutkinnoista ylipäättään naisia ja miehiä prosentuaalisesti valmistuu
- Tarjotaan kaikille samat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet
- Tasa-arvosuunnitelmassa klausuuli positiivisesta erityiskohtelusta
- Rakennetaan samoja asioita kaikille, tunnistetaan poikkeukset ja valitaan niihin toimenpiteet
- Kiinnitetään huomiota, että mahdolliset stereotypiat ei vaikuttaisi päätöksiin tms.
- Laaditaan tasa- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ja seurataan niitä

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen hyödyt ja mahdollisuudet

- Monimuotoisuus, monipuolisempi ajattelu → erilaiset näkökulmat
- Bisneshyödyt innovatiivisuudessa, asiakasrajapinnassa ja tuloksente-kokyvyssä
- Parempi asiakasymmärrys → ymmärretään paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja odotuksia
- Diversiteettiinit pystyvät luomaan pidempi aikaisia asiakassuhteita
- Erilaisten ihmisten keskustelujen ja työn tuloksena syntyy parempi lopputulos
- Jokainen voi turvallisesti löytää oman paikkansa → annetaan tasa-puolisesti mahdollisuuksia kaikille kiinnostuksen mukaan
- Työnantaja ja julkisuuskuvan paraneminen
- Kilpailuetu: rekrytointimarkkinat → saadaan parhaat ammattilaiset töihin
- Naisten kannustaminen hakeutumaan alalle → segregaaation lieventäminen
- Asiakkaat arvostavat moninaisuutta paljon ja heillä on kunnianhimoisia tavoitteita siihen, miten yhteistyökumppanit ottavat mm. sukupuoliasiat huomioon → uusien asiakkaiden saaminen ja asiakassitoutuneisuus
- Velvoite olla tasa-arvoisia ja se on yksinkertaisesti oikein → luodaan yhdenvertaista maailmaa, jossa on mahdollisuus kehittyä, kasvaa sukupuolesta riippumatta
- Myös kuluttajilla on odotuksia yrityksen toimintaan → toimittava vastuullisesti, että pärjätään kilpailussa

Sukupuolten mukaisen tasa-arvoisen henkilöstörakenteen kehittäminen

- Tarjotaan kaikille mahdollisuudet uralla kehittymiseen ja etenemiseen liittyen
- Johtajan on oltava herkkä perinteisistä rooleista → ymmärrettävä, että halutaan tasa-arvoa
- Tuetaan naisia hakeutumaan vaativampiin tehtäviin
- Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, on tasa-arvo perusedellytys
- Esimiehien koulutus → palautteen pohjalta kehityskeskusteluissa naisille ei yhtä monipuolisesti osoiteta kuin miehille, mihin ja miten voisi edetä
- Asioista kerrotaan, keskustellaan, tiedotetaan, lisätään tietoisuutta työyhteisössä → näitä asioita lisäämällä tasa-arvoa saadaan parannettua
- Vanhoilliset ajatukset siitä, että naiset ei kykenisi tiettyihin asioihin jätetään pois
- Yksilön vapaus valita ja tehdä esim. perhevapaisiin liittyviä päätöksiä → ei painosteta
- Perheissä lasten arvokasvatusta erilaisuuden hyväksymiseen
- Olennaista, että on dataa → ymmärretään asioita paremmin, suunnitellaan ja tehdään käytännön tekoja
- Yhtiöillä on paine naisten ja miesten osuuteen → sidosryhmillä on odotuksia → osa vastuullisuutta, että toimitaan oikein
- On aidosti keskusteltava tasa-arvoon liittyvistä asioista ja siitä miksi se on tärkeää → nostettava työnantajien arkeen
- Asetetaan selkeitä tavoitteita ja mietitään keinot, miten niihin päästään
- Tasa-arvo on yksi osa kokonaisuutta, että maailma muuttuu
- Laaditaan tasa- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ja seurataan niitä