

Motivaatio ja viestintä yritysten tasa-arvosuunnittelussa

Inkeri Tanhua



Motivaatio ja viestintä yritysten tasa-arvosuunnittelussa

Inkeri Tanhua

Multiprint Oy
Helsinki 2008

ESIPUHE

Työpaikkojen tasa-arvosuunnittelun motivoinnin ja tiedotuksen kehittämishankkeen tavoitteena on edistää tasa-arvosuunnittelua yrityksissä, kehittää hyviä käytäntöjä pienten ja keskisuurten yritysten tasa-arvosuunnittelun motivoitiin ja tiedotukseen.

Tämä selvitys ”Motivaatio ja viestintä yritysten tasa-arvosuunnittelussa” on tuotettu osana edellä mainittua hanketta. Selvityksessä hyödynnetään liiketoiminnan ja muutosjohtamisen näkökulmaa analysoitaessa aikaisempien tasa-arvotutkimusten ja selvitysten tuloksia. Lisäksi koottiin kohdennetusti tiedottamisen hyviä käytäntöjä haastatteluin viideltä työpaikalta.

Tutkija Inkeri Tanhua ja tasa-arvovalmentaja Pia Sevelius tekivät haastattelut. Inkeri Tanhua on koonnut laajan kirjallisen perusaineiston ja kirjoittanut tekstin.

Selvityksen on toteuttanut WoM World of Management Oy yhteistyössä Keskuskauppakamarin, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n, Suomen Kaupan Liiton, Paperiliitto ry:n, Toimihenkilöunioni TU ry:n ja Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n, Tasa-arvovaltuutetun toimiston ja sosiaali- ja terveysministeriön (STM) Tasa-arvoyksikön kanssa.

Hanke on saanut rahoituksen Euroopan sosiaalirahastolta (ESR), ja sitä hallinnoi työ- ja elinkeinoministeriö (TEM).

Esitän lämpimät kiitokset yhteistyökumppaneille, ohjausryhmän jäsenille ja haastatteluun osallistuneille työpaikoille: Halton Oy, NMC Termonova Oy, Patentti- ja rekisterihallitus, Printal Oy ja Tamfelt Oyj.

Helsingissä 17.4.2008

Eva Hänninen-Salmelin
Hankkeen johtaja
Johtava konsultti
WoM Oy

HANKKEEN OHJAUSRYHMÄ

Ohjausryhmän puheenjohtaja

Leena Linnainmaa, Keskuskauppakamari

Varsinaiset jäsenet

Johanna Huovinen/Outi Viitamaa-Tervonen, STM:n Tasa-arvoyksikkö

Tia Koivisto, Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry

Max Lindholm, Suomen Kaupan Liitto

Minna Lundell-Kiuru, Tasa-arvovaltuutetun toimisto

Hillevi Lönn, Työ- ja elinkeinoministeriö

Tuovi Orpana, Toimihenkilöunioni TU ry

Päivi Turtiainen, Paperiliitto ry

Seija Virta, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry

Varajäsenet

Mika Heikkilä, Keskuskauppakamari

Jenni Hyvärinen, Työ- ja elinkeinoministeriö

Anu Laaksonen, Tasa-arvovaltuutetun toimisto

Varpu Punnonen, Sosiaali- ja terveysministeriön Tasa-arvoyksikkö

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Selvityksen tausta ja motivointi.....	7
1.1.1	Miksi juuri viestintä ja motivointi?	7
1.1.2	Kentän kartoitus: Mitkä organisaatiot ovat velvollisia laatimaan tasa-arvosuunnitelman?	8
1.2	Tutkimuskysymykset ja selvityksen rajaus	9
1.3	Selvitysraportin rakenne	10
2	MISTÄ MOTIVAATIO TASA-ARVOSUUNNITTELUUN?	11
2.1	Mihin tasa-arvosuunnittelun motivaatio perustuu?	11
2.1.1	Taloudelliset motivointitekijät	11
2.1.2	Julkishallinnolliset kannustimet	12
2.1.3	Eettiset kannustimet.....	13
2.1.4	Sidosryhmälähtöiset kannustimet.....	13
2.2	Tasa-arvosuunnittelu lisää yrityksen tuottavuutta	14
2.2.1	Mitä tasa-arvosuunnittelun avulla kehitetään?	14
2.2.2	Miten tasa-arvosuunnittelu lisää yrityksen tuottavuutta?.....	16
2.2.3	Yhteenveto tasa-arvosuunnittelun tuottavuutta lisäävistä vaikutuksista	21
2.3	Tasa-arvolaki velvoittaa suunnitelman tekoon	22
2.3.1	Tasa-arvolain uudistukset osana Suomen yhteiskunnallista ja taloudellista kehitystä vuosina 1987 – 2005	22
2.3.2	Suomen tasa-arvolain kehittyminen kansallisen tasa-arvodiologian ja kansainvälisten sopimusten pohjalta	26
2.3.3	Tasa-arvosuunnittelun mallin kehittyminen Suomessa	27
2.3.4	Tasa-arvosuunnitelmien teko suomalaisilla työpaikoilla	28
2.3.5	Yhteenveto tasa-arvolain kehittämisestä ja vaikutuksista	29
2.4	Yrityksen sidosryhmät ja yhteiskuntavastuu tasa-arvon edistämiseksi.	30
2.4.1	Tasa-arvosuunnittelu on osa yrityksen sosiaalisen yhteiskuntavastuun ottoa	30
2.4.2	Työmarkkinajärjestöjen rooli työpaikkojen tasa-arvotyön motivoinnissa	32
2.4.3	Yhteenveto tasa-arvosuunnittelusta osana yhteiskuntavastuun ottoa.	34
3	MUUTOSJOHTAMISELLA TASA-ARVOON – YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ TASA-ARVOSUUNNITTELUSSA	35
3.1	Muutosjohtamisella tasa-arvoon	35

3.1.1	Organisaation muutosprosessin vaiheet.....	35
3.1.2	Tasa-arvosuunnittelun prosessin vaiheet.....	36
3.1.3	Tasa-arvosuunnittelu yrityksen muutosprosessina.....	37
3.2	Tasa-arvo ja muut yrityksen arvot.....	44
3.3	Tasa-arvo ja liiketoimintastrategia sekä yrityksen elinkaari.....	44
3.4	Tasa-arvosuunnittelun kieli.....	45
3.5	Yhteenvedo viestinnästä tasa-arvosuunnittelussa.....	47
4	HAASTATTELUJEN TOTEUTUS.....	49
4.1	Haastattelumetodit	49
4.2	Haastatellut organisaatiot	50
5	TASA-ARVOSUUNNITTELUUN MOTIVOIVAT TEKIJÄT HAASTATELLUISSA ORGANISAATIOISSA	53
5.1	Tasa-arvosuunnittelun liikkeelle sysäyvät ja kantavat voimat	53
5.1.1	Kuka tekee aloitteen tasa-arvosuunnitteluun?.....	53
5.1.2	Tasa-arvosuunnitelman päivätyksestä vastaavat henkilöt	54
5.2	Tasa-arvosuunnittelun hyödyt	55
5.2.1	Henkilöstöä tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tasa-arvon hyödyt.....	56
5.2.2	Johtoa tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tasa-arvon hyödyt	57
5.2.3	Miten tasa-arvosuunnittelu parantaa tuloksellisuutta	59
5.3	Johtopäätökset tasa-arvosuunnittelua motivoivista tekijöistä ja hyödyistä	60
6	SISÄINEN VIESTINTÄ TASA-ARVOSUUNNITTELUSTA HAASTATELLUISSA ORGANISAATIOISSA	61
6.1	Tasa-arvosuunnittelusta viestinnän keinot ja kanavat haastatelluissa organisaatioissa.....	61
6.1.1	Tasa-arvosuunnitelma esille, jotta kaikki voivat lukea sen	61
6.1.2	Tasa-arvosuunnittelun kieli ja rajaukset yrityskohtaisesti tarpeiden mukaan	62
6.1.3	Yleistä tietoa tasa-arvosuunnittelusta monia kanavia pitkin.....	63
6.1.4	Keskustelukanavia tasa-arvosuunnitteluun	64
6.1.5	Yhteyshenkilöt liittyen eri tasa-arvon kehittämiskohteisiin	66
6.1.6	Tasa-arvokysely	69
6.1.7	Tasa-arvosuunnittelun jatkuvuus ja menetelmien dokumentointi....	70
6.2	Tasa-arvosuunnittelu kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa	70
6.2.1	Tasa-arvosuunnittelun jalkautuminen osaksi yrityksen toimintaa	70
6.2.2	Henkilöstöpolitiikka ja tasa-arvosuunnittelu	71
6.2.3	Tasa-arvo osana yrityskulttuuria	72
6.3	Esimiesten ja johdon rooli tasa-arvosuunnittelusta viestinnässä	72
6.3.1	Esimiesten rooli tasa-arvosuunnittelun viestinnässä	72
6.3.2	Ylimmän johdon rooli tasa-arvosuunnittelun motivoijina ja valtuuttajina	73
6.4	Johtopäätökset tasa-arvosuunnittelun viestinnästä	74
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	75
8	LÄHTEET.....	77
	LIITE 1: TASA-ARVOSUUNNITTELUN OPPAITA.....	81
	LIITE 2: TYÖMARKKINAJÄRJESTÖJEN TASA-ARVOSIVUSTOJA.....	82
	LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET	83
	LIITE 4: TYÖELÄMÄN TASA-ARVON PERUSKÄSITTEET.....	87

1 JOHDANTO

1.1 Selvityksen tausta ja motivointi

1.1.1 Miksi juuri viestintä ja motivointi?

Motivointi ja viestintä ovat välttämättömiä henkilöstön sitouttamisessa mihin tahansa organisaation muutosprosessiin. Tasa-arvosuunnittelu on myös organisaation muutosprosessi: tasa-arvosuunnittelun avulla kehitetään yrityksen eri toimintoja niin, ettei sukupuoli rajaa esimerkiksi henkilöstön rekrytointia, urakehitystä, kouluttautumista tai mahdollisuutta toimia tietyissä tehtävissä. Useimpien kehitystoimenpiteiden toteuttaminen vaatii ainakin vastuuhenkilöiden, esimerkiksi rekrytoinnissa sitä tekevien henkilöiden, sitoutumista uudistuksiin. Kaikki tasa-arvotyöstä saatavat hyödyt tulevat kuitenkin esille vasta, kun yrityksen koko henkilöstö on sitoutunut tasa-arvosuunnitteluun.

Tasa-arvosuunnittelu alkaa parhaimmillaan niin, että koko henkilöstölle tiedotetaan tasa-arvosuunnitelman laatimisen aloittamisesta yrityksessä. Mitä enemmän tietoa tasa-arvosta ja tasa-arvosuunnitelman teosta ja toteutuksesta työpaikalla henkilöstö saa jo suunnitelman tekovaiheessa, sitä todennäköisemmin se on motivoitunut toteuttamaan suunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä. Tiedon lisäksi tarvitaan myös keskustelukanavia ja mahdollisuutta osallistua suunnitelman laatimiseen esimerkiksi ilmoittautumalla tasa-arvotyöryhmään, vastaamalla tasa-arvokyselyyn tai keskustelemalla tasa-arvoon liittyvistä asioista vaikkapa kuukausipalaverissa. Viestintä ja motivaatio liittyvät myös kiinteästi toisiinsa: ilman tietoa ja keskustelumahdollisuutta on vaikea olla motivoitunut tai sitoutunut minkään asian toteuttamiseen.

Tasa-arvosuunnittelun yritykselle tuomien etujen ymmärtäminen on tärkeää, koska tasa-arvosuunnittelun hyötyjen näkeminen innostaa yrityksiä tekemään tasa-arvosuunnitelman ja motivoi myös noudattamaan suunnitelmaan kirjattuja yritys-kohtaisia toimenpiteitä. Aiemmin toteutetuissa tutkimuksissa ja tasa-arvohankkeissa onkin kaivattu lisää tietoa tasa-arvosuunnittelun positiivisesta vaikutuksesta yrityksen liiketoimintaan ja tuottavuuteen, jotta yrityksiä voitaisiin paremmin motivoida tasa-arvosuunnitteluun. Viimeksi Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA raportissa ”Naiset Huipulle! – Johtaja sukupuolesta riippumatta” (Salo & Blåfield

2007) painotetaan, että yrityksissä on aidosti tiedostettava ne hyödyt, jotka yrityksille koituvat siitä, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset etenemismahdollisuudet. Tämä selvitysraportti vastaa osaltaan näihin huutoihin. Raportissa tarkastellaan, mihin tasa-arvosuunnittelun motivaatio yrityksissä perustuu ja kuinka tasa-arvosuunnittelu vaikuttaa myönteisesti työn tuottavuuteen ja yrityksen liiketoimintaan.

Jotta yritykset pääsevät vauhtiin tasa-arvosuunnittelussa, tarvitaan tasa-arvotyön hyötyjen ymmärtämisen lisäksi myös tietoa siitä, miten tasa-arvosuunnittelu yrityksissä voidaan toteuttaa. Tämä selvitysraportti keskittyy tuottamaan tietoa etenkin viestinnästä tasa-arvosuunnittelussa. Selvitystä varten haastateltiin työpaikkojen kokemuksia liittyen tasa-arvosuunnittelussa käytettyjen viestintäkanavien ja keskustelufoorumien käyttöön sekä tasa-arvosuunnitteluun motivointiin.

Selvitys on osa Työpaikkojen tasa-arvotyön motivoinnin ja tiedotuksen kehittämishanketta. Hankkeen tavoitteena on löytää hyviä käytäntöjä tasa-arvosuunnittelun motivoimiseksi ja tiedotuksen kehittämiseksi pk-yrityksissä. Hanke jakautuu kahteen osioon: selvitysosiioon ja koulutusosiioon. Tämä raportti käsittelee hankkeen selvitysosiota. Hankkeen toisessa osiossa tuotetaan materiaalia yrityksille tasa-arvosuunnittelun motivoinnista ja tiedotuksesta, sekä järjestetään 12 pk-yritykselle koulutusta tasa-arvosuunnittelusta painottaen yritysten sisäistä tiedotusta osana tasa-arvosuunnittelua.

1.1.2 Kentän kartoitus: Mitkä organisaatiot ovat velvollisia laatimaan tasa-arvosuunnitelman?

Suomen tasa-arvolain mukaan jokaisen vähintään 30 työntekijää työllistävän organisaation on tehtävä tasa-arvosuunnitelma. Vuonna 2006 Suomessa toimi noin 250 000 yritystä, joista vähintään 30 henkilöä työllistäviä yrityksiä on 5 200. Nämä 5 200 yritystä työllistävät yhteensä melkein 850 000 työntekijää. (Tilastokeskus 2006)

Julkisyhteisöjä oli Suomessa vuonna 2005 noin 1 500. Julkisyhteisöistä vähintään 30 henkilöä työllistäviä organisaatioita on noin 1 100 ja niissä työskentelee yhteensä yli 560 000 henkilöä. Vähintään 30 henkilöä työllistävistä julkisyhteisöistä 479 on valtion organisaatioita (esimerkiksi ministeriöt, muut keskushallinnon virastot ja laitokset, alue- ja paikallishallinto, sekä yliopistot ja korkeakoulut), 424 kuntia ja 197 kuntayhtymiä. (Tilastokeskus 2005)

Kolmannen sektorin organisaatioita on Suomessa yhteensä yli 7 500, joista vähintään 30 henkilöä työllistäviä organisaatioita on noin 630. Nämä 630 organisaatiota työllistävät yhteensä melkein 65 000 henkilöä. Vähintään 30 henkilöä työllistävistä kolmannen sektorin työpaikoista valtionkirkkoon kuuluvia organisaatioita on noin 110 ja muita voittoa tavoittelemattomia yhteisöjä runsas 500. (Tilastokeskus 2006)

Kaiken kaikkiaan vähintään 30 henkilöä työllistäviä työpaikkoja on Suomessa noin 6 900. Taulukko 1 havainnollistaa organisaatioiden jakautumista julkiselle, yksityiselle ja kolmannelle sektorille sekä auttaa hahmottamaan, minkälaisia organisaatioita tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvoite koskee. Vähintään 30 henkilöä työllistävillä työpaikoilla työskentelee yhteensä noin 1 475 000 ihmistä. Koska Suo-

messa on kaiken kaikkiaan noin 2 442 000 työllistä ihmistä, voidaan laskea, että 60 % työllisistä työskentelee organisaatioissa, joita tasa-arvosuunnitelman tekeminen velvoittaa. (Tilastokeskus 2006) Lisäksi kaikkia työnantajia koskee tasa-arvolain yleinen velvoite edistää tasa-arvoa työpaikoilla, vaikka suunnitelman tekovelvoitetta ei alle 30 henkilöä työllistävillä organisaatioilla olekaan.

Organisaatiot	lkm
Yritykset	5 200
Julkisen sektorin organisaatiot	
Valtion organisaatiot	479
Kunnat	424
Kuntayhtymät	197
Julkisen sektorin organisaatiot yhteensä	1 100
Kolmannen sektorin organisaatiot	
Valtion kirkot	113
Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt	519
Kolmannen sektorin organisaatiot yhteensä	632
YHTEENSÄ	6 932

Taulukko 1 Vähintään 30 henkilöä työllistävien organisaatioiden sijoittuminen julkiselle, yksityiselle ja kolmannelle sektorille (Tilastokeskus 2006 ja julkisen sektorin osalta 2005)

1.2 Tutkimuskysymykset ja selvityksen rajaus

Tässä selvitysraportissa on tarkoitus vastata kirjallisuuden ja haastattelujen avulla seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä motivoi tasa-arvosuunnitteluun yrityksessä?
2. Miten tasa-arvosuunnittelu vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen?
3. Miten yrityksen sisäisellä viestinnällä voidaan motivoida ja tukea tasa-arvosuunnitelman toimeenpanoa?

Tutkimuskysymysten lisäksi selvityksessä käsitellään tasa-arvosuunnittelun prosessia. Työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmien sisältöä on kuitenkin käsitelty muissa tutkimuksissa ja tasa-arvosuunnittelun oppaissa tätä tarkemmin (ks. esim. Huhta, Kempe, Leinonen & Uosukainen 2007). Selvityksessä onkin tarkoitus keskittyä etsimään hyviä käytäntöjä tasa-arvosuunnittelun motivointiin ja tasa-arvosuunnittelusta viestimiseen yrityksissä.

Tässä selvityksessä puhutaan yrityksistä, mutta selvitystä voidaan kuitenkin monelta osin soveltaa myös julkisen sektorin ja kolmannen sektorin työpaikoilla. Selvitystä varten haastatelluissa organisaatioissa on myös mukana yksi valtion organisaatio.

1.3 Selvitysraportin rakenne

Selvitysraportti koostuu kirjallisuusosuudesta ja haastatteluosuudesta. Kirjallisuuden perusteella käsitellään kappaleessa kaksi sitä, miten tasa-arvosuunnittelun motivaatio perustuu taloudellisiin, julkishallinnollisiin, eettisiin ja sidosryhmälähtöisiin tekijöihin. Kappale kaksi vastaa myös kysymykseen siitä, miten tasa-arvosuunnittelu lisää tuottavuutta. Lisäksi kappaleessa kaksi tarkastellaan, miten Suomen tasa-arvolaki on kehittynyt osana yhteiskunnallista ja taloudellista kehitystä, ja kuinka yrityksen eri sidosryhmät vaikuttavat yritysten tasa-arvosuunnitteluun.

Kappaleessa kolme tarkastellaan eri tapoja ja teorioita hahmottaa arvojen ja muutoksen motivointia yrityksissä. Tavoitteena on löytää uusia tapoja hahmottaa tasa-arvosuunnittelun motivaation muodostumista ja linkittymistä johtamisteorioihin. Kappaleessa neljä kerromme, miten työpaikkojen tasa-arvotyöryhmien haastattelut toteutettiin ja sitä seuraavat kappaleet esittelevät ja analysoivat haastattelujen tuloksia. Raportin liitteenä ovat sekä kaikki lähteet, että erikseen listat tasa-arvosuunnittelun oppaista (LIITE 1) ja työmarkkinajärjestöjen tasa-arvosivustoista (LIITE 2). Raportin liitteenä ovat myös haastattelukysymykset (LIITE 3) ja työelämän tasa-arvon sanasto (LIITE 4).

2 MISTÄ MOTIVAATIO TASA-ARVOSUUNNITTELUUN?

Mikä motivoi yrityksiä laatimaan tasa-arvosuunnitelman? Laaditaanko suunnitelma siksi, että sillä voidaan kehittää yrityksen henkilöstöhallintoa ja tuloksellisuutta vai siksi, että tasa-arvolaki vaatii suunnitelman tekemistä? Tässä kappaleessa vastataan näihin kysymyksiin tarkastelemalla, miten tasa-arvosuunnittelun motivaatio perustuu taloudellisiin, julkishallinnollisiin, eettisiin ja sidosryhmälähtöisiin tekijöihin.

Kappale 2.1, Mihin tasa-arvosuunnittelun motivaatio perustuu, toimii johdanto-kappaleena, minkä jälkeen tasa-arvosuunnittelun taloudellisia vaikutuksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.2 Miten tasa-arvosuunnittelu lisää yrityksen tuottavuutta. Tasa-arvolakia käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3 Tasa-arvolaki velvoittaa suunnitelman tekoon. Yrityksen yhteiskuntavastuuta ja sidosryhmien vaikutusta tasa-arvosuunnitteluun käsitellään kappaleessa 2.4 Yrityksen sidosryhmät ja yhteiskuntavastuu tasa-arvon edistämiseksi.

2.1 Mihin tasa-arvosuunnittelun motivaatio perustuu?

Samoin kuin muuhunkin yhteiskuntavastuullisuuden motivoivat tekijät, tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät voidaan jaotella 1) taloudellisiin, 2) julkishallinnollisiin, 3) eettisiin ja 4) sidosryhmälähtöisiin tekijöihin. Yrityksen sosiaalisen yhteiskuntavastuun lisäksi yritysten yhteiskuntavastuuseen lasketaan kuuluvaksi taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu.

2.1.1 Taloudelliset motivointitekijät

Liisa Rohweder (2004, 81–89) määrittelee yrityksiä yhteiskuntavastuullisuuden kannustaviksi taloudellisiksi tekijöiksi kysyntätekijät, imagon ja kannattavuustekijät. Kysyntätekijät tarkoittavat, että ympäristöystävällisten tai sosiaalista vastuuta noudattavien yritysten tuotteille on kysyntää. Imagotekijät puolestaan vaikuttavat paitsi yrityksen asiakkaisiin myös sijoittajiin, rahoittajiin ja yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Yhteiskuntavastuullisuuden motivoiviin kannattavuustekijöihin voidaan laskea Rohwederin (2004, 82-83) mukaan seuraavat seikat: Henkilöstön työturvallisuuden panostaminen vähentää kustannuksia aiheuttavia onnet-

tomuuksia. Henkilöstön hyvinvointiin ja koulutukseen panostaminen lisää työviihtyvyyttä ja vähentää tarpeettomia poissaoloja ja sairauslomia. Henkilöstö sitoutuu yritykseen paremmin, jolloin myös innovatiivinen ja tuottava toiminta lisääntyy. Materiaali- ja energiatehokkuuteen pyrkiminen voivat pienentää yrityksen tuotanto- ja ympäristösuojelukustannuksia. Jos yritys onnistuu kehittämään luonnonresursseja säästäviä prosesseja tai tuotteita, se voi varmistaa, että ympäristömääräysten kiristyminen ei muodostu esteeksi yrityksen kasvulle. (Rohweder 2004, 82-83)

Tasa-arvolle kysyntä tarkoittaa, että yrityksen asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä, että yritys kohtelee henkilökuntaansa tasa-arvoisesti. Kysyntätekijöihin liittyy myös se, että on kysyntää tasa-arvoisille palveluille tai tuotteille. Tasa-arvoinen imago puolestaan voi olla tärkeä yritykselle paitsi yrityksen asiakkaiden myös sijoittajien, rahoittajien ja työntekijöiden tai potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa.

Tasa-arvosuunnittelulla voidaan parantaa yrityksen tuottavuutta, koska sen avulla saadaan yrityksen henkilöstökapasiteetti hyödynnettyä entistä paremmin. Yrityksen toiminta tehostuu, kun sukupuoli ei rajaa yrityksessä henkilöstön rekrytointia, urakehitystä, kouluttautumista tai toimimista tietyissä tehtävissä. Lisäksi tasa-arvosuunnittelulla voidaan parantaa henkilöstön motivaatiota, työhyvinvointia, luovuutta ja kommunikointia. Tasa-arvosuunnitteluun motivoivia kannattavuustekijöitä analysoidaan tarkemmin kappaleessa 2.2.

2.1.2 Julkishallinnolliset kannustimet

Julkishallinnollisia kannustimia ovat ensinnäkin lait ja asetukset. Yritysten taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen velvoittavat paitsi kansallinen lainsäädäntö myös EU:n säädökset ja YK:n kansainväliset sopimukset. Toiseksi valtiovallalla on käytettävissä erilaisia taloudelliseen ja informatiiviseen ohjaukseen perustuvia välineitä. Tyypillinen taloudellinen väline on verotus. Informatiivinen ohjaus puolestaan perustuu siihen, että autetaan yrityksiä toimimaan vapaaehtoisesti yhteiskuntavastuullisemmin. (Rohweder 2004, 83-84)

Kappaleessa 2.3 käsitellään Suomen tasa-arvolain uudistuksia ja lain velvoittamien tasa-arvosuunnitelmien tekoa työpaikoilla. Lyhyesti sanottuna tasa-arvolain olemassaololla ja etenkin sen selkiytymisellä vuoden 2005 lakiuudistuksen myötä on ollut vaikutusta tasa-arvosuunnitelmien tekoon työpaikoilla. Vuoden 2005 lakiuudistus selkeytti yritysten henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman sisältöä: tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää selvitys, toimenpiteet ja arvio aiempien toimenpiteiden toteutumisesta. Tasa-arvoselvityksen tulee lisäksi lain mukaan sisältää ainakin kartoitus naisten ja miesten eri tehtäviin sijoittumisesta sekä palkkakartoitus. Myös vuonna 2005 voimaan tullut uhkasakon asettamisen mahdollisuus työpaikoille, jotka eivät varoituksesta huolimatta laadi tasa-arvosuunnitelmaa, on ehkä osaltaan aktivoinut yrityksiä suunnitelman tekoon.

Tasa-arvolain tuntemus auttaa tasa-arvosuunnittelussa, joskin muutakin tietoa tasa-arvosuunnittelusta toki tarvitaan. Tasa-arvolain lisäksi työpaikkoja kannustetaan tasa-arvosuunnitteluun informatiivisella ohjauksella. Tasa-arvovaltuutetun nettisivustolta löytyy paljon tietoa tasa-arvosta ja apua tasa-arvosuunnitelman laa-

timiseen. Sosiaali- ja terveysministeriöstä on myös tilattavissa tasa-arvosuunnittelun esitteitä ja tasa-arvolakiesitteitä työpaikoille. Lisäksi työelämän tasa-arvoon liittyen on toteutettu vuosien varrella useampia hankkeita esimerkiksi Euroopan sosiaalirahaston avustuksella. Hankkeissa on tarjottu työpaikoille muun muassa koulutusta tasa-arvosuunnittelusta. Tasa-arvosuunnittelussa lakivelvoite ja toisaalta yritysten vapaaehtoinen osallistuminen esimerkiksi tasa-arvohankkeisiin ovat kulkeneet käsi kädessä.

Julkishallinnon ohella myös monet järjestöt keskittyvät yritysten (ja muiden organisaatioiden, valtion ja ihmisten) informatiiviseen ohjaukseen. Esimerkiksi Suomessa toimiva Finnish Business and Society (FiBS) on yritysverkosto, joka aktivoi yrityksiä vapaaehtoiseen vastuulliseen yritystoimintaan muun muassa tarjoamalla tukea ja työkaluja yhteiskuntavastuulliseen johtamiseen, keräämällä tietoa vastuullisen yritystoiminnan kehitystrendeistä ja parhaista käytännöistä, sekä toimimalla yhteiskuntavastuun äänitorvena Suomessa. (FiBS 2007) Tasa-arvon edistämisen suhteen myös työmarkkinajärjestöt ovat merkittävässä asemassa yrityksille tasa-arvosuunnittelusta tiedotuksessa.

2.1.3 Eettiset kannustimet

Yhteiskuntavastuullisuuteen motivoiva kolmas kannusteryhmä ovat eettiset kannustimet. Eettisen vastuun kantaminen perustuu yrityksen omiin arvoihin ja haluun kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä. Yrityksellä, jonka toiminta perustuu eettisiin arvoihin, on kannattavan liiketoiminnan ohella myös muita päämääriä (Rohweder 2004, 87). On totta, että yrityksillä on ja on kautta historian ollut myös muita päämääriä kuin tuloksen teko. Yleensä yrityksen arvot sisältävät sekä eettisiä, taloudellisia että sidosryhmälähtöisiä arvoja: eettiset arvot ja taloudellinen kannattavuus liittyvät myös kiinteästi toisiinsa yrityksen toiminnassa.

Liisa Rohweder (2004, 87) tarkoittaa eettisillä kannustimilla sitä, että yrityksessä pidetään yhteiskuntavastuun ottoa jo itseisarvallisesti tärkeänä. Varsinaisesti termi etiikka kuitenkin tarkoittaa sitä, että perinteisiä moraalisia arvoja myös kyseenalaistetaan ja periaatteet moraalisten päättelyiden takana tehdään näkyviksi. Tasa-arvosuunnittelussa perinteisten toimintatapojen kyseenalaistaminen on läsnä jatkuvasti ja kyky eettiseen pohdiskeluun ja totutun kyseenalaistamiseen onkin tärkeää. Kun puhutaan eettisistä arvoista tasa-arvotyön yhteydessä, voidaan siis puhua sekä moraalisisista arvoista että todellisesta eettisestä pohdinnasta. Yrityksen yhteiskuntavastuun oton roolista tasa-arvosuunnittelussa kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.4.

2.1.4 Sidosryhmälähtöiset kannustimet

Myös yritysten sidosryhmät motivoivat yrityksiä toimimaan yhteiskuntavastuullisesti. Suppeasti määritellen yrityksen sidosryhmiä ovat ainakin asiakkaat, henkilöstö, omistajat ja sijoittajat. Laajemmin määritellen yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki tahot, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa, tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yrityksen sidosryhmiä ovat siis myös mahdolliset asiakkaat, mahdolli-

set työntekijät, tavarantoimittajat, tukipalveluiden tarjoajat, kilpailijat, yhteistyökumppanit, yliopistot tai ammatillista koulutusta tarjoavat organisaatiot, työntekijä- ja työnantajajärjestöt, valtio, kansalaisjärjestöt, media, paikallisyhteisöt sekä laaja yleisö.

Etenkin yritystoiminnan yhä suuremman läpinäkyvyyden johdosta yritysten sidosryhmät ovat entistä kiinnostuneempia yrityksen toiminnan yhteiskuntavastuullisuudesta (Rohweder 2004, 87). Suurimmalle osalle yrityksistä on ainakin tärkeää tietää, mitä sidosryhmät ajattelevat yrityksestä, jotta yritys- ja tuotekuvan kehittäminen ei ole ristiriidassa todellisen yrityskuvan kanssa.

Tasa-arvosuunnittelun motivoinnissa merkittäviä sidosryhmiä voivat olla ainakin yrityksen oma henkilöstö, palkansaajajärjestöt ja työnantajajärjestöt, asiakkaat, sijoittajat, sekä tasa-arvoviranomaiset tai esimerkiksi tasa-arvohankkeet. Yrityksen työntekijät, luottamushenkilöt, asiakkaat, sijoittajat tai tasa-arvovaltuutettu voivat myös vaatia yritystä laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvon edistämiseksi laadittujen toimenpiteiden suunnittelussa ja toimeenpanossa yrityksen omien työntekijöiden asema toki korostuu, ja tasa-arvon edistämisen kannalta merkittävintä onkin, että yrityksen työntekijät ja johto ovat motivoituneita siihen. Tasa-arvon edistämisen vaatimus tai toive voi kuitenkin tulla monelta eri suunnalta. Sidossryhmien roolia tasa-arvosuunnittelun edistäjänä tarkastellaan kappaleessa 2.4.

2.2 Tasa-arvosuunnittelu lisää yrityksen tuottavuutta

Yritysten päämääränä on parantaa tulostaan, noudattaa lakia, sekä luoda hyvä ja innovatiivinen imago työnantajana ja yhteiskuntavastuullisena organisaationa. Lyhyesti sanottuna tasa-arvosuunnittelu lisää tuottavuutta, koska tasa-arvosuunnittelusta on hyötyä yritykselle näiden päämäärien saavuttamisessa. Tässä kappaleessa esitellään kirjallisuudesta ja tutkimuksista poimittuja esimerkkejä siitä, miten tasa-arvonäkökulmasta on hyötyä liiketoiminnassa.

2.2.1 Mitä tasa-arvosuunnittelun avulla kehitetään?

Tasa-arvoinen työpaikka tarjoaa kaikille sukupuolesta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet, oikeudet ja velvollisuudet työssä. Lisäksi tasa-arvoisella työpaikalla arvostetaan ihmisiä ja heidän erilaisia ominaisuuksiaan. Tasa-arvosuunnittelulla pureudutaan sekä yrityksen eri toimintojen kehittämiseen että koko yrityskulttuurin kehittämiseen.

Tasa-arvosuunnittelun kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi tasa-arvoinen rekrytointi, työtehtävien jakautuminen tasapuolisesti naisten ja miesten kesken, tasapuoliset mahdollisuudet työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen, tasa-arvoisen palkkaus, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, häirinnän ennaltaehkäisy, tasa-arvoiset työolot ja työehdot, tiedonkulku tai tasa-arvoinen johtaminen (ks. esim. Huhta, Kempe, Leinonen & Uosukainen 2007, 98 tai Mustakallio, Sevelius & Tanhua 2007, 19). Taulukossa 2 esitellään tasa-arvosuunnittelun kehittämiskohteita jaoteltuna hieman uudella tavalla.

Mitä tasa-arvosuunnittelun avulla kehitetään?

Sukupuoli ei rajaa mahdollisuuksia:

- Tasa-arvoinen rekrytointi
 - Tasa-arvoiset urakehitysmahdollisuudet
 - Tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja monipuolistaa työtehtäviään
 - Työolojen kehittäminen
 - Segregaation purku (ks. sanasto)
 - Tasa-arvoinen viestintä
-

Tasa-arvoinen palkkaus

- Tarkistetaan, ettei sukupuolesta johtuvia palkkaeroja
-

Arvostava organisaatiokulttuuri:

- Naisten ja miesten arvostus
 - Sukupuolen ilmaisun vapaus (ks. sanasto)
-

Työn ja yksityiselämän yhteen sovittaminen:

- Arvostetaan erilaisia perhe- ja läheissuhteita
 - Tasa-arvoiset mahdollisuudet perheen hoitamiseen
 - Huomioidaan ihmisten eri elämänvaiheet ja tarpeet
 - Ei suosita mitään ryhmää
-

Syrjinnän ennaltaehkäisy:

- Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ennaltaehkäisy
 - Seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän ehkäisy
-

Viestintä tasa-arvosuunnittelusta

- Sisäinen viestintä koko henkilöstön sitouttamiseksi
 - Ulkoinen viestintä muille sidosryhmille
-

Tasa-arvosuunnittelun sivutuotteet:

- Pohditaan viestintään liittyviä toimintatapoja
- Voidaan ratkaista tasa-arvosuunnittelun sivutuotteena liiketoiminnan pullonkauloina olleita tekijöitä

Taulukko 2 Mitä tasa-arvosuunnittelun avulla kehitetään?

Tasa-arvolain mukaan yhtenä kehittämiskohteena tulee olla tasa-arvoinen palkkaus. Muutoin tasa-arvon kehittämiskohteet voidaan valita yrityksen tarpeiden mukaisesti. Kaikkia kehittämiskohteita ei tarvitse valita yhtä aikaa, vaan yritys voi keskittyä esimerkiksi 4 – 6 kehittämiskohteeseen.

Tasa-arvon edistäminen on tärkeää sekä moraalisesta näkökulmasta että taloudellisen rationaalisuuden näkökulmasta katsottuna. Moraalisesta näkökulmasta katsoen tasa-arvo on tärkeä ihmisoikeus, jonka huomioimista velvoittaa jo lainsäädäntökin. Taloudellisen rationaalisuuden näkökulmasta katsottuna tasa-arvon huomioiminen

yrittäjien henkilöstöpolitiikassa ja muussa toiminnassa on tärkeää siksi, että se tehostaa yrityksen toimintaa ja tuottavuutta.

Tarkemmin sanoen taloudellisella rationaalisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sellaisia arvoja kuin lisäarvon luominen, tehokkuus, joustavuus, laatu ja innovatiivisuus. Moraalisilla arvoilla puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi suhdearvoja, reilua, laillisuutta, yhteistyötä, kestävästä kehitystä ja luottamusta. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa taloudellisen rationaalisuuden ja moraalisien arvojen ei tarvitse olla ristiriidassa keskenään, vaan ne voidaan yhdistää jokaiselle yritykselle sopivalla yrityskohtaisella tavalla. (Paaue 2004, 4-5) Seuraavaksi tarkastelemme tasa-arvosuunnittelun hyötyjä taloudellisen rationaalisuuden näkökulmasta ja vastaamme kysymykseen siitä, miten edellä esitettyjen tasa-arvon kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen lisää yrityksen tuottavuutta.

2.2.2 Miten tasa-arvosuunnittelu lisää yrityksen tuottavuutta?

2.2.2.1 Henkilöstökapasiteetin parempi hyödyntäminen

Henkilöstökapasiteetin entistä parempi hyödyntäminen tasa-arvosuunnittelun ansiosta on yksi tärkeimmistä tasa-arvosuunnittelun tuottavuutta parantavista vaikutuksista. Yrityksen toiminta tehostuu, kun sukupuoli ei rajaa yrityksessä henkilöstön rekrytointia, urakehitystä, kouluttautumista tai toimimista tietyissä tehtävissä. Toisin sanoen tasa-arvonäkökulman huomioiminen järjestelmällisesti tehostaa yrityksen eri toimintoja, kuten rekrytointia ja henkilöstön urakehityksen tukemista. Lisäksi se, että henkilöstö voi kouluttautua ja edetä kykyjään ja halujaan vastaaviin tehtäviin yrityksessä, motivoi työn tekemistä ja työssä oppimista. Motivoitunut ja osaamistaan jatkuvasti kehittävä henkilökunta puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn.

Yritys voi myös menettää hyviä työntekijöitä, asiakkaita tai yhteistyökumppaneita epäoikeudenmukaisten toimintatapojensa takia. Esimerkiksi toteamalla, että johtoryhmäkoulutukseen ei oteta naisia, organisaatiossa työskentelevät koulutetut naiset, jotka haluaisivat johtotehtäviin, todennäköisesti vaihtavat työpaikkaa. Vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisilla yrityksillä on parannettavaa myös tässä asiassa: etenkin johtotehtävät ja ylin johto ovat suomalaisissa yrityksissä hyvin miesvaltaisia alueita (Hearn, Kovalainen & Tallberg 2002, 38).

Henkilöstökapasiteetin paremman hyödyntämisen eduista kertovat esimerkiksi naisjohtajuutta käsittelevät tutkimukset. EVA-analyysin Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007) mukaan naisjohtoinen yritys on keskimäärin reilun prosenttiyksikön muutoin vastaavaa miesjohtoista yritystä kannattavampi.

Analyysin kirjoittajien mukaan oikea johtopäätös tutkimuksen tuloksista on, että naisten ja heidän mahdollisten etenemisesteidensä parempi huomioiminen ja pyrkimys esteiden poistamiseen voivat tarjota yritykselle selvää kilpailuetua (Kotiranta ym. 2007). Naisten ja miesten tasapainoinen edustus yrityksen johdossa ja esimiestehtävissä (suhteutettuna yrityksessä työskentelevien naisten ja miesten määrään) on

tasa-arvon kannalta olennainen seikka yrityksen toiminnassa: tasapuolinen edustus viittaa siihen, että yrityksessä ei ole sukupuolittuneita käytäntöjä, jotka haittaavat naisten etenemistä. Sukupuolittuneista käytännöistä eroon pääseminen vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti, koska yrityksessä voidaan hyödyntää henkilöstökapasiteetti ilman sukupuolittuneen ajattelun rajoitteita. EVA analyysissa todetaan, että naisjohtajuus saattaa olla yhteydessä ylipäätään hyvään hallinto- ja johtamistapaan ja kertoa siitä, että yrityksessä eteneminen ja nimitykset perustuvat faktoihin ja pätevyyteen eivätkä perinteisiin ja vakiintuneisiin käytäntöihin tai sisäisiin tai ulkoisiin paineisiin (Kotiranta ym. 2007).

Sukupuolten tasapuolinen edustus johdossa ja hallituksessa saattaa myös vaikuttaa positiivisesti päätöksentekoon, koska monipuolisella kokoonpanolla asioita tarkastellaan useammista näkökulmista. Samoin esimerkiksi sukupuolten tasapuolinen edustus asiakaspalvelussa voi auttaa palvelemaan asiakkaita paremmin ja tarkastelemaan asiakkaiden tarpeita sukupuolisensitiivisesti.

EVA analyysi siis osoittaa, että naisjohtoiset yritykset ovat keskimäärin tuloksellisempia, ja sen toimenpidesuosituksissa ehdotetaan, että yritysten kannattaisi jo parempaan tulokseen pääsemisen takia huomioida seuraavat tasa-arvosuunnittelun osa-alueet: naisten ja miesten tasavertaisen urakehityksen mahdollistaminen, selkeät tavoitteet naisten osuuden lisäämiseksi johdossa ja esimiestehtävissä, sekä rekrytoinnin kehittäminen sukupuolinäkökulman huomioon ottavaksi. (Salo & Blåfield 2007)

2.2.2.2 Työhyvinvointi

Usein tutkimuksissa mainittu tasa-arvosuunnittelun hyöty on työhyvinvoinnin lisääntyminen. Tasa-arvosuunnittelu voi osaltaan parantaa etenkin työntekijöiden henkistä hyvinvointia muokkaamalla yrityksen käytäntöjä tasa-arvoisemmiksi ja sukupuolisensitiivisemmiksi, jolloin työntekijöiden tunne epätasa-arvosta vähenee ja arvostuksen tunne lisääntyy. Esimerkiksi Tasa-arvosta lisäarvoa -hankkeessa tehdyssä tutkimuksessa (Kolehmainen, Lavikka, Leinonen, Rissanen & Uosukainen 2003) todetaan, että haastatelluilla työpaikoilla tasa-arvolla arvioidaan voitavan vaikuttaa eniten työviihtyvyyden lisäämiseen, työmotivaatioon ja työpaikan julkisuuskuvan paranemiseen. Työhyvinvointi parantaa myös yrityksen asiakaspalvelua, koska hyvinvoiva henkilöstö yltää parempaan asiakaspalveluun ja asiakkaan ongelmien ratkaisuun.

Myös Minna Leinonen summaa muun muassa Tasa-arvosta lisäarvoa hankkeessa tehtyä tutkimusta ja Työterveyslaitoksen ja Työsuojeluhallinnon selvityksiä ja kirjoittaa, että sekä julkisella että yksityisellä sektorilla tasa-arvolla arvioidaan voitavan vaikuttaa eniten työviihtyvyyden lisäämiseen, eripurana vähentämiseen, imagon paranemiseen sekä työmotivaation lisäämiseen. Näihin tutkimuksiin vastanneet ihmiset eivät sen sijaan ole nähneet linkkiä tasa-arvon ja sairauspoissaolojen vähentämisen, stressin vähentämisen ja työturvallisuuden paranemisen välillä (Leinonen 2004, 32).

Työhyvinvoinnista puhuttaessa henkisen hyvinvoinnin tärkeys on kuitenkin selvästi painottunut viime vuosina. Myös Suomen työturvallisuuslaki uusittiin kokonaan

vuonna 2002, ja siinä kiinnitetään nykyään enemmän huomiota myös henkiseen hyvinvointiin. Työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin on tutkittu vaikuttavan myös yrityksen tulokseen. Esimerkiksi Leenmaija Ojala ja Guy Ahonen (2005) siteeraavat työterveyslaitoksella tehtyä tutkimusta ja toteavat, että yritys voi säästää 1000–2500 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla eri tavoin työhyvinvoinnin edistämiseen. Säästöt kertyvät sekä sairauspoissaolojen vähenemisestä että tuottavuuden kasvusta. Työhyvinvointi vaikuttaa myös tuotteiden ja palvelujen laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. (Ojala & Ahonen 2005, 72-80) Henkisen pahoinvoinnin aiheuttamat kustannukset ovat vielä helpommin havainnollistettavissa. Työuupumus alkaa tunteesta, että ei hallitse enää työtään, muista asioita, eikä pysty omaksumaan uutta. Työuupumuksen laskema työkyky lisää myös muiden työntekijöiden paineita ja heijastuu koko työyhteisöön negatiivisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 93)

Tasa-arvosuunnittelulla voidaan osaltaan ennaltaehkäistä työuupumusta esimerkiksi parantamalla kaikkien työntekijöiden mahdollisuutta kehittää osaamistaan ja monipuolistaa työtehtäviään. Sukupuolisensitiivisellä lähestymistavalla voidaan purkaa muitakin yksilön mahdollisuuksia rajoittavia käytäntöjä ja tuoda esille erilaisten ihmisten tarpeita. Yksi mahdollisuus on esimerkiksi ottaa käyttöön joustava työaika työntekijöiden tarpeiden ja yritysten mahdollisuuksien mukaan.

Tasa-arvosuunnittelu auttaa myös kohtaamaan ihmisten erilaisuutta ja sitä kautta lisäämään kaikkien työntekijöiden mahdollisuutta työskennellä omana itsenään ilman syrjintää tai pelkoa siitä. Tasa-arvosuunnittelun yhtenä tavoitteena on, että kaikki saavat ilmaista sukupuoltaan (ks. sanasto) itselleen tyypillisellä tavalla, eikä energiaa mene jatkuvasti siihen, että täytyy pinnistää noudattaakseen työpaikalla miehille tai naisille tyypillisesti sopivaksi ajateltuja käyttäytymismalleja. Tasa-arvosuunnittelussa pyritään myös huomioimaan ihmisten erilaiset perhe- ja läheisyydet, jolloin perhesuhteistaan voi vapaasti kertoa tai olla kertomatta työpaikalla, olivat ne sitten ydinperhemallin mukaisia tai eivät.

Marja Kaskisaari (2004) tarkastelee artikkelissaan nuorten lesbojen ja bi-naisten kokemuksia työelämässä ja toteaa, että mahdollisuus avoimuuteen työpaikalla näyttää vähentävän työuupumuksen riskiä. Mahdollisuus kertoa avoimesti läheisistä ihmissuhteistaan ja itsestään vaikuttaa monien vastaajien mielestä positiivisesti ja antaa kokemuksen, että työntekijä saa olla oma itsensä myös työssään. Toisaalta taas ”salailu” ja syrjinnän todennäköisyyden pohtiminen vaikuttavat negatiivisesti jaksamiseen. Kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät toisaalta nähneet seksuaalisesta suuntautumisestaan tai ihmissuhteistaan kertomista olennaiseksi työssään. (Kaskisaari 2004)

2.2.2.3 Parantunut viestintä ja tiimityöskentely

Sen lisäksi, että tasa-arvosuunnittelu auttaa hyödyntämään koko henkilöstön osaamista paremmin ja parantaa työhyvinvointia, sitä voidaan myös käyttää työkaluna avoimen kommunikaation ja tiimityönteon parantamiseen. Samalla voidaan vaikuttaa henkilöstön ja tiimien luovuuden ja yrityksen innovaatiokyvyn paranemiseen.

Tasa-arvosuunnittelun avulla voidaan parantaa tiimityötä ja esimerkiksi tuotanto-

prosesseja, koska sukupuolittunut ajattelu ei enää rajaa tiimien muodostusta tai toimintaa. Esimerkiksi sekatiimien muodostaminen eräässä pohjanmaalaisessa yrityksessä osoittautui tehokkaammaksi työn tekemisen muodoksi kuin entinen työskentelytapa, jossa naistiimit kokosivat pieniä ja miestiimit suuria koneita: Yrityksen uusi henkilöstöpäällikkö kysyi työntekijöiltä, halusivatko he työskennellä näin ja minkälaisia laitteita kukin haluaisi mieluiten koota. Kävi ilmi, että osa naisista oli kiinnostunut suurien koneiden kokoamisesta ja osa miehistä oli puolestaan kiinnostunut pienien koneiden kokoamisesta. Tiimit muodostettiin uudelleen toiveiden perusteella, ja tämän jälkeen ilmapiiri muuttui positiiviseen suuntaan. Työntekijöitä motivoi työssään se, että heidän toiveensa ja kykynsä otettiin huomioon työtehtävien jaossa. Lisäksi selvisi, että työntekijät viihtyivät paremmin sekatiimeissä. Isojen laitteiden kokoaminen ei vaatinut sen enempää voimaa kuin pienten kokoaminen, ja pienten laitteiden kokoaminen oli teknisesti vaativampaa. (Sinikka Mustakallio, haastattelu 7.4.2008)

Esimerkki kertoo elävästi, kuinka tavaksi muodostuneet sukupuoleen perustuvan työnjaon ja tekemisen tavat saattavat olla epärationaalisia: kun tiimit muodostetaan työntekijöiden toiveiden mukaan sukupuoleen perustuvan erottelun sijaan, työntekijät viihtyvät työssään paremmin ja yrityksen prosessit tehostuvat. Sukupuoleen perustuva töiden ja työtehtävien erottelu sekä stereotyyppinen ajattelu on todettu myös muissa tutkimuksissa merkittäväksi esteeksi työpaikan strategisille muutoksille ja oppimiselle (esim. Huhta, Kolehmainen, Lavikka, Leinonen, Rissanen, Uosukainen & Ylöstalo 2005, 37).

Tiimityöskentelyn ja luovuuden merkitys kasvavat etenkin tietointensiivisissä työtehtävissä. Tietotekniikkaan perustuvan automaation lisääntyessä työtehtävien sisältö on muuttunut materiaalin käsittelystä yhä enemmän tiedon käsittelyksi ja erilaiset kokoukset saattavat viedä jo pääosan työajasta. Työntekijöiden ja johtajien tärkeä taitoalue onkin kyky analysoida ja perustella asioita, sekä toimia yhteistyössä toisten kanssa. Työtä voidaan yhä harvemmin ohjeistaa tarkasti, jolloin luovuus ja itsenäinen päätöksenteko nousevat entistä tärkeämmiksi työelämän taidoiksi. (Viitala 2003, 47) Tietotyössä on tyypillistä itseohjautuvuus ja itsekontrolli, korkean tason ajattelu ja vahvat kognitiiviset oppimistaidot sekä tiimityö (Ojala & Ahonen 2005, 54). Tiimityöskentelyn ja työn tietointensiivisyyden lisääntyessä myös tasa-arvosuunnittelun merkitys lisääntyy.

Itse tasa-arvosuunnittelu liittyy myös läheisesti kommunikointiin, tiimityöhön ja avoimuuteen. Tasa-arvosuunnittelu avaa uusia keskustelukanavia ja keskustelunaiheita. Samalla tasa-arvosuunnittelua tehtäessä päädytään usein pohtimaan tiimityöhön, tiedottamiseen ja kommunikointiin liittyviä yrityksen toimintatapoja, sillä epätasa-arvon tunteen osasyynä on usein puutteellinen viestintä ja tiedotus. Tiedon tulisi kulkea yrityksessä sen mukaan, ketkä mitään tietoa tarvitsevat työssään, eikä esimerkiksi sen mukaan, mihin epäviralliseen kuppikuntaan kukin työntekijä kuuluu tai ei kuulu tai sen mukaan, mitä työtehtäviä perinteisesti on tai ei ole arvostettu korkealle.

Tasa-arvotyöryhmä voi parhaimmillaan myös ratkaista tasa-arvosuunnittelun sivutuotteena yrityksen liiketoiminnan pullonkauloina olevia tekijöitä, koska tasa-

arvotyössä tarkastellaan yrityksen eri prosesseja uudesta, kaikkea toimintaa yhdistävästä näkökulmasta.

2.2.2.4 Tasa-arvoinen imago

Yhdeksi tasa-arvosuunnittelun eduksi mainitaan tutkimuksissa imagoetu. Imagoedulla tarkoitetaan, että yrityksen imago paranee, koska yrityksen työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät kokevat yrityksen toimivan tasa-arvoisemmin.

Työpaikan imago on erittäin tärkeä muun muassa silloin kun yritys rekrytoi työvoimaa. Ihmiset arvioivat työnantajia esimerkiksi yrityksen tarjoamien urakehitysjä ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien, palkan, sijainnin ja yrityksen kulttuurin ja yrityskuvan mukaan (Viitala 2003, 49). Monissa eri tutkimuksissa on selvitetty esimerkiksi nuorten kriteerejä hyvälle työpaikalle (ks. esim. Ojala ym. 2005, 47). Hyvän työpaikan kriteerien listalle usein pääsevistä asioista esimerkiksi hyvä työilmapiiri, mahdollisuus kehittää osaamistaan, osaava esimiestyö, työn itsenäisyys ja työajan joustavuus ovat kaikki asioita, joita voidaan parantaa myös tasa-arvosuunnittelun avulla. Näitä asioita voidaan sukupuolisensitiivisellä lähestymisellä myös tarkastella totuttua syvällisemmin. Potentiaaliset työntekijät ovat lisäksi yhä enemmän tietoisia tasa-arvokysymyksistä ja osaavat myös vaatia työnantajaltaan niiden huomioonottamista.

Työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden lisäksi myös yrityksen muut sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat, saattavat olla kiinnostuneita siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään ja kuinka tasa-arvo on huomioitu yrityksen toiminnassa. Lisäksi asiakkaille voi olla tärkeää, että yrityksen palveluissa ja tuotteissa on otettu tasa-arvonäkökulma huomioon: esimerkiksi, että yrityksen tarjoamat palvelut ovat yhtä hyviä sekä miehille että naisille. Myös se, että organisaatiossa arvostetaan sukupuolen ilmaisun monimuotoisuutta (ks. sanasto) tai tiedostetaan erilaisten ihmisten suhteiden ja perhesuhteiden kirjo, voi olla merkittävä kilpailuvaltti joillekin asiakasryhmille. Henkilöstöpoliittisella tasa-arvosuunnittelulla luodaan pohjaa myös asiakkaiden tasa-arvoisen kohtelun ymmärtämiselle ja toteuttamiselle.

2.2.2.5 Lain mukaan toimiminen, kasvu ja kansainvälistyminen

Lakien ja standardien mukaan toimiminen parantaa yrityksen tuloksellisuutta; lakeja noudattava yritys ei saa sanktioita. Tasa-arvonäkökulman huomioiminen suunnitelmallisesti ennaltaehkäisee esimerkiksi kalliiden ja yrityksen imagolle haitallisten syrjintätapausten käsittelyä oikeudessa.

Lisäksi sukupuolten välisen tasa-arvon sekä muun yhdenvertaisuuden huomioiminen organisaation toimintatavoissa jo ennen sanktioitujen lakien voimaantuloa varmistaa, etteivät uudet sosiaalisen yhteiskuntavastuun lait muodostu esteeksi yrityksen kasvulle tai kansainvälistymiselle.

2.2.3 Yhteenveto tasa-arvosuunnittelun tuottavuutta lisäävistä vaikutuksista

Taulukko 3 tiivistää tässä kappaleessa käsitellyt tasa-arvosuunnittelun tuottavuutta lisäävät vaikutukset. Taulukon vasemmassa sarakkeessa selitetään, miten yritystä kehitetään tasa-arvosuunnittelun avulla, ja oikeassa sarakkeessa esitetään tiivistetysti, miten tasa-arvosuunnittelu lisää yrityksen tuottavuutta. Monet tasa-arvon kehittämistoimet vaikuttavat useammalla tavalla yrityksen tuottavuuteen. Esimerkiksi tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja monipuolistaa työtehtäviään vaikuttavat sekä henkilöstökapasiteetin parempaan hyödyntämiseen että työviihtyvyyteen.

Mitä tasa-arvosuunnittelun avulla kehitetään?		Miten tasa-arvosuunnittelu lisää tuottavuutta?
Sukupuoli ei rajaa mahdollisuuksia: <ul style="list-style-type: none"> - Tasa-arvoinen rekrytointi - Tasa-arvoiset urakehitys mahdollisuudet - Tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja monipuolistaa työtehtäviään - Työolojen kehittäminen - Segregaation purku - Tasa-arvoinen viestintä 	→	Henkilöstökapasiteetin parempi hyödyntäminen: <ul style="list-style-type: none"> - Hyödynnetään koko henkilöstön osaamista - Työvoiman joustavuus - Oppiva organisaatio - Luovuus ja innovaatiokyky - Parempi päätöksenteko - Ymmärretään myös asiakkaiden tarpeita paremmin
Tasa-arvoinen palkkaus <ul style="list-style-type: none"> - Tarkistetaan, ettei sukupuolesta johtuvia palkkaeroja 		Työhyvinvointi: <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä työmotivaatio - Vaihtuvuus vähenee - Työuupumuksen ehkäisy - Tehokas työaika lisääntyy - Hyvä asiakaspalvelu
Arvostava organisaatiokulttuuri: <ul style="list-style-type: none"> - Naisten ja miesten arvostus - Sukupuolen ilmaisen vapaus 		
Työn ja yksityiselämän yhteen sovittaminen: <ul style="list-style-type: none"> - Arvostetaan erilaisia perhe- ja läheissuhteita - Tasa-arvoiset mahdollisuudet perheen hoitamiseen - Huomioidaan ihmisten eri elämänvaiheet ja tarpeet - Ei suosita mitään ryhmää 	→	Työkaluja kommunikointiin: <ul style="list-style-type: none"> - Uusi näkökulma ja ryhmä työn tekoon ja yrityksen toimintaan läheisesti liittyvien asioiden tarkasteluun - Tasa-arvoinen viestintä kuppikuntien sijaan - Toimivat tiimit
Syrjinnän ennaltaehkäisy: <ul style="list-style-type: none"> - Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ennaltaehkäisy - Seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän ehkäisy 		Tasa-arvoinen imago: <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailuetu työvoiman rekrytoinnissa - Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvostus
Viestintä tasa-arvosuunnittelusta <ul style="list-style-type: none"> - Sisäinen viestintä koko henkilöstön sitouttamiseksi - Ulkoinen viestintä sidosryhmille 		
Tasa-arvosuunnittelun sivutuotteet: <ul style="list-style-type: none"> - Pohditaan viestintään liittyviä toimintatapoja - Voidaan ratkaista tasa-arvosuunnittelun sivutuotteena liiketoiminnan pullonkauloja 		Toimitaan tasa-arvolain mukaan: <ul style="list-style-type: none"> - Ei saada sanktioita - Osataan perustella esimerkiksi rekrytointien tasa-arvoisuus - Sosiaalista yhteiskuntavastuuta lisäävät lait eivät ole rajoitteena kasvuille tai kansainvälistymiselle

Taulukko 3 Miten tasa-arvosuunnittelu lisää yrityksen tuottavuutta

Tasa-arvosuunnittelu vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti monin tavoin kun taas tasa-arvosuunnittelun laiminlyönti voi vahingoittaa yrityksen toimintaa. On tasa-arvotyön kannalta motivoivaa, että tasa-arvosuunnittelun myönteiset vaikutukset yrityksen toimintaan tiedetään.

2.3 Tasa-arvolaki velvoittaa suunnitelman tekoon

Suomen tasa-arvolaki on vuodesta 1995 velvoittanut vähintään 30 henkilöä työllistäviä yrityksiä laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvolain velvoite suunnitelman tekoon ja etenkin tasa-arvolain vuoden 2005 uudistus, joka tarkensi tasa-arvosuunnitelman sisältövaatimuksia, ovat selvästi vaikuttaneet työpaikkojen aktiivisuuteen tehdä tasa-arvosuunnitelmia. Tässä kappaleessa tarkastellaan Suomen tasa-arvolain uudistuksia ja sitä, kuinka suomalaisilla työpaikoilla on lähdetty laatimaan tasa-arvosuunnitelmia lain velvoitteen tultua voimaan. Tämän kappaleen näkökulma ei kuitenkaan rajoitu siihen, miten tasa-arvolain olemassaolo ja uudistukset ovat vaikuttaneet yritysten tasa-arvosuunnitteluun, vaan sen lisäksi pureudumme pohtimaan, miten tasa-arvolaki on muotoutunut osana yhteiskunnallista ja taloudellista kehitystä Suomessa. Pääpaino on yksityisen sektorin työnantajia koskevalla lainsäädännöllä ja henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman teon velvoitteella.

2.3.1 Tasa-arvolain uudistukset osana Suomen yhteiskunnallista ja taloudellista kehitystä vuosina 1987 – 2005

2.3.1.1 Suomen tasa-arvolaki otettiin käyttöön vuonna 1987

Suomen tasa-arvolaki on laadittu vuonna 1986 ja otettu käyttöön vuoden 1987 alusta. Tasa-arvolain tarkoituksena on ”estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä” (Finlex 1986) Laki koostui jo vuonna 1986 sekä tasa-arvon edistämiseen tähtäävistä, että lain valvontaa ja seuraamuksia koskevista säädöksistä.

Suomen tasa-arvolain laatimisen taustalla vaikutti YK:n yleiskokous, joka hyväksyi vuonna 1979 naisten syrjinnän poistamista koskevan yleissopimuksen. Suomi allekirjoitti yleissopimuksen vuonna 1980, ja sen seurauksena valtioneuvosto laati ohjelman sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi vuosiksi 1980–1985. Ohjelmassa asetettiin päämääräksi muun muassa työmarkkinoiden segregaaation purku. Lisäksi tavoitteena oli ryhtyminen tarpeen mukaan lainsäädännöllisiin toimiin, jotta yleissopimus voitaisiin ratifioida mahdollisimman pikaisesti. Suomi seurasi tasa-arvolain laatimisessa myös muita Pohjoismaita, jotka olivat jo aiemmin saattaneet voimaan omat tasa-arvolakinsa. (Ahtela 2001, 20)

Tasa-arvolakiin on tehty muutoksia vuosina 1992, 1995, 1997, 2001 ja 2005. Näistä merkittävimpiä uudistuksia tasa-arvolakiin ovat tuoneet vuosien 1992, 1995 ja 2005 muutokset (Tasa-arvolaki 2005 esite).

2.3.1.2 Vuoden 1992 lakiuudistus: raskauteen ja vanhemmuuteen perustuvan syrjinnän kielto

Vuonna 1992 tasa-arvolaisissa selkiytettiin välillisen syrjinnän sekä raskauteen ja vanhemmuuteen perustuvan syrjinnän kieltoja (HE 63/1992 vp):

Raskauteen ja perheenhuoltovelvoitteisiin perustuva eriarvoiseen asemaan asettaminen on keskeinen tasa-arvo-ongelma. Vielä nykyäänkin työhönottohaastattelussa saatetaan kysyä tietoja työnhakijan mahdollisesta raskaudesta ja perhesuunnitelmista, vaikka tasa-arvolaki sallii tämän vain poikkeustapauksissa. Myöskään oikeuskäytännössä suoja raskauteen ja vanhemmuuteen perustuvaa syrjintää vastaan ei ole muodostunut riittävän tehokkaaksi. [...] Tasa-arvolakia on pikaisesti tarpeen täydentää säännöksellä, joka selvästi osoittaa, että eri asemaan asettaminen raskauden perusteella on sukupuoleen perustuvaa syrjintää.

Yhtenä vuoden 1992 lainmuutoksen perusteena oli Suomen liittyminen ETA-talousalueeseen (Ahtela 2001, 22). ETA:n eli Euroopan talousalueen tarkoituksena on laajentaa Euroopan sisämarkkinoiden etuja neljän perusvapauden avulla, jotka ovat tavaroiden, palvelujen, henkilöiden ja pääoman vapaa liikkuvuus. Euroopan sisämarkkinoiden neljän perusvapauden sopimukseen kuuluvat myös tietyt yhteismarkkinoita koskevat politiikat, kuten kilpailua ja sosiaalisioita, kuluttajansuojaa ja ympäristönsuojelua, koulutusta sekä tutkimusta koskevat politiikat. (Euroopan Parlamentti 2007)

Vuonna 1992 ETA:an liittyminen oli Suomen tasa-arvolain uudistamiselle merkittävää, koska ETA:an liittyneet Euroopan vapaakauppaliittoon (EFTA) kuuluvat maat ottivat käyttöön Euroopan unionin sisämarkkinoiden säännöt. Vuoden 1992 esityksessä Suomen tasa-arvolain uudistuksesta mainitaankin, että ”Suomi on osallistunut Euroopan vapaakauppaliiton (EFTA) ja Euroopan yhteisöjen (EY) välisiin neuvotteluihin Euroopan talousalueen luomiseksi” ja että Suomen tulee saattaa syrjintää ehkäisevä lainsäädäntönsä muun muassa EY:n tasa-arvodirektiivien kanssa sopusointuun (HE 63/1992 vp).

Myös Kansainvälisen työjärjestön (ILO) yleissopimuksessa n:o 111 jäsenvaltiot sitoutuvat edistämään yhtäläisten mahdollisuuksien suomista ja tasavertaista kohtelua työmarkkinoilla ja ammatin harjoittamisen yhteydessä, sekä pitämään huolta, että kaikki, myös sukupuolen perusteella tapahtuva, syrjintä lopetetaan. Suomessa ILO:n yleissopimus tuli voimaan 1971. (HE 63/1992 vp)

Toisin sanoen vuoden 1992 lakimuutoksen taustalla olivat sekä taloudellinen kehitys Suomen liittyessä ETA-talousalueeseen, että käytännön tarpeet saada laki toimivammaksi.

2.3.1.3 Vuoden 1995 lakiuudistus: tasa-arvosuunnitelmat

Vuoden 1995 lakiuudistuksella tehostettiin etenkin työnantajan velvollisuutta tasa-arvon edistämiseen parantamalla tasa-arvolain 4 ja 6 §:ssä ilmaistuja tasa-arvon edistämismuutoksia. Huomionarvoista on etenkin, että tasa-arvolakiin lisättiin vähintään 30 henkilöä työllistäville työnantajille velvoite henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman tekemiseen. Lakimuutoksella haluttiin tukea käytännön tasa-arvotyötä, jotta asetettuihin tasa-arvotavoitteisiin todella päästäisiin (HE 90/1994 vp):

Erityisesti naisten ja miesten tasa-arvoisuus työelämässä ei ole toteutunut tavoitteiden mukaisesti. Lain uudistaminen lähtee olennaisten ongelmien tunnistamisesta ja niiden poistamisesta. [...] Ehdotuksen tarkoituksena on, että työnantajien tulee suuntautua tähänastista käytännönläheisempään toimintaan tasa-arvon edistämiseksi. Tämä edellyttää tasa-arvokysymysten esille ottamista henkilöstöhallinnossa, naisten ja miesten työolojen kartoittamista sekä myös tasa-arvon edistämiseen tähtävien toimenpiteiden vahvistamista, täytäntöönpanoa ja seuranta.

Lakiuudistuksen esitöissä tuodaan esille myös käytännönläheisen tasa-arvotyön työnantajalle tuomat hyödyt, kuten henkilöstökapasiteetin parempi hyödyntäminen ja myönteinen työnantajakuva (HE 90/1994 vp):

Tasa-arvon edistämiseksi on kysymys oikeudenmukaisuuden toteuttamisesta ja myös henkilöstövoimavarojen käytön tehostamisesta. Tasaisempi sukupuolirakenne merkitsee tietojen, kokemuksen sekä erilaisten ominaisuuksien ja taitojen laajempaa hyväksikäyttöä. Tasa-arvon edistäminen on myös työnantajan edun mukaista. Aktiivisella ja tuloksellisella tasa-arvotyöllä voidaan myötävaikuttaa samalla myönteisen työnantajakuvan syntymiseen.

Samalla lakiin lisättiin kiintiösäännös, joka koskee valtionhallinnon komiteoita, neuvottelukuntia, työryhmiä ja muita vastaavia valmistelu-, suunnittelu- ja päätöksentekuelimiä sekä kunnallisia ja kuntien välisen yhteistoiminnan toimielimiä (Tasa-arvolaki 2005 esite). Vuoden 1995 lainmuutosta koskevassa hallituksen esityksessä todetaan myös, että tasa-arvon käytännön edistämistoimista voidaan sopia työehtosopimuksissa (HE 90/1994 vp).

Lakiuudistuksen taustalla oli Suomen liittyminen Euroopan unioniin 1995, mikä loi tarpeen edelleen mukauttaa tasa-arvolainsäädäntöä yhteisöläisäädäntöön (Ahtela 2001, 23). Euroopan unionin jäsenenä Suomea koskevat EU:n tasa-arvodirektiivit on tarkemmin esitelty muun muassa tasa-arvovaltuutetun sivuilla (Tasa-arvodirektiivit) ja ne koskevat muun muassa samapalkkaisuutta ja tasa-arvoisen kohtelun periaatetta työssä, työoloissa, uralla etenemisessä, ammatillisessa koulutuksessa, sosiaaliturvassa ja itsenäisen ammatin harjoittamisessa.

Lakiuudistuksen taustalla oli myös pohjoismainen tasa-arvosuunnittelun käytäntö. Esimerkiksi Ruotsissa tasa-arvosuunnitelman teon velvoite oli ollut tasa-arvo-

laissa jo vuodesta 1992. Julkisia toimielimiä koskevaan kiintiösäännökseen puolestaan otettiin mallia Norjasta. (Mustakallio 1993, 47-51) Lisäksi oli tarve tukea käytännön tasa-arvotyötä lailla.

2.3.1.4 Vuoden 2005 lakiuudistus: tasa-arvosuunnitelman sisällön tarkennus

Vuoden 2005 uudistus tasa-arvolakiin täsmensi edelleen työnantajan velvollisuutta edistää tasa-arvoa (6§) sekä tarkensi tasa-arvosuunnitelman sisältöä (6a§). Uudistuksen mukaan tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää (6a§):

- 1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista;
- 2) käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi; ja
- 3) arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista.

Merkittävää uudistuksessa on velvoitus naisten ja miesten eri tehtäviin sijoittumista kuvaavan tilaston ja palkkakartoituksen teosta. Lisäksi laki antaa selkeän rakenteen tasa-arvosuunnitelmalle: suunnitelman tulee sisältää selvitys, toimenpiteet ja arvio aiempien toimenpiteiden toteutumisesta.

Toinen merkittävä seikka vuoden 2005 lakiuudistuksessa on, että tasa-arvolakiin lisättiin mahdollisuus uhkasakon asettamisesta työnantajalle, joka laiminlyö suunnittelovelvollisuuden tasa-arvovaltuutetun antaman kehotuksen jälkeenkin. Tasa-arvolakiin lisättiin myös määritelmät välittömästä ja välillisestä syrjinnästä, sekä määriteltiin seksuaalinen ja sukupuoleen perustuva häirintä laissa kielletyksi syrjinnäksi. Lisäksi uudistetussa laissa laajennettiin lain soveltamisalaa soveltuvin osin työ- tai palvelusuhdetta lähellä oleviin työn tekemisen muotoihin ja vuokratyövoimaan. (HE 195/2004 vp)

Lakiuudistuksessa täsmennettiin ja laajennettiin myös viranomaisen velvollisuuksia edistää tasa-arvoa, sekä laajennettiin kiintiösäännöksen soveltamisalaa koskemaan kuntien välisten yhteistoiminnan toimielimiä ja julkista valtaa käyttäviä toimielimiä. (HE 195/2004 vp) Vaikka keskitymmekin tässä raportissa yksityisen sektorin tasa-arvosuunnitteluun, on hyvä huomata, että julkisella sektorilla tasa-arvolaki velvoittaa myös ns. toiminnallisen tasa-arvon eli asiakasnäkökulman huomioimiseen sekä tasa-arvon valtavirtaistamiseen (ks. sanasto). Yksityisellä sektorilla tasa-arvosuunnitelman laatimisen velvoite koskee vain henkilöstöpoliittista tasa-arvoa, mutta tasa-arvonäkökulma voidaan toki ottaa huomioon myös yrityksen tarjoamissa palveluissa ja tuotteissa.

Vuoden 2005 lakiuudistuksen yhtenä tavoitteena oli EU:n tasa-arvodirektiivien ja etenkin Euroopan unionin uudistetun työelämän tasa-arvodirektiivin toimeenpano suomalaisessa lainsäädännössä. Myös tasa-arvolain vuoden 1995 muutoksen jälkeen voimaan tullut tasa-arvoa yhteiskunnallisessa toiminnassa ja työelämässä

koskeva perustuslain säännös sekä pääministeri Vanhasen ensimmäisen hallituksen hallitusohjelman tasa-arvoa koskevat tavoitteet vaikuttivat tasa-arvolain uudistukseen vuonna 2005. (HE 195/2004 vp) Myös Ruotsin esimerkillä oli vaikutusta vuoden 2005 lakiuudistusta laadittaessa: Ruotsista otettiin mallia etenkin samapalkkaisuuden periaatteiden ja palkkakartoituksen teon velvoitteen suhteen.

2.3.2 Suomen tasa-arvolain kehittyminen kansallisen tasa-arvodialogin ja kansainvälisten sopimusten pohjalta

Edellä käsiteltyjen tasa-arvolain uudistusten ja niiden esitöiden perusteella voimme todeta, että Suomen tasa-arvolaki on kehittynyt vuorovaikutuksessa EU:n lainsäädännön kanssa. Lakiin vuonna 1995 kirjatun tasa-arvosuunnittelun mallin juuret ovat kuitenkin Suomessa ja muissa Pohjoismaissa.

Karoliina Ahtela (2001, 38) argumentoi, että Suomen tasa-arvolaki kehittyi kansainvälisten sopimusten perusteella, ikään kuin irrallaan kansallisesta tasa-arvodialogista ja suomalaisten työmarkkinajärjestöjen toiminnasta. Ahtelan teoriaan voi osittain yhtyä. Edellä käsiteltyjen tasa-arvolain uudistusten esitöissä korostuu selvästi tarve yhtenäistää Suomen lainsäädäntö EU:n lainsäädäntöön sopivaksi ja kuten Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi ja Saloheimo toteavat myös teoksessa ”Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus” (2007, 16), on Suomessa nykyisin voimassa vahvasti yhteiseurooppalainen syrjintälainsäädäntö. Toisaalta työpaikan tasa-arvosuunnittelua ja tasa-arvoa edistävien toimien lisääminen lakiin vuosien 1995 ja 2005 lakiuudistuksissa ei tule suoraan EU:n lainsäädännöstä. On pikemminkin niin, että EU:n lainsäädäntö toi henkiset voimavarat lakiuudistusten perusteluun vuosina 1995 ja 2005; tarve yhtenäistää Suomen ja EU:n lainsäädäntö loi tilauksen uudistaa Suomen lainsäädäntöä ja kirjata myös lakiin Suomessa jo käytetyt tasa-arvosuunnittelun välineet eli tasa-arvosuunnitelmat.

Lisäksi Suomen ja muiden Pohjoismaiden tasa-arvolakien ja EU:n lainsäädännön kehittyminen on ollut vuorovaikutteista kumpaankin suuntaan. Kun EU:n komissio antoi kesällä 2000 ehdotuksen työelämän tasa-arvodirektiivin (76/207) uudistamisesta, uudistettu direktiivi toi eurooppalaista tasa-arvopolitiikkaa pohjoismaiseen suuntaan. Suomalaista lainsäädäntöä uudistus lähinnä vain tarkensi, koska oli jo voimassa velvoite ehkäistä sukupuolista häirintää ja edistää tasa-arvoa suunnitelmallisesti.

Toisaalta, Karoliina Ahtela (2001, 37) kiteyttää osuvasti ongelmia tasa-arvolain toteuttamisessa: ”[T]erminologiaan, sisältöön ja velvoittavuuteen liittyvät ongelmat osoittavat, että työpaikan tasa-arvon edistämiskäytäntöjä koskevat lainkohdat ja niihin kohdistuvat lain esityöt ovat epäselviä ja siten jättävät laajasti sijaa tulkinnalle. [...] Selkeyden puute lainsäädännön osalta heijastunee osaltaan myös käytäntöön. Toisaalta yrityksille suunnattu viranomaisen laatima ylimalkainen ohjeistus, joka ei kaikilta osin ole yhdenmukainen lain sanamuodon kanssa, vaikeuttaa entisestään tulkintaa käytännön kannalta.” Tasa-arvosuunnitelmien teko lähtikin varsin verkkaisesti liikkeelle Suomessa tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvoitteen tultua voimaan 1995. Työmarkkinajärjestöt, jotka ovat merkittäviä yrityksiä tasa-arvosuun-

nitteluun motivoivia sidosryhmiä, eivät myöskään ole ainakaan kautta linjan toimineet aktiivisina tasa-arvosuunnittelun tiedottajina ja edistäjinä. Myös lain valvonnan pienet resurssit ovat ehkä osaltaan vaikuttaneet siihen, ettei tasa-arvosuunnitelmia lähdetty aktiivisesti laatimaan heti vuoden 1995 jälkeen.

Tasa-arvolain uudistus vuonna 2005 selkeytti kuitenkin merkittävästi tasa-arvosuunnitelman teon velvoitetta ja sisältöä. Lisäksi nykyinen yhteiskunnallinen ja taloudellinen tilanne luo enemmän kysyntää tasa-arvosuunnittelulle, ja kansallinen tasa-arvodialogi tuntuukin vilkastuneen viime vuosina. Esimerkiksi vuoden 2007 lopussa julkaistu EVA analyysi Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus sekä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisten aiheuttama työvoimavaje kannustavat miettimään työvoimakysymyksiä myös sukupuolisensitiivisesti. Yhteiskunnalliset muutokset ja taloudellinen kehitys ovatkin paitsi vaikuttaneet Suomen tasa-arvolain kehittämiseen, myös lisänneet tasa-arvosuunnittelun motivaatiota yrityksissä.

2.3.3 Tasa-arvosuunnittelun mallin kehittyminen Suomessa

Tasa-arvolain lisäksi yrityksiä motivoi tasa-arvosuunnitelman tekoon hyvä tasa-arvosuunnittelun ohjeistus, esimerkiksi viranomaisten tarjoama informatiivinen ohjaus sekä erilaisissa hankkeissa kehitetty tasa-arvosuunnittelun ohjeistus. Tasa-arvosuunnitteluun liittyen yksi tärkeimmistä informatiivisen ohjauksen muodoista on itse tasa-arvosuunnittelun malli. Nykyinen tasa-arvosuunnittelun malli on Suomessa pikku hiljaa vakiintunut sekä lainsäädäntöön että tasa-arvosuunnittelua ohjeistavaan materiaaliin.

Ensimmäiset tasa-arvosuunnitelmat, joita tuolloin kutsuttiin tasa-arvo-ohjelmiksi, tehtiin Suomessa valtionhallinnossa 1970 -luvun lopulla. Varsinainen Suomen hallituksen ohjelma sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi hyväksyttiin 1980 YK:n naisten vuosikymmenen jälkipuoliskolla ja ministeriöt laativat hallinnonalakohtaiset ohjelmansa vuosille 1980 – 1985. (Mustakallio 1993, 58)

Ensimmäinen ohjeistus valtionhallinnon tasa-arvosuunnitelmien tekemiseen kehitettiin 1990 -luvun alussa valtion tasa-arvotoimikunnan toimesta. Ensimmäinen opas sisälsi nykyisen tasa-arvosuunnittelun mallin kanssa samantapaisen logiikan, eli tasa-arvotilanteen tutkimisen ja toimenpiteiden laatimisen tutkimuksen pohjalta. (Mustakallio, haastattelu 7.4.2008)

Vuoden 1995 lakiuudistuksen jälkeen, kun tasa-arvosuunnitelman tekovelvoite tuli lakiin, tasa-arvovaltuutettu kehitti ensimmäisen Tasa-arvon työkalupakin. Suomen Elintarviketyöläisten Liitto SEL ry:n ja WoM Oy:n yhteistyössä laatima opas Tasa-arvosuunnittelu – Henkilöstön ja johdon yhteinen asia (Saari, Mustakallio & Sevelius 2004) vei edelleen tasa-arvosuunnittelun mallia eteenpäin ja vaiheisti tarkemmin tasa-arvosuunnittelun prosessia. Uusimpana malliin on vakiintunut tasa-arvokyselyn käyttäminen apuna tasa-arvosuunnittelussa. (Mustakallio, haastattelu 7.4.2008) Vuoden 2005 lakiuudistuksen jälkeen on laadittu uusia tasa-arvosuunnittelun oppaita, joissa tasa-arvosuunnittelun malli on suunnilleen samantyyppinen. Tasa-arvo-oppaista on tarkempi luettelo tämän selvityksen liitteenä. (LIITE 1)

Tasa-arvosuunnitelma ja tasa-arvosuunnittelun malli ovat ennen kaikkea poh-

joismainen ilmiö. Pohjoismaisesta tasa-arvosuunnittelusta ja tasa-arvolaeista on myös otettu mallia muualla Euroopassa. Esimerkiksi Baltian maiden tasa-arvolakeihin on vaikuttanut Pohjoismaiden ja etenkin Suomen esimerkki. Kaikkien Baltian maiden lakeihin on otettu työnantajan velvoite edistää tasa-arvoa, joskaan ei tasa-arvosuunnitelman teon velvoitetta. Tällä hetkellä EU-maista Pohjoismaiden lisäksi Espanjan tasa-arvolaisissa on velvoite tasa-arvosuunnitelman tekoon. Espanjassa velvoite tosin koskee vain yli 250 henkeä työllistäviä organisaatioita. (Mustakallio, haastattelu 7.4.2008)

2.3.4 Tasa-arvosuunnitelmien teko suomalaisilla työpaikoilla

2.3.4.1 Tasa-arvosuunnitelmien teon lisääntyminen lain voimaantumisen myötä

Vuodesta 1995 tasa-arvolaki on velvoittanut kaikkia vähintään 30 työntekijää työllistäviä organisaatiota laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvosuunnitelmien teko lähti nihkeästi käyntiin vuonna 1995 sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Isomat organisaatiot lähtivät kuitenkin laatimaan suunnitelmia pieniä aktiivisemmin. Työterveyslaitoksen vuonna 1996 tehdyssä tutkimuksesta käy ilmi, että tasa-arvosuunnitelman joko sellaisenaan tai osana henkilöstön kehittämisstrategiaa oli 1996 laatinut 11% tutkitusta 425 suomalaisyrityksestä. Aktiivisimmin suunnitelmia olivat tehneet suuret yritykset. (Kauppinen & Veikkola 1997, 10) Vuonna 1998 Tasa-arvovaltuutetun toimiston tekemän selvityksen mukaan tutkituista 105 organisaatiosta (julkisia organisaatioita ja suuria suomalaisia ja monikansallisia yrityksiä) tasa-arvosuunnitelman oli tehnyt jo 52% (Kaasinen 1998, 14).

Vuonna 2003 tehdyssä selvityksessä saatiin kuitenkin taas tulos, jonka mukaan vasta alle 30% velvollisuuden piirissä olevista työnantajista oli noudattanut lain kirjainta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat lähinnä yksityisen sektorin työnantajat. (Suunnitelmista tekoihin. Tasa-arvovaltuutetun toimisto, Tasa-arvojulkaistuja 2003:1) Erilaiset tulokset johtuvat todennäköisesti tutkimuksen kohteina olleiden organisaatioiden eroista.

Julkisen sektorin tasa-arvosuunnittelusta vuoden 2005 alussa tehdyn tutkimuksen mukaan tasa-arvosuunnitelman oli tehnyt 78% valtion keskushallinnon työpaikoista, 66% valtion aluehallinnon työpaikoista, 31% kunnista, 38% terveys- ja sosiaalialan kuntayhtymistä ja 61% koulutuskuntayhtymistä. Haastattelun kohteina oli 345 valtion työpaikkaa, 205 kuntaa ja 92 kuntayhtymää. (Tasa-arvosuunnittelu julkisella sektorilla. Tasa-arvovaltuutetun toimisto, Tasa-arvojulkaistuja 2005:3)

Tasa-arvolain vuoden 2005 uudistuksen jälkeen tasa-arvosuunnitelmien teko on tutkimusten mukaan lisääntynyt. Seuraavaksi esittelemme uusimmat tutkimukset työpaikkojen tasa-arvosuunnittelun tekoasteista.

2.3.4.2 Tasa-arvosuunnitelmien tekoaste suomalaisilla työpaikoilla nykyään

Tällä hetkellä Suomessa on noin 6900 vähintään 30 henkilöä työllistävää työpaikkaa, joista 5200 on yrityksiä, 1100 julkisia organisaatioita ja 630 kolmannen sektorin organisaatioita (Tilastokeskus 2005 ja 2006). Kaikki nämä yli 30 henkilöä työllistävät organisaatiot ovat velvollisia tekemään tasa-arvosuunnitelman.

EK:n vuonna 2006 tekemän tutkimuksen mukaan sen jäsenyrityksistä 70% on tehnyt tasa-arvosuunnitelman (EK 2006). Valtion työmarkkinalaitoksen 2007 tekemän tutkimuksen mukaan suunnitteluvaiheeseen piirissä olevista virastoista ja laitoksista tasa-arvosuunnitelman on puolestaan tehnyt 84% (VTML 2007). Valtion työmarkkinalaitoksen tutkimuksen mukaan tasa-arvoselvitys sisältyy 70%, palkkeroja kuvaava tilastollinen kartoitus 68% ja tasa-arvoa tukevat tavoitteet ja toimenpiteet 94% tasa-arvosuunnitelmista. Edellisessä suunnitelmassa asetettujen toimenpiteiden toteutumista oli arvioitu 23% suunnitelmista, mikä selittyy sillä, että todennäköisesti monet virastot ovat tehneet vasta ensimmäisen tasa-arvosuunnitelmansa. (VTML 2007)

Kuntien tasa-arvosuunnitelmien teko on aiempien tutkimusten mukaan laahannut perässä muuhun julkiseen sektoriin nähden. Kuten edellä todettiin vuonna 2005 julkaistussa tutkimuksessa vain 31% kunnista oli tehnyt tasa-arvosuunnitelman (Tasa-arvosuunnittelu julkisella sektorilla. Tasa-arvovaltuutetun toimisto, Tasa-arvo-julkaisuja 2005:3). Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan 50% kunnista ja kuntayhtymistä oli kuitenkin tehnyt tasa-arvosuunnitelman vuonna 2006. Lisäksi 30% kunnista ja kuntayhtymistä arveli, että suunnitelma valmistuu vuoden 2007 kuluessa ja osa, että suunnitelma valmistuu vielä vuoden 2006 aikana. Palkkakartoituksen on tutkimuksen mukaan laatinut 34% kunnista ja kuntayhtymistä. (Kunta-alalla 10.11.2006)

SAK:n luottamusmieskyselyn (2007) mukaan saadaan työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmien teosta hieman huonompi kuva: vähintään 30 henkeä työllistävistä työpaikoista 53% on SAK:n luottamusmieskyselyn mukaan tehnyt tasa-arvosuunnitelman ja palkkakartoituksen on kyselyn mukaan tehnyt 35% vähintään 30 henkeä työllistävistä työpaikoista. SAK:n jäsenistä neljännes työskentelee julkisella sektorilla, kolmannes palvelualoilla ja puolet teollisuudessa. Luottamusmieskyselystä selviää myös, että tasa-arvosuunnitelmien määrä ei ole viimeisen vuoden aikana lisääntynyt lainkaan. Viimeksi suunnitelmien määrä lisääntyi huomattavasti syksyllä 2005. (SAK:n luottamusmieskysely 2007)

2.3.5 Yhteenvedo tasa-arvolain kehittämisestä ja vaikutuksista

Suomen tasa-arvolaki on kehittynyt vuorovaikutuksessa EU:n lainsäädännön kanssa. Lakiin vuonna 1995 kirjatun tasa-arvosuunnittelun mallin juuret ovat kuitenkin Suomessa ja muissa Pohjoismaissa.

Tasa-arvosuunnitelmien laatiminen lähti käyntiin hitaasti vuonna 1995, mutta on pikkuhiljaa ja etenkin heti vuoden 2005 lakiuudistuksen jälkeen piristynyt. Pelkkä lain olemassaolo ei siis vielä ole ollut riittävä motivaattori työpaikkojen tasa-arvo-

suunnitteluun, mutta tasa-arvolain selkeytyminen suunnitelman sisällön osalta vuoden 2005 uudistuksen jälkeen sekä työpaikkojen informatiivisen ohjauksen parantuminen, ovat lisänneet yritysten tasa-arvosuunnitelmien laatimista. Tasa-arvosuunnitelmien teon vilkastumiseen ovat osaltaan vaikuttaneet myös suunnitelman tekemättä jättämisen sanktiointi ja tasa-arvosuunnittelun saama huomio julkisuudessa.

Lisäksi myös esimerkiksi lain valvonta, työmarkkinajärjestöjen toiminta, media ja erilaiset yhteiskunnalliset trendit, kuten uhkaava suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen aiheuttama työvoimavaje, vaikuttavat tasa-arvosuunnittelun motivaatioon työpaikoilla. Myös yritysten yhteiskuntavastuun otosta on tullut yrityksille ja muille organisaatiolle entistä tärkeämpää. Seuraavaksi pohdiskellemekin yrityksen yhteiskuntavastuun merkitystä tasa-arvosuunnittelussa.

2.4 Yrityksen sidosryhmät ja yhteiskuntavastuu tasa-arvon edistämiseksi

Yhä useampien yritysten kotisivuilla ja asiakkaille sekä muille sidosryhmille suunnatuissa julkaisuissa kerrotaan taloudellisten lukujen lisäksi yrityksen suhteesta ympäristöönsä ja työntekijöidensä henkiseen hyvinvointiin. Yhteiskuntavastuun huomioiminen on selvästi kasvava trendi. Ja mistään ohimenevästä trendistä tuskin on kyse: koko ajan läpinäkyvämmäksi kehittyvämmän tietoyhteiskunnan toimijat (sijoittajat, asiakkaat, työntekijät, kansalaiset, jne.) osaavat vaatia yrityksiltä sekä taloudellista kannattavuutta että ympäristön ja henkilöstön oikeudenmukaista kohtelua. Tasa-arvosuunnittelu on yksi osa yrityksen sosiaalisen yhteiskuntavastuun ottoa.

2.4.1 Tasa-arvosuunnittelu on osa yrityksen sosiaalisen yhteiskuntavastuun ottoa

Yrityksen yhteiskuntavastuu jaotellaan yleensä kolmeen osa-alueeseen: taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Kaikki kolme osa-aluetta kuitenkin liittyvät yrityksen näkökulmasta toisiinsa: taloudellinen vastuu ja yrityksen kannattavuus luovat pohjan sekä ekologiselle että sosiaaliselle vastuulle. Nämä molemmat vastuut vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tuloksentekoon (Rohweder 2004, 77).

Yrityksen sosiaalista toimintaympäristöä tarkasteltaessa otetaan huomioon toimintaympäristön ihmiset ja kulttuurit. Esimerkiksi ihmisten yleiseen hyvinvointiin vaikuttavia yhteiskunnan rakenneseikkoja ovat väestörakenne (esim. ikäjakauma), elinkeinorakenne (alkutuotanto, jalostuspalvelut) ja aluerakenne (palveluiden laatu ja infrastruktuurin toimivuus). Hyvinvoinnin toisena ulottuvuutena ovat elintaso osoittavat seikat, kuten maan tulotaso ja sen jakautuminen, työllisyysaste, lapsikuolleisuus, terveydenhoito ja koulutuksen laatu. Kolmas hyvinvoinnin ulottuvuus kuvaa ihmisten elämänlaatua eli henkistä ja aineellista hyvinvointia ja mahdollisuutta toteuttaa itseään (esim. sananvapaus ja erilaisuuden hyväksyminen). (Rohweder 2004, 62)

Yrityksen ja sen sosiaalisen toimintaympäristön suhde on kaksisuuntainen. Yrityksen sijaintimaan kulttuuri ja yleisen hyvinvoinnin taso vaikuttavat yrityksen toimintaan; myös yritysten toiminta vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja muokkaa sijaintimaan kulttuuria. Kaksisuuntainen suhde pätee myös tasa-arvosta puhuttaessa. Yritys hyötyy tasa-arvoisen yhteiskunnan tarjoamasta koulutetusta ja monipuolisesta työvoimasta. Tasa-arvoisuus edistää työvoiman optimaalista käyttöä ja liikkuvuutta (Huhta ym. 2005). Samalla yritys on yksi yhteiskunnallinen vaikuttaja työmarkkinoiden sukupuolenmukaisen segregaaation purkamisessa ja muussa työelämän tasa-arvon edistämisessä. Yritys voi vaikuttaa esimerkiksi yhteiskunnan käsityksiin naisille ja miehille sopivista töistä. Yhteiskuntavastuullinen yritys ymmärtää oman roolinsa vaikuttajana yhteiskunnassa.

Esimerkkeinä yhteiskuntavastuun oton vaikutuksista työmarkkinoihin voidaan mainita, että tasa-arvosuunnittelulla ja työhyvinvoinnin tukemisella on vaikutusta esimerkiksi työvoimapulan ja suurien ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamien haasteiden ratkaisussa. Ensinnäkin työhyvinvointi voi auttaa jaksamaan töissä kauemmin ja vähentää ennen aikaisten eläkkeelle siirtymisten määrää. Sukupuolisensitiivinen työssä jaksamisen tarkastelu on tärkeää, koska yli 55 -vuotiaat naiset ja miehet kohtaavat työelämässä osittain erityyppisiä haasteita. Tasa-arvosuunnittelu ja sukupuolisensitiivinen asioiden tarkastelu on myös relevanttia, pohdittaessa eläkkeelle jäävien työntekijöiden osaaminen ja ennen kaikkea hiljainen tieto saataisiin siirtymään uusille työntekijöille. Työvoimapulaan ratkaisua etsittäessä olisi myös järkevää tarkastella sukupuolen vaikutusta kyseessä olevien työpaikkojen täyttöön. Usein työvoimapulan ainoaksi ratkaisuksi esitetään maahanmuuttajien houkuttelua Suomeen. Samalla kuitenkin unohdetaan, että esimerkiksi työvoimapulasta kärsiville miesvaltaisille aloille voitaisiin houkutelua myös naisia – sekä Suomesta että muualta.

Yrityksen yhteiskuntavastuu muodostuu toisaalta lakien määräämistä minimivaatimuksista; toisaalta myös yrityksen toimiala, sidosryhmät, valitut liiketoimintastrategiat ja arvot vaikuttavat yrityksen tapaan suhtautua yhteiskuntavastuuseensa. Joskus ajatellaan, että yhteiskuntavastuun huomioiminen yrityksessä tarkoittaa sitä, mitä yhteiskuntavastuun hyväksi tehdään lakien minimivaatimuksen lisäksi. Tässä raportissa ei tehdä tarkkaa jakoa lain minimivaatimusten noudattamiseen ja vapaaehtoiseen yhteiskuntavastuun ottoon: tasa-arvosuunnittelussa lakisääteisyys ja vapaaehtoisuus tukevat toisiaan. On kuitenkin maininnan arvoista, että yritysten yhteiskuntavastuusta ja arvoista kertova kirjallisuus painottaa nimenomaan yrityksen omia vapaaehtoisia strategioita yhteiskuntavastuun kantamiseen.

Suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuun merkityksestä kerrotaan muun muassa seuraavaa:

Yhteiskunnallisesta vastuusta on tulossa tärkeä näkökohta myös pienille yrityksille. Pk-yrityksille vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa yrityksen kehittämistä olemassa olevia hyviä käytäntöjä hyväksi käyttäen tavalla, josta on eniten hyötyä sekä yrityksille että niiden sisäisille ja ulkoisille rahoittajille ja omistajille. (Suomen Yrittäjät 2007)

Yritysten vahva kilpailukyky ja menestyminen ovat välttämättömiä talouden kasvulle ja kansalaisten hyvinvoinnille kaikissa maissa. Menestyvien yritysten Suomessa hyvinvointi perustuu kolmeen keskeiseen asiaan: avoimeen talouteen, menestyviin yrityksiin ja ihmisten vahvaan osaamiseen. Vastuullinen yritystoiminta on yksi menestyksen avaimista. (EK 2007)

Yhteiskunnan muuttuessa yrityksetkin ovat vuosikymmenien kuluessa joutuneet erilaisten ulkoisten paineiden eteen, mistä johtuen Kansainvälinen kauppakamari (ICC) on pyrkinyt yritysveloitetusti määrittelemään yrityksille yhteisiä, kansainvälisiä toimintaperiaatteita ja eettisiä ohjeita. (Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n Suomen osasto 2007)

Olen kevään mittaan ehtinyt keskustella lukuisten yritysten edustajien kanssa yhteiskuntavastuusta, ja käymieni keskusteluiden perusteella näyttää siltä, että nyt ollaan oikeasti siirtymässä sanoista konkreettisiin tekoihin. (Susanna Monni: FiBS 2007).

2.4.2 Työmarkkinajärjestöjen rooli työpaikkojen tasa-arvotyön motiivissa

Yrityksen eri sidosryhmät voivat myös kannustaa yrityksiä toimimaan yhteiskuntavastuullisesti. Tässä keskitymme tarkastelemaan työmarkkinajärjestöjen roolia tasa-arvosuunnittelun motiivissa. Myös asiakkaat, omistajat ja sijoittajat saattavat olla merkittäviä tasa-arvosuunnitteluun kannustavia sidosryhmiä.

Työmarkkinajärjestöjen rooli tasa-arvosuunnittelun edistäjänä on jossain määrin ymmärretty jo 90-luvulla. Esimerkiksi osana vuosien 1998–1999 tulopoliittista sopimusta työmarkkinajärjestöt aloittivat Tasa-arvoinen työyhteisö -hankkeen. Tasa-arvoinen työyhteisö -hankkeessa todettiin jo tuolloin, että työpaikoilla saadaan aikaan parempia tuloksia tasa-arvon edistämisessä, kun tasa-arvon ja erilaisuuden arvostamisen edistäminen nähdään pikemminkin kilpailuetuna kuin lainsäädännön asettamana veloitteena. (Ojala 2000)

Tasa-arvon edistämistoimista on jo vuoden 1995 lakiuudistuksen jälkeen voitu sopia myös työehtosopimuksissa, ja työmarkkinajärjestöjen rooli tasa-arvosuunnittelun edistäjänä ja neuvottelufoorumina on huomioitu eri vuosien tasa-arvolakiuudistusten esitöissä, sillä työelämää koskevien lakien laatimisessa noudatetaan kolmikantaperiaatetta. Osassa työehtosopimuksista onkin nykyään sovittu tasa-arvoon liittyvistä asioista. Esimerkiksi tasa-arvosuunnitelman teon velvoite vähintään 30 henkilöä työllistävillä työpaikoilla on kirjoitettu myös moneen työehtosopimukseen. Tällöin tasa-arvosuunnitelman tekemättä jättämistä voidaan käsitellä myös työehtosopimuksen rikkomisena.

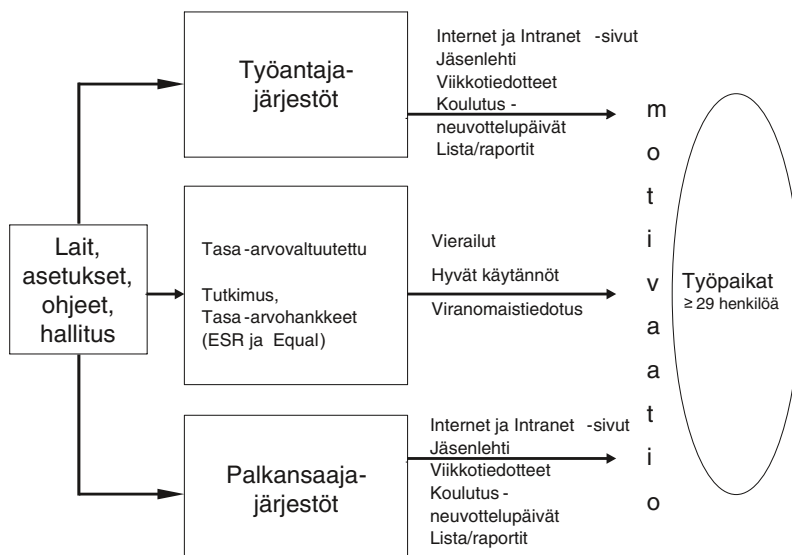
Työmarkkinajärjestöjen rooli ei kuitenkaan ole ollut kovin vahva työpaikkojen tasa-arvosuunnittelun motivoimiseen tähtäävissä toimenpiteissä tai Suomen tasa-arvolain uudistuksia suunniteltaessa. Karoliina Ahtelan (2001, 38) mukaan tasa-arvolainsäädäntö on tullut ulkopuolisena tekijänä suomalaisessa työelämässä merkittävästi vaikuttavaan kollektiivisen työoikeusperinteeseen. Kollektiivinen työoikeusperinne ilmenee etenkin tulopoliittisten neuvottelujen tuloksena sovittuina

työehtosopimuksina ja työtuomioistuimen ratkaisuvaltana. Tasa-arvolainsäädännön puuttumista työmarkkinaosapuolten väliin suhteisiin ei olekaan Suomessa pidetty pelkästään tervetulleena. (Ahtela 2001, 38)

Kun tasa-arvosuunnittelu vauhdittui työpaikoilla vuoden 2005 lakiuudistuksen jälkeen, myös työmarkkinajärjestöjen rooli tuntui kuitenkin vahvistuneen. Tarkastelemme työmarkkinajärjestöjen aktiivisuutta yhden ainakin jonkin verran suuntaa antavan mittarin avulla, eli sen perusteella, miten keskusjärjestöt kertovat tasa-arvosuunnittelusta Internetsivuillaan.

Keskusjärjestöistä kaikilla kolmella palkansaajien keskusjärjestöllä on tasa-arvosivustot. Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön (SAK) ja Toimihenkilökeskusjärjestön (STTK) tasa-arvosivustot ovat laajat ja tarjoavat myös paljon tietoa tasa-arvosuunnittelusta. Korkeasti koulutettujen palkansaajien keskusjärjestön (AKAVA) tasa-arvosivut ovat suppeammat. Viidestä työnantajaorganisaatioista laajat tasa-arvosivustot löytyvät kolmelta: Elinkeinoelämän keskusliitolta (EK), Kunnalliselta työmarkkinalaitokselta (KT) ja Valtion työmarkkinalaitokselta (VTML). Suomen Yrittäjien (SY) sivuilla on myös pieni infisivu tasa-arvosuunnittelusta. Kirkon työmarkkinalaitoksella (KiT) puolestaan ei ole mitään tietoa tasa-arvosta nettisivuillaan, vaikka tasa-arvosuunnittelun velvoite koskee myös vähintään 30 henkilöä työllistäviä seurakuntia siinä missä muitakin työpaikkoja. (ks. LIITE 2: Työmarkkinajärjestöjen tasa-arvosivustot)

Työmarkkinajärjestöjen Internetsivustojen ja julkisen keskustelun perusteella voi todeta, että ainakin keskustelu ja viestintä tasa-arvosta on lisääntynyt työmarkkinajärjestöjen toiminnassa. Kuvio 1 havainnollistaa, miten työmarkkinajärjestöt voivat vaikuttaa yrityksiin luottamushenkilöiden ja henkilöstöhallinnon välityksellä. Kuvioon on otettu mukaan myös tasa-arvoviranomaisten rooli.



Kuvio 1 Miten työpaikoilla saadaan tietoa tasa-arvosuunnittelusta (Eva Hänninen-Salmelin, WoM Oy)

Lait, asetukset, ohjeet ja hallituksen päätökset vaikuttavat sekä viranomaisten että työmarkkinajärjestöjen toimintaan. Viranomaiset ja työmarkkinajärjestöt puolestaan välittävät tietoa tasa-arvosuunnittelusta vähintään 30 henkilöä työllistävälle työpaikoille. Yrityksessä työnantajapuolen ja työntekijäpuolen edustajat kommunikoiivat keskenään esimerkiksi YT –ryhmän ja tasa-arvotyöryhmän toiminnassa.

Työmarkkinajärjestöjen lisäksi toki myös mediassa käsitellyt tasa-arvokysymykset ja yritysten välinen benchmarking ja vertaisverkostot ovat tiedonlähteitä tasa-arvosuunnittelussa. Esimerkkitarina eräältä työpaikalta havainnollistaa, kuinka tietoa tasa-arvosuunnittelusta voi tulla yritykseen montaa reittiä, ja kuinka eri reittejä tulevat viestit vahvistavat tasa-arvosuunnittelun motivaatiota:

”Eräässä yrityksessä saatiin tasa-arvosuunnitelman valmiiksi keväkaudella 2008. Siellä suunnitelman teko lähti liikkeelle henkilöstöjohtajan kertoman mukaan seuraavasti: Ensimmäisen kerran henkilöstöjohtaja kuuli tasa-arvosuunnitelmasta kollegaltaan, joka kertoi, että tasa-arvovaltuutettu oli yhtenä päivänä kävellyt heidän yrityksensä ovesta sisään ja kysynyt: ’Onko teillä tasa-arvosuunnitelma?’ Niin sitten kertomuksen kuulija mietti, että näin voi käydä meillekin, eikä meillä ole tasa-arvosuunnitelmaa.

Sen jälkeen hän huomasi tasa-arvosuunnittelua koskevan koulutuksen ja osallistui siihen. Koulutuksen jälkeen hän vielä mietti, että mitähän tämä meillä käytännössä on. [...] Myös Teknologiateollisuus ry:stä tuli tasa-arvolain uudistuksen myötä kirje, jossa kerrottiin, että työpaikoilla tulisi olla tasa-arvosuunnitelma.

Sitten tapahtui niin onnellisesti, että Moninainen voima -hankkeesta otettiin yhteyttä, ja kerrottiin, että ’Saatte koulutusta tasa-arvotyöryhmälle ja useampia käyntejä auttamaan tasa-arvosuunnitelman teossa, jos perustatte tasa-arvotyöryhmän ja lähette tekemään suunnitelmaa’. Hän otti koulutuksen iloiten vastaan, ja näin he saivat suunnitelman tehtyä.

Kun suunnitelma oli jo tehty, ilmestyi teknologiateollisuuden yrityksille suunnattu Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu -opas, ja hän totesi, että tämän avulla olisimme jo alun alkaen päässeet ominkin voimin alkuun. Sitähän emme tiedä, olisivatko he päässeet, mutta joka tapauksessa tämä on tarina siitä, että ei riitä pelkästään että kuulee, vaan tarvitaan myös tietoa siitä, miten päästään liikkeelle. Ja tarvitaan myös koulutusta ja tukea. Tieto ja motivaatio voivat myös tulla montaa kautta ja viestit vahvistavat motivaatiota. Järjestöt ja vertaistieto muilta yrityksiltä tuntuu olevan tärkeää.” (Mustakallio, haastattelu 7.4.2008)

2.4.3 Yhteenvedo tasa-arvosuunnittelusta osana yhteiskuntavastuun ottoa

Yhteiskuntavastuun huomioiminen on selvästi kasvava trendi. Yritysten eettiset arvot yhteiskuntavastuun edistämiseksi motivoivat yrityksiä myös tasa-arvosuunnitteluun. Lisäksi yritysten sidosryhmillä on vaikutusta yritysten tasa-arvosuunnittelun motivointiin. Varsinkin työmarkkinajärjestöillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa tasa-arvosuunnitelmien tekoon yrityksissä sekä informatiivisella ohjauksella että työehtosopimuksilla.

3 MUUTOSJOHTAMISELLA TASA-ARVOON – YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ TASA-ARVOUUNNITTELUSSA

Kysyttäessä, mikä edistää yritysten tasa-arvosuunnittelua, saadaan vastaukseksi usein: asenteet, tieto ja resurssit. Sekä asenteisiin, tiedon saamiseen että resurssien priorisointiin voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisellä viestinnällä ja muutosjohtamisella. Tavoitteenamme on löytää uusia näkökulmia hahmottaa tasa-arvosuunnittelun motivaation muodostumista ja linkittymistä johtamisteorioihin. Lisäksi pohdiskelemme, miten tasa-arvosuunnittelun retoriikka tulisi valita.

3.1 Muutosjohtamisella tasa-arvoon

Tasa-arvosuunnittelu ja organisaation muutosprosessi liittyvät toisiinsa kahdella tapaa: Ensinnä tasa-arvosuunnittelun tarkoituksena on kehittää yritystä ja saada aikaan muutoksia. Toiseksi, tasa-arvosuunnittelu on myös keino huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja siten parantaa organisaation muutoskykyä ja joustavuutta. Organisaation muutosprosessin käsittely tukee selvästi tasa-arvosuunnittelua.

3.1.1 Organisaation muutosprosessin vaiheet

Muutosta suunniteltaessa on tärkeää saada kaikki työntekijät mukaan alusta lähtien, jolloin sitoutuminen on helpompaa. Näin kaikilla on myös parempi mahdollisuus vaikuttaa suunnitelman sisältöön ja sisäistää mitä muutoksen aikaan saaminen vaati. Yhtä tärkeää kuin suunnitelmasta viestiminen alusta asti on lupausten lunastaminen, eli suunnitelman toteuttaminen. Se vaatii pitkäjänteistä työtä, resursseja ja viestintäkanavien säännöllistä toimintaa. (Novetos News 4/2007) John P. Kotterin mukaan onnistuneeseen organisaation muutosprosessiin kuuluu kahdeksan vaihetta (Kotter 1996, 18):

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Ensimmäisen kolmen vaiheen tarkoituksena on luoda muutokselle myönteinen ilmapiiri. Seuraavat kolme vaihetta tähtäävät muutoksen mahdollistamiseen organisaatiossa. Viimeiset kaksi vaihetta varmistavat, että muutokset toteutuvat ja että kehitys jatkuu toivottuun suuntaan. Muutosprosessi on dynaaminen: vaiheet saattavat seurata eri järjestyksessä, ja niihin voi olla tarvetta myös palata myöhemmin. (Cohen 2005, 3-5)

Tasa-arvosuunnittelu on myös yrityksen muutosprosessi. Niinpä tasa-arvosuunnittelun prosessin vaiheita voi tarkastella John P. Kotterin esittämien organisaation muutosvaiheiden avulla. Tueksi voi ottaa myös Dan Cohenin (2005) teoksen, jossa Kotterin malliin on lisätty esimerkkejä ja apua käytännön toteutukseen.

3.1.2 Tasa-arvosuunnittelun prosessin vaiheet

Tasa-arvosuunnitelman laatiminen on jatkuva muutosprosessi. Tasa-arvotyön prosessiluontoisuudella pyritään siihen, että tasa-arvosuunnitelmat jäävät elämään työpaikan käytäntöihin vielä ensimmäisen suunnitelman laatimisen jälkeenkin (Huhta, Kempe, Leinonen & Uosukainen 2007, 98). Tasa-arvosuunnittelun prosessia kuvataan samantyyppisesti uusissa suomalaisissa tasa-arvo-oppaissa (ks. esim. Autio, Huhta, Leinonen & Uosukainen tai Mustakallio, Sevelius, Tanhua 2007). Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu -oppaan mukaan tasa-arvosuunnittelun prosessi käsittää seuraavat vaiheet (Mustakallio, Sevelius, Tanhua 2007, 13):

1. Työryhmän kokoaminen
2. Selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta
3. Tasa-arvon kehittämiskohteiden valinta selvityksen pohjalta
4. Konkreettiset tavoitteet eri kehittämiskohteille
5. Konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi
6. Aikataulut ja vastuhenkilöt toimenpiteille
7. Määritellään mittarit ja seuranta
8. Tasa-arvosuunnitelmasta tiedottaminen
9. Tasa-arvosuunnitelman jalkauttaminen organisaatioon

Vaiheiden seuraamisen tarkoituksena on, että vaihe vaiheelta edettäessä asia vähitellen jäsentyy, ja saadaan ote omalla työpaikalla tarpeellisten asioiden käsittelyyn (Mustakallio, Sevelius, Tanhua 2007, 13). Samoin kuin Kotterin organisaation muutosprosessin malli, on tasa-arvosuunnittelun prosessikin toki jatkuva prosessi, eikä vaiheita voida nähdä pelkästään lineaarisesti suoritettavana sarjana: esimerkiksi tasa-arvosuunnittelusta tiedottamista tarvitaan kaikissa tasa-arvosuunnittelun vaiheissa ja tasa-arvosuunnitelman jalkauttaminen organisaatioon saavutetaan pikku

hiljaa sitouttamalla koko henkilöstö tasa-arvosuunnitteluun sen eri vaiheissa alusta asti.

Kuvattu tasa-arvosuunnittelun prosessi lähtee liikkeelle tasa-arvotyöryhmän kokoamisella ja keskittyy muutoinkin antamaan eväitä nimenomaan tasa-arvotyöryhmän työskentelyyn. Vaikka tasa-arvosuunnitelman jalkauttaminen koko organisaatioon onkin mainittu tasa-arvosuunnittelun prosessissa, on sen tarkastelu toistaiseksi jäänyt useimmissa tasa-arvosuunnittelun oppaissa vähemmälle huomiolle.

3.1.3 Tasa-arvosuunnittelu yrityksen muutosprosessina

Voidaanko tasa-arvosuunnittelussa yleisesti kohdattuihin haasteisiin löytää ratkaisuja ja John P. Kotterin onnistuneen muutosprosessin ohjeistuksesta? Tässä kappaleessa käsitellään Kotterin muutosprosessin kahdeksan vaiheen soveltamista tasa-arvosuunnitteluun ja tasa-arvosuunnittelusta viestimiseen. Kahdeksan vaiheen käsittelyä havainnollistetaan tasa-arvosuunnittelun pulmiin liittyvillä sitaateilla. Sitaatit on poimittu sekä tätä selvitystä varten haastateltujen yritysten tasa-arvotyöryhmien kommentteista, että Tasa-arvosuunnitelmat julkisella sektorilla -seminaareissa kirjallisesti osallistujilta kerätyistä palautteista. (ks. Veto-ohjelman Tasa-arvo julkisella sektorilla hankkeen palauteraportti 2006) Veto-ohjelman seminaaripalautteista kerättyjen sitaattien jälkeen on kirjoitettu: (Veto... 2006).

3.1.3.1 Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Muutosprosessi lähtee liikkeelle vasta, kun oivalletaan, että nykytilan mukaisesti ei voida jatkaa, vaan muutos on välttämätön. Esimiesten tehtävänä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. (Kotter 1996) Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on tärkeää myös tasa-arvosuunnittelun aloittamisessa: muutoin tulee aina kiireellisemmiksi koettuja asioita, jotka pyyhkäisevät tasa-arvosuunnittelun ohi.

Kiireellisyyden tunnun luominen edellyttää, että osoitetaan minkälainen ero nykyisen tilanteen ja halutun tilanteen välillä on, eliminoidaan nykytilanteeseen liiallista tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät, sekä selvitetään johdon ja esimiesten rooli muutoksen toteuttamisessa. Dan Cohen (2005, 15) neuvoo osoittamaan eron nykyisen ja halutun tilanteen välillä keräämällä tietoa muun muassa yrityksen toiminnoista, kannattavuudesta tai työntekijöiden moraalista ja kehittämään selkeitä indikaattoreita. Lisäksi apuna voidaan käyttää tyytymättömien työntekijöiden, asiakkaiden tai osakkeenomistajien lausuntoja. Voidaan myös vertailla tilannetta kilpailijoihin ja kerätä tietoa uusista trendeistä toimialalla tai markkinoilla. Pelkkä tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan tärkeintä on saada ihmiset näkemään muutostarpeet: Mikä tässä tilanteessa on vikana? Mitä tapahtuu jos emme tee asialle mitään? Mitä hyötyä meille on muutoksesta? (Cohen 2005, 15)

Tasa-arvosuunnittelussa tyypillisin ensimmäinen kompastuskivi on, ettei tasa-arvon kehittämistarvetta tunnisteta työpaikalla, vaan todetaan esimerkiksi: ”Ei meillä ole ollut tasa-arvo-ongelmia” (ks. esim. Mustakallio & Saari 2002, 165). Myös

johto saattaa esittää tasa-arvosuunnittelua hidastavia tai jopa koko suunnitteluprosessin jäädyttäviä hymistyspuheita:

”Vaikeutena yleensä johdon asenteet, eivät näe asiaa tarpeellisena, eivät usko olevan tarvetta tehdä enää mitään tasa-arvon edistämiseksi – tasa-arvo on jo [heidän mielestään] saavutettu.” (Veto... 2006)

Toisin sanoen organisaatiossa ei nähdä, mikä ero nykyisen tasa-arvotilanteen ja ihan-teellisen tilanteen välillä on. Tarvitaan tietoa, kokemuksia ja kertomuksia, joiden avulla voidaan nähdä, mikä nykyisessä tilanteessa on vikana ja mitä hyötyjä yrityksen kehittämiseksi tasa-arvosuunnittelun avulla saadaan. Lisäksi pitää eliminoida nykytilanteeseen liiallista tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät, kuten esimerkiksi tapa esitellä henkilöstökyselyn tulokset aina parhain päin tai jättää huonot tulokset esittelemättä.

Tasa-arvosuunnittelussa etenkin esimiehet ovat avainasemassa. Kuten Kotter esittää, esimiesten on levitettävä sanomaa muutosten välttämättömyydestä. Heidän on perustettava ohjaava tiimi, laadittava visio ja myytävä visio muille. (Kotter 1996, 41) Vaikka esimiehet ovat usein se voima, jonka kautta koko henkilöstö saadaan mukaan tasa-arvosuunnitteluun, myös ylimmän johdon rooli tasa-arvosuunnittelussa on tärkeä. Johto motivoi myös esimiehiä ja muuta henkilöstöä panostamaan tasa-arvosuunnitteluun, sekä auttaa resurssien järjestämisessä ja oikeuttamisessa. Lisäksi johto toimii muulle henkilöstölle esimerkkinä siitä, miten yrityksessä hoidetaan asiat ja mikä on tärkeää. Johdon tulisikin voida kokea tasa-arvosuunnittelu omakseen. Tässä voi auttaa benchmarking oman yrityksen tai muiden yritysten johtajien kanssa. Myös tasa-arvon ja yrityksen arvojen ja strategian välisen yhtäläisyyden näkeminen auttaa ymmärtämään tasa-arvosuunnitelman merkityksen.

Yrityksen sisäinen viestintä muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisympäristössä keskittyy ihmisiin, jotka ovat muutosprosessin keskiössä. Myöhemmin viestintä ulotetaan koskemaan yrityksen koko henkilöstöä. On olennaista, ettei muutokseen motivoiva viesti muutu yksisuuntaiseksi käskyksi esimiesten suussa, vaan että alkuperäinen viesti tavoittaa koko henkilöstön. (Cohen 2005, 29)

3.1.3.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä on asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta. Asemaan perustuvalla vallalla tarkoitetaan, että työryhmässä tulisi olla riittävästi avainhenkilöitä, esimerkiksi linjajohtajia. Johtajuudesta puhuttaessa puolestaan tulisi huomioida, että ryhmässä osataan johtaa sekä ihmisiä että asioita. (Kotter 1996, 51)

Koska tasa-arvosuunnitelma tulee lain mukaan laatia yhteistyössä henkilöstön ja työnantajan kanssa, tulee myös tasa-arvosuunnitelman tekoa varten mielellään valita tasa-arvotyöryhmä. Tärkeintä on, ettei tasa-arvosuunnitelman tekoa anneta vain yhden henkilön vastuulle: yhden ihmisen tekemää tasa-arvosuunnitelmaa ei ole tehty lain vaatimusten mukaisesti. Lisäksi yhden ihmisen tekemän tai toiselta

yritykseltä kopioidun tasa-arvosuunnitelman toteuttaminen on todennäköisesti hankalaa, koska muu henkilöstö ei ole sitoutunut suunnitelman tekemiseen eikä suunnitelma välttämättä vastaa työpaikan tarpeita. Tasa-arvosuunnitelmaa ei myöskään voi lain mukaan tehdä ryhmässä, jossa ei ole ollenkaan työnantajan edustajaa. Näin on kuitenkin toisinaan päässyt tapahtumaan:

”Työnantajan edustus puuttui tasa-arvosuunnitelman tekemistyöryhmästä. Asiasta kyllä mainittiin työnantajan edustajille. Työryhmän muistiot kuitenkin menivät tiedoksi johdolle.” (Veto... 2006)

Lisäksi myös tasa-arvotyöryhmässä olisi hyvä olla niin sanottuja avainhenkilöitä, joilla on mahdollisuus viedä tasa-arvosuunnittelua eteenpäin käytännössä. Luottamushenkilöiden ja työsuojeluvaltuutettujen sekä työsuojelupäälliköiden tasa-arvotyöryhmään ottaminen on myös perusteltua, sillä he kohtaavat toimissaan tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä. Tasa-arvotyöryhmän kokoamisessa olisi lisäksi hyvä ottaa huomioon, että se edustaa tarpeeksi monipuolisesti eri henkilöstöryhmiä ja että siinä on suhteellisen tasaisesti sekä naisia että miehiä (Mustakallio, Sevelius, Tanhua 2007, 14). Seuraava argumentti kertoo eri henkilöstöryhmien mukaan saamisen ja viestintäroolin tärkeydestä ja haastavuudesta:

”Mieshenkilöltä X tämä oli erittäin rohkea veto tulla miesyhteisöstä, jossa hän työskentelee, tähän mukaan. Hattua nostan hänelle.”

Asiantuntemus on myös tärkeää tasa-arvotyöryhmälle. Ryhmän olisi hyvä saada ainakin peruskoulutus työpaikan tasa-arvosuunnittelusta, jotta kaikki ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä ja löydetään yhteinen päämäärä:

”[Ongelmana on] Tiedon puute ja taitojen puute - asiantuntemuksen puute ja epävarmuus. Arastellaan miesten ja naisten tasa-arvosta puhumista.” (Veto... 2006)

”Suurimmat haasteet ovat siinä, että ymmärretään myös käytännössä [tasa-arvotyön] sisältö.”

Peruskoulutuksen ja tiedon saaminen valmiina jättää aikaa omalle työpaikalle tärkeiden asioiden miettimiseen:

”Käytimme apuna kaikkea netistä saatavaa ja muuta infoa. [...] Perusasioiden saaminen valmiina on hyvä, koska jää aikaa sitten mietinnälle. Jos olisimme ilman mitään lähtötietoa lähteneet tekemään suunnitelmaa, ei sitä varmaan vieläkään olisi.”

Myös tasa-arvotyöryhmä hyötyy siitä, että siinä on sekä ihmisten johtamistaitoja, eli ”leadership -taitoja”, että asioiden johtamistaitoa, eli ”management -taitoja”

Lisäksi luottamuksen ja avoimen keskusteluilmapiiirin syntyminen on tasa-arvotyöryhmässä tärkeää:

”Yksi tärkeä este on ihan joka ikisen oma asenne. Jos ajatellaan mitä tahansa suunnittelutiimiä tai työsolua, jos ihmiset keskenään eivät pääse keskusteluyhteeseen, niin aika huonohan sitä on edistää.”

Työryhmän tulisi kommunikoida myös yrityksen muiden työntekijöiden kanssa ja ymmärtää roolinsa viestinviejänä (Cohen 2005, 56-57). Tasa-arvotyöryhmäläisiä koskee myös tämä viestinviejän rooli. Tasa-arvotyöryhmän perustamisvaiheessa voidaan myös tiedottaa ryhmän perustamisesta koko henkilöstölle ja mahdollisesti jopa tarjota kaikille halukkaille tilaisuus osallistua ryhmän työskentelyyn.

3.1.3.3 Vision ja strategian laatiminen

Vision ja strategian laatimisen tarkoitus on viestittää tarpeeksi yksinkertaisesti mutta perustellen, mihin yrityksen kehittämistoimilla pyritään. Hyvä visio selkiyttää muutoksen suuntaa ja kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä. (Kotter 1996, 60) Visiolla havainnollistetaan muutosprosessin tulevia positiivisia tuloksia tai riskejä nykyisen tilanteen säilyttämisessä. Vision rakentaminen tapahtuu vaiheittain. Ensin visio havainnollistetaan. Sen jälkeen visio kehitetään työryhmässä ja kehitettyä visiota analysoidaan yhdessä. Lopuksi selkeytetään vision kehittäneen työryhmän rooli. Työryhmän tulisi myös kommunikoida muiden työntekijöiden ja relevanttien sidosryhmien kanssa jo ennen kuin visio on valmis. Kun visio on valmis, pitää kaikille sen luomiseen osallistuneille myös kertoa, miksi heidän ajatuksensa on otettu tai ei ole otettu mukaan visioon. (Cohen 2005, 63-79)

Kotter muistuttaa myös, että jos muutosta ei koeta riittävän tarpeelliseksi, prosessin loppuun saattamiseen ei löydy koskaan riittävästi aikaa: vision takana on oltava tarpeeksi tukea (Kotter 1996, 72). Myös tasa-arvosuunnittelussa ajan puute on ongelma:

”Suunnitelman laatiminen omien töiden ohella oli hankalaa. Työryhmään ei ollut hirveää halukkuutta ja lopulta, kun saimme neljän hengen ryhmän, niin näistäkin yksi ei ole osallistunut lainkaan.” (Veto... 2006)

Ajan puute voi johtua siitä, että koska tasa-arvosuunnittelua ei ole koettu tarpeelliseksi, työryhmän toimintaa ei ole resursoitu riittävästi. Työryhmän toiminnan tarpeellisuus voidaan ymmärtää selkeän vision kautta paremmin. Toisaalta tehoton visio voi olla haitallisempi kuin vision puute. Heikosti laaditun vision toteuttaminen voi jättää ihmiset tyhjän päälle. Kauniit sanat ilman sitoutumista herättävät vain vaarallisen illuusion: ihmiset kuvittelevat tekevänsä työtä vankalla pohjalla, mutta havaitsevat ennen pitkää, että pohja pettää ja kaikki heidän tekemänsä työ valuu hukkaan. (Kotter 1996, 72) Tasa-arvotyössäkin olisi tärkeää päästä kauniista korulauseista käytännössä toteutettavaan visioon ja toimintaan.

3.1.3.4 Muutosvisiosta viestiminen

Eniten visiosta on hyötyä, kun useimmat yrityksen työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet. (Kotter 1996, 73) Näin on ehdottomasti myös tasa-arvosuunnittelussa: tasa-arvotyön kaikki hyödyt saadaan esille vasta, kun suurin osa yrityksen henkilöstöstä on tietoinen tasa-arvosuunnitelman olemassa olosta ja tavoitteista.

Jos yrityksessä on esimerkiksi päätetty kehittää henkilöstön koulutusta ja rekrytointia niin, että kannustetaan myös naisia hakeutumaan miesvaltaisille aloille ja toisin päin, on rekrytoinnit ja koulutusvalinnat suorittavien esimiesten toki oltava sitoutuneita kehitysprosessiin. Kuitenkin myös koko henkilöstön rooli on tärkeä: henkilöstön tietoisuus kyseisestä muutoksesta kannustaa henkilöstöä pohtimaan omia uramahdollisuuksiaan ilman sukupuolirajoitteita. Esimerkiksi, vaikka tietyssä työtehtävässä tai yrityksen tarjoamassa johtajakoulutuksessa ei ikinä olisi ollut naisia, on myös naisten helpompi hakea niihin, kun he tietävät, että tasa-arvosuunnitelman mukaan entisten sukupuoliroolien ylittäminen on sallittua ja jopa toivottavaa. Myös miesten on halutessaan helpompi hakeutua naisvaltaisiin tehtäviin ilman leimautumisen pelkoa.

Vision viestinnässä on tärkeää käyttää yksinkertaista kieltä, joka ei sisällä ammatilangia. (Kotter 1996, 76) Myös tasa-arvosuunnittelussa yksinkertaisen kielen käyttö edistää visiosta viestimistä:

”Jos sanotaan henkilöstölle, ja heillä ei ole mitään tietoa tasa-arvosta, [...] niin he ovat ihmeissään että mikä juttu tämä on. Ihannehan olisi, että koko henkilöstö saisi koulutusta. On myös tärkeää, että kaikki on selkokielistä, että pääsisältö tulee esille.”

Muutosvisiosta viestittäessä voidaan lisäksi käyttää apuna vertauksia ja esimerkkejä, yrityksen sisäisen viestinnän eri foorumeita, toistoa ja esimerkin avulla johtamista. On olennaista tarjota mahdollisuuksia myös kaksisuuntaiseen viestintään. Lisäksi näennäisten ristiriitojen selvittäminen on tärkeää, etteivät ne vie viestin uskottavuudelta pohjaa. (Kotter 1996, 76) Viestintä vaatii esimiehiltä ja työryhmän jäseniltä sitkeyttä ja kärsivällisyyttä: samaa viestiä on usein toistettava uudestaan ja uudestaan. Muutoksen keskellä, varsinkin, kun kyse on usein tunnepitoisista asioista, huhut saavat hyvin helposti siivet. Siksi on tärkeää viestiä faktoja selkeästi ja täsmällisesti, kerta toisensa jälkeen. (Kotter 1996, 73-85)

3.1.3.5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Vision ymmärtäneellä henkilöstöllä tulisi myös olla mahdollisuus toimia vision mukaisesti. Vision mukaista toimimista voivat jarruttaa tai estää organisaation rakenteet, esimiehet jotka eivät ole vision takana, henkilöstöjärjestelmät, sekä tarvittavien taitojen puuttuminen. (Kotter 1996, 88) Nämä ongelmat ovat tuttuja myös tasa-arvosuunnittelussa:

”Tehtävään pitäisi löytyä innokkaita tekijöitä, mutta niitä on harvemmin koska on totuttu että byrokraattisessa organisaatiossa muutoksia on vaikea saada aikaan.” (Veto... 2006)

”Hierarkkinen johtamisjärjestelmä, luottamushenkilöjärjestelmä (lautakunnat, hallitus, valtuusto).” (Veto... 2006)

Olisi hyvä, jos tasa-arvosuunnittelun ohessa voitaisiin samalla tarkistaa koko henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjärjestelmien periaatteet ja toiminta. Tällöin tasa-arvosuunnittelu juurtuu myös kiinteäksi osaksi henkilöstöpolitiikkaa. Varsinkin siinä tapauksessa, että yrityksessä tehdään rakenteellisia tai henkilöstöpoliittisia muutoksia, kannattaa myös tasa-arvosuunnittelussa havaitut seikat ottaa huomioon.

Mikäli tasa-arvosuunnittelussa tai muussa toimintatapojen kehittämisprojektissa päädytään tukemaan malleja, jotka antavat kaikille työntekijöille enemmän vastuuta, myös seuraava Kotterin havainnollistama esimerkki rakenteiden ja esimiesten jarruttavasta vaikutusta on hyödyllinen: ”Toinen tyypillinen esimerkki on sähkölaitos, jonka päätös antaa rivityöntekijöille enemmän vastuuta kilpistyy siihen, että organisaatorakenteessa on liikaa tasoja ja päätöksentekovalta kasautuu liaksi keskijohtoon. Kun työntekijät yrittävät toteuttaa uutta visiota, keskijohto antaa jälkikäteen neuvoja ja pyörittää heidän tekemiään päätöksiä. ’Otitko huomioon tämän seikan?’ ’Olisit varmistanut asian ensin työnjohdolta.’ ’Tajuatko, millaisen käytännön saatoit panna alulle?’ Kuten odottaa sopii, useimmat rivityöntekijät lakkaavat jonkin ajan kuluttua yrittämästä ja palaavat vanhoihin tuttuihin toimintatapoihinsa.” (Kotter 1996, 90-91)

Kotterin mukaan rakenteelliset esteet tulisi pyrkiä poistamaan hyvissä ajoin, etteivät työntekijät turhaudu koko muutosprosessiin. Tasa-arvosuunnittelussa esteiden poistaminen on myös tärkeää. Lisäksi realismi ja työpaikan arjen huomiointi auttavat laatimaan tasa-arvosuunnitelmaan toimenpiteitä, joilla todella saadaan aikaan muutoksia.

3.1.3.6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Kotterin (1996, 105) mukaan välimatkan etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi menee koko ajan eteenpäin ja että lopputulokseen pääsy on mahdollista. Tasa-arvosuunnittelussakin on hyvä juhlistaa matkalla koettuja pieniä onnistumisia ja pitää samalla mielessä, että työ ei saa loppua välivoittoon vaan sen on jatkuttava pitkäjänteisesti:

”Olemme oppineet pitkäjänteisyyttä, sitä että edetään pienin askelin. Mutta ei pidä antaa periksi. Ja välillä tulee valopilkkuja. Mutta on myös nähty, kuinka sitkeässä jotkut asenteet voivat olla vielä tänä päivänä. Tietysti meille ryhmänä antoi aika paljon se, että projektin puitteissa oli myös mahdollisuus perehtyä muiden tilanteisiin.”

Tasa-arvosuunnittelulla kehitettävät asiat ovat usein isoja ja hitaasti muuttuvia. Esimerkiksi segregaaation purkaminen hyvin mies- tai naisvaltaisella alalla voi kestää kauan. Sen tähden myös tasa-arvotyössä on olennaista juhlia välillä välitavoitteisiin pääsyä. Esimerkiksi hiljattain tasa-arvosuunnittelun aloittaneessa yrityksessä kerrotaan innokkaasti, miten rekrytointikäytäntöjen ja työpaikkailmoitustekstien kehittämisen avulla saavutettiin nopeasti pieniä näkyviä muutoksia:

”Rekrytoimme parhaillaan lisää työntekijöitä. Nyt kun työpaikkailmoituksessa luki, että ’työ sopii sekä naisille että miehille’, tuotantotyöhön haki noin 20% naisia. Muutama nainen uusista valituista on nyt tulossa töihin tuotannon puolelle.”

3.1.3.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Kun muutosprosessi on viety onnistuneesti päätökseen, tarvitaan vielä jatkuvaa vahvistusta ja jatkotyötä, jotta organisaatiokulttuuri todella muuttuu. Muutoin ihmisillä on taipumus palata ja kaivata menneeseen ja valua vaivihkaa takaisin vanhoihin toimintamalleihin. (Kotter 1996, 115-126)

Jotta tasa-arvosuunnittelu vakiintuu yrityksen toimintaan, tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä ja seurantakäytäntöjä:

”[Meillä on] liikaa strategioita ja muistioita, jotka edelleen yleisiä periaatteita ja lauseita – tarve konkretiaan, selkeyteen ja siihen, että tärkeintä on se toteutus ja toiminta eikä paperi ole itsetarkoitus, johon työ päättyy.” (Veto... 2006)

”Jatkotyön osalta suurimmaksi haasteeksi nousee sellaisen raportointikäytännön luominen, esimerkiksi henkilöstöraportoinnin kautta sekä vaikkapa hankkeiden johtotehtävien jakautuminen miesten ja naisten kesken, jolla saadaan riittävä tieto tasa-arvosuunnitelman kehittämiskohteiden toteutumisesta.” (Veto... 2006)

3.1.3.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Muutosprosessin lopullinen tarkoitus on saada kaikki tuntemaan, että nykyinen tapa toimia on meidän tapamme toimia tässä yrityksessä. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin tarkoittaa, että muutos nivoutuu vahvasti osaksi yhteisön ja organisaation kulttuuria ja henkistä omaisuutta; muutoksesta tulee tärkeä osa yhteisön historiaa ja identiteettiä. (Kotter 1996, 127-138)

Yhdessä yrityksessä tasa-arvosuunnittelun juurtumista yrityksen toimintaan kuvataan seuraavasti:

”Tasa-arvojärjestelmä toimii automaattisesti, se on huomaamaton taka-alalla, ja tulee mieleen tilanteen mukaan. Siinä ei ole mitään suurempaa tai erikoisempaa. Se on juurtunut käytäntöön.”

Olisikin tärkeää saada tasa-arvosuunnittelu juurtumaan yrityksen kaikkiin käytäntöihin, eikä jättää sitä erilliseksi palaseksi.

3.2 Tasa-arvo ja muut yrityksen arvot

Monilla työpaikoilla on määritelty yrityksen arvot, joihin tasa-arvo sisältyy joko suoraan tai jonkun muun arvon alakategoriana. Yhteiskuntavastuun ja arvojen huomioimisen perinne yrityksessä tuntuu myös auttavan tasa-arvosuunnittelun jalkauttamista organisaatioon, vaikka tasa-arvoa ei varsinaisesti olisi yrityksen arvoksi aiemmin nimettykään.

Useimmiten yritysten valitsemat arvot voidaan jakaa neljän kategorian alle: taloudelliset arvot (esim. tuloksellisuus, kannattavuus), asiakasarvot (asiakaskeskeisyys, asiakastyytyväisyys, markkinakeskeisyys), yhteistyöarvot (sisäinen tehokkuus, verkostoyhteisön toiminta, viestinnän avoimuus, työntekijöiden arvostus), ja kehitykseen liittyvät arvot (jatkuva oppiminen, innovatiivisuus, työn ilo). (Kauppinen 2002, 76-77) Henkilöstön tasa-arvo kuuluu useimmiten yrityksissä yhteistyöarvojen ja kehitykseen liittyvien arvojen alle. Sukupuolinäkökulman huomioiminen yrityksen palveluissa ja tuotteissa puolestaan kuuluu asiakasarvoihin. Vaikka yksityisellä sektorilla tasa-arvosuunnittelun laatimisen velvoite koskeekin vain henkilöstöpoliittista tasa-arvoa, tasa-arvonäkökulma voidaan toki ottaa huomioon myös yrityksen tarjoamissa palveluissa ja tuotteissa.

Yrityksen arvojen ja samoin myös tasa-arvosuunnittelun kannalta olennaista on arvojen jalkauttaminen organisaatioon. Yrityksen arvojen määrittely innostaa ja nostaa odotuksia. Mikäli arvojen mukaista muutosta ei tapahdu, seuraa turhautuminen ja erot ihanteiden ja todellisuuden välillä nähdään entistäkin räikeämmin. Arvojohtaminen lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan arvojen mahdollisuudet ja arvopohjan tarpeellisuus. Arvojen toteuttamiseksi arvot on jalostettava normeiksi ja niiden toteutumista on seurattava ja arvioitava. (Kauppinen 2002, 21)

Myös Pohjoismainen tasa-arvosuunnittelun malli korostaa tasa-arvotilanteen selvitystä ja siinä tapahtuvien muutosten mittausta. Kuten muidenkin arvojen myös tasa-arvon toteutumisen seurantaan varten on hyvä ottaa käyttöön erilaisia mittareita. Suomen tasa-arvolaki vaatii mittaamaan vain palkkauksellisen tasa-arvon toteutumista ja sukupuolenmukaisen segregaaion astetta. Sen lisäksi yrityksessä voidaan kuitenkin mitata esimerkiksi rekrytoinnin tasa-arvoisuutta, naisten ja miesten perhevapaiden käyttöä, koulutukseen osallistumista ja urakehitystä. Tasa-arvosuunnittelun avulla kehitetään eri tasa-arvon osa-alueita, ja mittareilla puolestaan mitataan kehitystyön tuloksia. Yhdessä tämän selvityksen puitteissa haastattelussa yrityksessä puhutaankin tasa-arvojärjestelmästä tasa-arvosuunnittelun sijaan. Tilastojen lisäksi voidaan mitata myös henkilöstön kokemusta esimerkiksi henkilöstökyselyn tai tasa-arvokyselyn avulla.

3.3 Tasa-arvo ja liiketoimintastrategia sekä yrityksen elinkaari

Yrityksen toimiala, sidosryhmät, valitut liiketoimintastrategiat ja arvot vaikuttavat yrityksen tapaan suhtautua tasa-arvosuunnitteluun. Tasa-arvosuunnittelun painopisteitä voidaan valita myös sen mukaan, mikä yrityksessä on tärkeää valitun liiketoimintastrategian mukaan.

Lisäksi yritykset kohtaavat erilaisia haasteita eri vaiheessa elinkaartaan: pienessä, voimakkaasti kasvavassa tai kansainvälistyvässä yrityksessä kriittiset tekijät ovat erilaisia. Tasa-arvosuunnittelu voi tukea yritystä eri tavoin sen elinkaaren eri vaiheissa. Tasa-arvosuunnittelun mieltäminen joustavana työkaluna parantaa myös motivaatiota tasa-arvosuunnitteluun, ja voidaan löytää erilaisia suunnittelun painopisteitä, jotka ovat relevantteja eri vaiheissa yrityksen elinkaarta:

”Tasa-arvotyötä tehdään ennen kaikkea viihtyvyyden takia. Firman kehitys mennyt eteenpäin, mikä kasaa paineita työntekijöille, kasvu on ollut liiankin nopeaa ollut viime aikoina.”

3.4 Tasa-arvosuunnittelun kieli

Tasa-arvosuunnittelun muutamaiset erityispiirteet tuovat haasteita tasa-arvosuunnittelussa käytetyn retoriikan valintaan. Tieteen kieli ja yritysten jokapäiväisessä työssä käytetty kieli eroavat toisistaan. Samoin kuin esimerkiksi johtamisen tutkimuksessa ja liikkeenjohdon konsultoinnissa käytetään kieltä ja samoja johtamisen teorioita eri tavoin, myös tasa-arvon motivoinnissa työpaikoilla voidaan käyttää erityyppistä kieltä kuin tasa-arvoon liittyvissä tutkimuksissa tai naistutkimuksessa ja sukupuolentutkimuksessa. Tasa-arvosta pyritään näin puhumaan yrityksissä arjen tasolla, jolloin puhetta on helpompi ymmärtää ja liittää käytäntöön. Yhteisen kielen löytäminen saattaa kuitenkin olla tasa-arvosuunnittelun saralla haasteellisempaa kuin esimerkiksi liikkeenjohdon konsultoinnissa, sillä tasa-arvotyön parissa on heterogeenisempi joukko työntekijöitä, esimiehiä, tutkijoita, viranomaisia ja muista toimijoita.

On myös mielenkiintoista, että usein eettisistä asioista ja ympäristön suojelusta puhutaan yrityksissä käyttäen business-kieltä, jolloin eettisiä tavoitteita ja arvoja ei mainita suoraan tai ei korosteta niiden merkitystä itseisarvoina. Eettisistä tavoitteista saatetaan esimerkiksi puhua kiertäen eettisiä termejä ja korostaen erilaisia teknisempiä termejä. Myös tasa-arvotyön taloudellisten vaikutusten tarkastelu ja painottaminen liittyvät tähän trendiin. Se, ettei eettisistä tavoitteista puhuta yritysjohdossa tai liikkeenjohdon konsultoinnissa itseisarvoina, voi johtua esimerkiksi siitä, että halutaan korostaa, että käytännössä kannattavuustekijät, imagotekijät ja eettiset tavoitteet linkittyvät yhteen yritysten toiminnassa. Business-retoriikan käyttö voi toki myös johtua yksinkertaisesti siitä, että halutaan puhua myös tasa-arvosta yrityksessä työskenteleville tutulla kielellä. Toisaalta business-retoriikan käyttö saattaa myös ärsyttää, mikäli viesti kuulostaa siltä, että tasa-arvosta ollaan kiinnostuneita vain välineenä. Tasa-arvotyöstä saatavista hyödyistä puhuminen ei kuitenkaan tarkoita, ettei tasa-arvo olisi myös itseisarvallisesti tärkeää. Molemmat näkökulmat on toki hyvä pitää esillä samaan aikaan.

Minkälainen kieli sitten motivoi tasa-arvotyöhön työpaikoilla? Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että tasa-arvosuunnittelussa käytetyn kielen (puhe, teksti, raportit, kuvat) tulisi olla mahdollisimman selkeää, organisaation omalla sanastolla kuvattua ja organisaation ja sen työntekijöiden tarpeisiin keskittyvää. Riippuu myös organi-

saatiosta, minkälainen kieli ja minkälaiset argumentit motivoivat parhaiten tasa-arvosuunnitteluun. Lisäksi tarvitaan tasa-arvoaiheisia tutkimuksia, joita voidaan käyttää käytännön työn tukena ja motivoinnissa hyödyksi.

Lainsäädännöstä puhumisella on oma roolinsa tasa-arvosuunnittelun motivoinnissa. Lain tuntemuksen koetaan esimerkiksi parantavan kykyä perustella muille, miksi tasa-arvotyöhön pitää satsata. Tasa-arvosuunnitelmat julkisella sektorilla -seminaarien palautteiden vastauksista näkyy myös, että tasa-arvosuunnittelun perustelu saattaa olla haasteellista:

”Erityisesti lakipykälien painotus tuo asialle sen ansaitsemaa arvostusta (Veto... 2006).”

”Työpaikkamme päättäjä-/esimiestaso ja ehkä ei koko henkilöstökään ole ollut kiinnostunut toimimaan tasa-arvosuunnitelman luomien tavoitteiden suuntaisesti, joten tarvitsimme vakuutusta siihen, että olemme oikealla asialla ja että työemme pohjaksi löytyy suunnitelmamalleja, laki ja suosituksia (Veto... 2006).”

”[Seminaari] antoi tukea ja hyviä argumentteja, joita voi käyttää tasa-arvosuunnitelman tekemisen perusteina ja perusteluina, mutta se ei riitä. Lakiin suhtautuminen on asennetasolla (Veto... 2006).”

Vaikka tasa-arvolaki mainitaan seminaarien palautteessa lähinnä tasa-arvotyölle pohjan antavana tekijänä, lakiin liittyvä argumentointikyky koettiin tärkeäksi etenkin tasa-arvotyön alulle saattamisessa ja sen sisällön määrittelyssä omalla työpaikalla.

Joillakin työpaikoilla osalla henkilöstöstä tai esimiehistä saattaa myös olla kielteinen suhtautuminen tasa-arvo -termiin. Tällöin on haasteellista puhua tasa-arvosta niin, että nämäkin ihmiset ymmärtävät tasa-arvosuunnittelun positiiviset vaikutukset ja päämäärän. Ymmärrys syntyy joskus helpommin sitä kautta, että puhutaan konkreettisista asioista, joiden halutaan yrityksessä muuttuvan, eikä niinkään heti aluksi vain tasa-arvosta yleisellä tasolla. Tasa-arvosuunnittelun hyödyt myös ymmärretään paremmin pikku hiljaa kun saadaan todisteita:

”Jokaisen silmät ovat enemmän auenneet, meillä on kehittämisen tarpeita. Ne luottamusmiehet jotka sanovat, että ei ole ongelmia, niin näkevät paremmin, kun näytetään mustaa valkoisella.” (luottamushenkilö haastatellulla työpaikalla)

On myös tärkeää pikku hiljaa saada tasa-arvo sekä terminä että toimintana vakiinnutetuksi yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Mikäli lähdetään puhumaan vain henkilöstön kehittämisestä tai monimuotoisuuden tukemisesta yleisellä tasolla, eikä mainita sukupuolten välistä tasa-arvoa, sukupuolisensitiivisyys tuntuu unohtuvan myös käytännön työssä. Tavoitteena olisi päästä siihen, että niilläkin työpaikoilla, joilla jotkut kokevat tasa-arvotyön kielteisesti, voitaisiin puhua sukupuolesta ja tasa-arvosta niin, ettei puhuja leimaannu.

3.5 Yhteenveto viestinnästä tasa-arvosuunnittelussa

Käsittelimme tässä kappaleessa eri tapoja ja teorioita hahmottaa arvojen ja muutoksen motivointia yrityksissä. Tasa-arvosuunnittelu on yrityksen muutosprosessi. Niinpä tasa-arvosuunnittelussa on olennaista koko henkilöstön sitouttaminen ja muutosjohtaminen. Henkilöstön sitouttamisessa tarvitaan paitsi tiedotusta myös kaksisuuntaista viestintää. Lisäksi valittujen tasa-arvon kehittämistoimenpiteiden vaikutusta voidaan mitata erilaisten tilastojen ja mittareiden avulla.

Tasa-arvosuunnittelu on useimmiten hidas prosessi, jossa tasa-arvo juurtuu pikku hiljaa yrityksen ja henkilöstön toimintatapoihin. Toisaalta joskus muutoksia voidaan saada aikaan nopeastikin esimerkiksi muuttamalla jotain tiettyä prosessia yrityksessä tasa-arvosuunnitelman avulla. On hyvä muistaa juhlistaa pieniäkin saavutuksia, jotta jaksetaan jatkaa tasa-arvosuunnittelua. Tasa-arvosuunnittelun hyvien vaikutusten havaitseminen motivoi tasa-arvosuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteuttamiseen.

Tasa-arvosuunnitelma on joustava työkalu, johon voidaan valita tasa-arvon kehittämiskohteita ja toimenpiteitä yrityksen ja sen henkilöstön kulloistenkin tarpeiden mukaan. Erilaiset seikat voivat olla tärkeitä tasa-arvosuunnittelussa yrityksen elinkaaren eri vaiheissa tai riippuen yrityksen toimialasta, sidosryhmien odotuksista tai liiketoimintastrategiasta. Myös tasa-arvosuunnittelun kielen on hyvä olla organisaation omalla sanastolla kuvattua.

4 HAASTATTELUIJEN TOTEUTUS

Tätä selvitystä varten haastateltiin tasa-arvotyöryhmiä viidellä työpaikalla. Työpaikkahaastattelujen avulla kerättiin tietoa yritysten käytännön kokemuksista liittyen tasa-arvosuunnittelun viestintään ja motivointiin. Tässä kappaleessa kerrotaan, kuinka haastattelut toteutettiin ja seuraavissa kappaleissa esitellään haastattelujen tuloksia.

4.1 Haastattelumetodit

Organisaatioiden haastattelut toteutettiin syksyllä 2007 ryhmähaastatteluina viidellä eri työpaikalla. Haastatteluissa olivat mukana kustakin organisaatiosta mahdollisuuksien mukaan: tasa-arvotyöryhmä, henkilöstöjohdon edustaja, organisaation tiedotusvastaava, eri henkilöstöryhmien edustajat, työsuojeluorganisaation edustaja ja luottamushenkilöt, sekä miehiä ja naisia. Yhteensä viiteen ryhmähaastatteluun osallistui 30 haastateltavaa, joista 14 naisia ja 16 miehiä. Haastattelijoina toimivat Pia Sevelius ja Inkeri Tanhua. Haastattelut kirjoitettiin ylös tietokoneella haastattelutilanteessa. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin. Patentti- ja rekisterihallituksen osalta haastattelun lisäksi lähteenä on käytetty myös Patentti- ja rekisterihallituksen tasa-arvosuunnitelman laatimisesta tehtyä videota. Selvitystä varten haastateltiin myös tasa-arvokonsultti Sinikka Mustakalliota. Haastattelijana toimi Inkeri Tanhua ja haastattelu nauhoitettiin.

Haastattelukysymykset ovat liitteenä (LIITE 3). Asiantuntijahaastattelun osalta painotettiin vain osaa kysymyksistä. Empiirisen selvityksen materiaali on arkistoitu kokonaisuudessaan omaan kansioonsa, ja se säilytetään WoM Oy:n toimesta luottamuksellisesti. Tässä raportissa esitetään yhteenvetoja ja analysoidaan empiiristä materiaalia.

Organisaatiossa tehdyt haastattelut on analysoitu teemojen mukaan. Haastattelujen tarkoituksena on ennen kaikkea tuoda esille hyviä käytäntöjä tasa-arvosuunnittelun viestinnästä ja motivoinnista.

4.2 Haastatellut organisaatiot

Haastattelut toteutettiin taulukkoon 4 merkittyinä päivämäärinä viidessä eri organisaatiossa:

	Organisaatio	Sijainti	Toimiala	Haastattelun päivämäärä
1.	Printal Oy	Hanko	Teknoliateollisuus	4.9.2007
2.	NMC Termonova Oy	Inkoo	Kemianteollisuus	5.9.2007
3.	Patentti- ja rekisterihallitus	Helsinki	Valtion organisaatio	6.9.2007
4.	Tamfelt Oyj	Tampere ja Juvankoski	Tekstiiliteollisuus	13.9.2007
5.	Halton Oy	Kausala, sekä muita toimipisteitä	Teknologia-teollisuus	25.9.2007

Taulukko 4 Haastatellut organisaatiot ja haastatteluajankohdat

Haastateltavat organisaatiot on valittu niin, että ne ovat erikokoisia ja edustavat eri aloja. Taulukossa 5 esitellään vielä organisaatioiden henkilöstön määrä ja jakautuminen naisiin ja miehiin, sekä ensimmäisen tasa-arvosuunnitelman laatimisvuodet.

	Organisaatio	Henkilöstön lukumäärä	Naiset % Miehet %	Suunnitelma vuodesta
1.	Printal Oy	170	35% naisia 65% miehiä	2004 (työ alkoi 2002)
2.	NMC Termonova Oy	70	16% naisia 84% miehiä	2007
3.	Patentti- ja rekisterihallitus	500	66% naisia 34% miehiä	1992
4.	Tamfelt Oyj	1045 (300 Juvankoski, 745 Tampere)	47% naisia 53% miehiä	2004
5.	Halton Oy	374 (283 Kausala)	38% naisia 62% miehiä	2006

Taulukko 5 Haastateltujen organisaatioiden henkilöstön lukumäärä, naisten ja miesten prosentuaalinen osuus, sekä ensimmäisen tasa-arvosuunnitelman laatimisvuosi

Haastatteluihin valittiin organisaatioita, joilla on jo kokemusta tasa-arvosuunnittelusta, jotta saadaan esille tasa-arvosuunnittelusta koettuja hyötyjä ja opittuja hyviä käytäntöjä sekä kohdattuja ongelmia. Haastatelluista organisaatioista Patentti- ja rekisterihallituksella on ollut tasa-arvosuunnitelma pisimpään: jo vuodesta 1992. Printal Oy ja Tamfelt Oyj ovat laatineet ensimmäiset tasa-arvosuunnitelmansa vuonna 2004. Vuoden 2005 lakiuudistus, joka täsmensi tasa-arvosuunnitelman sisältöä ja herätti paljon keskustelua mediassa, aktivoi monia yrityksiä laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Vuoden 2005 lakiuudistuksen jälkeen suunnitelman ovat haasta-

telluista yrityksistä laatineet Halton Oyj sekä NMC Termonova Oy. NMC Termonova Oy on valittu mukaan vähän aikaa sitten tasa-arvosuunnittelun aloittaneena yrityksenä.

Haastatelluista organisaatioista miesvaltaisia ovat teknologiateollisuuden alan pakkausmateriaaleja tuottava Printal Oy Hangossa, kemianteollisuuden tuotantoyritys NMC Termonova Oy Inkoossa, sekä teknologiateollisuuden tuotantoyritys Halton Oy. Henkilöstön sukupuolirakenteeltaan kohtalaisen tasaisia yrityksiä puolestaan edustaa teknisiä tekstiilejä teollisuuden tarpeisiin tuottava ja toimittava Tamfelt Oyj. Tamfelt Oyj:llä on Suomessa kaksi tehdasta, joista toinen sijaitsee Tampereella ja toinen Juvankoskella. Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) puolestaan on henkilöstörakenteeltaan lievästi naisvaltainen. PRH on haastatelluista organisaatioista myös ainut valtion organisaatio. PRH toimii kauppa- ja teollisuusministeriön hallinnonalalla.

Haastateltavat organisaatiot on valittu myös sillä perusteella, että ne ovat osoittaneet erityisen hyvää sitoutumista tasa-arvosuunnitteluun: PRH on saanut tasa-arvovaltuutetun tasa-arvopalkinnon vuonna 2006. Printal Oy:ssä on kehitetty tasa-arvosuunnittelua tasa-arvojärjestelmän muodossa ja Printal Oy on ollut esillä tasa-arvosuunnittelusta kertovissa tilaisuuksissa. Halton Oy:ssä on puolestaan otettu erityisen hyvin huomioon sekä tasa-arvosuunnittelu että yrityksen sisäinen tiedotus ja viestintä. Tamfelt Oyj:llä on pitkä kokemus tasa-arvosuunnittelusta ja tasa-arvosuunnitteluun liittyviä asioita pidetään hyvin esillä. NMC Termonova Oy:ssä on lähdetty tehokkaasti liikkeelle tasa-arvosuunnittelun jalkauttamiseksi organisaatioon. NMC Termonova Oy:ssä käytetään molempia kotimaisia kieliä, joten myös kaksikielisyyden huomioiminen tiedotuksessa on noussut tärkeäksi kysymykseksi.

Seuraavissa kappaleissa esitellään haastattelujen tulokset. Kappaleessa viisi tarkastellaan, miten tasa-arvosuunnittelu on lähtenyt liikkeelle haastatelluissa organisaatioissa ja mitä hyötyä tasa-arvosuunnittelusta on. Kappaleessa kuusi perehdytään siihen, kuinka sisäinen viestintä tasa-arvosuunnittelusta on haastatelluissa organisaatioissa järjestetty.

5 TASA-ARVOSUUNNITTELUUN MOTIVOIVAT TEKIJÄT HAASTATELLUISSA ORGANISAATIOISSA

Mikä yrityksiä motivoi tasa-arvosuunnitteluun? Kenen toimesta tasa-arvosuunnitelmaa lähdetään laatimaan ja kuka vastaa suunnitelman päivytyksestä myöhemmin? Tässä kappaleessa vastataan muun muassa näihin kysymyksiin yrityshaastattelujen avulla. Lisäksi pohditaan, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä ja toisaalta johtoa tasa-arvosuunnitteluun ja esitetään haastattelujen käsityksiä siitä, kuinka tasa-arvosuunnittelu lisää tuloksellisuutta.

5.1 Tasa-arvosuunnittelun liikkeelle sysäävät ja kantavat voimat

5.1.1 Kuka tekee aloitteen tasa-arvosuunnitteluun?

Kirjallisuudessa ohitetaan usein kysymys siitä, kuka tekee aloitteen tasa-arvosuunnitelman laatimiseen, ja painotetaan vain, että laki velvoittaa suunnitelman tekoon. Niinpä haastatteluissa kysyttiin, mikä tai ketkä saivat aikaan ensimmäisen sysäyksen tasa-arvosuunnitelman tekemiseen työpaikalla. Tasa-arvosuunnittelun alkua kuvataan haastatteluissa organisaatioissa seuraavasti:

”Syy [tasa-arvosuunnitelman tekoon] oli mukana oleminen, etunenässä oleminen. Pääluottamusmiehet olivat erittäin aktiivisia käymään kursseja. YT-ryhmässä puhuttiin myös paljon tasa-arvosta. Lähdimme ennakkoluulottomasti liikkeelle. Perustimme työryhmän ja kävimme kursseilla. Työ alkoi 2002, jolloin ensimmäiset henkilöstöryhmät ja pääluottamusmies kävivät metallin kurssit.”

”Luottamusmies laittoi asian liikkeelle. Hän mainitsi asiasta henkilölle N.N., [joka vastaa henkilöstöasioista, palkanlaskennasta ja on mukana johtoryhmässä], joka ryhtyi viemään asiaa eteenpäin. Luottamusmies varmaan halusi suunnitelman, koska siitä on ollut puhetta mediassa tasa-arvolain uudistuksen takia.”

”Oikeastaan koko juttu lähti liikkeelle ilmapiirikartoituksella. Kartoituksesta nousi esille asioita naisten asemaan ja tasa-arvoon liittyen. Otimme yhteyttä

valtuutetun toimistoon ja joku asiantuntija tuli kertomaan meille tasa-arvolaista. Hän kertoi myös, että yliopistolla ollaan tekemässä Tasa-arvosta lisäarvoa hanketta, johon sitten osallistuimme. Olin luottamusmies, ollut jo 20 vuotta. Keskustelimme luottamusmiesporukassa ja olin ainut joka koin silloin, että meillä on tasa-arvo-ongelmia, ja että niistä pitää keskustella.”

”Meillä ei ollut kunnan suunnitelmaa, joten hanke [Tasa-arvo teknologiateollisuudessa] osui hyvään hetkeen. Siitä [tasa-arvosuunnitelmasta] oli puhuttu mutta sitä ei ollut. Se leijaili tuolla, että täytyisi tehdä, mutta kuka ja koska ja millä resursseilla.”

”Varsinainen lain vaatima tasa-arvosuunnitelma laadittiin ensimmäisen kerran 1992. Tosin se oli hieman niukka, eikä kovin konkreettinen. Vuonna 2001–2002 osallistuimme ESR-rahoitteiseen projektiin Investointi Tasa-arvoon. Sen perusteella alkoi toiminnan kehittäminen ja muodostimme tasa-arvotoimikunnan. Tasa-arvosuunnitelma päivitettiin perusteellisesti vuonna 2006, ja viimeksi tasa-arvosuunnitelmaa on päivitetty vuonna 2007 toukokuussa.”

Tasa-arvosuunnittelun aloituskuvauksista yhteenvedona voidaan todeta, että tasa-arvosuunnittelu on haastatelluilla työpaikoilla lähtenyt liikkeelle joko luottamushenkilöiden tai henkilöstöhallinnon toimesta. Lisäksi tasa-arvosuunnitteluun apua tarjoavilla hankkeilla on ollut vaikutusta sekä tasa-arvosuunnittelun aloittamisessa että jatkotyössä.

5.1.2 Tasa-arvosuunnitelman päivityksestä vastaavat henkilöt

Luottamushenkilöt, henkilöstöhallinto ja tasa-arvohankkeet ovat siis vaikuttaneet siihen, että haastatelluilla työpaikoilla on lähdetty laatimaan tasa-arvosuunnitelmia. Entä mikä taho haastatelluissa organisaatioissa vastaa suunnitelman päivityksestä ja toteuttamisesta? Onko haastatelluissa yrityksissä saatu tasa-arvosuunnitelma juurrutettua organisaation toimintaan vai ovatko tasa-arvosuunnittelun liikkeelle sysänneet henkilöt edelleen vastuussa suunnitelman päivittämisestä? Näihin kysymyksiin voidaan etsiä vastauksia tarkastelemalla taulukkoa 6, josta näkyvät sekä tasa-arvosuunnitteluun aloitteen tehneet että tasa-arvoasioista nykyään vastaavat henkilöt haastatelluissa organisaatioissa.

	Kuka/mikä toimi aloitteen tekijänä yrityksessä suunnitelman laatimiselle	Tasa-arvosuunnitelman päivittämisestä ja toteuttamisesta nykyään vastaavat tahot
1.	Pääluottamusmiehet ja YT –ryhmä. Uusi johtoryhmä tuli myös asian taakse.	Tasa-arvotyöryhmä ja kunkin vastuualueen henkilöt.
2.	Luottamushenkilö teki aloitteen. Palkanlaskija, joka vastaa myös henkilöstöasioista ja on johtoryhmässä, lähti viemään eteenpäin.	Tasa-arvotyöryhmä ja kunkin vastuualueen henkilöt. Palkanlaskija, joka vastaa myös henkilöstöasioista, on tärkeässä roolissa edelleen.
3.	Haluttiin päivittää suunnitelma konkreettiseksi. Vuonna 2000-2002 osallistuttiin ESR -projektiin <i>Investointi Tasa-arvoon</i> .	Tasa-arvotoimikunta ja kunkin vastuualueen henkilöt. Tehtävän anto tasa-arvotoimikunnalle sisälsi velvoitteen myös asioiden hoitamisesta.
4.	Ilmapiiirikyselyssä tuli esille naisten asemaan liittyviä asioita. Luottamushenkilö teki aloitteen. Osallistuimme <i>Tasa-arvosta lisäarvoa</i> -hankkeeseen.	Kunkin alueen vastuuhenkilöt, tasa-arvotyöryhmä, sekä tasa-arvofoorumit, joihin voivat osallistua kaikki.
5.	Yhdenvertainen kohtelu on aina ollut tärkeää yrityksessä. Vanha suunnitelma oli vajavainen ja <i>Tasa-arvo teknologiateollisuudessa</i> -hanke tarjosi sopivasti apua.	Työsuojelutoimikunta ja kunkin vastuualueen henkilöt. (YT:ssä on päätetty, että se toimii näin parhaiten, vaikka asiat eivät ole aina työsuojelu-asioita.)

Taulukko 6 Tasa-arvosuunnitteluun aloitteen tekeminen sekä nykyään tasa-arvosuunnitelman päivittämisestä ja toteuttamisesta vastaavat tahot

Taulukosta 6 nähdään, että tasa-arvosuunnittelu ei ole missään haastatellussa organisaatiossa pelkästään yhden ihmisen vastuulla: kaikissa organisaatioissa toimii työryhmä, joka vastaa suunnitelman päivityksestä. Suunnitelman toteutus puolestaan on jalkautettu osaksi organisaation muita toimintoja. Samalla useimmissa haastatelluissa organisaatioissa on kuitenkin ns. tasa-arvosuunnittelun promoottoreita, eli henkilöitä jotka ovat olleet merkittävässä roolissa tasa-arvosuunnittelun aloittamisessa ja ovat merkittävässä roolissa tasa-arvotyöryhmän toiminnassa nykyäänkin.

Taulukkoa 6 katselemalla voidaan lisäksi todeta, että tasa-arvosuunnittelulle aloitteen tehneissä henkilöissä painottuu jonkin verran luottamushenkilöiden rooli, mutta tasa-arvosuunnittelun edetessä myös henkilöstöhallinto on kaikissa haastatelluissa organisaatioissa tärkeässä roolissa tasa-arvosuunnittelun toteutuksessa ja organisoinnissa yhdessä henkilöstön edustajien kanssa.

Kuten edellä kappaleessa kaksi esitettiin, tasa-arvosuunnittelun aloittamisessa tärkeässä roolissa olevat luottamushenkilöt saavat tietoa tasa-arvosuunnittelusta muun muassa työntekijäjärjestöjen kautta. Henkilöstöhallinto puolestaan voi saada tietoa tasa-arvosuunnittelusta työnantajajärjestöjen kautta. Lisäksi tietoa saadaan ainakin tasa-arvoviranomaisten ja tasa-arvohankkeiden kautta.

5.2 Tasa-arvosuunnittelun hyödyt

Tasa-arvotyön hyötyjen ymmärtäminen on yksi merkittävimmistä yrityksistä ja niiden työntekijöitä tasa-arvosuunnitteluun motivoivista tekijöistä. Seuraavaksi tarkastelemme, mitä hyötyä tasa-arvosuunnittelusta koettiin haastatelluissa yrityksissä olevan yritykselle ja sen henkilöstölle, sekä miten haastatelluissa organisaatioissa koettiin tasa-arvosuunnittelun lisänsäen yrityksen tuloksellisuutta.

5.2.1 Henkilöstöä tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tasa-arvon hyödyt

Haastattelujen mukaan henkilöstö hyötyy tasa-arvosuunnittelusta ennen kaikkea työilmapiirin paranemisen kautta. Työilmapiirin paranemiseen vaikuttavat esimerkiksi työolojen parantuminen sekä se, että ennakkoluulot erilaisuutta kohtaan vähenevät, ja kiusaaminen, häirintä ja kateus vähenevät. Tärkeäksi koetaan myös se, että henkilöstön voimavarojen parempi huomioon ottaminen motivoi työn tekoon ja työssä kehittymiseen. Lisäksi henkilöstö saa äänensä kuuluviin tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa ja sen kautta.

Yhdessä haastatellussa yrityksessä kerrotaan henkisten ja fyysisten työolojen paranemisen olevan yksi tasa-arvosuunnittelun etu:

”Esteiden poistaminen ja työolosuhteiden parantaminen niin, ettei ole kummallekaan sukupuolelle estettä tehdä työtä. Se on tehtaan puolella yksi tärkein asia. Silloin puhutaan sekä työmenetelmien, koneiden ja laitteiden kehittämisestä että henkisistä esteistä. Vaikutukset näkyvät myös tapaturmissa ja sairastavuudessa.”

Kiusaamisen, häirinnän ja kateuden vähenemisestä haastatelluissa organisaatioissa kerrotaan puolestaan seuraavasti:

”Ajoissa puuttuminen kiusaamistapauksissa parantaa myös työhyvinvointia.”

”Siinä kärsii ihan selvästi se firma, sillä työ ei tule hoidettua niin kuin pitäisi. Ja molemmat [riidoissa olevat henkilöt] pääsisivät helpommalla, kun ei tarvitsisi mieltä että koston. Ennen saatettiin esim. juosta päivä ilman hallia ja etsiä jotain, mutta periaate oli että ei anneta. Se toimii myös toisin päin, jos toiselle tekee källin, se vaivaa myös itseä ja syö omaa henkistä hyvinvointia.”

”Kaikki tulevat toimeen keskenään, parantaa työilmapiiriä, ja myös tehoa. Sekä työntekijälle että työnantajalle on hyötyä tasa-arvojärjestelmästä.”

Kiusaamisella ja epäarvostuksen tunteella voi myös olla pitkäaikainen huono vaikutus työmotivaatioon:

”Uskon ainakin, että jos uskoo ettei tule kohdelluksi yhtä hyvin kuin muut, niin se ei paranna työskentelymielialaa ja työn tekoa. Sillä voi olla isokin vaikutus. Ja vaikutus voi kestää pitkäänkin. Asiat voivat olla pieniäkin, mutta kokemus epätasa-arvosta tuntuu huonolta.”

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelulla koetaan olevan hyötyä erilaisuutta kohtaan koettujen ennakkoluulojen vähentämisessä ja kaikkia yhdenvertaisesti arvostavan organisaatiokulttuurin luomisessa:

”Olen ylpeä henkilöstön puolesta siitä, ettei ole älähdetty kun on otettu töihin myös muita etnisiä taustoja olevia työntekijöitä. Esim. kurdeja, venäläisiä ja irakilaisia. Yhteisen kielen löytäminen voi toki turhauttaa toisinaan ja jotkut asiat pitää näyttää kädestä pitäen. Mutta kielteistä suhtautumista ei yleisesti ottaen ole.”

Tasa-arvosuunnittelulla on vaikutusta myös siihen, että eri töitä arvostetaan tasa-puolisemmin. Eri töiden arvostus liittyy myös tiimien toiminnan kehittämiseen:

”Saimme esim. juntattua läpi, että eri työt eivät ole niin eriarvoisia, äijät asentajina voivat myös mennä pakkaamaan joskus, ja myös tietävät mistä pakkauksessa on kyse. Varmaan 40 vuoteen tämä ei onnistunut. Jeesataan toisia. Muurit ovat murtuneet. On syntynyt kolmen henkilön tiimi, ei ole tarkkoja raja-aitoja.”

”Tuotannossa osataan paljon auttaa toisia, mutta jos koetaan, että toiset työt ovat vähemmän arvostettuja, ei kukaan halua niihin siirtyä, eikä siirry. Tai aina samat siirtyvät. Verstaan vetäjille [pitäisi saada] koulutusta siitä, että tietävät, että muutkin osaavat niitä muita hommia tehdä. Toiset haluavat vaihtaa töitä ja toiset eivät. Tavoitteena on tasa-arvoinen kohtelu ja se, ettei tarvitse miettiä onko tämä nyt hyvä vai paha asia kun siirretään.”

Henkilöstön voimavarojen parempi huomioon ottaminen ja mahdollisuus kehittää monityötaitoisuuttaan, myös motivoi henkilöstöä työn teossa. Seuraavassa esimerkiksi muistutetaan, että vaikka esimiehet vaihtuisivat tiuhaan tahtiin, voisi työntekijöiden taitojen kehittämiseen silti luoda mahdollisuuksia:

”Annettaisiin ihmisille mahdollisuus kokeilla myös muita hommia, vaikkei se heti menisi hyvin, mutta lisää tyytyväisyyttä. [...] Se on myös ajankäyttökysymys, annetaan aikaa vaikkei heti onnistu, resurssointikysymys. Kaikille on myös tärkeää oppia tietämään kuka tekee mitä tekee ja miksi tekee. Pitäisi pystyä antamaan aikaa alaiselleen sen ymmärtämiseen. [...] Eräs entinen kollegani laskeskeli, että hänellä on ollut 27 eri esimiestä, pahimmillaan 3 kk yksi esimies. Kaveri itse ei ole hirveän montaa hommaa tehnyt.”

5.2.2 Johtoa tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tasa-arvon hyödyt

Haastatteluissa mainitaan, että johto hyötyy tasa-arvosuunnittelusta muun muassa siten, että yrityksen koko henkilöstökapasiteetti saadaan paremmin käyttöön, työilmapiiri paranee ja yrityksen imago esimerkiksi asiakkaiden ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä paranee. Tasa-arvosuunnittelun avulla vähennetään myös syrjintään liittyvien virheiden ja oikeusjuttujen ilmaantumisen riskiä. Lisäksi haastatteluissa organisaatioissa koetaan, että yrityksen eri prosessien systemaattinen tarkastelu tasa-arvosuunnittelun yhteydessä uudesta näkökulmasta on hyödyllistä.

Henkilöstökapasiteetin parempaa hyödyntämistä kuvataan esimerkiksi seuraavalla osuvalla argumentilla:

”Kun nähdään että talossa on voimavaroja tasaisesti, lopputulos on parempi kuin että jos vain vanhoja kavereita laitetaan eteenpäin. Vaikuttaa motivaatioon kun kaikki pääsevät osallistumaan. Aina puhutaan tuottamattomuudesta, se on tuolla korvien välissä se käyttämätön voimavara, ja tasa-arvotyön kautta sitä voidaan saada käyttöön. On myös helpompi olla johtaja kun koetaan tasa-arvoiseksi.”

Tasa-arvosuunnittelun vaikutusta hyvään työilmapiiriin ja henkilöstökapasiteetin parempaan hyödyntämiseen kuvataan myös toisessa organisaatiossa seuraavasti:

”Jos sillä saavutetaan tuloksia, esim. hyvä ilmapiiri, niin kyllä se vaikuttaa jokaisen ihmisen työtasoon. Myös jos tasa-arvoasiat eivät ole kunnossa, rekrytoinnissa, koulutuksessa, etenemisessä, jää osa ihmisten resursseista käyttämättä. Tasa-arvoasioiden kunnossa olo tarkoittaa, että kaikki resurssit ovat käytössä. Erittäin negatiiviset tai positiiviset asiat vaikuttavat työnantajakuvaan. Myös jos johto tekee vääriä ratkaisuja, esim. ei suhtaudu asiallisesti kiusaamistapauksiin, se ei voi olla vaikuttamatta työympäristöön.”

Hyvä työilmapiiri vaikuttaa myös niin, että henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Muutamissakin haastatelluista yrityksistä voitiin ylpeillä myös sillä, että työpaikkaa vaihtaneita ihmisiä oli palannut takaisin vanhaan työpaikkaansa:

”Meille hakeutuu takaisin sellaisia ihmisiä, jotka ovat kerran lähteneet pois.”

Myös asiakkaat saattavat olla kiinnostuneita siitä, miten henkilöstön tasa-arvo on huomioita yrityksessä:

”Se on erittäin tärkeää, että millaisena työpaikkana yritys nähdään, ja minkälainen toimija olemme markkinoilla. Meidän asiakkaillamme on monasti vaateita siitä, milläläillä valmistetut tuotteet ovat heillä arvossa.”

”Meiltä asiakkaat kysyvät paljonkin laatuun ja ympäristöön liittyviä asioita. Englantilaiset kysyvät myös turvallisuusstandardin täyttämistä. Se, miten tasa-arvo on hoidettu, on ihan varmasti tulevaisuuden kysymyksissä.”

Lisäksi yhdellä työpaikalla muistutetaan, että tasa-arvonäkökulma liittyy myös siihen, miten asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohdellaan:

”Myös ulkopuolisia kohtaan täytyy toimia tasa-arvoisesti ja hyvin.”

Imagoasioita pohdittaessa voidaankin lisäksi vielä mainita, että myös yrityksen omat työntekijät ovat merkittävässä roolissa työpaikan tasa-arvotilanteesta ja muutoinkin

yrityksen imagosta ulospäin viestittäessä:

”Sen lähityöyhteisön merkitys on erittäin tärkeää siinä, minkälainen työnantajakuvamme on, ja miten oma väki meistä puhuu. Kyllä tapahtuu sitä, että suosittelaa lähipiirille, että tule meille töihin.”

Yhtenä tasa-arvosuunnittelun hyötynä mainitaan myös, että työnantaja voi kehittämällä esimerkiksi rekrytointia ja palkkausta tasa-arvon huomioiden välttää kalliit ja imagolle haitalliset syrjintätapausten käsittelyt oikeudessa:

”Olen ollut 7 vuotta talossa, ja sinä aikana on tullut kaksi selvityspyyntöä tasa-arvoasioihin liittyen. Molemmat ovat koskeneet rekrytointia. Kummatkin tapaukset tyrehtyivät siihen, että pystyimme osoittamaan, että syrjintää ei ollut tapahtunut. Toinen on varmaan palkkatasa-arvo, jonka kanssa tulee olla tarkkana. Voi käydä työnantajalle hyvin kalliiksi, elleivät palkat ole tasa-arvoisia ja kestä vertailua tasa-arvonäkökulmasta.”

Lisäksi tasa-arvosuunnittelu nähdään mielekkäänä tapana tarkastella työn tekemiseen ja yrityksen toimintaan liittyviä asioita ja prosesseja ylipäättäänkin:

”Tasa-arvotyössä tärkeää oli myös se, että katsottiin laajemminkin työn tekemiseen, työyhteisöön ja työn laatuun liittyviä asioita. Siinä mielessä tasa-arvotyö on erittäin tärkeää.”

5.2.3 Miten tasa-arvosuunnittelu parantaa tuloksellisuutta

Taulukko 7 tiivistää haastatteluissa esitetyt tasa-arvosuunnittelun tulokseen positiivisesti vaikuttavat tekijät.

Miten tasa-arvosuunnittelu lisää tuottavuutta? – Haastattelujen tuloksia

Henkilöstökapasiteetin parempi hyödyntäminen:

- Voidaan paremmin nähdä ja ottaa huomioon henkilöstön voimavarat
- Työvoiman joustavuus
- Eri työt eivät enää ole niin eriarvoisia ja toimitaan paremmin tiimeinä

Työhyvinvointi:

- Hyvä työmotivaatio
- Vaihtuvuus vähenee ja lähteneet työntekijät saattavat palata takaisin
- Työuupumuksen, kiusaamisen ja häirinnän ennaltaehkäisy

Työkaluja kommunikointiin:

- Uusi näkökulma ja ryhmä työn tekoon ja yrityksen toimintaan läheisesti liittyvien asioiden tarkasteluun

Tasa-arvoinen imago:

- Asiakkaat arvostavat sitä, että tasa-arvo on huomioitu yrityksen henkilöstöpolitiikassa
- Työntekijät ja potentiaaliset työntekijät arvostavat tasa-arvoisuutta

Toimitaan tasa-arvolain mukaan:

- Osataan perustella esimerkiksi rekrytointien tasa-arvoisuus
-

Taulukko 7 Haastattelujen tuloksia siitä, miten tasa-arvosuunnittelu lisää tuottavuutta

Kun vertaamme taulukkoa 7 kappaleessa kaksi esitettyyn taulukkoon 3, huomaamme, että haastatteluissa mainitaan suurin osa kappaleessa kaksi käsitellyistä kirjallisuuden pohjalta kootuista tasa-arvosuunnittelun tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttavista tekijöistä.

Lisäksi on huomion arvoista, että edellä käsitellyt henkilöstön ja johdon tasa-arvosuunnittelusta saamat hyödyt tukevat toisiaan: henkilöstön ja johdon tasa-arvosuunnittelusta saamat hyödyt eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan kummankin ryhmän saamat hyödyt juontuvat useimmiten samoista organisaation kehittämistoimenpiteistä. Tasa-arvosuunnittelu muodostaakin näin aidon mahdollisuuden rakentavalle yhteistoiminnalle.

5.3 Johtopäätökset tasa-arvosuunnittelua motivoivista tekijöistä ja hyödyistä

Tasa-arvosuunnittelu on lähtenyt haastatteluissa yrityksissä liikkeelle usein luottamushenkilön tai yhteistoimintaryhmän toimesta. Myös henkilöstöhallinto on ollut sitoutunut tasa-arvosuunnitteluun kaikissa yrityksissä alusta asti. Lisäksi tasa-arvohankkeilla on ollut vaikutusta tasa-arvosuunnittelun aloittamiseen. Toive tai vaatimus tasa-arvosuunnitteluun voikin tulla yritykseen monia reittejä pitkin, esimerkiksi työmarkkinajärjestöiltä, työntekijöiltä tai asiakkailta.

Yhteenvetona tasa-arvosuunnittelun hyödystä voidaan ensinnäkin todeta, että henkilöstön ja johdon tasa-arvosuunnittelusta saamat hyödyt tukevat toisiaan. Sekä työntekijät että johto hyötyvät esimerkiksi siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan ja monityötaitoisuuttaan haluamallaan ja yritykselle parhaalla tavalla. Työhyvinvoinnista on myös hyötyä sekä henkilöstölle että yrityksen toiminnalle ylipäättäänkin.

6 SISÄINEN VIESTINTÄ TASA-ARVOUUNNITTELUSTA HAASTATELLUISSA ORGANISAATIOISSA

Tasa-arvosuunnittelusta tiedottamisen ja viestinnän tavoitteena on sitouttaa henkilöstö, esimiehet ja johto tasa-arvosuunnitteluun. Viestinnän tavoitteena on lisäksi luoda ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, ja motivoida tasa-arvosuunnitteluun etenkin lisäämällä tietoa tasa-arvosuunnittelun hyödyistä.

Millä keinoilla näihin tavoitteisiin sitten päästään? Haastatelluilta tasa-arvotyöryhmiltä kysyttiin heidän yrityksessään käytettyjä tasa-arvosuunnittelusta tiedottamisen keinoja ja hyviksi koettuja käytäntöjä. Tiedottamisesta puhuminen laajentui haastattelujen myötä viestinnästä puhumiseksi, sillä yksisuuntaisen tiedottamisen lisäksi tavoitteisiin pääseminen edellyttää kahdensuuntaisia keskustelukanavia.

6.1 Tasa-arvosuunnittelusta viestinnän keinot ja kanavat haastatelluissa organisaatioissa

6.1.1 Tasa-arvosuunnitelma esille, jotta kaikki voivat lukea sen

Tasa-arvosuunnitelman saatavuus ja luettavuus on otettu hyvin huomioon haastatelluissa yrityksissä. Tavoitteena on, että tasa-arvosuunnitelman tulee olla esillä niin, että kaikki henkilöstöryhmät pääsevät lukemaan sen helposti. Yrityksissä tämä on ratkaistu esimerkiksi laittamalla tasa-arvosuunnitelma esille seuraavasti:

- Laminoituna infotaululle
- Intranettiin henkilöstöasioiden alle
- Laatujärjestelmään
- Osaksi yrityksen HR-pelisääntöjä

Myös tasa-arvosuunnitelman helppolukuisuuden koetaan olevan tärkeää. Eräissä haastatelluissa organisaatioissa suunnitelmaa esimerkiksi kuvataan ohueksi, helppolukuseksi ja värikkääksi. Lisäksi tasa-arvosuunnitelmaan ei välttämättä kannata mahdollistaa kaikkea mahdollista, vaan valita tiettyjä tasa-arvon kehittämisen alueita, joihin keskitytään:

”Yleensä varmaan voi olla ongelmallista, jos koitetaan haukata kaikki mahdolliset asiat kerralla, siihen tukahtuu. Valitsimme 8 osa-aluetta tasa-arvosuunnitelmaan.”

Ensimmäiseen tasa-arvosuunnitelmaan jo 4–5 tasa-arvon kehittämisen osa-aluetta voi olla sopiva määrä. Kun tasa-arvosuunnitelmaa päivitetään vuosittain, voidaan ottaa lisää tai vaihtaa kehittämisalueita.

6.1.2 Tasa-arvosuunnittelun kieli ja rajaukset yrityskohtaisesti tarpeiden mukaan

Tasa-arvosuunnitelman helppolukuisuuden lisäksi myös tasa-arvosuunnittelussa käytetyn kielen tulisi olla selkeää ja työpaikan asioihin keskittyvää:

”On myös tärkeää, että kaikki on selkokielistä, että pääsisältö tulee esille. Myös termistö on tärkeää. Yliopistomaailma kuhisee sisäänlämpiävyyttä, käytetään vaikeita termejä, jotka eivät aukea muille.”

Myös työpaikan asioihin keskittyminen liian yleisellä tasolla pyörivän keskustelun sijaan koetaan hyväksi keinoksi tasa-arvosuunnittelusta puhuessa:

”Vouhotus mediassa tasa-arvolain uudistuksesta on mennyt hakoteille, siinä tulevat esille ennakkoluulot. Naisissa ja miehissä löytyy eri näkemyksiä laidasta laitaan. Myös osa naisista ei halua, että vallitseva järjestelmä muuttuu. Pitäisi saada selvästi lokeroitua laissakin tasa-arvon tavoitteet, eikä keskustella tasa-arvosta liian yleisellä tasolla. Täällä tasa-arvon osa-alueet on määritelty tarkasti, ja siksi järjestelmä pyörii ja menee eteenpäin kun on tarvetta.”

Kaikissa yrityksissä on keskusteltu myös yhdenvertaisuuden sisällyttämisestä tasa-arvosuunnitelmaan. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan yhdenvertaisuuslain mukaista syrjimättömyyttä (Yhdenvertaisuuslaki, 6§): Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän myös työpaikoilla, mutta ei velvoita yrityksiä laatimaan yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Yritys voi kuitenkin halutessaan laatia tasa-arvosuunnitelman lisäksi yhdenvertaisuussuunnitelman tai ottaa yhdenvertaisuusaspektin mukaan tasa-arvosuunnitelmaan.

Haastatteluista tulee ilmi, että argumentti siitä, että yrityksen ei tulisi keskittyä vain naisten ja miesten tasa-arvoon, saatetaan joskus esittää siinä tarkoituksessa, että halutaan vastustaa tasa-arvosuunnittelua. Paras tapa päästä tästä tilanteesta eteenpäin tuntuu kuitenkin olevan se, että yhdenvertaisuusaspektin huomioimisesta keskustellaan aidosti ja pohditaan yhdessä, mitkä tekijät ovat tärkeitä tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden kehittämisessä yrityksen arjessa. Avoin keskustelu myös sitouttaa kaikkia suunnitelman tekemiseen ja toteuttamiseen. Yhdellä haastattelulla työpaikalla kuvataan yhdenvertaisuusaspektin mukaan ottamista seuraavasti:

”Pyrimme keskittymään sukupuolten väliseen tasa-arvoon, mutta samalla puhuimme myös yhdenvertaisuuteen liittyvistä asioista, esim. ikä ja eri kulttuureista tulevat työntekijät. Kun ei puhuta pelkästään mies- nais- tilanteesta, asia on helpompaa ottaa laajempaan keskusteluun.”

Toisella työpaikalla kerrotaan, että yhdenvertaisuuden mukaan ottaminen vaikeutti sukupuolinäkökulman huomioimista aluksi, mutta myöhemmin on hyvä, että suunnitelma on yrityksen näköinen ja että sen sisällöstä ja rajauksista keskusteltiin aidosti:

”Meillä niputettiin tämä myös yhdenvertaisuuteen. Se jossain mielessä ehkä vähän sotki mies/nais -näkökulmaa, mutta toisaalta siitä tuli meidän näköinen suunnitelma. On se hyvä, että se on siellä. Silloin keskustelimme aika paljonkin siitä, millä linjauksella lähdemme, ja mikä tähän kuuluu ja mikä ei kuulu. N.N. halusi muistaakseni myös yhdenvertaisuuden mukaan. Myös henkilöstön sitouttaminen on helpompaa.”

6.1.3 Yleistä tietoa tasa-arvosuunnittelusta monia kanavia pitkin

Yrityksissä on käytössä monia kanavia, joiden kautta voidaan jakaa yleistä tietoa tasa-arvosuunnittelusta. Haastatelluissa organisaatioissa käytetään seuraavia kanavia:

- Henkilöstötilinpäätös
- Henkilöstölehti
- Radioinfo
- Kuukausipalaverit tai viikkopalaverit
- Sähköposti
- Intranet tai Internet
- Info-TV
- Yleinen henkilöstöinfo (esim. jouluinfo tai kevätinfo)
- Uusien työntekijöiden perehdyttämispaketti

Esimerkiksi Intranetin käyttöä tasa-arvosuunnittelusta tiedotuksessa kuvataan seuraavasti:

”Intrassa etusivulla valikossa ovat henkilöstöasiat, ja siinä aika nopeasti tasa-arvoasiat. Myös päivitysveloitteesta kerrotaan Intrassa, ja lisäksi annetaan informaatiota siitä, kuka hoitaa mitäkin tasa-arvoon liittyviä asioita.”

Tärkeimmäksi yleisten tiedotuskanavien valinnassa koettiin se, että koko yrityksen henkilöstölle saadaan tiedotettua tasa-arvosuunnittelusta tasapuolisesti:

”Sähköposti on kaksijakoinen: toimihenkilöille se on hyvä, mutta tuotannon työntekijöillä ei ole omia [sähköposteja], eikä kerkiä koneelle vaikka on paja-posti.”

”On väärä ajankohta laittaa tiedotteet vapaa-ajan juhliin. Ei ole sanottu, että kaikki haluavat tulla firman juhliin. Ja jos eivät tule, jäävät paitsi työhön liittyvistä tiedotteista.”

”Suurin osa on saanut [tasa-arvosuunnitelman] luettavaksi infotilaisuuksissa. Niissä se tulee kaikille eikä ole sen varassa, että suunnitelma on vain Intrane-tissä.”

6.1.4 Keskustelukanavia tasa-arvosuunnitteluun

Yleinen tiedotus tasa-arvosuunnittelusta ei kuitenkaan vielä riitä. Haastatelluissa tasa-arvotyöryhmissä painotettiin, että yksisuuntaisen tiedottamisen lisäksi tasa-arvosuunnittelussa tarvitaan kahdensuuntaisia keskustelukanavia. Keskustelukanavia tarvitaan jo suunnitelmaa laadittaessa, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa suunnitelman sisältöön. Toisaalta keskustelukanavia tarvitaan myös jatkossa, jotta eri tasa-arvon osa-alueisiin liittyvistä asioista on mahdollisimman helppo puhua ja jotta tasa-arvosuunnitelman toteuttaminen mahdollistuu.

Haastatelluissa yrityksissä käytetään seuraavia keskustelukanavia tasa-arvoon liittyvien asioiden käsittelyssä:

- Tasa-arvotyöryhmän kokoontumiset säännöllisesti sekä tarvittaessa
- Tasa-arvofoorumit (Kaikille avoimia suunnitelman päivitystilaisuuksia)
- Palautekeskustelut esimiesten kanssa
- Puskaradio
- Tasa-arvokysely toteutetaan säännöllisesti
- Tasa-arvon mittarit julkaistaan vuosittain
- Vastuuhenkilöt hoitavat eri tasa-arvon osa-alueisiin liittyviä asioita
- Ohjeet siitä, keille voi ilmoittaa jos kokee häiritä (Periaatteessa esimiehen tulee puuttua saatuaan tiedon, mutta voidaan kirjoittaa tarkemmat ohjeet ja sopia myös lisäksi muita yhteyshenkilöitä.)
- YT-kokoukset ja työsuojelukokoukset (Käsitellään myös tasa-arvoon liittyviä asioita ja pöytäkirjat ovat kaikkien luettavissa.)
- Työsuojeluasiamiehet, työsuojeluvaltuutettu, luottamushenkilöt ja esimiehet vievät tarvittaessa asioita eteenpäin

Tasa-arvotyöryhmä toimii kaikissa haastatelluissa organisaatioissa. Aina työryhmän nimi ei toki ole juuri tasa-arvotyöryhmä, mutta työryhmän tehtävät ovat kuitenkin eri organisaatioissa hyvin samantapaiset. Tasa-arvotyöryhmät vastaavat yrityksissä ensimmäisen suunnitelman laatimisesta, sekä suunnitelman päivittämisestä vuosittain. Tasa-arvotyöryhmä kokoontuu säännöllisesti esimerkiksi kolmesti vuodessa, mutta monissa yrityksissä tasa-arvotyöryhmä kokoontuu myös tarvittaessa useammin. Tasa-arvotyöryhmän toimintaa kuvataan muun muassa seuraavasti:

”Meidän ryhmän työskentely on tasavertaista, koko ryhmä on oikeasti mukana. En usko, että tasa-arvotyö henkilöityy muun henkilöstön mielestä henkilöstö-

johtajaan tai edes tasa-arvoryhmään, vaan nähdään koko organisaation tasa-arvosuunnitelmana.”

”Kyllä olimme yllättyneitä siitä, mihin olimme lähteneet mukaan. Ja että juttu oli paljon isompi kuin luulimme. Kun meitä houkuteltiin mukaan, meille kerrottiin vain, että siellä on noin kolme kokousta joihin tarvitsee tulla. Asiat olivat kyllä mielenkiintoisia. Olemme oppineet paljon ja oli mielenkiintoista työstää suunnitelmaa ryhmässä. Ensin emme tieneet paljon mitään, ja tuntui ettei voi mitään sanoa, kun ei tiedä mitään asiasta. Tuntui, ettei uskalla osallistua kun ei ole tietopohjaa. Mutta sitten oppi paljon uutta.”

Tasa-arvotyöryhmän on myös hyvä saada peruskoulutus siitä, mitä tasa-arvosuunnittelu työpaikoilla on:

”Perusasioiden saaminen valmiina on hyvä, koska jää aikaa sitten mietinnälle. Jos olisimme ilman mitään lähtötietoa lähteneet tekemään suunnitelmaa, ei sitä varmaan vieläkään olisi.”

Yhdessä yrityksessä tasa-arvosuunnitelman päivitys on järjestetty muista hieman poikkeavalla tavalla: tasa-arvosuunnitelma päivitetään ns. tasa-arvofoorumin avulla. Tasa-arvofoorumiin saavat osallistua kaikki työntekijät ja sen toimintaa kuvataan seuraavasti:

”Tasa-arvofoorumeita on järjestetty kaksi kertaa, henkilöstökyselyjen jälkeen, kun tulokset on saatu. Niissä foorumeissa on ollut kaikki henkilöstöryhmät edustettuina, myös johto ja [tuotanto]työntekijöitä. Viimeksi oli 40-50 osallistujaa. Tasa-arvofoorumiin käytetään puoli päivää. Siellä puretaan tulos, joka kyselystä on tullut ja kootaan porukalla keskeiset [tasa-arvon] kehittämisen alueet. Ne myös kootaan henkilöstölehteen.”

Tasa-arvotyöryhmän ja tasa-arvofoorumin lisäksi tärkeitä keskustelukanavia tasa-arvosuunnittelussa ovat palautekeskustelut esimiesten kanssa, sekä kuukausi-, viikko- ja tiimipalaverit:

”Esimiehet palautekeskusteluissa ovat tärkein [keskustelukanava], siellä käydään asiat läpi molemmin puolin. Se on ensisijainen tiedon jakamisen reitti. Infot yms. antavat yleistietoa. Esimiehen kanssa kahden kesken päästään heti siihen ytimeen.”

”Kuukausittain voitaisiin järjestää tiedotustilaisuus. On myös kehitelty tiimiryhmiä, joissa informaatio voisi kulkea viikoittain tai kuukausittain esimiehiltä tiimien vetäjille jne. Noin vuoden kuluttua pitäisi olla selkeä profiili tässä asiassa. Johtoryhmä priorisoi tasa-arvosuunnitelmasta kehityskeskustelut, niitä lähdettiin parantamaan heti.”

Työntekijöiden välisen epävirallisen keskustelun, eli ns. puskaradion, rooli tiedotuksessa nähtiin merkittävänä, mutta myös sellaisenaan riittämättömänä tiedotuskanavana:

”Puskaradio on tehokkain. Mutta sen lisäksi pitää tietenkin olla mustaa valkoisella, jotta voi tarkistaa faktat.”

”Puskaradio on erittäin tärkeä myös. Mutta puskaradiosta ei saa ihan tarkkaa tietoa. Viimeisessä huoneessa kun olen, se voi olla aika hurjaa missä muodossa jutut tulevat. Kaikkein paras olisi ihan konkreettinen tiedotustilaisuus.”

6.1.5 Yhteyshenkilöt liittyen eri tasa-arvon kehittämiskohteisiin

Haastatelluissa tasa-arvotyöryhmissä koetaan tärkeäksi, että on nimetty yhteyshenkilöt, jotka vastaavat eri tasa-arvon kehittämisalueisiin liittyvistä asioista:

”Meillä on tässä HR-pelissäännöissä määritelty aina, että kuka esim. rekrytoinnista vastaa. Ei erikseen, että kuka vastaa tasa-arvosta, vaan kuka mistäkin asiasta yleensäkin vastaa. Sen parempi mitä paremmin tällaiset kehittämishankkeet saadaan osaksi normaalia toimintaa. Eivät sinänsä hankkeita, vaan osa normaalia työtä. Tosin alkuvaiheessa sen on oltava hanke, jotta sysätään asia eteenpäin.”

Toisessa yrityksessä puolestaan pohditaan, että yhteyshenkilöiden tiedot voi laittaa esille vielä paremmin:

”Meillä on pieni foorumi siihen, mitä kautta saa [tasa-arvoon liittyvät] asiansa eteenpäin. [Olisi hyvä saada] esim. tiedotustaululle info kehen ottaa yhteyttä. Nyt on epäselvyyttä siitä, mihin ilmoitetaan.”

Yleisen tasa-arvosuunnitelmasta tiedottamisen lisäksi voidaankin tiedottaa erikseen toimenpiteistä liittyen valittuihin tasa-arvon kehittämisalueisiin. Tarkastelemme tässä tarkemmin muutamaa tasa-arvon kehittämisaluetta ja niihin liittyvistä toimenpiteistä tiedottamista. Muidenkin tasa-arvon kehittämisalueiden kohdalla voidaan miettiä erikseen parhaita viestintäkeinoja.

6.1.5.1 Seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän ennaltaehkäisy

Haastatelluissa kerrotaan, että seksuaaliseen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän ennaltaehkäisemiseksi on hyvä laatia selkeät ohjeet erikseen, jolloin kaikki tietävät mitä häirintä on, miten siihen voidaan puuttua, ja miten voi toimia ja keneltä voi pyytää apua joutuessaan häirityksi:

”Ohjeet on hyvä olla olemassa, jotta kaikki tietävät mitä tehdä [jos joutuu häirityksi]. Ohjeiden esillepano on myös työnantajan viesti siitä, että kiusaamista ja häirintää ei sallita. Konkreettisten ohjeiden kautta on myös helpompi puuttua kiusaamiseen ja häirintään.”

Seksuaalinen häirintä on yksipuolista ja ei-toivottua. Häirintä voi olla fyysistä, sanallista tai häiritsevien kuvien esittämistä. (ks. sanasto) Sukupuoleen perustuva häirintä puolestaan tarkoittaa epämiellyttävää ja loukkaavaa käytöstä, joka perustuu sukupuoleen mutta ei ole seksuaalissävytteistä. (ks. sanasto) Työnantajalla on velvollisuus puuttua häirintään sen tietoon saatuaan.

Mikäli seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän ennaltaehkäisystä ei ole vielä kirjoitettu ohjeita, voidaan tasa-arvosuunnitelmaan kirjata yhdeksi toimenpiteeksi häirinnän ennaltaehkäisyksi, että tasa-arvotyöryhmä laatii toimintaohjeet seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän ennaltaehkäisemiseksi. Ohjeet voidaan painaa tai laittaa esimerkiksi Intranettiin ja niiden olemassaolosta ja sisällöstä on hyvä myös tiedottaa.

6.1.5.2 Tasa-arvoinen rekrytointi ja segregaaation purku

Rekrytoinnin pääperiaatteena on, että auki olevaan tehtävään valitaan pätevin hakija. Tasa-arvotyöllä tätä periaatetta voidaan tukea varmistamalla, että valintaa ei tehdä pinttyneiden sukupuoleen liittyvien ajattelumallien pohjalta, vaan perustuen hakijoiden todelliseen pätevyYTEEN. EVA analyysin (Salo & Blåfield 2007) mukaan rekrytoinnissa tärkeää on, että tehtäväkohtaiset pätevyys- ja koulutusvaatimukset ohjaavat työntekijöiden tasa-arvoista etenemistä ja auttavat tekemään rekrytointeja sukupuolineutraalein perustein. Hakukriteereissä tulee siis välttää lukkiutumista vain toista sukupuolta tukeviin vaatimuksiin. Analyysin toimenpidesuosituksissa mainitaan myös, että mahdollisesti käytettyihin head huntareiden kokoamiin ehdokaslistoihin tulee kiinnittää rekrytointiprosessin alkuvaiheessa huomiota, ja jos ehdokkaiden joukossa on pelkkiä miehiä, lista tulisi voida kyseenalaistaa. Toimeksiantoon voidaan myös erikseen kirjata, että tulee etsiä kummankin sukupuolen edustajia. (Salo & Blåfield 2007)

Rekrytoinnin avulla voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan sukupuolenmukaisen segregaaation (ks. sanasto) eli sukupuolenmukaisen työnjaon purkuun. Tällöin pyritään ennen kaikkea vaikuttamaan siihen, että saadaan avoinna oleviin työpaikkoihin mahdollisimman paljon nais- ja mieshakijoita. Rekrytoinnin kehittämistä ja miehien kannustamista naisvaltaisiin tehtäviin kuvataan yhdellä haastatellulla työpaikalla seuraavasti:

”Kävimme läpi työnimikkeet ja päivitimme kaikki nimikkeet. Alun alkaen kävimme läpi myös kaikki toimenkuvaukset ja varmistimme, että ne eivät aiheuta palkkaeroja. Kun olimme käyneet läpi toimenkuvat, niin päivitimme nimikkeet. Esimerkiksi sihteerinimike oli yksi, jonka usein muutimme assistentiksi. Vaikka sihtööri on myös arvostettu nimi, se koettiin jollain lailla naiseksi. Erityisesti kun nuoria harjoittelijoita on rekrytoitu kesäksi, on yritetty sekoittaa assistenttityöhön myös miehiä. Olemme onnistuneet ihan hyvin.”

Työnimikkeitten päivittämisen lisäksi hakijoiden tasaisempaan sukupuolijakaumaan voidaan vaikuttaa kirjoittamalla työpaikkailmoitukseen, että työhön toivotaan sekä nais- että mieshakijoita:

”Rekrytoimme parhaillaan lisää työntekijöitä. Nyt kun työpaikkailmoituksessa luki, että ’työ sopii sekä naisille että miehille’, tuotantotyöhön haki noin 20% naisia. Muutama nainen uusista valituista on nyt tulossa töihin tuotannon puolelle.”

Segregaation purkuun vaikuttavat toki muutkin seikat kuin rekrytointi. Esimerkiksi työssä oppimisen tai koulutuksen kautta voidaan osaltaan vaikuttaa sukupuolenmukaisen työnjaon lieventämiseen:

”Ei siihen [segregaation purkuun] ole mitään nopeaa temppua. Koulutus on paras keino, se vaikuttaa hitaasti ja vaatii asennemuutosta. Esimerkiksi tekstiilialan ammattitutkinnolla yritetään monipuolistaa osaamista, ja sitä kautta vähentää esteitä siirtyä tehtävästä toiseen ja hälventää raja-aitoja. Kutomossa käydään myös ns. miestöntöitä läpi, esim. koneiden huoltoon liittyen.”

”Meillä tuotannon puolella jatkuvasti kehitellään työmenetelmiä, koska siellä on aika raskaitakin vaiheita. Työ kehittyy niin, ettei fyysinen voima ole niin ratkaisevaa enää. Lainkin mukaan on tärkeää, että poistetaan esteitä. Osaaminen ja asenteet ovat tärkeimpiä [esteitä].”

6.1.5.3 Tasa-arvoiset oikeudet, mahdollisuudet ja velvollisuudet työssä

Liian yleiset toteamukset ja periaatteet esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmassa eivät vielä saa aikaan muutosta ihmisten toiminnassa. Muutamassa haastattelussa todetaankin vielä erikseen, että joskus pienistäkin asioista pitää tiedottaa konkreettisesti ja hyvin selkeästi. Esimerkkeinä mainitaan se, että toimistossa nauramisesta laadittiin ohjeet:

”Jo aiemmin on ollut olemassa esim. ohjeet toimistossa nauramisesta. Niiden laatimisesta on kyllä ollut hyötyäkin. Kielenkäyttö pehmeni myös, kiroilu väheni.”

Samanlaisia ohjeita kaipaillaan toisessa yrityksessä myös puhelimeen vastaamisessa:

”Myös se, että kohdellaan tasa-arvoisesti, riippumatta sukupuolesta. Konttorin puolella tietyt työt, esim. puhelimeen vastaaminen, koetaan enemmän naisten työksi, [vaikkei työtehtävissä ole niin määritelty]. Koetaan alentavaksi se, että mies vastaisi heti puhelimeen. Olemme yrittäneet muuttaa tätä käytäntöä, mutta ei siihen puhelimeen voi olla vastaamattakaan, kun on asiakkaita. Toki henkilöityy tiettyihin miehiin, ei suinkaan kaikkiin. Jotta asia muuttuisi, pitää siitä tiedottaa ihan erikseen ja konkreettisesti. Pelkästään tasa-arvosuunnitelman lukeminen ei riitä.”

Edellä kuvattu tilanne kertoo elävästi sen, että aina ei ole helppo ymmärtää, mitä tasa-arvosuunnitelmaan kirjoitettu lause ”naisilla ja miehillä on yhtäläiset oikeudet,

mahdollisuudet ja velvollisuudet työssä” tarkoittaa omassa toiminnassa: yleisten periaatteiden lisäksi käytännössä saatetaan tarvita konkreettisempaa tiedotusta toimintatapojen muutoksesta. Esimerkkejä vastaavista tilanteesta voidaan toki löytää myös niin päin, että miestyöntekijän odotetaan tekevän miehille stereotyyppisesti kuuluvia tehtäviä, jotka eivät kuulu hänen työtehtäviinsä.

6.1.6 Tasa-arvokysely

Sukupuolen mukaan analysoidulla tasa-arvokyselyllä voidaan mitata henkilöstön kokemusta tasa-arvon toteutumisesta työpaikalla. Pitämällä tasa-arvokyselyt säännöllisesti, saadaan myös mitatuksi sitä, miten tasa-arvon kokeminen työpaikalla on muuttunut:

”Valitsemme tietyt painopisteet joka vuodelle. 2008 pidämme seuraavan kyselyn, samoilla kysymyksillä.”

”Tasa-arvokyselyn vastaukset kiinnostivat kaikkia. Niistä keskusteltiin.”

Tasa-arvokyselyn toteuttamiseen liittyen haastatellut organisaatiot antavat muun muassa sellaisia vinkkejä, että sukupuolen lisäksi tasa-arvokyselyssä ei välttämättä kannata ottaa huomioon kovin monia taustamuuttujia. Lisäksi avointen vastausten esittämisessä on oltava varovainen: avoimista vastauksista ei saisi erottua henkilöitä.

”Kävimme avoimia vastauksia toimikunnassa läpi, mutta niitä ei tietenkään julkaistu sellaisenaan. Taustamuuttujien määrää vähensimme seuraavassa kyselyssä. Ikä -muuttujan jätimme pois kokonaan, sillä se ei tuonut relevanttia uutta informaatiota. Vakinaisten ja määräaikaisten välillä ei myöskään huomattu mitään eroa.”

Samalla myös rehellisyys ja avoimuus kyselyn käsittelyssä ovat tärkeitä. Kyselystä on hyötyä vain, jos sen avulla esille nousseisiin epäkohtiin todella puututaan kyselyn jälkeen tasa-arvosuunnitelman avulla.

Tasa-arvokysely toimii myös kanavana, jonka avulla kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus sanoa sanottavansa ja vaikuttaa tasa-arvosuunnitelman sisältöön. Lisäksi tasa-arvosuunnitelman koetaan vaikuttavan myös sitä kautta, että sen avulla tiedotetaan siitä, mitä asioita työpaikan tasa-arvosuunnitteluun liittyy:

”Tasa-arvokyselyn kysymyspatteristo on vedetty läpi samanlaisena kaksi kertaa. Siellä kysytään myös häirinnästä. Muutama vastaaja ihmetteli avoimessa vastauksessa, että mitä tekemistä häirinnällä on tasa-arvon kanssa. Kysely selvensi myös henkilöstölle, että häirintäkin on kielletty ja liittyy tasa-arvoon.”

”Tasa-arvokyselyssä oli kysymys siitä, miten työyksikössä koetaan se, että joku jää isyyslomalle tai muulle perhevapaalle. Se on myös viesti työnantajalta, että

tämä on hyväksyttävää. Se kannustaa, ja luo ilmapiiriä kannustavaksi myös kollegoiden osalta.”

6.1.7 Tasa-arvosuunnittelun jatkuvuus ja menetelmien dokumentointi

Tilastojen ja ns. tasa-arvosuunnittelun mittareiden kerääminen koetaan hedelmälliseksi, koska tilastojen avulla saadaan tietoa, jonka pohjalta tasa-arvon osa-alueista voidaan keskustella paremmin, eikä tarvitse nojata pelkästään arveluihin:

”Palkkakartoitustilastot ovat hyvä juttu. Turha spekulatio jää pois: jos joku kysyy asiaa, voimme näyttää tilastot.”

Niin tilastoja kerätessä kuin muutoinkin tasa-arvosuunnittelussa on hyvä myös dokumentoida, kuinka tilastot on kerätty ja tasa-arvosuunnitelma laadittu ja miten siitä on tiedotettu. Näin tasa-arvosuunnittelu ei jää vain joidenkin ihmisten tietoon työpaikalla ja työ jatkuu, vaikka tasa-arvotyöryhmän jäsenet vaihtuisivat. Lisäksi tilastoista saadaan keskenään vertailukelpoisia, kun ne kerätään aina samalla tavalla. Dokumentointi helpottaa myös suunnitelman päivittämistä. Myös esimiesten kanssa käydyistä palautekeskusteluista olisi hyvä jäädä dokumentti:

”Tarvittaisiin myös palautekanava toiseen suuntaan, esimieheltä joku tiivistelmä siitä, mistä puhuttiin.”

Itse tasa-arvosuunnitelma tulee päivittää vuosittain. Yhdessä yrityksessä päivitys on ajoitettu samaan aikaan laatujärjestelmän kanssa:

”Onneksi seuranta pakotetaan laatujärjestelmän avulla. Laatukäsikirja on työn alla, se ei ole vielä jokaisen omalla koneella. Siihen tulee linkki tasa-arvosuunnitelmaan.”

6.2 Tasa-arvosuunnittelu kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa

Tasa-arvon valtavirtaistamista, eli tasa-arvosuunnittelun koordinoimista kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaa kuvataan haastatelluissa organisaatioissa arkipäiväisesti. Tasa-arvosuunnittelun valtavirtaistaminen henkilöstöpolitiikan prosesseihin ja yhteistoimintaan nähdään erityisen tärkeinä alueina. Tasa-arvosuunnittelun nähdään myös liittyvän yrityksen yhteiskuntavastuun ottoon.

6.2.1 Tasa-arvosuunnittelun jalkautuminen osaksi yrityksen toimintaa

Tasa-arvosuunnittelun jalkautumista osaksi yrityksen toimintaa kuvataan muun muassa seuraavasti:

”Tasa-arvojärjestelmä toimii automaattisesti, se on huomaamaton taka-alalla, ja tulee mieleen tilanteen mukaan. Siinä ei ole mitään suurempaa tai erikoisempaa. Se on juurtunut käytäntöön.”

”Enemmän järjestelmä toimii niin, että otetaan asiat huomioon jo ennalta. Syrjintä ja kiusaaminen vähenevät, muutamia tapauksia on käsitelty ja niihin on puututtu hyvinkin nopeasti.”

”Tasa-arvosta on tullut osa normaalia työtä. Ei se kuitenkaan täysin läpi ole mennyt kaikessa. Vanhan yrityksen perinteet ja yrityskulttuuri vaikuttavat, etenkin tuotannon puolella. Paljon enemmän olisi pitänyt kentälle viestittää tasa-arvoprosessin kulkua, ja pitää jatkuvasti, jatkuva prosessi, tiedottaa asioista myös kentälle tuotantoon.”

6.2.2 Henkilöstöpolitiikka ja tasa-arvosuunnittelu

Tasa-arvosuunnittelu nähdään myös kiinteänä osana henkilöstöpolitiikkaa:

”Vaikka tasa-arvosuunnitelma onkin erillinen asiakirja, se liittyy henkilöstösuunnitelmaan, ja sen eri osa-alueisiin liittyvistä asioista vastaavat ne henkilöt, joille kyseiset asiat muutenkin kuuluvat.”

Lisäksi tasa-arvosuunnittelusta koetaan olevan hyötyä henkilöstöpolitiikan ryhdyttäjinä:

”Toisaalta, tämä [tasa-arvosuunnittelu] on myös tuonut lisää, ja uudistanut toimintaa. Esim. tasa-arvosuunnitelma on ryhdistänyt rekrytointia. Laadimme tilastot siitä, kuinka paljon naisia ja miehiä on hakenut ja valittu avoimma olleisiin tehtäviin. Samoin miesten perhelomien pitämistä on ruvettu seuraamaan.”

”Iso asia on se, että kävimme läpi yrityksen arvot ja HR-pelissäännöt, jotka oli muutama vuosi sitten laadittu. Kävimme läpi tarkkaan asiat ja katsoimme, ovatko ne myös tasa-arvonäkökulmasta katsoen oikein. Se on myös osana perehdytyskansioissa nyt, avoimuus ja oikeudenmukaisuus kohdassa. Me otimme tämän osaksi HR-suunnitelmaa.”

Tasa-arvosuunnittelu on myös kiinteässä yhteydessä YT-toimintaan ja työsuojelutoimintaan yrityksissä:

”YT ja tasa-arvotyö menevät hieman lomittain. YT-kokoukseen tuodaan akuutteja asioita. Pöytäkirjoista myös näkee, että asioita on käsitelty.”

”Työsuojelutoimikunnassa on annettu tavoite seurannasta. Ylläpito tehdään ainakin toistaiseksi siellä. Ei välttämättä aina työsuojeluasia, mutta se on YT:ssä

nyt päätetty, että näin se toimii. Samat henkilöt kummassakin kyllä melkein.”

6.2.3 Tasa-arvo osana yrityskulttuuria

Tasa-arvosuunnitelma on väline tasa-arvoisemman yrityskulttuurin luomiseen. Yhdellä haastatellulla työpaikalla arvostavasta yrityskulttuurista kerrotaan seuraavasti:

”Ihmistä kuunnellaan ja arvostetaan enemmän. Tasa-arvojärjestelmä on ollut osaltaan auttamassa tätä yrityskulttuuria. Omia työtiloja ja menetelmiä on hiottu, ko. työtä tekevät ihmiset asiantuntijoina.”

Sosiaalisen yhteiskuntavastuun otton ja yhdenvertaisen henkilöstöpolitiikan perinteistä on myös hyötyä, kun yritys lähtee laatimaan tasa-arvosuunnitelmaa.

”Vaikka patruuna ei enää itse pyöri täällä, hänen periaatteensa [säilyvät]. Hän on aina ollut tasa-arvoinen ihminen, esimerkiksi perusperiaate on ollut että kun tulee vastaan morjesta ja juttelee kaikkien kanssa, parkkipaikat eivät ole merkittäviä jne. [...] Se on ollut ihan hyvä lähtökohta.”

”YT-kulttuuri on oikeastaan sellainen, että YT-ryhmä on ollut piilotasa-arvojärjestelmä jo aiemmin. Tasa-arvotyö on vahvistus sen toiminnalle. YT on pyörinyt 10 vuotta. YT-ryhmän kanssa on käyty matkoillakin.”

Perinteet voivat vaikuttaa sekä tasa-arvosuunnittelua edistävästi että jarruttavasti:

”Olen myös nähnyt kuinka sitkeässä jotkut asenteet voivat olla vielä tänä päivänä. Tietysti meille ryhmänä antoi aika paljon se, että projektin puitteissa oli myös mahdollisuus perehtyä muiden tilanteisiin. Huomasimme, että samanlaisia asioita oli kohdattu muillakin työpaikoilla. Se projekti oli mielenkiintoinen siinä mielessä. Voisi kuvitella, että uudet työyhteisöt ovat notkeampia kehittymään näissä asioissa. Kun on pitkä kulttuuri ja perinne, [...] niin se näkyy sekä hyvässä että pahassa.”

6.3 Esimiesten ja johdon rooli tasa-arvosuunnittelusta viestinnässä

6.3.1 Esimiesten rooli tasa-arvosuunnittelun viestinnässä

Esimiehillä on merkittävä rooli tasa-arvosuunnitelman toteuttamisessa ja siitä viestinnässä. Hiljattain tasa-arvosuunnittelun aloittaneessa yrityksessä kuvattiin nykyistä vaihetta niin, että toimenpiteitä on lähdetty toteuttamaan esimiestasolla:

”Nyt ollaan siinä vaiheessa, että toimenpiteet ovat esimiestasolla. Sieltä sitten lähtevät valumaan eteenpäin. Odottelemme mielenkiinnolla.”

Esimiehille toivottiin myös entistä parempia työkaluja tasa-arvosuunnitteluun:

”Purimme tasa-arvokyselyn auki osastotasolle. Siinä on vielä tekemistä, että saamme esimiestasolle tämän. Esimiehillä ei ole tarpeeksi työkaluja vielä siihen. Tavoittemme on saada se normaalille tasolle. Että tietävät mitä puhuvat ja miksi. Muutoin uskottavuus kärsii. Nuoremmille esimiehille on ehkä helpompi sisäistää nämä asiat kuin vanhemmille. On helpompi sisäistää asia, jos ei tarvitse antaa ensin periaatteista periksi.”

”Ei sitä vielä ole saatu juurtumaan. On jalo aie, ja yhteisessä instanssissa hyväksytty tavoite, mutta toteuttaminen on kesken. Koulutus pitäisi ensin järjestää esimiehille. Olisi tärkeää, että se näkyisi esimiesten toiminnassa koko ajan. Harvoinhan se sormia napsauttamalla onnistuu. Koulutus pitäisi ensin saada, ja sitten enemmän esille.”

6.3.2 Ylimmän johdon rooli tasa-arvosuunnittelun motivoijina ja valtuuttajina

Myös ylimmän johdon antama tuki tasa-arvosuunnittelulle on ensiarvoisen tärkeää henkilöstön ja esimiesten motivoinnissa tasa-arvosuunnitteluun. Ylimmän johdon roolista haastateltavat kertovat seuraavasti:

”Pitää ensin työntää ylöspäin, konsernin johtajalle. Jos vain keskijohtoon asti puuhastellaan, ja ylin johto ei ole sitoutunut, ei se toimi. Se on myös ajankäyttökysymys. He vastuuttavat erilaisia tehtäviä ja miettivät että kuinka paljon pystyy toteuttamaan. Silloin se on mukana jo ajan käytössä. Ettei niin että tässä oikeat työtehtäväsi, ja ai niin muista hoitaa nämäkin vaikka illalla. Jos teemme suunnitelman ja tavoitteet, se ei ole motivoivaa jos on tuolla pellolla ja kaikki muut vain juoksevat karkuun, että voi kun tuonkin voisi välttää kun on kiire.”

”Ymmärtäminen on se tärkein, tai halu ymmärtää. On oikeastaan ihan sama mikä se tavoite on, mutta on tärkeää, että johto sitoutuu ja tietää tavoitteen, ja osaa jakaa sen organisaatioon. Moniarvoisuuden näkeminen voimavarana on myös tärkeää, saadaan parempi kokonaisuus. Samanhenkisiä ja taustaisia henkilöitä helposti kerää tiimiinsä, mutta lopputulos on parempi jos on erilaisia taustoja ja näkemyksiä. Meillä saa olla yksilö.”

Johdon hyvää suhtautumista tasa-arvosuunnitteluun puolestaan kuvataan seuraavasti:

”Johdon suhtautumista kuvaa sekin, että säännöllisesti konsernin johtoryhmä haluaa kuulla, miten näissä asioissa on edetty. Käydään mittareiden kanssa läpi seurannan kohteet. Kun ei ole mitattavissa käymme muuten läpi.”

”Johto ymmärtää motivoituneen henkilöstön arvon. Meillä ei enää samalla tavalla ole naisten ja miesten töitä. Voidaan auttaa toisia ja joka työtehtävässä voi olla sekä naisia että miehiä, esim. pakkauksessa.”

Eräissä yrityksissä pohdittiin keinoja johdon ja esimiesten motivointiin seuraavasti:

”Printataan niille T-paita, jossa lukee että olen tasa-arvoinen. [☺] Tiedottaminen on toki tärkeää heillekin. Hankalahan se on vaatia, että tee jotain. Mutta voimme esittää asian niin, että siitä on vaikea kieltäytyä. On sekä yrityksen etu että oma etu, kun ajetaan tätä asiaa. Hyötynäkökulma yritykselle on hyvä tuoda myös esille.”

6.4 Johtopäätökset tasa-arvosuunnittelun viestinnästä

Tasa-arvosuunnittelusta viestinnän tavoitteena on sitouttaa koko henkilöstö tasa-arvosuunnitteluun ja saada tasa-arvosuunnittelu pikku hiljaa kiinteäksi osaksi yrityksen toimintaprosesseja ja organisaatiokulttuuria. Haastatelluissa organisaatioissa korostetaan kaksisuuntaisen viestinnän roolia: pelkällä yksisuuntaisella tiedotuksella henkilöstöä ei vielä sitoudu tasa-arvosuunnitteluun. Tasa-arvotyöryhmän työskentely on yksi merkittävä yhteistyön ja keskustelun mahdollistava työtapo. Kaikille avoimia keskustelukanavia tasa-arvosuunnitteluun tarjoavat erilaiset yhteiset palaverit ja keskustelut esimiesten kanssa. Tasa-arvosuunnitelmaan valittujen eri tasa-arvon kehittämisalueiden osalta myös suunnitelmassa nimetyt vastuuhenkilöt vievät asioita eteenpäin.

Mittarien kehittäminen tasa-arvosuunnittelun vaikutusten seuraamiseksi on haastattelujen mukaan hyvä keino tasa-arvosuunnitteluun jatkuvuuden edistämiseksi. Mittareilla voidaan seurata, miten tasa-arvosuunnittelu on vaikuttanut toimintatapoihin, ja ne toimivat myös hyvinä työkaluina keskusteluun tasa-arvotyöryhmässä. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi tilastotieto tai tasa-arvokyselyn tulokset. Tasa-arvokysely tarjoaa samalla myös yhden kanavan koko henkilöstölle vaikuttaa tasa-arvosuunnitelman sisältöön.

Tasa-arvosuunnittelun juurruttamisessa organisaation toimintaan koetaan tärkeäksi, että tasa-arvosuunnittelu on osa muuta henkilöstöhallintoa ja yrityksen toimintaa sekä kulttuuria. Tasa-arvosuunnittelun koetaan ryhdittävän henkilöstöpolitiikkaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Alussa todettiin, että tasa-arvosuunnittelu on organisaation muutosprosessi. Tästä lähtökohdasta päädyttiin tarkastelemaan, mikä yrityksiä motivoi tasa-arvon edistämiseen, ja miten koko henkilöstö saadaan sitoutumaan tasa-arvosuunnitteluun. Samoin kuin muissakin yrityksen kehittämis- ja muutosprosesseissa, myös tasa-arvosuunnittelussa henkilöstön sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää. Aidon sitoutumisen ja motivaation aikaansaaminen taas edellyttää sekä tehokasta tiedotusta että kaksisuuntaista viestintää. Lisäksi on motivoivaa nähdä, mitä hyötyä tasa-arvosuunnittelusta on yritykselle ja sen henkilöstölle.

Tasa-arvosuunnittelun hyötyjä ja myönteistä vaikutusta yrityksen tulokseen tarkasteltiin sekä kirjallisuuden että työpaikkahaastattelujen avulla. Molempien lopputuloksena voidaan todeta, että tasa-arvosuunnittelu lisää tuloksellisuutta etenkin siksi, että yrityksen henkilöstökapasiteetti saadaan hyödynnettyä entistä paremmin. Tasa-arvosuunnittelun avulla voidaan myös parantaa työhyvinvointia. Lisäksi tasa-arvosuunnittelulla voidaan parantaa yrityksen viestintää ja tasa-arvoisesta yrityskuvasta voi olla hyötyä esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Tasa-arvolain mukaan toimiminen varmistaa myös, että yritys ei saa sanktiota lain rikkomisesta.

Selvityksessä tarkasteltiin, miten John P. Kotterin organisaation onnistuneen muutosprosessin kahdeksan vaihetta tarjoavat apua tasa-arvosuunnitteluun. Tasa-arvosuunnittelun prosessia ja siitä viestimistä voidaan kehittää muutosprosessin kahdeksan vaiheen avulla luomalla muutokselle myönteinen ilmapiiri, mahdollistamalla muutoksen toteutuminen yrityksessä, sekä varmistamalla, että kehitys jatkuu toivottuun suuntaan. Työpaikkahaastatteluilla kootut tasa-arvosuunnittelusta viestinnän hyvät käytännöt ja tasa-arvosuunnittelussa kohdatut ongelmat tuovat esille näiden vaiheiden merkityksen.

Miten tasa-arvosuunnittelu saadaan juurrutettua osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa, prosesseja ja yrityskulttuuria erilaisissa organisaatioissa? Tähän kysymykseen vastaamisessa on haastetta lisätutkimukselle. Johtamista, organisaatiokulttuuria ja yritysviestintää käsittelevistä teorioista voidaan löytää uusia työkaluja yritysten tasa-arvosuunnitteluun ja siitä viestintään.

Haastattelujen mukaan tasa-arvosuunnittelusta voidaan tiedottaa monia yrityksen yleisiä tiedotuskanavia pitkin. Kaksisuuntaiseen viestintään mahdollisuuksia tarjoavat erilaiset palaverit ja keskustelut esimiesten kanssa sekä tasa-arvotyöryh-

män kokoukset. Tasa-arvokysely tarjoaa myös yhden kanavan, jonka kautta henkilöstö voi vaikuttaa tasa-arvosuunnitelman sisältöön. Tasa-arvosuunnittelun vaikutusten seuraamiseksi kehitetyillä mittareilla voidaan tukea tasa-arvosuunnittelun jatkuvuutta ja niiden avulla voidaan keskustella tasa-arvosuunnittelun vaikutuksista toimintatapoihin. Lisäksi haastatteluissa tulee esille, että tasa-arvosuunnitelmaan valituista tasa-arvon kehittämisalueista kannattaa tarpeen mukaan tiedottaa erikseen, ja jokaiselle kehittämisalueelle on hyvä nimetä yhteyshenkilöt.

Tasa-arvotyöryhmien haastattelu osoittautui tässä selvityksessä toimivaksi keinoksi tutkia yritysten hyviä käytäntöjä liittyen tasa-arvosuunnittelusta viestintään. Vielä systemaattisempi kunkin organisaation kokonaisvaltainen tarkastelu, jossa aineistona toimisivat sekä yrityksen tasa-arvon mittarit, tasa-arvokyselyn tulokset että haastattelut, voisi tuoda vielä tarkempia tuloksia. Isommalla aineistolla voisi olla mahdollista myös keskittyä vertailemaan, minkälaisia eroja löytyy naisten ja miesten kokemuksista tai työntekijä- ja työnantajapuolen edustajien kokemuksista. Tässä selvityksessä keskityttiin nimenomaan tasa-arvosuunnittelussa kunnostautuneisiin organisaatioihin. Mikäli halutaan tutkia myös niitä organisaatioita, joissa tasa-arvosuunnittelu on edennyt huonosti, tarvitaan ehkä toisentyypisiä tutkimusmetodeja.

Nykyinen keskustelu työpaikkojen tasa-arvosta on mielenkiintoista, koska keskustelussa kohtaavat kaksi eri lähestymistapaa, joiden lopputulos on sama: yritysten tulee panostaa tasa-arvosuunnitteluun. Toinen lähtökohta on, että tasa-arvo on tärkeä ihmisoikeus, jota tulee tukea työpaikoilla tasa-arvosuunnittelun avulla. Toisen lähtökohdan mukaan yritysten ja Suomen yhteiskunnan menestykselle on välttämätöntä, että saamme parhaat henkilöt oikeille paikoille, sukupuoleen katsomatta. Molemmilla lähestymistavoilla päädytään siihen, että työpaikkojen tasa-arvosuunnittelu on hyvä tapa tukea työelämän tasa-arvoa ja henkilöstökapasiteetin entistä parempaa hyödyntämistä. Tämä keskustelu kiteyttääkin koko pohjoismaisen työpaikkojen tasa-arvosuunnittelun tärkeimmät aspektit: tasa-arvo on ihmisoikeus, joka yritysten tulee ottaa huomioon osana yhteiskuntavastuunsa kantamista, ja tasa-arvosuunnittelusta on selvästi hyötyä liiketoiminnassa.

8 LÄHTEET

- Ahtela, Karoliina – Bruun, Niklas – Koskinen, Pirkko – Nummijärvi Anja – Saloheimo, Jorma (2006) Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Talentum: Helsinki.
- Autio, Hanna-Leena – Huhta, Liisa – Leinonen, Minna – Uosukainen, Katja. ”Ohjeet tasa-arvosuunnitelman tekemiseen” <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasa-arvo-ohjeet/kokoa.html>
- Cohen, Dan (2005) The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization. Harward Business School Pres: USA.
- Euroopan Parlamentti. Faktatietoja 6.3.2 Euroopan talousalue ETA. http://www.europarl.europa.eu/factsheets/6_3_2_fi.htm, ladattu 2007.
- FiBS, Finnish Business and Society. <http://www.fibsry.fi/>, ladattu 2007.
- HE 63/1992 vp. <http://www.eduskunta.fi/valtiopaivaasiat/he+63/1992>, ladattu 2007.
- HE 90/1994 vp. <http://www.eduskunta.fi/valtiopaivaasiat/he+90/>, ladattu 2007.
- HE 195/2004 vp. <http://www.eduskunta.fi/valtiopaivaasiat/he+195/2004>, ladattu 2007.
- Hearn, Jeff – Kovalainen, Anne – Tallberg, Teemu (2002) Gender Divisions and Gender Policies in Top Finnish Corporations. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Yliopistopaino: Helsinki.
- Huhta, Liisa – Kempe, Jouni – Leinonen, Minna – Uosukainen, Katja (2007) Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä. Tykes raportteja 54: Helsinki.
- Huhta, Liisa – Kolehmainen, Sirpa – Lavikka, Riitta – Leinonen, Minna – Rissanen, Tapio – Uosukainen, Katja – Ylöstalo, Hanna (2005) Tasa-arvosta lisäarvoa: Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. Vastapaino, Tasa-arvoaltuutettu: Suomi.
- Ikävalko, Elina – Mustakallio, Sinikka – Saari, Milja – Sevelius, Pia (2005) Toimihenkilöt ja tasa-arvo: Opas tasa-arvosuunnitteluun. Topnova Oy: Helsinki.
- Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n Suomen osasto, <http://www.iccfin.fi/codes.asp/>, ladattu 2007.
- Kaskisaari, Marja (2004) Nuorten lesbojen ja bi-naisten työssä jaksaminen. Teoksessa ”Eihän heterotkaan kerro...” Seksuaalisuuden ja sukupuolen rajankäyntiä työelämässä, toim. Lehtonen, Jukka ja Mustola, Kati. ESR tutkimukset ja selvitykset 2/04. Helsinki: Työministeriö.

- Kauppinen, Tero J. (2002) Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Kolehmainen, Sirpa – Lavikka, Riitta – Leinonen, Minna – Rissanen, Tapio – Uosukainen, Katja (2003) Raportti työpaikkakyselyyn vastanneille: Tasa-arvosuunnittelun toteutuminen pirkanmaalaisissa työpaikoissa, <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasalisa/raportit/raportti01.pdf> Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.
- Kotter, John P (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Rastor, Mynäprint Oy: Suomi.
- Kotiranta, Annu – Kovalainen, Anne – Rouvinen, Petri (2007) Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi 24.9.2007.
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (1986) Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>, ladattu 2007.
- Leinonen, Minna (2004) Tasa-arvo normitettuna vaatimuksena ja perusarvona henkilöstöjohtajien näkemyksissä. Teoksessa: Eriksson, Päivi (toim.): Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and organisation in flux. Yliopistopaino: Helsinki.
- Mustakallio, Sinikka (1993) Tulokseksi tasa-arvo. Kokemuksia valtionhallinnon tasa-arvotyöstä Pohjoismaissa. Painatuskeskus Oy: Helsinki.
- Mustakallio, Sinikka – Sevelius, Pia – Tanhua, Inkeri (2007) Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu. Multiprint Oy: Suomi.
- Novetos News 4/2007 “Muutos ja merkitys” <http://www.novetos.fi/>, ladattu 2008.
- Otala, Leenmaiija (2000) Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö, Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/tp10_otala_1.pdf
- Otala, Leenmaiija – Ahonen, Guy (2005) Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOY-pro: Helsinki.
- Otala, Leenamaiija (2000) Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvin ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. www.mol.fi/tyke/00-03/materiaalit/kirjat/otala/otala1.doc, ladattu 2008.
- Paauwe, Jaap (2004) HRM and performance. Achieving long term viability. Oxford University Press: New York.
- Rohweder, Liisa (2004) Yritysvastuu – Kestävää kehitystä organisaatiossalla. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Saari, Milja – Mustakallio, Sinikka – Sevelius, Pia (2004) Tasa-arvosuunnittelu: Henkilöstön ja johdon yhteinen asia. Oulun tyypit: Suomi.
- SAK:n luottamusmiestyö 2007, <http://www.sak.fi/suomi/ServiceServlet?type=attachment&source=SAKAttachments&id=488>, ladattu huhtikuussa 2008.
- Salo, Irmeli – Blåfield, Ville (2007) Naiset Huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA raportti. Yliopistopaino: Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, Esitteitä 2005:6. Tasa-arvosuunnittelun miksi, mitä, miten?
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK: <http://www.sak.fi/> > Työssä > Tasa-arvo, ladattu 2007.

Suunnitelmista tekoihin. Tasa-arvovaltuutetun toimisto, Tasa-arvojulkaisuja 2003:1

Tasa-arvodirektiivit <http://www.tasa-arvo.fi/Resource.phx/tasa-arvo/tasa-arvovaltuutettu/direktii.htx>, ladattu 2007.

Tasa-arvosuunnittelu julkisella sektorilla. Tasa-arvovaltuutetun toimisto, Tasa-arvojulkaisuja 2005:3.

Tasa-arvolaki 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön Tasa-arvoesitteitä 2005:2. Yliopistopaino: Helsinki.

Tilastokeskus (2006) Työelämä, http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama.html, ladattu 2008.

Veto-ohjelman Tasa-arvo julkisella sektorilla hankkeen palauteraportti 2006. WoM Oy: Julkaisematon.

Viitala, Riitta (2003) Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy: Helsinki.

Valtion työmarkkinalaitos VTML (2007) Työpaikan tasa-arvosuunnittelu hyvässä vauhdissa, http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2007/artikkelit/Tyopaikan_tasa-arvosuunnittelu_hyvassa_vauhdissa_valtiolla/index.jsp, ladattu 2008.

LIITE 1:

TASA-ARVOSUUNNITTELUN OPPAITA

- Ahtela, Karoliina – Bruun, Niklas – Koskinen, Pirkko – Nummijärvi Anja – Saloheimo, Jorma (2006) Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Talentum: Helsinki.
- Autio, Hanna-Leena – Huhta, Liisa – Leinonen, Minna – Uosukainen, Katja. ”Ohjeet tasa-arvosuunnitelman tekemiseen” <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasa-arvo-ohjeet/kokoa.html>
- Erkkilä, Marja (2005) Luottamushenkilön tasa-arvo-opas: Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki työpaikalla. Kalevaprint: Suomi. <http://www.sak.fi/suomi/ServiceServlet?type=attachment&source=SAKAttachments&id=75>
- Haataja, Marja-Leena – Korhonen, Merja (2004) Tasa-arvo arkeen: WomenIT-projektin tasa-arvo-opas yrityksille ja organisaatioille. Pro-Print Laatupaino: Raahe.
- Haataja, Marja-Leena, Matinmikko, Johanna (2007) Tasa-arvo käytännöksi: Työkaluja projektityöhön. Painotalo Seiska: Iisalmi.
- Huhta, Liisa – Kempe, Jouni – Leinonen, Minna – Uosukainen, Katja (2007) Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä. Tykes raportteja 54: Helsinki.
- Huhta, Liisa – Kolehmainen, Sirpa – Lavikka, Riitta – Leinonen, Minna – Rissanen, Tapio – Uosukainen, Katja – Ylöstalo, Hanna (2005) Tasa-arvosta lisäarvoa: Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. Vastapaino, Tasa-arvoaltuutettu: Suomi.
- Ikävalko, Elina – Mustakallio, Sinikka – Saari, Milja – Sevelius, Pia (2005) Toimihenkilöt ja tasa-arvo: Opas tasa-arvosuunnitteluun. Topnova Oy: Helsinki.
- Jyrkkä, Ritva. Tasa-arvotyökirja <http://www.kajaaninyliopistokeskus.oulu.fi/proj/womenit/tasa-arvotyokirja/index.html>
- Kiljavan opisto. Tasa-arvoa verkossa. <http://www.kio.fi/Resource.phx/kiljava/study/verkko-opiskelu/verna/aloitus.htx>
- Lehtonen, Jukka (2006) Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt Suomen kunnissa: Keinoja ja ideoita yhdenvertaisuuden tueksi. Oy Edita Ab: Suomi. http://www.mol.fi/esr/fi/_yleiset/TM_TS_0806_13062006_web_01_lock.pdf
- Lohikoski, Pia – Putila, Pirjo – Sassi, Erika – Viitamaa-Tervonen, Outi. Tasa-arvoisesti työelämään – Näkökulmia oppilaitosten tasa-arvotyöhön ja -suunnitteluun. Painojussit Oy: Suomi.
- Mustakallio, Sinikka – Sevelius, Pia – Tanhua, Inkeri (2007) Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu. Multiprint Oy: Suomi.
- Saari, Milja – Mustakallio, Sinikka – Sevelius, Pia (2004) Tasa-arvosuunnittelu: Henkilöstön ja johdon yhteinen asia. Oulun tyypit: Suomi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö, Esitteitä 2005:6. Tasa-arvosuunnittelun miksi, mitä, miten?
- Tasa-arvosuunnittelun käsikirja, Kunta-alan ammattiliitto KTV (2003) Kirjapaino Öhrling: Suomi.
- Tasa-arvoaltuutetun toimisto. <http://www.tasa-arvo.fi/>
- Tasa-arvoklinikka. <http://www.tasa-arvoklinikka.fi/>

LIITE 2: TYÖMARKKINAJÄRJESTÖJEN TASA-ARVOSIVUSTOJA

Palkansaajien keskusjärjestöt:

Korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö AKAVA: <http://www.akava.fi/> /
> Edunvalvonta > Tasa-arvo

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK: <http://www.sak.fi/> / > Työssä > Tasa-
arvo

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK: <http://www.sttk.fi/fi-FI/tasaarvo/>

Työnantajaorganisaatiot:

Elinkeinoelämän keskusliitto EK: <http://www.ek.fi/> / > Työelämä > Tasa-arvo

(Kirkon työmarkkinalaitos KiT: <http://www.evl.fi/kkh/heo/> Ei tasa-arvosivustoa)

Kunnallinen työmarkkinalaitos KT: <http://www.kuntatyonantajat.fi/> / > Työelämä >
Tasa-arvo

Suomen Yrittäjät: <http://www.yrittajat.fi/> / > Työnantajan ABC > Tasa-arvosuunnitelma
(vain infosivu)

Valtion työmarkkinalaitos VTML: <http://www.vm.fi/> / > Valtio työnantajana > Henki-
löstöpoliittika

LIITE 3: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelun osallistajat

Organisaatioiden haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina ja niissä ovat mukana kustakin organisaatiosta mahdollisuuksien mukaan:

- organisaation tasa-arvotyöryhmä
- henkilöstöjohdon edustaja
- organisaation tiedotusvastaava
- eri henkilöstöryhmien edustajat
- luottamushenkilöt
- työsuojeluorganisaation edustaja

Haastattelukysymykset teemoittain

1. Tasa-arvosuunnitteluun motivoivat tekijät
 - a. Milloin laaditte ensimmäisen tasa-arvosuunnitelman?
 - b. Miksi lähditte silloin laatimaan tasa-arvosuunnitelmaa? (Kannustimena vain laki ja pakko vai myös taloudelliset, eettiset tai sidosryhmälähtöiset kannustimet?)
 - c. Miten tasa-arvosta puhuttiin kun ensimmäistä suunnitelmaa alettiin tehdä?
 - d. Miten tasa-arvosta puhutaan nykyään, onko puhe muuttunut? (Esim. ennakkoluulojen hälveneminen, tasa-arvon eri osa-alueiden ymmärtäminen paremmin, käytännönläheisempi lähestyminen, jne.) Onko matkalla koettu suuria ahaa-elämyksiä?
 - e. Oliko joitakin negatiivisia asenteita tai vaikeita käsitteitä, jotka oli erityisen tärkeää selvittää alussa?
 - f. Miten päivitätte tasa-arvosuunnitelmaa nykyään? Mikä motivoi päivittämään suunnitelmaa?
 - g. Mitä hyötyä koette tasa-arvosuunnittelusta olevan? (työntekijöille/ työyhteisöille /johdolle /asiakkaille /organisaation toiminnalle)
 - h. Kuinka hyvin teillä kaikki työntekijät ovat tietoisia tasa-arvosuunnitelman olemassaolosta ja sisällöstä?
 - i. Minkälainen rooli tiedotuksella ja keskustelulla on tasa-arvosuunnitelman toteuttamisessa?
 - j. Mistä asioista ja miten kannattaa tiedottaa?
 - k. Mikä on johdon ja esimiesten rooli tasa-arvosuunnittelun motivoinnissa?
2. Tiedotuskanavat/keskustelufoorumit
 - a. Kuinka tasa-arvosuunnitelmaa on käsitelty koko henkilöstön kesken (tasa-arvosuunnittelun eri vaiheissa)?
 - b. Minkälaista palautetta olette saaneet henkilöstöltä tasa-arvosuunnitelmasta?
 - c. Mitä eri tiedotuskanavia/keskustelufoorumeita teillä on käytössä? (Sisäisiä:

henkilöstölehti, ilmoitustaulut, intranet, viikkopalaverit, keskustelu kahvihuooneessa, tasa-arvokysely, yms. Ulkoisia: asiakaslehti, työpaikkailmoitukset, internet.)

- d. Mitä tiedotuskanavia/keskustelufoorumeita olette käyttäneet tasa-arvosuunnittelusta tiedottamiseen?
 - e. Miten tasa-arvosuunnittelusta on eri kanavien kautta tiedotettu/keskusteltu? Miten ne ovat toimineet?
 - f. Mitkä tiedotuskanavat/keskustelufoorumit ovat olleet erityisen tärkeitä?
 - g. Jos olette tehneet tasa-arvokyselyn, miten se toimi? (henkilöstön sitouttamisessa, tasa-arvon edistämisen alueiden valinnassa, jne.)
 - h. Oletteko kuulleet muiden yritysten kokemuksia tasa-arvosuunnittelusta tai olleet itse puhumassa jossain? (benchmarking) Onko muiden yritysten kokemusten kuuleminen tärkeää?
 - i. Onko teillä ollut joitain ongelmia tasa-arvosuunnittelun tiedotuksessa? Mitä? Miten olette kehittäneet tiedotusta/keskustelua tasa-arvosuunnittelusta?
 - j. Mitkä olisivat hyviä kanavia tiedotukselle ja keskustelulle eri ryhmiä ajatellen?
3. Tasa-arvosuunnitelman juurtuminen yrityksen arkeen/ valtavirtaistaminen
- a. Miten tasa-arvosuunnittelu on saatu juurrutettua yrityksen arkeen?
 - b. Kuinka vastuualueet on määritelty?
 - c. Kuinka tiedotus ja seuranta on organisoitu?
 - d. Koetteko, että henkilöstö on sitoutunut tasa-arvon edistämiseen työpaikalla suunnitelman myötä?
 - e. Miten koet, onko yrityksen tasa-arvotilanne kehittynyt viimevuosina parempaan vai huonompaan suuntaa?
 - f. Uskotko, että asiat tulevat muuttumaan (mitkä asiat) ja millä aikataululla, missä ollaan esim. viiden vuoden kuluttua?
 - g. Mitä positiivista yrityksessä on tapahtunut tasa-arvon saralla?
4. Esteet tasa-arvosuunnittelulle
- a. Minkälaisia vaikeuksia olette kohdanneet tasa-arvosuunnitelmaa tehdessänne tai toteuttaessanne yrityksessänne?
 - b. Mitkä asiat ovat olleet vaikeita kaikkien työntekijöiden (tai esim. johdon) motivoimiseksi tasa-arvosuunnitteluun?
 - c. Kuinka saadaan työntekijät sitoutumaan tasa-arvosuunnitteluun?
 - d. Kuinka johto saadaan sitoutumaan tasa-arvosuunnitteluun?
 - e. Onko tiedon kulussa tai keskustelussa ollut ongelmia? Mitä? Miten neratkaisiin?
5. Miten voidaan lisätä tietoa tasa-arvotyön eduista ja myönteisistä vaikutuksista
- a. Mitkä tasa-arvotyön edut kiinnostavat yrityksen työntekijöistä?
 - b. Mitkä tasa-arvotyön edut kiinnostavat yrityksen johtoa?
 - c. Mitä hyvää tasa-arvosuunnitelman teosta ja toteuttamisesta on seurannut yri-

tykselle?

- d. Mitä uutta olette oppineet työpaikan tasa-arvosta tasa-arvosuunnittelun avulla?
- e. Onko mediassa käydystä tasa-arvokeskustelusta ollut hyötyä/haittaa?
- f. Mitkä tärkeiksi havaitsemanne tasa-arvotyön edut eivät tunnu olevan yleisesti tiedossa?
- g. Miten olette lisänneet kaikkien työntekijöiden ja johdon tietoisuutta tasa-arvotyön eduista?
- h. Onko mielestänne tärkeää, että organisaationne julkisuuskuva mielletään tasa-arvoiseksi?

LIITE 4:

TYÖELÄMÄN TASA-ARVON PERUSKÄSITTEET

Työelämän tasa-arvon peruskäsitteiden lisäksi tässä kappaleessa esitetään myös sukupuolen määritelmä, yleisiä työelämän peruskäsitteitä, ja muutamia hieman laajemmin yleisiä tasa-arvoon ja naistutkimukseen/sukupuolen tutkimukseen liittyviä käsitteitä. Pääpaino on kuitenkin työelämän tasa-arvon peruskäsitteissä.

SISÄLLYS

TYÖELÄMÄN TASA-ARVON PERUSKÄSITTEET	87
1.1 Työelämän tasa-arvon peruskäsitteitä.....	89
1.1.1 Sukupuolten välinen tasa-arvo	89
1.1.2 Tasa-arvo työelämässä	89
1.1.3 Palkkakartoitus	89
1.1.4 Samapalkkaisuus	89
1.1.5 Segregaatio	90
1.1.6 Seksuaalinen häirintä.....	90
1.1.7 Sukupuoleen perustuva häirintä.....	90
1.1.8 Sukupuolen mukaan eriteltyt tilastot.....	91
1.1.9 Sukupuolivaikutusten arviointi (SUVAUS).....	91
1.1.10 Syrjintä.....	91
1.1.11 Tasa-arvokysely.....	91
1.1.12 Tasa-arvolaki.....	92
1.1.13 Tasa-arvoselvitys.....	92
1.1.14 Tasa-arvosuunnitelma	92
1.1.15 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen.....	92
1.1.16 Valtavirtaistaminen (mainstreaming)	93
1.1.17 Yhdenvertaisuus	93
1.1.18 Yhdenvertaisuussuunnitelma.....	93
1.1.19 Kiintiö	94
1.2 Yleisiä työelämän peruskäsitteitä.....	94
1.2.1 Työmarkkinajärjestöt	94
1.2.2 Työnantajajärjestöt.....	94
1.2.3 Palkansaajajärjestöt.....	94
1.2.4 Luottamushenkilö	94
1.2.5 Palkkausjärjestelmä.....	95
1.2.6 Perhevapaat.....	95
1.2.7 TES.....	95
1.2.8 TUPO.....	96
1.2.9 Tasa-arvotupo	96
1.2.10 Tasa-arvoera.....	96
1.2.11 Työmarkkinat.....	96

1.2.12	Työn vaativuuden arviointi.....	96
1.2.13	Työsuojeluvaltuutettu	96
1.2.14	Työsuojelupäällikkö	97
1.2.15	Vuokratyöntekijä.....	97
1.2.16	Yrityksen yhteiskuntavastuu.....	97
1.2.17	YT-laki	97
1.3	Sukupuolen käsitteitä	98
1.3.1	Sukupuoli.....	98
1.3.2	Juridinen sukupuoli.....	98
1.3.3	Biologinen sukupuoli	98
1.3.4	Sosiaalinen sukupuoli	98
1.3.5	Sukupuoli-identiteetti	99
1.3.6	Sukupuolen ilmaisu ja tulkinta	99
1.3.7	Sukupuolivähemmistöt	99
1.3.8	Seksuaalinen suuntautuminen	100
1.4	Muita naistutkimuksen/sukupuolen tutkimuksen peruskäsitteitä.....	102
1.4.1	Heteronormatiivisuus/sukupuolinormatiivisuus.....	102
1.4.2	Performatiivinen sukupuoli.....	102
1.4.3	Sukupuolisokeus.....	102
1.5	Lähteet ja lisää sanastoja	103

1.1 Työelämän tasa-arvon peruskäsitteitä

1.1.1 Sukupuolten välinen tasa-arvo

Sukupuolten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan, että kaikki ihmiset ovat vapaita kehittämään henkilökohtaisia kykyjään ja tekemään valintoja ilman tiukkojen sukupuoliroolien asettamia rajoituksia. Naisten ja miesten erilaista käyttäytymistä, haluja ja tarpeita arvioidaan, arvostetaan ja suositaan tasa-arvoisesti. Myös perinteisiä sukupuolinormeja laajentavaa käytöstä arvostetaan.

1.1.2 Tasa-arvo työelämässä

Työelämässä sukupuolten välisellä tasa-arvolla tarkoitetaan, että naisia ja miehiä kohdellaan tasapuolisesti ja syrjimättömästi työelämän kaikissa tilanteissa. Tasa-arvon tavoitteena on myös työmarkkinoiden segregaaation purkaminen, eli että naiset ja miehet jakautuisivat eri tehtävätasolle ja eri ammatteihin nykyistä tasaisemmin kykyjensä ja taipumustensa mukaan. Sukupuolten välinen tasa-arvo sisältää myös ajatuksen sukupuolen ilmaisun vapaudesta. (ks. sukupuolen ilmaisu ja tulkinta)

1.1.3 Palkkakartoitus

Palkkakartoitus on työpaikkakohtainen kartoitus naisten ja miesten palkoista. Kartoituksen avulla analysoidaan, löytyykö työpaikalla ei-hyväksyttäviä eli sukupuolesta johtuvia palkkaeroja. Tasa-arvolain mukaan palkkakartoitus on tehtävä osana tasa-arvoselvitystä. Palkkakartoitus on selvitys yrityksessä työskentelevien naisten ja miesten tehtävien luokitukselta, palkoista ja palkkaeroista. Selvityksen perusteella kirjataan tasa-arvosuunnitelmaan toimenpiteitä samapalkkaisuuden edistämiseksi. Palkkakartoitus tulee päivittää vuosittain tai vähintään kerran kolmessa vuodessa, mikäli niin paikallisesti sovitaan. Lisäksi lain mukaan osana tasa-arvoselvitystä tulee tehdä kartoitus naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin.

1.1.4 Samapalkkaisuus

Samapalkkaisuus tarkoittaa, että samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan sukupuolesta riippumatta samaa palkkaa yhden organisaation sisällä. Mikäli palkassa on tehtävään ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat palkanosat, palkan tehtäväkohtaisen osan tulee perustua tehtävän vaativuuteen. Palkan henkilökohtainen osa ja erilaiset lisät ja edut voivat vaihdella samaakin työtä tekevien kesken, mutta palkkaerojen on oltava tasa-arvolain mukaan sukupuolesta riippumattomia perusteltuja palkkaeroja. Tasa-arvolain esitöiden mukaan perusteltuja syitä palkkaeroille voivat olla henkilön koulutus, ammattitaito, aloitteellisuus ja henkilön sopivuus vaativampiin työtehtäviin. Myös ammattitaitoisen työvoiman tarjonnan niukkuudesta johtuva kilpailutilanne voi olla tällainen syy. Perusteeton palkkaero on sukupuoleen perustuva palkkaero: palkkaeroa ei voida hyväksyttä-

västi perustella vetoamalla yleistettyihin oletuksiin siitä, millaisia naiset tai miehet työntekijöinä ovat.

1.1.5 Segregaatio

Segregaatio tarkoittaa eriytymistä, eriyttämistä tai eristämistä. Sukupuolen mukainen segregaatio työelämässä tarkoittaa sukupuolen mukaista työnjakoa. Esimerkiksi työmarkkinat ovat Suomessa segregoituneet naisten ja miesten aloihin, toimiin ja ammatteihin, joskin niin sanottuja tasa-alojakin on joitakin. Työmarkkinoiden segregaation purkamisella tarkoitetaan, että naiset ja miehet jakautuisivat eri tehtävätasolle ja eri ammatteihin nykyistä tasaisemmin kunkin omien kykyjen ja taipumusten mukaan.

Segregaatio voi olla horisontaalista tai vertikaalista. Horisontaalisella segregaatiolla tarkoitetaan naisten ja miesten jakautumista eri sektoreille ja ammattialoille. Vertikaalisella segregaatiolla puolestaan tarkoitetaan naisten ja miesten erilaista jakautumista yhtäältä esimies- ja johtotehtäviin sekä toisaalta muihin työntekijöihin.

Segregaation purkaminen on tärkeää myös taloudellisista syistä. Taloudellisia perusteita segregaation purkuun ovat muun muassa seuraavat asiat: perinteiset sukupuolen mukaiset ammatinvalinnat eivät vastaa alueiden työvoiman tarvetta, etenkin palveluiden tarjoamisessa palvelujen laatu ja monimuotoisuus paranee, ja sekaryhmien muodostaminen työpaikalla lisää viihtyvyyttä ja työntekijöiden innovatiivisuutta. Segregaation purku helpottaisi myös nais- ja miesvaltaisten alojen palkkaerojen pienentämistä. Yritys voi vaikuttaa segregaation purkuun henkilöstöpolitiikallaan ja viestinnällään.

1.1.6 Seksuaalinen häirintä

Seksuaalinen häirintä on yksipuolista ja ei-toivottua. Olennaista on, että häirinnän kohde itse kokee käytöksen epämiellyttäväksi ja loukkaavaksi. Häirintä voi ilmetä muun muassa seksuaalisesti vihjailevina eleinä tai ilmeinä, härskeinä puheina ja seksuaalisesti värityneinä yhteydenottoina (myös esim. sähköpostihäirintänä), vartaloa ja pukeutumista tai yksityiselämää koskevinä kaksimielisinä huomautuksina, pornografisen aineiston levittämisenä, fyysisenä kosketteluna, seksuaalista kanssakäymistä koskevinä ehdotuksina tai vaatimuksina, raiskauksena tai sen yrityksenä. Työpaikalla häiritsijä voi olla toinen työntekijä, esimies tai asiakas. Työnantajalla on velvollisuus puuttua häirintään sen tietoon saatuaan.

1.1.7 Sukupuoleen perustuva häirintä

Epämiellyttävät ja loukkaava käytös, joka perustuu sukupuoleen mutta ei ole seksuaalissävytteistä. Sukupuoleen perustuvaa häirintää voi olla esimerkiksi halventava puhe toisesta sukupuolesta, toisen sukupuolen alentaminen, sukupuoleen perustuva työpaikkakiusaaminen tai sukupuoleen sekä kiusatun ulkonäköön/käyttöön liittyvät halventavat huomautukset. Myös sukupuolinormien ”rikkomisen” takia

kiusaaminen on sukupuoleen perustuvaa häirintää. Esimerkiksi homottelu on sukupuoleen perustuvaa häirintää kohdistuessaan miehelle ei-stereotypisen sukupuolen ilmaisun halventamiseen. (ks. sukupuolen ilmaisu ja tulkinta)

1.1.8 Sukupuolen mukaan eriteltyt tilastot

Sukupuolen mukaan eriteltyt tilastot ovat tilastoja, joissa tiedot esitetään nais-/miesjaolla, jotta naisten ja miesten vastauksia voidaan vertailla ja analysoida. Kyselyissä ja tilastoissa voidaan ottaa huomioon myös sukupuolten monimuotoisuus ja sallia useampia vaihtoehtoja kuin nainen ja mies. Tulokset on useimmiten syytä esittää niin, että jokaisen vastaajan anonymiteettisuoja säilyy.

1.1.9 Sukupuolivaikutusten arviointi (SUVAUS)

Sukupuolivaikutusten arviointi tarkoittaa, että toimenpide, hanke tai lakiesitys arvioidaan sen kannalta, miten se vaikuttaa miehiin ja naisiin, tai sukupuolirooleihin ja sukupuolen ilmaisun ja itsemääräämisen vapauteen. Toimenpiteet, esitykset ja hankkeet voivat olla näennäisesti neutraaleja, mutta kohdistua silti eri tavoin eri sukupuoliin vahvistaen eriarvoisuutta tai painostaen jäykkiin sukupuolirooleihin. Suvauksen tavoitteena on sekä välittömän että välillisen syrjinnän estäminen. Suvaus on etenkin Suomen julkisen sektorin tasa-arvosuunnittelussa, esimerkiksi lakien tai kuntabudjetin sukupuolivaikutusten arvioinnissa, käytetty termi.

1.1.10 Syrjintä

Tasa-arvolaisissa kielletty syrjintä tarkoittaa epäedullisempaa kohtelua sukupuolen vuoksi. Tasa-arvolaki kieltää sekä välittömän että välillisen syrjinnän sukupuolen perusteella. Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan tasa-arvolaisissa naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella tai eri asemaan asettamista raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä. Myös transprosessissa olemisen tai sukupuolen ilmaisun perusteella syrjintä on tasa-arvolaisissa tarkoitettua sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Välillisellä syrjinnällä puolestaan tarkoitetaan eri asemaan asettamista sukupuoleen nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Välillistä syrjintää on myös eri asemaan asettaminen vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella.

1.1.11 Tasa-arvokysely

Tasa-arvokyselyllä mitataan henkilöstön kokemusta työpaikan tasa-arvotilanteesta. Tasa-arvokysely on usein osa tasa-arvoselvitystä. Se voidaan tehdä erillisenä kyselynä tai työpaikan ilmapiirikartoituksen osana. Olennaista on, että vastauksia voidaan tarkastella nais/mies -jaolla.

1.1.12 Tasa-arvolaki

Suomessa laki naisten ja miesten tasa-arvosta velvoittaa viranomaisia ja työnantajia toimimaan syrjimättömästi ja edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. (Vaikka tasa-arvolaisissa puhutaan naisten ja miesten tasa-arvosta, sen tulkitaan käsittävän kaiken sukupuoleen perustuvan syrjinnän.) Laki velvoittaa yksityisiä ja julkisia organisaatioita, jotka työllistävät vähintään 30 henkilöä, tekemään tasa-arvosuunnitelman.

1.1.13 Tasa-arvoselvitys

Tasa-arvosuunnitelman tulee lain mukaan sisältää tasa-arvoselvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta. Lain mukaisen tasa-arvoselvityksen pitää sisältää ainakin erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin, sekä palkkakartoitus eli kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista.

Selvityksen tekemisessä kannattaa lisäksi hyödyntää muita jo olemassa olevia henkilöstöhallinnon tilastoja, jotka on eritelty sukupuolen mukaan. Tasa-arvosuunnitelmaan kirjattujen tasa-arvon osa-alueiden kehittymistä voidaan myös tarkastella keräämällä niistä tilastotietoa. Henkilöstön kokemuksia puolestaan voidaan selvittää tasa-arvokyselyllä. Kokemuksia voidaan selvittää myös haastatteluilla ja keskustelemalla tasa-arvoasioista esimerkiksi osasto- ja työpaikkakokouksissa sekä kehityskeskusteluissa.

1.1.14 Tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvosuunnitelma on toimintasuunnitelma työpaikan tasa-arvon parantamiseksi. Tasa-arvolaki velvoittaa yksityisiä ja julkisia organisaatioita, jotka työllistävät vähintään 30 henkilöä, tekemään tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia yhdessä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa. Lain mukainen tasa-arvosuunnitelma sisältää tasa-arvoselvityksen, käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut toimet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkatasa-arvon saavuttamiseksi, sekä arvion siitä, miten tasa-arvosuunnitelmaan aikaisemmin sisältyneet toimenpiteet ovat toteutuneet ja mitä tuloksia niistä on saatu.

Julkisen sektorin organisaatioita koskee henkilöstöpoliittisen tasa-arvosuunnitelman lisäksi velvoite tehdä ns. toiminnallinen tasa-arvosuunnitelma tarjoamiensa palveluiden ja tuotteiden suhteen.

1.1.15 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät esimerkiksi ylityöt, lomat, vanhemmuus, vanhemmuuden kustannusten jakaminen ja joustavat työaikamallit. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä käytäntöjä miettiessä on hyvä myös muistaa, että erilaiset perhemuodot huomioidaan yhtäläillä ja että ns. perheellisiä ja perheettömiä työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti esimerkiksi lomien suhteen. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta puhutaan myös termillä työn

ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Perhe-elämä termin käyttö saattaa kuitenkin asettaa ns. perheettömät eli esimerkiksi lapsettomat työntekijät eriarvoiseen asemaan perheellisten työntekijöiden kanssa.

1.1.16 Valtavirtaistaminen (mainstreaming)

Sukupuolten välisen tasa-arvon valtavirtaistaminen on muutosstrategia, jolla tarkoitetaan etenkin politiikkaprosessien uudelleen organisoimista, kehittämistä ja arvioimista siten, että eri alojen toimijat edistävät tasa-arvoa kaikilla tasoilla, kaikissa vaiheissa ja erityisesti työelämän ja arjen käytännöissä. Valtavirtaistamista kutsutaan myös läpäisyperiaatteeksi, joka kuvastaa valtavirtaistamisen luonnetta kaikki tasot läpäisevänä toimintana. (Eurofem) Valtavirtaistamisen tavoitteena valtionhallinnossa on kehittää sellaisia hallinto- ja toimintatapoja, jotka tukevat tasa-arvon edistämistä osana ministeriöiden ja viranomaisten normaalia toimintaa. Valtavirtaistamisen tarkoituksena on murtaa sukupuolineutraalit, osittain jopa sukupuolisoikeat, menettelytavat ja toimintakulttuuri. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö)

1.1.17 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan yhdenvertaisuuslain mukaan sitä, että ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslaissa ei mainita sukupuolta, koska sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta säädetään tasa-arvolaisissa. Yhdenvertaisuuslaki koskee kaikkia työpaikkoja samoin kuin tasa-arvolakikin, mutta velvoittaa vain julkisen sektorin organisaatioita tekemään yhdenvertaisuussuunnitelman, jossa tulee käsitellä ainakin etnistä taustaa. (ks. yhdenvertaisuussuunnitelma)

1.1.18 Yhdenvertaisuussuunnitelma

Yhdenvertaisuuslain mukaan viranomaisilla on velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma koskien kaikkia viranomaisen tarjoamia palveluja ainakin etnisen yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Lisäksi yhdenvertaisuussuunnitelmassa voidaan käsitellä muitakin yhdenvertaisuuden näkökulmia kuin etnisyyttä.

Työministeriön ohjeen (Työministeriö 2007) mukaan yhdenvertaisuussuunnitelman tulee kattaa myös työpaikan oman henkilöstön yhdenvertaisuuden edistämissuunnitelma. Julkisella sektorilla onkin alettu yhä useammin yhdistää henkilöstöpoliittiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat samaan suunnitelmaan. Näin voidaan toimia myös yrityksissä, vaikka yhdenvertaisuuslaki ei velvoitakaan yrityksiä suunnitelman laatimiseen. Yhdenvertaisuuden syrjimättömyyssäädökset koskevat kaikkia työpaikkoja.

1.1.19 Kiintiö

Kiintiö on määritelty osuus paikoista tai resursseista, jotka on tarkoitettu tietyn ryhmän käyttöön yleensä tiettyjen sääntöjen tai kriteereiden perusteella ja joiden tarkoituksena on korjata aikaisempi epätasapaino päätöksenteossa tai koulutus- ja työpaikkojen saannissa. Tasa-arvolain mukaan naisten ja miesten tasapuolisen edustuksen vaatimus koskee virastojen, laitosten ja kunta- ja valtioenemmistöisten yhtiöiden johto- ja hallintoelimiä ja tämän lisäksi myös välillisen julkisen hallinnon toimielimiä, jos ne käyttävät julkista valtaa.

1.2 Yleisiä työelämän peruskäsitteitä

1.2.1 Työmarkkinajärjestöt

Työmarkkinajärjestöillä tarkoitetaan palkansaajien ja työnantajien etujärjestöjä. (ks. työnantajajärjestöt ja palkansaajajärjestöt)

1.2.2 Työnantajajärjestöt

Suomessa työnantajakeskusjärjestöjä ovat Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kunnallinen työmarkkinalaitos KT, Valtion työmarkkinalaitos VTML ja Kirkon työmarkkinalaitos KiT.

EK aloitti toimintansa virallisesti vuoden 2005 alussa, kun Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto ja Palvelutyönantajat yhdistyivät koko elinkeinoelämää edustavaksi uudeksi järjestöksi (Työmarkkina-avain 2007). EK:n jäsenyrytyksiä ovat esimerkiksi Finanssialan Keskusliitto, Suomen Kaupan Liitto ja Metsäteollisuus ry.

1.2.3 Palkansaajajärjestöt

Suomessa palkansaajakeskusjärjestöjä ovat Korkeakoulutettujen työmarkkinajärjestö AKAVA, Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK.

Palkansaajakeskusjärjestöjen jäsenjärjestöjä ovat ammattiliitot. Suurimpia ammattiliittoja ovat esimerkiksi Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL, Palvelualojen ammattiyhdistys PAM, ja Metallityöväen Liitto ry, Tehy ja Toimihenkilöunioni TU.

1.2.4 Luottamushenkilö

Luottamushenkilö toimii työntekijöiden edustajana työpaikalla. Luottamushenkilön tehtävänä on toimia neuvottelijana, sopijana, sovittelijana ja tiedonvälittäjänä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Luottamushenkilö on useimmiten ammattiliittoon (ks. palkansaajajärjestöt) kuuluvan henkilöstön suoraan valitsema.

1.2.5 Palkkausjärjestelmä

Työpaikalla voi olla käytössä palkkausjärjestelmä, joka määrittelee palkkaustavat ja palkkausperusteet sekä palkkauksen toteutus- ja kehittämistavan. Palkkausjärjestelmässä kokonaispalkka koostuu yleensä tehtävän vaativuusluokan mukaisesta peruspalkasta (ks. työn vaativuuden arviointi) ja sen päälle tulevista henkilökohtaisesta palkanosasta sekä mahdollisista muista lisistä. Eri alojen palkkausjärjestelmiä ovat muun muassa Parake, IPE, UPJ ja Mettova.

1.2.6 Perhevapaat

Perhevapaita ovat äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainvapaa, hoitovapaa sekä osittainen ja tilapäinen hoitovapaa. Äitiysvapaa on 105 arkipäivää eli noin 4 kuukautta. Isyysvapaa taas on pääsääntöisesti 18 arkipäivää, vanhempainvapaaseen yhdistettynä se voi maksimissaan olla 30 arkipäivää. Isyysvapaan pito ajoittuu usein heti lapsen syntymän jälkeen ja samaan aikaan toisen vanhemman pitäessä äitiysvapaata. Vanhempainvapaa, jonka voi pitää joko äiti tai isä, on kestoltaan 158 arkipäivää eli noin 7 kuukautta. Ottovanhempien vanhempainrahaoikeus on enintään 200 arkipäivää eli noin 9 kuukautta alle 7-vuotiaana otetusta lapsesta.

Lakisääteiset perhevapaat koskevat pääsääntöisesti vain samassa taloudessa asuvia avo- tai avioliitossa asuvia heteropareja ja parisuhteen rekisteröineitä kahden naisen ja kahden miehen pareja. Nais- ja miesparien oikeudet ovat kuitenkin heikommat heteropareihin verrattuna (Kuosmanen & Jämsä 2007). Eri osoitteissa asuvia vanhempia ja erilaisia yhteishuoltajuuden muotoja ei myöskään tunnisteta. Työntekijällä on oikeus saada vapaaksi työstä sairausvakuutuslaissa tarkoitettut äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainrahakaudet. Yrityksessä voidaan lisäksi sopia, että kaikkia perheitä kohdellaan yhdenvertaisesti, jolloin esimerkiksi isyysvapaa myönnetään myös naisparin toiselle vanhemmalle, vaikka laki ei sitä kaikissa tapauksissa edellytäkään.

1.2.7 TES

TES eli työehtosopimus on ammattiliiton ja työnantajaliiton neuvottelema sopimus kyseisen alan työntekijöiden työsuhteiden vähimmäisehdoista, kuten palkoista, työajoista, tauoista, ylityökorvauksista ja lomarahoiista. Julkisella sektorilla on myös virkasuhteisia työntekijöitä, joiden palvelussuhteen ehdoista sovitaan vastaavasti virkaehtosopimuksin. Työehtosopimus ja virkaehtosopimus voivat pohjautua työmarkkinakeskusjärjestöjen tekemään tupo-raamiin.

Työ- ja virkaehtosopimus sitoo sopimuksen solmineita palkansaaja- ja työnantajaliittoja sekä niiden jäseniä. Tällaista sitovuutta kutsutaan normaalisitovuudeksi, ja se perustuu työehtosopimuslakiin. Työehtosopimus voi olla normaalisitovuuden lisäksi yleissitova. Tällöin myös työnantajaliittoon kuulumattomien työnantajien on noudatettava sopimusta työntekijöihinsä. (Työmarkkina-avain 2007)

1.2.8 TUPO

TUPO eli tulopoliittinen kokonaisratkaisu tarkoittaa, että työmarkkinajärjestöt ja hallitus sopivat suuntaviivat työehtosopimusneuvotteluille. Tupo-ratkaisussa sovitaan paljonko on varaa nostaa palkkoja ja minkä verran niistä otetaan pois verojen ja erilaisten muiden maksujen kautta.

1.2.9 Tasa-arvotupo

Tasa-arvotupolla tarkoitetaan, että naisvaltaisten alojen palkkausta ja asemaa parannetaan tulopoliittisessa kokonaisratkaisussa, jossa työmarkkinajärjestöt ja hallitus sopivat suuntaviivat työehtosopimusneuvotteluille. Naisvaltaisten alojen palkkausta voidaan parantaa muun muassa naisvaltaisille aloille tarkoitetulla tasa-arvoerällä.

1.2.10 Tasa-arvoerä

Tasa-arvoerä on tulopoliittisiin sopimukseen liitetty palkankorotuserä, joka on tarkoitettu naisille ja matalapalkkaisille. Tasa-arvoerä koostuu yleensä kahdesta osasta, joista toinen lasketaan alan naisvaltaisuuden (naispalkkaerä) mukaan ja toinen alan matalapalkkaisuuden (matalapalkkaerä) mukaan.

1.2.11 Työmarkkinat

Työmarkkinat ovat työnantajien ja työntekijöiden väliset markkinat, joilla solmitaan työsuhteita. Työn taloustiede tutkii työmarkkinoiden toimintaa. Yleisiä kysymyksiä ovat, mitkä tekijät vaikuttavat työllistymiseen ja työttömyyteen sekä miten palkka määräytyy.

1.2.12 Työn vaativuuden arviointi

Työn vaativuuden arviointi on systemaattinen tapa selvittää eri töiden vaativuus. Työn vaativuuden arviointi kohdistuu työhön ja on näin ollen riippumaton siitä, kuka työn suorittaa. Työn vaativuuden arvioinnin tarkoitus on, että palkoissa otetaan huomioon työn vaativuus, eli työn edellyttämä osaaminen, vuorovaikutus- ja ihmishuuhdetaidot, vastuu, työn rasitus, sekä työolosuhteet.

1.2.13 Työsuojeluvaltuutettu

Työsuojeluvaltuutettu on työntekijöitä työpaikan työsuojeluyhteistoiminnassa edustava luottamushenkilö. Työsuojeluvaltuutettu tarkkailee työn turvallisuutta ja terveellisyttä työpaikalla, ja ilmoittaa työsuojelupäällikölle sekä tarvittaessa työsuojelviranomaisille havaitsemistaan puutteista. Työntekijät voivat myös esittää työsuojeluvaltuutetulle työympäristöä koskevia korjausehdotuksiaan. Työsuojeluvaltuutetun tehtäväpiiriin kuuluu työsuojelu laajasti käsitettynä, myös esimerkiksi työaika- ja vuosiloma-asiat, mutta luottamushenkilön valinta työpaikalle rajaa valtuutetun tehtävät työn turvallisuutta ja terveellisyttä koskeviin asioihin. (Saloheimo 2003)

1.2.14 Työsuojelupäällikkö

Työsuojelupäällikkö on työnantajan nimeämä henkilö, joka edustaa työnantajaa työsuojelun yhteistoiminnassa. Työnantaja voi toimia henkilökohtaisesti työpaikan työsuojelupäällikkönä, mutta tehtävässä voi olla myös nimetty joku muu henkilö. Työsuojelupäällikön tehtäviin kuuluvat työnantajan ja esimiesten neuvominen työsuojeluasiantuntemuksen hankintaan liittyvissä asioissa sekä yhteistyössä työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojelupäälliköllä pitää olla työpaikan vaativuuteen tarvittavat osaamiset ja hyvä tiedot työsuojelusäännöksistä. (Saloheimo 2003)

1.2.15 Vuokratyöntekijä

Vuokratyöntekijä tekee työsopimuksen työvoimaa vuokraavan yrityksen kanssa, joka on siten hänen työnantajansa ja palkanmaksajansa. Käyttäjäyrityksellä on oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä velvollisuus noudattaa lain ja sopimuksen mukaisia työaikoja ja huolehtia työturvallisuudesta. Käyttäjäyrityksen tasa-arvosuunnitelma koskee myös vuokratyöntekijöitä lukuun ottamatta palkkausta.

1.2.16 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yritysten yhteiskuntavastuu jaetaan tavallisesti kolmeen osa-alueeseen: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen vastuu. Taloudellisella yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamista; ekologisella yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan ympäristönsuojelua ja luonnonvarojen käyttämistä kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti; sosiaalinen yhteiskuntavastuu käsittää hyvät toimintatavat ja vastuullisuuden suhteessa henkilöstöön, asiakkaisiin, kuluttajiin, sekä verkostoyhteistyössä toimiviin kumppaneihin ja ympäristön asukkaisiin ja yhteisöihin. Yhteiskuntavastuu perustuu yrityksen omiin lähtökohtiin. Sitä voidaan käsitellä yrityskansalaisuuden näkökulmasta sekä kilpailutekijänä, joka vaikuttaa yrityksen kuvaan ja menestymiseen markkinoilla. Yhteiskuntavastuu määräytyy yrityksen omien arvojen ja tavoitteiden sekä lainsäädännön ja sidosryhmien odotusten perusteella.

1.2.17 YT-laki

YT-lain eli yhteistoimintamenettely-lain tarkoitus on lähentää työntekijöitä ja työnantajia ja taata, että kaikista työntekijöihin vaikuttavista asioista tiedotetaan ja keskustellaan henkilöstön kanssa. Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluu työpaikan tärkeitä asioita, kuten henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä ja siirrot tehtävästä toiseen, olennaiset laitehankinnat, yrityksen tai sen osan lopettaminen, yrityksen ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat periaatteet sekä koulutussuunnitelma, työsuojelun toimintaohjelma ja naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen. Laki koskee yrityksiä, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää.

1.3 Sukupuolen käsitteitä

1.3.1 Sukupuoli

Juridisesti sukupuolia on kaksi: nainen ja mies. Naisiksi ja miehiksi luokiteltujen ihmisten henkilökohtaiset kokemukset itsestään ja suhteestaan sukupuoleensa ovat monenlaisia ja yksilöllisiä, eikä sukupuolen perusteella voida suoraan tehdä oletuksia yksilön ominaisuuksista tai kokemuksista. Keskimäärin naisten ja miesten välillä voidaan kuitenkin löytää eroja, ja naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisia odotuksia esimerkiksi ulkonäön, käytöksen ja sosiaalisen roolin suhteen. Tasa-arvon kannalta on toisaalta tärkeää uskaltaa puhua naisiin ja miehiin kohdistuvista erilaisista odotuksista ja naisten ja miesten keskimääräisistä kokemuksista; toisaalta on syytä pyrkiä olemaan liioittelematta sukupuolten välisiä eroja ja sortumatta vahvistamaan yksinkertaisia stereotyyppioita. Seuraavaksi käsittelemme vielä tarkemmin sukupuolta eri näkökulmista.

1.3.2 Juridinen sukupuoli

Sukupuolia on Suomessa juridisesti kaksi: nainen ja mies. Jokaiselle syntyvälle lapselle kirjataan syntymätodistukseen yksi sukupuoli ja annetaan sen mukainen sosiaaliturvatunnus ja etunimi. Suomessa on mahdollista muuttaa juridinen sukupuoli, sosiaaliturvatunnus ja nimi transprosessin yhteydessä.

1.3.3 Biologinen sukupuoli

Biologisesti lajin sukupuolet määräytyvät sukusolujen koon mukaan: Naaraksi kutsutulla sukupuolella on suuremmat sukusolut ja useimpien lajien kohdalla naaras munii tai synnyttää poikaset. Koiraaksi kutsutulla sukupuolella on pienemmät sukusolut ja useimpien lajien kohdalla koiras luovuttaa omat sukusolunsa naaraan kehoon hedelmöitymisen tapahtumiseksi. (Eri eliölajeilla on myös muita sukupuolia ja kaikilla lajeilla lisääntyminen ei vaadi kahta sukupuolta.)

Biologisin perustein voidaan erotella tietyn lajin sukupuolityypit, mutta ei aina määritellä yksilön sukupuolta yksiselitteisesti. Esimerkiksi ihmisyksilön sukupuoli voidaan biologisesti määrittää yksilön anatomian tai kromosomien perusteella, mutta anatominen ja kromosomien mukainen sukupuoli voivat myös joskus olla ristiriidassa keskenään. Primaareilla sukupuoliominaisuuksilla tarkoitetaan biologiassa lisääntymiseen liittyviä ominaisuuksia; sekundaarisilla sukupuoliominaisuuksilla puolestaan tarkoitetaan ominaisuuksia, jotka eivät liity lisääntymiseen, kuten esimerkiksi eliön koko. Etenkin sekundaaristen sukupuoliominaisuuksien esiintyminen vaihtelee eri yksilöillä.

1.3.4 Sosiaalinen sukupuoli

Sosiaalinen sukupuoli on yhteisön kokemus ja tulkinta yksilön sukupuolesta. Sen piiriin kuuluvat mm. käsitykset siitä, mikä on miehekästä ja mikä naisellista. Sosi-

aalista sukupuolta voidaan verrata esimerkiksi käsitteeseen etninen tausta. Sukupuoli vaikuttaa myös yhdessä yksilön muiden ominaisuuksien kuten etnisen taustan kanssa.

1.3.5 Sukupuoli-identiteetti

Sukupuoli-identiteetillä tarkoitetaan yksilön sisäistä kokemusta ja tietoisuutta sukupuolestaan. Sukupuoli-identiteetti voi olla muukin kuin ”nainen” tai ”mies”, ja se voi olla myös muu kuin ympäröivän yhteisön käsitys ko. yksilön sukupuolesta.

1.3.6 Sukupuolen ilmaisu ja tulkinta

Sukupuolen ilmaisulla tarkoitetaan sitä, miten yksilö ilmaisee sukupuoltaan, sekä sitä, miten yhteisö tulkitsee yksilön sukupuolen ja sukupuolen ilmaisun. Sukupuolen ilmaisu sisältää kaiken yksilön toiminnan ja käyttäytymisen, jolla hän ilmaisee itselleen ja muille olevansa mies, nainen tai jotakin muuta (käytös, vaatetus, kamppaus, jne.). Sukupuolen ilmaisu koostuu tietoisista ja tiedostamattomista teoista ja samanlainen sukupuolen ilmaisu voidaan eri kulttuureissa ja yhteisöissä tulkita eri tavoin. (Vrt. performatiivinen sukupuoli) Sukupuolen ilmaisun normeista ja sukupuolirooleista puhuttaessa tarkoitetaan usein kulttuuri- ja aikakausisidonnaisia yhteisön asettamia normeja, joiden mukaan yksilön oletetaan käyttäytyvän.

1.3.7 Sukupuolivähemmistöt

Sukupuolivähemmistöillä tarkoitetaan trans-ihmisiä ja intersukupuolisia ihmisiä. Transihminen on kattokäsite seuraaville termeille: transsukupuolinen, transgender, transvestiitti.

Transsukupuolinen: Ei koe lapsena määriteltyä juridista sukupuolta omakseen ja on korjannut tai haluaa korjata juridisen sukupuolensa, sekä on käynyt tai haluaa käydä läpi joitain sukupuolen korjaushoitoja. Sukupuolen korjaushoidot voivat sisältää hormonihoitoa ja erilaisia leikkauksia, joiden läpikäymistä kutsutaan myös transprosessiksi. Transprosessissa otetut hoidot ovat kuitenkin yksilöllisiä. Transsukupuolinen nainen tai mies ei useimmiten erotu muista miehistä ja naisista muulloin kuin transprosessin aikana.

Transgender: Transgender voi kokea olevansa ihmisenä sukupuoleton, sukupuoleltaan määrittelemätön tai omanlaisensa yhdistelmä miehisenä ja naisellisenä pidettyä ruumiillisuutta, tyyliä ja persoonan piirteitä. Transgender saattaa myös samastua enemmän toiseen sukupuoleen kuin juridiseen sukupuoleensa. Transgenderin subjektiviteettiin kuuluu toisinaan myös kokemus sukupuolen liikkuvuudesta elämänsä aikana. Osa transgender-ihmisistä tarvitsee samantyyppisiä hoitoja kuin transsukupuoliset saattaakseen kehonsa vastaamaan sukupuoli-identiteettiään. Transgender ei kuitenkaan yleensä halua kokonaan sulautua naisten tai miesten ryhmään, vaan hänellä on tarve tulla nähdyksi omana itsenään ja siihen, että hänen sukupuolen monimuotoisuuttaan ja trans-identiteettiään kunnioitetaan.

Transvestiitti: Henkilö, jolla on tarve ilmaista myös persoonassaan olevaa toista

sukupuolta. Enemmistö transvestiiteista on miehiä joilla on tarve eläytyä välillä naisiksi. Naisille miehinen käytös ja pukeutuminen on kulttuurissamme sallitumpaa ja luultavasti siitä johtuen naisia, jotka haluavat eläytyä miehiksi, ei kovin helposti mielletä transvestiiteiksi.

Intersukupuolisuus on synnynnäinen tila, jossa yksilön fyysiset sukupuolta määrittävät ominaisuudet eivät ole yksiselitteisesti naisen tai miehen. Jotkut intersukupuoliset käyvät läpi samantyyppisiä korjaushoitoja kuin transsukupuolisetkin, mutta kaikki eivät halua hoitoja.

Sukupuolen moninaisuudella tarkoitetaan, että otetaan huomioon, ettei sukupuoli ole yksiselitteisesti vain kahta, ja että sukupuoli ja sen ilmaisu voi myös muuttua yksilön elämän eri vaiheissa. Tasa-arvolain esitöissä tarkennetaan, että tasa-arvolaki kieltää kaiken sukupuoleen perustuvan syrjinnän. Niinpä myös sukupuoli-identiteetin, sukupuolen ilmaisun tai transprosessin läpikäymisen perusteella ei saa tasa-arvolain mukaan syrjiä tai asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan.

1.3.8 Seksuaalinen suuntautuminen

Useimmiten seksuaalisen suuntautumisen muodot kategorisoidaan kolmeen eri luokkaan: hetero-, homo- ja biseksuaalisuuteen. Eri seksuaalisten suuntautumisten kategoriat eivät ole täysin toisistaan erillään vaan menevät osittain päällekkäin.

Heteroseksuaalisuudella tarkoitetaan, että nainen tuntee romanttista, eroottista ja seksuaalista vetoa pääsääntöisesti miehiä kohtaan ja toisin päin. Heteroyksilöiden seksuaalisen mielihyvän painopistealueet ovat yksilölliset ja vaihtelevat. On kuitenkin olemassa vahva kulttuurinen "heteroseksuaalinen käsikirjoitus", jossa miehellä ja naisella on erilaiset roolit (SETA ry). Yleisesti ottaen myös ajatellaan, että heteroseksuaaleja kiehtoo toisen ihmisen omasta sukupuolen ilmaisustaan eroava sukupuolen ilmaisu, eli että heteroseksuaalit ovat myös heteroeroottisia.

Miehiä ja naisia sosiaalistetaan heteroseksuaalisuudessa erilaiseen olemisen, tekemisen, ajatteluun, tuntemisen ja vuorovaikutuksen tapaan. Usein oma heteroseksuaalisuus koetaankin osaksi omaa sukupuolisuutta, omaa naiseutta tai mieheyttä. Lisäksi heteroseksuaalisuuteen liitetään kulttuurissamme odotus koko elämänsäkaaresta, johon liittyvät "sen oikean" löytäminen, rakastuminen, avioliitto ja perheen perustaminen. Heterouteen voi liittyä roolimielihyvää mieheydestä ja naiseudesta ja heterot voivat kokea turvallisiksi, selkeiksi ja nautinnollisiksi perinteiset mies-nais-roolit parisuhteissa. (SETA ry 2007) Toisaalta monia heteroita myös ahdistavat ideaalit naiseudesta, mieheydestä ja heterosuhteesta. Kaikki heterot eivät koe ideaaleja omikseen, mutta ne kuitenkin helposti liitetään kulttuurissamme kaikkiin heteroihin tai heteroiksi oletettuihin ihmisiin ja pareihin.

Homoseksuaalisuudella tarkoitetaan, että nainen tuntee romanttista, eroottista ja seksuaalista vetoa pääsääntöisesti naisia kohtaan ja mies miehiä kohtaan. "Homoseksuaalinen käsikirjoitus" sisältää yhtäläillä toisen ihmisen sukupuolen ilmaisun samanlaisuuteen kuin erilaisuuteenkin ihastumisen. Homoseksuaalinen käsikirjoitus ei myöskään määritä naisten ja miesten sukupuolirooleja yhtä muuttumattomiksi kuin heteroseksuaalinen käsikirjoitus. Kuitenkin myös lesbo- ja homopareihin

liitetään oletuksia sekä hetero- että homoseksuaalisista parisuhdenormeista. Oletukset parisuhdenormeista voivat sekä tuottaa mielihyvää että tuntua ahdistavilta. Samoin oletukset parisuhdenormien ulkopuolelle jäämisestä voivat sekä tuottaa mielihyvää että aiheuttaa ahdistusta kieltäessään homopareilta heteropareille tunnustettuja oikeuksia, kuten monia vanhemmuuteen liittyviä oikeuksia.

Biseksuaali tuntee romanttista, eroottista ja seksuaalista vetoa naisia ja miehiä tai useampia sukupuolia kohtaan. Biseksuaali voi tuntea vetoa sekä toisen ihmisen sukupuolen ilmaisen samanlaisuuteen että erilaisuuteen. Joillakin bi-ihmisillä on kyky erotisoida sekä naisellisia että miehisiä ominaisuuksia naisissa, miehissä tai kaikissa sukupuolissa. Jotkut biseksuaalit ihastuvat toisaalta perinteisesti naiseuttaan tai mieheyttään ilmaiseviin naisiin ja miehiin, tai esimerkiksi naisellisiin ominaisuuksiin sekä miehissä että naisissa. Joskus ajatellaan virheellisesti että biseksuaali voi ihastua kaikkiin ihmisiin, mutta useimmiten myös biseksuaaleilla on omat ihmistyyppinsä, joihin he ihastuvat. Biseksuaaleilla ei siis välttämättä suinkaan ole enempää potentiaalisia kumppaneita kuin hetero- tai homoseksuaaleilla. Bi-ihmiset eivät myöskään välttämättä ole kiinnostuneita molemmista sukupuolista yhtä paljon, vaan monilla seksuaalinen veto kohdistuu ensisijaisesti jompaankumpaan. Osalle bi-ihmisistä sukupuoli ei ole ihastumisessa merkittävä tekijä; osalle taas sukupuoli tai sukupuolen ilmaisu ovat merkittäviä tekijöitä ihastumisessa.

Vahvaa ”biseksuaalista käsikirjoitusta” ei kulttuurissamme ole ja usein ajatellaankin, että biseksuaali pystyy vaivatta noudattamaan niin hetero- kuin homoseksuaalista käsikirjoitusta. Osa biseksuaaleista nauttiikin siitä, että voi liikkua eri parisuhderooleista ja –käsikirjoituksista toisiin. Osa biseksuaaleista puolestaan ahdistaa se, että heitä kohtaan on usein erilaisia oletuksia hetero- ja homosuhteiksi luokitelluissa suhteissa. Joillakin bi-ihmisillä seksuaalisen halun kohteiden sukupuoli tai sukupuolen ilmaisu voivat vaihdella elämän aikana, mutta on myös paljon bi-ihmisiä jolle biseksuaalisuus on samanlaisena pysyvää koko elämän ajan.

Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän muun muassa seksuaalisen suuntautumisen perusteella ja tasa-arvolaki kieltää syrjinnän sukupuolen perusteella. Seksuaalinen suuntautuminen ja sukupuolen ilmaisu kuitenkin ovat myös yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi homoja ja lesboja voidaan syrjiä työpaikoillaan, jos he eivät näytä hyväksytyjen sukupuolinormien mukaisilta (Butler 2007,23). Samoin heteroita voidaan toki myös syrjiä ja esimerkiksi homotella sen takia, etteivät he näytä sukupuolinormien mukaisilta. Homottelu ja sukupuolen ilmaisuun liittyvä häirintä ja syrjintä kuuluvatkin myös tasa-arvolaisissa kiellettyyn syrjintään.

1.4 Muita naistutkimuksen/sukupuolen tutkimuksen peruskäsitteitä

1.4.1 Heteronormatiivisuus/sukupuolinormatiivisuus

Heteronormatiivisuus on kyseenalaistamaton käsitys siitä, että sukupuolia on vain kaksi ja että jokainen ilmaisee sitä, että on nainen tai mies sillä tavoin kuin kulttuurin yleisesti määrittää. Heteronormatiivisuuteen sisältyy myös oletus tai toive kaikkien yksilöiden heteroseksuaalisuudesta. Muunlaisten seksuaalisuuksien tai sukupuolen olemassaolo kielletään tai niitä pidetään heteroseksuaalisuutta ja kaksinaista sukupuolijärjestelmää huonompina. Heteronormatiivisuus rajoittaa kaikkien ihmisten elämää ja aiheuttaa ennakkoluuloja sukupuolen moninaisuutta kohtaan. Heteronormatiivisuuden lisäksi käytössä on myös termi sukupuolinormatiivisuus.

1.4.2 Performatiivinen sukupuoli

Judith Butlerin kehittämä termi performatiivisuus tarkoittaa, että sukupuolta muodostetaan jatkuvasti ylläpidettyjen tekojen sarjana, performanssina. Käsitteen performatiivinen sukupuoli on tarkoitus osoittaa, ettei ole ennalta olevaa identiteettiä, jonka mukaan tekoja tai ominaisuuksia voitaisiin mitata. Vastaavasti ei myöskään ole todenmukaisia eikä valheellisia tai oikeita ja vääristyneitä sukupuolitekoja. (Butler 2007)

Puhuimme aiemmin sukupuolen ilmaisusta ja tulkinnasta. (Vrt. sukupuolen ilmaisu ja tulkinta) Sukupuolen ilmaisulla ja tulkinnalla tarkoitamme samaa kuin Butler performatiivisella sukupuolella, vaikka käytämmekin verbejä ilmaista ja tulkita. Sukupuolen ilmaisu siis tarkoittaa tässä raportissa ruumiillisia tekoja, joilla sukupuoli tuotetaan ja joita yhteisö tulkitsee.

Toisin sanoen emme tarkoita, että sukupuolen ilmaisu olisi yksisuuntaisesti sisäisen identiteetin ilmaisu: sukupuolen ilmaisu (tai sukupuolen esitys) myös tuottaa identiteetin toiston ja yhteisön tulkinnan kautta. Termiä sukupuolen ilmaisu on kuitenkin päädytty käyttämään raportissa, koska se tuntuu olevan sukupuolen esittämistä pedagogisempi termi etenkin sukupuolivähemmistöistä ja ei-stereotyyppisestä sukupuolen ilmaisusta puhuttaessa. Sukupuolen ilmaisu termiä on käytetty myös SETA ry:n ja transtukipisteen materiaaleissa.

1.4.3 Sukupuolisokeus

Sukupuolisokeus tarkoittaa, että ei ymmärretä tai haluta ajatella sukupuolen merkitystä. Sukupuolisokeus saattaa myös perustua väärään oletukseen siitä, että tasa-arvo toteutuu, kun sukupuoleen ei kiinnitetä huomiota vaan ajatellaan esimerkiksi työntekijöitä ”vain työntekijöinä” eikä naisina ja miehinä. Käytännössä kuitenkin näemme ihmiset naisina ja miehinä ja liitämme heihin erilaisia oletuksia sukupuolen perusteella. Niinpä näennäisesti sukupuolineutraali toiminta on todellisuudessa usein vain sukupuolisokeaa.

1.5 Lähteet ja lisää sanastoja

Butler, Judith (2007) *Hankala sukupuoli*. Gaudeamus: Helsinki.

Eurofem ”Sukupuolten välisen tasa-arvon valtavirtaistamisen perussanasto” <http://www.eurofem.net/valtavirtaan/sanasto.html>

Kitkatta työelämään, http://www.kitkatta.net/valmis/kiikari/avain_asiat.html

Kuosmanen, Paula – Jämsä, Juha (2007) *Suomalaiset sateenkaariperheet sosiaali- ja terveyspalveluissa ja koulussa*. Edita Prima Oy: Helsinki.

Saloheimo, Jorma (2003) *Työturvallisuus – perusteet, vastuu ja oikeussuoja*. Talentum: Helsinki.

SETA ry, <http://www.seta.fi>

Sosiaali- ja terveysministeriö ”Tiedotteita tasa-arvosta” <http://www.stm.fi/Resource.phx/vastt/tarvo/tvirta/index.htx>

Työmarkkina-avain 2007 http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20050823Tyoemar/tyoemarkkina-avain2007.pdf

Työministeriö (2007) ”Työministeriön yleiset suositukset yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöksi” http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/04_maahanmuutto/04_yhdenvert/yvvsuosit.pdf

Tämä selvitys on tuotettu osana *Työpaikkojen tasa-arvosuunnittelun motivoinnin ja tiedotuksen kehittämishanketta*. Hankkeen tavoitteena on ollut löytää hyviä käytäntöjä tasa-arvosuunnittelun motivoimiseksi ja tiedotuksen kehittämiseksi yrityksissä. Hankkeen on toteuttanut WoM World of Management Oy yhteistyössä Keskuskauppakamarin, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRary:n, Suomen Kaupan Liiton, Paperiliitto ry:n, Toimihenkilöunioni TU ry:n ja Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n, Tasa-arvovaltuutetun toimiston ja sosiaali- ja terveysministeriön (STM) Tasa-arvoyksikön kanssa. Hanke on saanut rahoituksen Euroopan sosiaalirahastolta (ESR), ja sitä hallinnoi työ- ja elinkeinoministeriö (TEM).

Hankkeen toteuttaja WoM World of Management Oy on tasa-arvokoulutus ja konsultointiyritys. WoM on erikoistunut tasa-arvon edistämisen menetelmiin ja välineisiin työelämässä. WoM on kouluttanut ja konsultoinut työyhteisöjen tasa-arvosuunnitelmien laatimista vuodesta 2000 julkisella ja yksityisellä sektorilla. Lisätietoja www.wom.fi.