

## Tasa-arvosuunnitelma, Case Santander Consumer Finance Oy

Mari Kantokoski

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Saija-Mari Kantokoski</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Tasa-arvosuunnitelma, Case Santander Consumer Finance Oy</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 58</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Mari Takko</p>	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi rahoituslaitalla toimiva Santander Consumer Finance Oy (alla Santander). Sen tavoitteena oli edistää tasa-arvon toteutumista toimeksiantaja yrityksessä laatimalla Santanderille tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvosuunnitelma laadittiin selvittämällä tasa-arvon toteutumisen nykytila ja valitsemalla selvityksen perusteella kehityskohteet ja toimenpiteet niiden kehittämiseksi.</p> <p>Teoreettisessa osuudessa on käsitelty tasa-arvoa, sen määritelmää ja toteutumista Suomessa, tasa-arvo lainsäädäntöä sekä tasa-arvon käsitettä työelämässä. Lisäksi opinnäytetyö sisältää selvityksen tasa-arvosuunnitelman laatimisesta yleisesti.</p> <p>Tutkimus rajattiin koskemaan tasa-arvon toteutumista naisten ja miesten sekä eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden välillä. Tasa-arvon toteutumisen nykytila selvitettiin teettämällä koko henkilöstölle sähköinen tasa-arvokysely maaliskuussa 2012 ja vertailemalla kyselyn tuloksia henkilötietojärjestelmästä ja intranetistä saatuihin faktatietoihin.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi kyselytutkimus. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Vastauksia tuli 65 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 42.</p> <p>Valmis tasa-arvosuunnitelma on julkaistu ja on Santanderin koko henkilöstön saatavilla.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Tasa-arvo, työelämä, yhdenvertaisuus, syrjintä, naisten asema, miesten asema, eri-ikäiset ihmiset</p>	

Degree Programme in Business

<p><b>Author</b> Saija-Mari Kantokoski</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Corporate Equality Plan, Case Santander Consumer Finance Oy</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 45 + 58</p>
<p><b>Supervisor</b> Mari Takko</p>	
<p>This bachelor's thesis was an assignment to Santander Consumer Finance Oy (under Santander). Santander operates in the financing sector. The goal of the thesis was to enhance the equality in Santander by creating a corporate equality plan. The corporate equality plan was created by carrying out a study on the present state of equality and selecting the targets for development based on the research. The actions for developing the selected targets were also defined.</p> <p>The theoretical part deals with definition of equality, its realization in Finland, the legislation and equality in working life. In addition, there is a general description of creating a corporate equality plan.</p> <p>The research was limited to cover the achievement of equality between men and women and employees that are in different life situations. The research on the present state of equality was carried out with an electrical survey that was sent to the whole personnel in March 2012. The survey results were compared to the information that was available from the information system and the intranet.</p> <p>The quantitative method was selected for the research method and the data were selected by a survey. The survey was a total research and received 65 replies. The response rate was 42.</p> <p>The completed corporate equality plan was published and is available for the whole personnel of Santander.</p>	
<p><b>Key words</b> Equality, working life, discrimination, women's position, men's position, people of different age</p>	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Tasa-arvo .....	3
2.1 Tasa-arvon määritelmä .....	3
2.2 Tasa-arvolainsäädäntö.....	4
2.2.1 Tasa-arvo ja EU? .....	4
2.2.2 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.....	6
2.2.3 Muut kansalliset säädökset .....	7
2.3 Tasa-arvo työelämässä .....	9
2.4 Tasa-arvon toteutuminen rahoitusallalla .....	27
2.5 Tasa-arvosuunnitelma.....	28
2.6 Viitekehys .....	33
3 Toimeksiantaja (salainen) .....	35
4 Tutkimuksen toteutus.....	36
4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien valinta.....	36
4.2 Kyselyn suunnittelu ja toteutus .....	38
4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	41
5 Tulosten analysointi (salainen) .....	45
6 Johtopäätökset ja tasa-arvosuunnitelman laatiminen (salainen).....	45
7 Pohdinta (salainen).....	45
Lähteet .....	46
Liitteet.....	71
Liite 1. Tasa-arvosuunnitelma (salainen).....	71
Liite 2. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.....	72
Liite 3. Tasa-arvokysely .....	91
Liite 4. Kyselyn saate .....	101
Liite 5. Tulokset graafisena (salainen).....	103

# 1 Johdanto

Tasa-arvo, etenkin naisten ja miesten välillä, puhuttaa niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla. Vaikka tasa-arvon edistäminen on ollut jo pitkään muun muassa Euroopan unionin tärkeä tavoite ja tasa-arvotyö on Suomessa saanut paljon huomiota, ei naisten ja miesten asema Suomessa ole vielä tasa-arvoinen. Suomen tasa-arvovaltuutettu saa jatkuvasti yhteydenottoja liittyen muun muassa syrjintään työelämässä. Tasa-arvovaltuutetun mukaan Suomessa koetaan eniten syrjintää työntekijän raskauteen ja perhevapaiden käyttämiseen liittyen. Työyhteisön tasa-arvoisuus tuo mukanaan paljon hyötyjä. Esimerkkejä saavutettavista hyödyistä ovat hyvä työilmapiiri, hyvinvoiva, motivoituneempi ja sitoutuneempi henkilöstö, pienentyvät palkkaerot, kohentunut työviihtyvyys, sairauspoissaolojen vähentyminen, työtalon ja tulosten parantuminen, tuottavuuden lisääntyminen sekä asiakastytyväisyyden kasvu.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Santanderille. Työn tavoitteena on edistää tasa-arvon toteutumista kohdeyrityksessä laadittavan tasa-arvosuunnitelman avulla. Tasa-arvosuunnitelmaan sisällytetään toimenpiteet Santanderin kannalta olennaisten osa-alueiden tasa-arvon kehittämiseksi. Kohdeyrityksessä tasa-arvosuunnitelma laaditaan tarkastelemalla tasa-arvon toteutumisen nykytilaa. Nykytila selvitetään toteuttamalla koko henkilöstölle kvantitatiivinen kyselytutkimus ja vertailemalla tutkimuksen tuloksia henkilötietojärjestelmästä Santanderin intranetistä saatuihin faktatietoihin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tasa-arvon toteutumista naisten ja miesten sekä eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden välillä. Tutkimuksen pääongelmaksi muotoiltiin ”Miten tasa-arvo toteutuu Santander Consumer Finance Oy:ssä?” Pääongelma jaettiin kolmeksi alaongelmaksi, jotka ovat ”Miten henkilöstö kokee naisten ja miesten aseman yrityksessä?”, ”Miten henkilöstö kokee eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden aseman yrityksessä?” sekä ”Kokevatko Santander Consumer Finance Oy:n työntekijät tulevansa syrjityksi, häirityksi tai kiusatuksi?”.

Työ koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä tutkimusosuudesta. Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Luvussa kaksi käsitellään tasa-arvoon liittyvää teoriaa. Aluksi määritellään tasa-arvon käsite. Sen jälkeen käydään läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat tasa-arvotyöhön työpaikalla. Työnantajan on otettava huomioon useita asioita, joista paljolti määräytyy sekä kansainvälisen että kansallisen lainsäädännön kautta. Lisäksi käsitellään tasa-arvosuunnitelman vaikutusta henkilöstöjohtamisen teoriaan peilaten sekä esitellään tasa-arvon toteutumiset rahoitusallalla yleensä. Luvussa 2.5. syvennyttään tasa-arvosuunniteluun, jolloin käydään läpi tasa-arvosuunnitelman minimi sisältövaatimukset, tasa-arvotyöllä saavutettavat hyödyt sekä tasa-arvosuunnittelun prosessi.

Luvussa neljä esitellään menetelmien valinta sekä kyselyn suunnittelun ja arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. Luvut kolme, viisi, kuusi ja seitsemän on salassa pidettäviä osia ja sisältyvät ainoastaan opinnäytetyön yritysversioon. Teoreettisessa osuudessa on käsitelty kokonaisuudessaan tasa-arvoon liittyvää teoriaa, mutta tutkimuksessa keskitytään naisten ja miesten sekä eri elämäntilanteessa olevien työntekijöiden väliseen tasa-arvoon. Teoreettisessa osuudessa on käytetty lähteenä Suomen lainsäädäntöä, henkilöstöjohtamisen ja tilastollisen tutkimuksen oppikirjoja, Sosiaali- ja terveystieteiden ja Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Suomen tasa-arvovaltuutetun kotisivuja sekä erinäisiä kirja ja sähköisiä lähteitä, jotka käsittelevät tasa-arvoa ja tasa-arvosuunnittelua.

## 2 Tasa-arvo

Moderni keskustelu tasa-arvosta on lähtenyt Suomessa liikkeelle 1960-luvulla, jolloin teollistuvassa yhteiskunnassa korostettiin kodin hoitamisen, ansiotyön sekä yhteiskunnallisen vaikuttamisen kuuluvan sekä miehille että naisille. Suomalaiseen tasa-arvotyöhön ovat vaikuttaneet kansainvälinen ja erityisesti pohjoismainen keskustelu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006a, 4.) Suomessa voimassa oleva syrjintälainsäädäntö onkin vahvasti yleiseurooppalainen (Ahtela ym. 2006, 16).

### 2.1 Tasa-arvon määritelmä

Tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että ihminen voi ilman rajoituksia, jotka liittyvät sukupuoleen, ikään, kansallisuuteen tai muuhun henkilöön liittyvään tekijään, yhtäläisin mahdollisuuksin tehdä valintoja, kehittyä sekä tulla kohdelluksi ja palkituksi työssään. Sukupuolten välinen tasa-arvo on siten sitä, että naisilla ja miehillä on samanlaiset oikeudet, velvollisuudet ja mahdollisuudet työelämässä, kotona ja yhteiskunnassa. (Tasa-arvoklinikka 2010a.) Tasa-arvoinen yhteiskunta näkee ihmisen kokonaisuutena, ominaisuuksien ja mahdollisuuksien summana (Huhta ym. 2005, 32).

Sukupuolten välinen tasa-arvo voidaan ymmärtää eri tasoilla. Voidaan puhua muodollisesta, mahdollisuuksien sekä toteutuneesta tasa-arvosta. Muodollinen tasa-arvo toteutuu Suomessa hyvin. Se tarkoittaa säädösten ja ohjeiden koskemista molempia sukupuolia. Esimerkkinä muodollisesta tasa-arvosta ovat äänioikeus, oikeus opiskella ja oikeus samaan palkkaan. Mahdollisuuksien tasa-arvo muodostuu olosuhteiden perusteella ja täten vaikka muodollinen tasa-arvo toteutuisi, ei kaikilla yksilöillä välttämättä ole tasa-arvoisia mahdollisuuksia. Esimerkkeinä mahdollisuuksista ovat työolosuhteet, koulutus ja sosiaalinen tuki. Toteutunut tasa-arvo voidaan arvioida, mikäli on määritelty tavoiteltava tila ja miten sen saavuttamista mitataan, esimerkiksi saman palkan saaminen samanarvoisesta työstä. (Huhta ym. 2005, 30–31; Tasa-arvoklinikka 2010a.)

Naisten ja miesten välisen tasa-arvon lisäksi tasa-arvo kattaa myös yhdenvertaisuuden eli syrjimättömyyden iän, etnisen taustan, kielen, uskonnon, vakaumuksen, vammaisuus-

den tai sukupuolisen suuntautumisen perusteella. Yhdenvertaisuudesta on säädetty erikseen yhdenvertaisuuslaissa. (Tasa-arvoklinikka 2010a.)

## 2.2 Tasa-arvolainsäädäntö

Tasa-arvotyötä Suomessa säätelee sekä kansalliset että kansainväliset säädökset. Kansallisia säädöksiä ovat muun muassa PerL, TSL, Yhdenvertaisuuslaki sekä Tasa-arvoL. Kansainvälisiä säädöksiä tasa-arvosta on esimerkiksi Yhdistyneillä kansakunnilla (YK), Kansainvälisellä työjärjestöllä (ILO) sekä Euroopan Unionilla (EU) (Ahtela ym. 2006, 15). Suomen lainsäädäntöön ja sen kehittämiseen ovat vaikuttaneet vahvasti esimerkiksi Kansainvälisen työjärjestön (ILO) yleissopimukset 98 ja 111, ILO:n samankalkaisuusperiaate sekä YK:n 1980 hyväksymä naisten kaikkinaisen syrjinnän kieltävä yleissopimus (Ahtela ym. 2006, 22).

Suomessa tasa-arvon toteutumista valvovat useat Sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimivat tasa-arvoviranomaiset, kuten tasa-arvovaltuutettu, tasa-arvolautakunta, tasa-arvoyksikkö sekä tasa-arvoasiain neuvottelukunta. Tasa-arvovaltuutettu valvoo etenkin syrjintäkiellon ja syrjivän ilmoittelun kiellon noudattamista. Tasa-arvovaltuutettu voi tehdä tarkastuksia työpaikoilla, joissa on epäily tasa-arvovelvoitteen noudattamattomuudesta tai lain rikkomisesta. Tasa-arvolautakunta käsittelee tasa-arvovaltuutetun ja työmarkkinoiden keskusjärjestön käsiteltäväksi saattamia asioita sekä antaa lausuntoja tuomioistuimelle. Tasa-arvoyksikkö valmistelee muiden ministeriöiden kanssa hallituksen tasa-arvopolitiikkaa. Tasa-arvoyksikkö hoitaa myös EU:n tasa-arvojuridiikkaan ja – politiikkaan sekä kansainvälisiin asioihin liittyviä tehtäviä. Tasa-arvoasian neuvottelukunta keskittyy tasa-arvon yleiseen edistämiseen muun muassa aloitteilla ja esityksillä. (Huhta ym. 2005, 47.)

### 2.2.1 Tasa-arvo ja EU?

Euroopan unionin perusarvoihin kuuluu sukupuolten tasa-arvoisuus, jonka periaate on kirjattu myös EU:n perussopimukseen (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 11). Tasa-arvoasiat kuuluvat EU:ssa useammalle toimielimelle. Parlamentti ja ministerineuvos-



to tekevät päätökset uusista lainsäädännöistä ja politiikan linjaukset, komissio valmistelee ja toimeenpanee lait ja EY:n tuomioistuin tulkitsee säädöksiä oikeuskäytännöillään. Lisäksi komissio raportoi vuosikertomuksessaan tasa-arvon edistymisestä ja esittelee tulevat haasteet ja asetetut tavoitteet. Näiden toimielinten lisäksi vuonna 2006 perustettiin Euroopan tasa-arvoinstituutti, joka avustaa tasa-arvon edistämässä ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän torjumisessa unionin toimielimiä ja jäsenvaltioita. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 12–13.)

EU:n voimassa olevat säännökset sekä EU:n tuomioistuimen oikeuskäytännöt antavat sisältöä Suomen tasa-arvolainsäädäntöön (Ahtela ym. 2006, 109). Yhteensä sukupuolten tasa-arvoisesta kohtelusta on annettu 13 EU direktiiviä, jotka jäsenvaltioiden on saatettava osaksi kansallista lainsäädäntöään (Euroopan komissio 2007, 1). EU:n hyväksymiä tasa-arvoon liittyviä direktiivejä ovat muun muassa samanpalkkaisuus direktiivi (75/117/ETY OJ 1975 L 45) ja tasa-arvodirektiivi (76/207/ETY OJ 1976 L 39, joka muutettu: 2002/73/EY OJ 2002 L 269). Lisäksi on direktiivejä, jotka koskevat esimerkiksi raskaana olevien, äskettäin synnyttäneiden tai imettävien työntekijöiden työturvallisuutta ja terveyttä (92/85/ETY OJ 1992 L 348). (Ahtela ym. 2006, 23; Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 83.)

Viimeiseksi mainitussa direktiivissä on säädetty muun muassa palkallisesta äitiysvapaasta, joka on kestoltaan vähintään 14 viikkoa. Jäsenmaiden päätettäväksi jää vapaan sijoittuminen synnytykseen nähden. Jäsenmaa saa myös itse säätää pidemmästä äitiysvapaasta ja siitä maksettavasta korvauksesta ja tästä johtuen äitiysvapaan kesto ja korvaukset vaihtelevat suuresti eri jäsenmaiden välillä. Direktiivissä 96/34/EY säädetään puolestaan vanhempainvapaasta, joka on molempien vanhempien käytössä. Vanhempainvapaasiin liittyen jäsenmailla on äitiysvapaata suurempia eroavaisuuksia, koska jäsenmaa itse säätää vanhempainvapaan pituudesta, siitä myönnetäänkö vapaa kokoaikaisena vai osa-aikaisena vapaana, siitä voiko vapaan pitää yhtäjaksoisesti tai osissa sekä maksettavista etuuksista. Isyysvapaasta EU:ssa ei ole asetettu sitovia velvoitteita. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 27–28.)

Sukupuolisesta ja seksuaalisesta häirinnästä säädetään tasa-arvodirektiivissä. Sukupuolinen ja seksuaalinen häirintä eroavat toisistaan siten, että sukupuolinen häirintä ei ole luonteeltaan seksuaalista vaan esimerkiksi toisen sukupuolena halventamista. Seksuaalinen häirintä on puolestaan esimerkiksi vihjailevat eleet ja ilmeet sekä härskit puheet. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 50.) Se, mitä häirinnällä tarkoitetaan, on määritelty kappaleessa 2.3.3.

## **2.2.2 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986**

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, toisin sanoen Tasa-arvolaki, on tullut voimaan 1987. Vuonna 1995 siihen lisättiin velvoite tasa-arvon suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta edistämisestä. Tämän jälkeen lakia on päivitetty vuonna 2005, jolloin muun muassa pantiin täytäntöön EU:n työelämän tasa-arvodirektiivi. Lisäksi tarkistuksia tehtiin tasa-arvosuunnitelmien sisältövaatimuksiin sekä suunnitelmien laiminlyönnin sanktioihin. (Huhta ym. 2005, 42.) Tasa-arvoL löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2 (Liite 2.)

Tasa-arvoL pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Vaikka lain tarkoituksena on parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä, on se nimensä mukaisesti säädetty kieltämään syrjintä sukupuolen perusteella koskien molempia sukupuolia. Lain soveltamisala on yleinen, jolloin se koskee kaikkea yhteiskunnallista toimintaa, ei pelkästään työelämää. (Ahtela ym. 2006, 24.) Lain 6 §:n mukaan työnantajan on tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti edistettävä sukupuolten välistä tasa-arvoisuutta ja helpotettava työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista (Tasa-arvoL 609/1986).

Tasa-arvoL 6 §:ssä säädetään työnantajan velvollisuudesta edistää tasa-arvoa. Sen mukaan työnantajan on pyrittävä toimimaan niin, että avoimiin tehtäviin hakeutuu molempien sukupuolten edustajia, edistämään molempien sukupuolten sijoittumista eri tehtäviin tasapuolisesti sekä heidän yhtäläisiä mahdollisuuksiaan edetä urallaan ja työehtojen tasa-arvoisuutta, kehittää työolojen soveltumista molemmille sukupuolille, helpot-

taa perhe-elämän yhdistämistä työelämään ja estää ennakolta sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Tasa-arvoL 609/1986.)

Pykälässä seitsemän määritellään mitä syrjinnällä tarkoitetaan (Ahtela ym 2006, 24). Välitöntä syrjintää on henkilön muita epäsuotuisampi kohtelu ja sen kiellolla pyritään muodollisen tasa-arvon ylläpitämiseen. Välillinen syrjintä puolestaan tarkoittaa sitä, että neutraalilta vaikuttava säännös, peruste tai käytäntö asettaa henkilön tosiasiallisesti eri asemaan. (Ahtela ym 2006, 34–35.)

### **2.2.3 Muut kansalliset säädökset**

#### **Suomen perustuslaki 731/1999**

PerL perusoikeuksia käsittelevän 2 luvun 6 § koskee yhdenvertaisuutta. Sen mukaan ihmiset ovat lain edessä yhdenvertaisia. Pykälä kieltää ihmisten asettamisen eri asemaan hänen sukupuolensa, ikänsä, alkuperänsä, kielensä, uskontonsa, vakaumuksensa, mielihiteensä, terveydentilansa, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. 6 §:stä löytyy myös naisten ja miesten välisen tasa-arvon perussäännös: ”Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään.” (PerL 731/1999.)

#### **Työsopimuslaki 55/2001**

TyöSopL työnantajan velvollisuuksia käsittelevän 2 luvun 2 § käsittelee syrjintäkieltoa ja tasapuolista kohtelua. Sen perusteella työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eri asemaan heidän ikänsä, terveydentilansa, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperänsä, kansalaisuutensa, sukupuolisen suuntautumisensa, kielensä, uskontonsa, mielihiteensä, vakaumuksensa, perhesuhteidensa, ammattiyhdistystoimintansa, poliittisen toimintansa tai muun näihin verrattavissa olevan seikan vuoksi. Työnantajan on noudatettava tätä syrjintäkieltoa myös työhön ottotilanteissa. (TyöSopL 55/2001.)

Samassa pykälässä mainitaan myös, että sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta säädetään omassa laissaan (Tasa-arvoL 609/1986), jota käsiteltiin tarkemmin aiemmin tässä luvussa. TyöSopL mukaan määräaikaisille tai osa-aikaisille työntekijöille ei saa ilman asiallista, perusteltua syytä asettaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa. Laki velvoittaa lisäksi työnantajan kohtelemaan työntekijöitä tasapuolisesti. (TyöSopL 55/2001.)

### **Yhdenvertaisuuslaki**

Yhdenvertaisuuslain tarkoitus on ”edistää ja turvata yhdenvertaisuuden tuntemista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaan kuuluvissa syrjintätilanteissa.” Yhdenvertaisuuslain 6 §:n mukaan ketään ei saa syrjiä hänen ikänsä, etnisen taustansa tai kansallisen alkuperänsä, kansalaisuutensa, kielensä, uskontonsa, vakaumuksensa, mielipiteensä, terveydentilansa, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Tämä säädös ulottuu myös työelämään, jolloin työnantaja ei siis saa asettaa työntekijöitään eri asemaan edellä lueteltujen asioiden perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.)

Myös yhdenvertaisuuslaki kieltää välittömän ja välillisen syrjinnän sekä häirinnän. Syrjintä määriteltiin aiemmin Tasa-arvoL:a käsittelevässä luvussa. Sama määritelmä pätee myös yhdenvertaisuuslain kohdalla. Vaikka laki kieltää välillisen syrjinnän, on se kuitenkin hyväksyttävää, mikäli ”säännöksellä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia.” Tämä pätee myös tasa-arvolain kohdalla. Yhdenvertaisuuslaki määrittelee, että häirintää on uhkaavan, vihamielisen, halventavan, nöyryyttävän tai hyökkäävän ilmapiirin luominen henkilön tai ihmisryhmän arvon ja koskemattomuuden tarkoitukselliseksi tai tosiasialliseksi loukkaamiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.)

Yhdenvertaisuuslain 7 § käsittelee erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteita, jolloin erilaista kohtelua ei katsota syrjinnäksi. Syitä ovat yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen menettely, tavoitteeltaan oikeutettu ja oikeasuhtainen erilainen kohtelu, perustuen työ-

tehtävien laatuun ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin. Seitsemäs pykälä oikeuttaa myös positiivisen erityiskohtelun, mikäli se on pyrityn tavoitteen kannalta oikeasuhteista. Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan erityistimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan tosiasiallinen yhdenvertaisuus. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.)

### 2.3 Tasa-arvo työelämässä

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo työelämässä tarkoittaa yhtäläistä arvostusta, saman palkan saamista samanarvoisesta työstä, yhtäläisiä mahdollisuuksia urakehitykselle ja työn ja vanhemmuuden yhdistämiseksi sekä vapautta seksuaalisesta häirinnästä ja ahdistelusta (Tasa-arvoklinikka 2010a). Keskeisiä haasteita suomalaisissa työyhteisöissä ovat vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat liittyen esimerkiksi naisten ja miesten taitoihin sekä tyypillisiin työtehtäviin. Niiden vaikutusta ei usein edes tiedosteta, koska ne ovat kyseiselle työyhteisölle normaali tapa toimia. (Huhta ym. 2005, 32.) Työpaikoilla työnantajalla on vastuu tasa-arvolain noudattamisesta. On kuitenkin muistettava, että vastuu tasa-arvoisesta käytöksestä on koko työyhteisöllä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 6.)

Suomessa naisten ja miesten työllisyysaste sekä työttömyysaste ovat asettuneet samalle tasolle ja työllinen työvoima on jakaantunut tasaisesti sekä naisiin että miehiin (Huhta ym. 2005, 18). Suurimpia ongelmia miesten ja naisten tasa-arvossa suomalaisessa työelämässä on se, että naisten palkkataso on alhaisempi, heidän on vaikeampi edetä uralaan sekä osallistua päätöksentekoon työpaikoilla. Miesten osalta ongelmia koetaan aktiivisen isän roolin sekä työelämän yhdistämisen osalta. (Huhta ym. 2005, 17.) Tasa-arvotyö tavoittelee työmarkkinoiden segregaaation vähenemistä, sitä, että naiset ja miehet jakautuisivat nykyistä tasaisemmin eri tehtävätasolle ja eri ammatteihin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 6).

Naisten ja miesten kokemukset työmaailman tasa-arvoisuudesta eroavat toisistaan (Huhta ym 2005, 18). Naisista 80 % ja miehistä 60 %, kokee miehillä olevan parempi

asema yhteiskunnassa. Miehistä noin 50 % ja naisista vain 30 % kokee, että työelämässä toteutuu sukupuolten välinen tasa-arvo. (Huhta ym 2005, 23–24.) Viidennes naisista on kokenut naiseuden haitanneen etenemismahdollisuuksia (Huhta ym 2005, 20). Syrjintä miehiä ja naisia kohtaan on erilaista. Naisilla syrjintä on pääasiassa sukupuoleen, asemaan, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvää ja miehillä asemaan, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai mielipiteisiinsä (Huhta ym 2005, 23).

Työelämässä tasa-arvoa tulee arvioida myös muiden tekijöiden kuin sukupuolten välisen tasa-arvon valossa. Tasa-arvoa on myös eri-ikäisten ja eri sosiaalisen tai kulttuurisen taustan omaavien ihmisten tasavertainen kohtelu. Monimuotoisuutta ovat näkyvät erilaisuudet kuten ikä, sukupuoli, etninen alkuperä, mutta myös näkymättömät erilaisuudet kuten seksuaalinen suuntautuminen, perhetausta, uskonto, poliittinen vakaumus, koulutus, työkokemus ja työsuhteen vakinaisuus. Parhaimmillaan yritys voi hyödyntää erilaisten ihmisten resursseja, ominaisuuksia, kokemuksia, tietoja ja taitoja. Tasa-arvoinen työyhteisö havaitsee, kohtaa, ymmärtää, suvaitsee ja kunnioittaa erilaisuutta sekä tukee tasavertaisesti, arvostaa ja oppii monimuotoisuudesta. (Tasa-arvoklinikka 2010c.)

Yksi työkalu tasa-arvotyössä on tasa-arvosuunnitelma. Jotta tasa-arvoa voidaan työelämässä todellisuudessa edistää, ei pelkän tasa-arvosuunnitelman laatiminen riitä vaan siinä määritellyt toimenpiteet tulee sisällyttää yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, henkilöstön irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen (Viitala 2007, 22).

### **Henkilöstösuunnittelu**

Nykyaikana muutokset työelämässä ovat jatkuvia. Yritys vastaa näihin muutoksiin henkilöstösuunnittelullaan. Henkilöstösuunnitelmassa yritys tarkastelee toimintaansa pidemmällä ajanjaksolla ja sen avulla yritys valmistaa organisaatiotaan vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia. Henkilöstösuunnittelussa tulee käsitellä työvoiman tarvetta sekä

tarvittavaa osaamista. Yrityksen tulisi määritellä millaiset työtehtävät ovat tarpeen ja mitä osaamista niissä vaaditaan. Työtehtävät tulisi jakaa ryhmiin, työnkuviksi, ottaen huomioon niissä tarvittava osaaminen ja arvioida sitten paljonko työvoimaa tarvitaan näiden tehtävien hoitamiseksi. (Foot & Hook 2008, 40–41.) Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstösuunnittelun ja sen onnistumisen kannalta olennaista on, että suunnitelmien päivittäminen ja seuranta on säännöllistä (Torrington, Hall & Taylor 2008, 52).

Työnantaja pystyy varautumaan henkilöstösuunnittelussaan muutoksiin hyvissä ajoin vertaamalla työvoiman tarvetta ja sen tarjontaa. Tarjonta kannattaa jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tarjontaan. Tarkastelussa voidaan huomata, ettei sisäisen henkilöstöhankinnan kautta ole saatavilla riittävästi työvoimaa ja osaamista, jolloin sitä on lähdettävä hakemaan ulkopuolelta. Toisaalta voidaan huomata, ettei riittävä osaamista ole tarjolla ulkopuoleltakaan, jolloin yrityksen on tarkasteltava toimintaansa ja tehtävä siihen mahdollisesti muutoksia. Lisäksi voidaan huomata, että henkilöstöä on yli tarpeen, jolloin vaaditaan toimenpiteitä henkilöstön sopeuttamiseksi. (Foot & Hook 2008, 52.) Nykyistä työvoimaa arvioitaessa voidaan myös huomata, että yrityksessä on osaamista, jota ei vielä käytetä (Torrington, Hall & Taylor 2008, 51).

Edellä mainittujen havaintojen perusteella voidaan tilanteeseen sopeutua esimerkiksi tarkistamalla tarjottuja etuja ja palkkausta ulkopuolisen työvoiman houkuttelemiseksi, kouluttamalla uusia ja nykyisiä työntekijöitä, ottamalla käyttöön kaikki yrityksessä oleva osaaminen sekä tarkistamalla, että henkilöt hoitavat heille soveltuvia tehtäviä. Yrityksessä olevan osaamisen seurantaan helpottamaan voidaan kehittää osaamis-pooli, jossa on keskitetysti kerättyä koko henkilöstön osaamisalueet. (Foot & Hook 2008, 49; Torrington, Hall & Taylor 2008, 51). Henkilöstön koulutusta ja sopeuttamistilanteita käsitellään tarkemmin hieman myöhemmin tässä luvussa.

## **Henkilöstöhankinta**

Yrityksen kannattaa henkilöstösuunnitelmaa tehdessään määritellä tiettyyn tehtävään vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen. Näiden määrittäminen helpottaa valinnan tekemistä, kun rekrytoijalla on tiedossaan mitä ollaan hakemassa (Foot & Hook 2008, 152). Yritys voi hankkia työntekijöitä sisäisen tai ulkoisen henkilöstöhankinnan kautta. Sisäinen henkilöstöhankinta tarkoittaa yrityksessä jo työskentelevän työntekijän valintaa avoimeen tehtävään. Sen etuna on sen edullisuus, koska avoimesta paikasta voidaan tiedottaa esimerkiksi intranetissä tai ilmoitustaululla. Hakijoista on myös käytössä enemmän tietoa kuin täysin vieraasta henkilöstä. Lisäksi sisäisen henkilöstöhankinnan perehdyttämisprosessi on nopeampi ja se motivoi työntekijöitä sitoutumaan yritykseen, kun he tietävät, että heillä on mahdollisuus kehittää itseään ja edetä urallaan. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 149.)

Toisaalta ulkoinen henkilöstöhankinta tuottaa varmemmin uutta osaamista ja uusia näkökulmia ja saattaa vaikuttaa myös yrityskulttuurin muuttumiseen positiivisesti (Viitala 2007, 100 ja 111). Yritys voi käyttää sisäistä ja ulkoista henkilöstöhankintaa rinnakkain, mutta yleisempää on, että ensin arvioidaan sisäiset hakemukset ja mikäli sopivaa henkilöä ei löydy, julkaistaan ilmoitus myös julkisesti. Jos sisäisesti hakenutta hakijaa ei valita tehtävään, on tärkeää viestiä hänelle rehellisesti ja selkeästi miksi häntä ei valittu, jottei valitsematta jättämisestä aiheutuisi ongelmia. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 149–150.) Yritys voi käyttää rekrytoinneissa apunaan palveluntarjoajia. Yleensä ulkoistetut palvelut rajoittuvat kuitenkin vain rekrytoinnin alkuvaiheeseen, ei itse valintaan (Foot & Hook 2008, 142–143).

Tasa-arvon edistämisen kannalta yrityksen on huomioitava henkilöstösuunnittelussaan sekä henkilöstöhankinnoissaan tasa-arvosuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet. Lisäksi tasa-arvolain mukaan työnantajan on pyrittävä toimimaan niin, että avoimiin tehtäviin hakeutuu molempien sukupuolten edustajia, joten on työpaikkailmoitusta laadittaessa mietittävä käytettäviä rekrytointi kanavia sekä itse ilmoituksen sisältöä. Vain toiselle sukupuolelle osoitettu ilmoittelu on hyväksyttävää, mikäli siihen on työn tai tehtävän



laadusta johtuva painava ja hyväksyttävä syy tai kyseessä on väliaikainen, suunnitelmaan perustuva erityistoimi, jolla pyritään tasapuolistamaan henkilöstörakennetta (Ahtela ym. 2006, 171–172). Täten erityisesti ilmoituksen sisältöön tulee kiinnittää huomiota, mikäli tasa-arvosuunnitelmaan on kirjattu toista sukupuolta edustavien työntekijöiden määrän lisääminen. Yksi vaihtoehto suoraan toisen sukupuolen hakijoiden hakemiseksi ilmoituksen sisällöstä voidaan yrittää muutoin saada houkuttelevampi myös vähemmistö sukupuolen edustajien silmissä.

Tasa-arvoL kieltää sen 8 §:n ensimmäisen momentin ensimmäisessä ja toisessa kohdassa työntekijän syrjimisen työhönottotilanteessa. (Tasa-arvoL 609/1986). Työnantaja ei saa valita tehtävään vähemmän ansioitunutta toista sukupuolta edustavaa henkilöä eikä syrjiä hakijaa raskauden, synnytyksen tai vanhemmuuteen liittyvän syyn perusteella. Jälkimmäisessä tapauksessa kyseessä voi olla siis myös samaa sukupuolta edustavat hakijat. Koska työnantaja ei saa tehdä valintaa perustuen työntekijän mahdolliseen raskauteen tai hänen perhevelvoitteisiinsa, ei kyseisistä asioista saa kysyä työhönottotilanteessa. (Ahtela ym. 2006, 105–107.)

Edellä mainitut asiat saattavat käydä ilmi hakijan lähettämästä hakemuksesta, mutta ne eivät kuitenkaan saisi vaikuttaa valintaan. Näiden vaikutusta voidaan vähentää esimerkiksi tekemällä muistiinpanot kaikista hakemuksista ja nostaa niihin vain valinnan kannalta olennaiset asiat. Sukupuolen vaikutuksen voi eliminoida esimerkiksi jättämällä muistiinpanoista pois kaikki siihen viittaava informaatio, kuten hakijan nimi. Sopivat hakijat valitaan siten jatkoon. (Foot & Hook 2008, 176.)

### **Perehdyttämien**

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 §:n mukaan työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden turvalliseen käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytys on toteutettava uudessa työssä aloitettaessa, työtehtävien muuttuessa sekä uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön oton yhteydessä. (TyöturvL 738/2002.)

Hyppänen (2007, 194–195) määrittelee perehdyttämisen tarkoitettavan ”sitä kokonaisuutta, jossa uudelle henkilölle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, jota varten hänet on palkattu”. Prosessi koskee koko työyhteisöä, niin uutta työntekijää, esimiestä, kuin työtovereitakin. Perehdytys koostuu tiedottamisesta ennen työhön tuloa, uuden työntekijän vastaanottamisesta, hänen perehdytyksestään yritykseen sekä työnopastuksesta. Perehdytysprosessin toteuttamisesta ja yleensä prosessin olemassa olosta vastaa esimies/ linjajohto. Yritykseen perehdyttämiseen kuuluu yrityksen perustietojen lisäksi muun muassa tieto käytettävistä koneista ja välineistä, terveysasioista sekä työturvallisuudesta. (Hyppänen 2007, 194; Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Suurella osalla yrityksistä perehdytysohjelma on painettu ohjekirjaksi tai ainakin muistilistaksi. Perehdytysmateriaalia voi olla myös yrityksen intranetissä (Kauhanen 2010, 152). Tämä on myös tärkeää yhdenvertaisuuden kannalta, jolloin kaikille työntekijöille perehdytys on samanlainen ja jokainen saa perehdytyksen aikana samat tiedot, riippumatta esimerkiksi iästä, sukupuolesta tai työsuhteen laadusta. Perehdytyksen tasaisen laadun kannalta on myös olennaista, että perehdyttäjät toimivat perehdyttäessään samalla tavalla, jossa esimerkiksi perehdyttäjien koulutus voisi auttaa.

### **Palkitseminen ja palkkatasa-arvo**

Tasa-arvoL mukaan työnantajan tulee pyrkiä samapalkkaisuuteen. Samanpalkkaisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijät, sukupuolesta riippumatta, saavat saman palkan samanarvoisesta työstä. Työnantajan on toimitettava palkkatiedot luottamusmiehelle, joka voi täten seurata palkkajärjestelmän syrjimättömyyttä. (Suora 2004.) Suomen ratifioiman ILO:n samanpalkkaisuussopimuksen mukaan samanpalkkaisuus ei koske pelkästään saman peruspalkan maksamista vaativuudeltaan samanlaisesta työstä, vaan palkan tulisi olla sama myös samanarvoisesta pätevyydestä ja suoriutumisesta (Huhta ym. 2005, 41).

Vaikka tasa-arvo on ollut jo pitkään ajankohtainen aihe ja sen edistämiseksi on tehty toimenpiteitä, naisten ja miesten välinen palkkatasa-arvo ei edelleenkään toteudu (Suora 2004). Palkkaerot ovat kutistuneet viimeisten parin vuosikymmenen ajan vain hieman. Vuonna 1990 naisten keskimääräiset ansioita olivat 79,9 % miesten keskiansioista ja muutosta vuonna 2010 oli tullut vain 2 % -yksikköä naisten ansioiden ollessa 81,9 % miesten ansioista. (Lilja, R. 2012.)

Suomessa työmarkkinoiden segregatio, eli tietyillä aloilla selvä jakaantuminen naisten ja miesten aloihin selittää puolet naisten ja miesten välisestä palkkaerosta. Aloilla ja ammateissa, jonka naiset useammin valitsevat maksetaan matalampia palkkoja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006a, 11.) Eroja selittää myös se, että miehet saavat useammin tulospalkkiota, miehet tekevät enemmän korvattavia ylitöitä sekä se, että naiset pitävät enemmän perhevapaita (Huhta ym. 2005, 21–22).

Hallituksen ja työmarkkina-keskusjärjestön samanpalkkaisuusohjelma käynnistyi vuonna 2006. Ohjelman päätavoitteena on kaventaa palkkaeroja sukupuolten välillä 15 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. Osatavoitteina ovat muun muassa, palkkausjärjestelmien kehittäminen, perusteettoman määräraikaistyön vähentäminen, isien osuuden kasvu käytetyistä vanhempainvapaista, tasa-arvosuunnitelmien määrän ja laadun parantaminen sekä segregatian vähentäminen. Tavoitteet pyritään saavuttamaan sopimuspolitiikalla, purkamalla työelämän ja ammattien sukupuolittumista, kehittämällä palkkausjärjestelmiä ja tukemalla naisten urakehitystä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011b, 26.)

Viitala (2007, 139) on kuvannut palkitsemisen perusteita. Eri palkanosat ovat tuloperusteinen, työperusteinen ja henkilö- tai ryhmäperusteinen. Tuloperusteinen palkka perustuu tulokseen, joka voi olla joko yksilön, ryhmän tai koko organisaation tuottama. Työperusteinen palkka perustuu yksittäisen työntekijän tai ryhmän ominaisuuksiin ja suoriutumiseen. Henkilö- tai ryhmäperusteinen palkka puolestaan perustuu työtehtävien vaativuuteen. Palkan määrittelyssä on otettava huomioon yksilötasolla työn vaati-

vuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnalle. Palkkojen pitäisi olla suhteessa niihin liittyviin velvollisuuksiin, arvoon palkkamarkkinoilla sekä muualla samantyyppisistä tehtävistä maksettuihin palkkoihin. Palkka voidaan määrittellä sen vaativuuden (sisältö ja laatu), työsuorituksen ja tuloksen perusteella. (Viitala 2007, 139.)

Palkitsemistapoja on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia. Esimerkkejä suorasta taloudellisesta palkitsemisesta ovat peruspalkka, tulospalkkio sekä erilaiset lisät (henkilökohdalliset, kieli-, monitaitoisia). Epäsuoria taloudellisia palkitsemisen tapoja ovat muun muassa lakisääteiset ja vapaaehtoiset vakuutukset, luontoisedut, kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet, henkilöstöalennukset sekä henkilöstölainat. (Kauhanen 2010, 116 ja 120; Viitala 2007, 144–151.) Ei-taloudellisia palkitsemistapoja ovat ura ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkioihin luetaan esimerkiksi työ sinänsä, itsensä kehittäminen sekä urakehitys, lisähaasteet ja vastuu. Sosiaaliin palkkioihin puolestaan kuuluvat statussymbolit, kiitos ja kannustus sekä sosiaaliset kontaktit. (Kauhanen 2010, 116.)

Tasa-arvon edistämisen kannalta palkitsemisessa tulisi huomioida se, että riippumatta esimerkiksi työntekijän sukupuolesta ja työsuhteen laadusta samanarvoisesta työstä saadaan sama palkka ja että työntekijöillä on yhtäläiset oikeudet työnantajan tarjoamiin etuihin. Mikäli yritys esimerkiksi jakaa tulospalkkioita, tulisi kaikilla työntekijöillä olla mahdollisuus saada palkkio sekä vaikuttaa työllään palkkion saavuttamiseen. Tulospalkkio kuuluu myös äitiysvapaalla olevalle työntekijälle (Ahtela ym. 2006, 136). Työnantajan tulisi myös luoda työntekijöilleen yhtäläiset mahdollisuudet ansaita ei-taloudellisia palkkioita. Työntekijöiden tuntemusten ja käsitysten kannalta on tärkeää, että palkkausjärjestelmä on mahdollisimman läpinäkyvä, jolloin jokainen voi arvioida sen tasa-arvoisuutta.

### **Osaamisen kehittäminen**

Jotta yritys voi pärjätä kilpailussa, on sen jatkuvasti kehityttävä ja uudistuttava. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintatapoja ja henkilöstön osaamista on kehitettävä jatkuvasti.

Osaamisen johtamisella yritys tukee strategiaansa, se kehittää niitä alueita, joiden avulla saavutetaan strategiassa määritellyt tavoitteet. Osaamista hankitaan yleisimmin kehittämällä omaa henkilöstöä. Muita tapoja ovat siirrot yrityksen sisällä, uusien työntekijöiden rekrytointi, osaamisen ostaminen palveluina sekä osaavan henkilöstön saaminen yrityskaupan seurauksena. (Hyppänen 2007, 96 ja 107; Foot & Hook 2008, 277–278.)

Maailman muuttuessa myös työurien muodot muuttuvat. Organisaatioiden hierarkioiden madaltuessa työntekijät eivät tee enää pitkiä uria saman työnantajan tehtävissä edeten ylöspäin. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 442.) Työntekijän ja työn antajan välinen psykologinen sopimus on muuttunut. Työnantaja ei tarjoa enää turvallisuutta, työuraa ja huolenpitoa vaan työllistyvyyttä, työvälineet ja ympäristön mahdollistamaan työllistyvyyden, mahdollisuuksia kehittymiseen sekä huolenpitoa. Työllistävyuden tarjoaminen on mahdollisuuksien tarjoamista työntekijältä vaadittujen kykyjen kehittämiseen, niiden harjoittelun sekä ylläpitämiseen. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 445.) Yksilöiden kannalta osaamisen kehittäminen voi siis antaa perustelut palkankorotukselle tai ylennykselle tai valmiuden siirtyä parempiin tehtäviin. Työnantaja, joka panostaa työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen on myös usein houkuttelevampi vaihtoehto uusien työntekijöiden silmissä. (Foot & Hook 2008, 277.)

Osaamisen johtamisen prosessi alkaa osaamistarpeiden tunnistamisesta. Seuraavat vaiheet ovat tavoitteiden asettaminen, nykytilan arviointi (osaamisen arviointi, kehityskeskustelut), kehityssuunnitelman tekeminen (yritys, yksikkö, tiimi, yksilö), menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinta, osaamisen hankinta sekä oppimista tukeva johtaminen (seuranta, ennalta asetetut mittarit). (Hyppänen 2007, 96–97.) Erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi ovat erilaiset koulutukset (sisäiset ja ulkoiset), työssä oppiminen (valmennus, mentorointi, vertaistuki, itseopiskelu, itseopiskelu ryhmät, oppimispäiväkirjat), e-kurssit sekä näiden yhdistelmät (Torrington, Hall & Taylor 2008, 420–433). Kehityssuunnitelmien toteutumista on olennaista tarkkailla, jotta voidaan muun muassa arvioida koulutuksen tehokkuutta, osoittaa koulutuksen arvo sekä parantaa tulevien koulutusten laatua (Foot & Hook 2008, 288–290).

Yrityksessä tulisi luoda kulttuuri, joka tukee oppimista ja koko organisaation tulisi olla ja sitoutuneita oppimiseen. Etenkin esimiesten tulee olla rohkaisevia alaistensa kehittymiselle. (Foot & Hook 2008, 279 ja 309.) Tasa-arvon kannalta yrityksen täytyy tarjota yhtäläiset mahdollisuudet kaikille työntekijöilleen joko osallistua tai hakea työtehtävien-  
sä kannalta olennaisiin koulutuksiin. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää eri-ikäisten osaamisen johtamiseen, jotta jokaisella iästään huolimatta olisi tasa-arvoiset mahdollisuudet itsensä kehittämiseen.

### **Työ- ja yksityiselämän yhdistäminen sekä työajat ja työsuhteet**

Kappaleessa 2.3.1 esiteltiin tasa-arvoon liittyvää EU:n lainsäädäntöä, jolla pyritään muun muassa työn ja yksityiselämän yhdistämisen helpottamiseen. Laki tukee esimerkiksi työntekijöitä raskauden aikana ja sen jälkeen. Ennen synnytystä äiti voi käyttää työaikaan raskauteen liittyviin lääkärikäynteihin, laki määrittelee äitiys-, isyys- ja vanhempainvapaista ja niiden korvauksista, mahdollisuuksista järjestää työajalla perheasioita, niiden niin vaatiessa sekä mahdollisuuksista sopia joustavista työajoista. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 762–765). Perhe-elämän yhdistämistä työelämään käsitellään tarkemmin hieman myöhemmin. Joustavat mahdollisuudet työn ja yksityiselämän yhdistämiseksi tulisi tarjota myös perheettömille työntekijöille. Työ- ja yksityiselämän tasa-painon saavuttamiseksi työnantaja voi tarjota työntekijöilleen joustavuutta, jota tuovat esimerkiksi mahdollisuus osa-aikaisuuteen, joustava työaika, tiivistetyt työviikot, työtuntien vuosikertymät, kausityö, mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin, erilaiset palkattomat vapaat sekä etätyö (Torrington, Hall & Taylor 2008, 767–768).

Vuoden 2012 ensimmäisellä vuosineljänneksellä suomalaisista palkansaajista osa-aikaisia oli 14,8 % ja määräaikaisia 13,6 % (Tilastokeskus a; Tilastokeskus b). Vuonna 2010 vastaavat luvut olivat 13,9 % ja 15,6 % (Tilastokeskus c; Tilastokeskus d). Tällöin osa-aikaisista vajaa kolmannes oli miehiä ja reilu kaksi kolmannesta naisia. Pääsyyt osa-aikaisiin työsuhteisiin olivat opiskelu, oma pyyntö sekä se, ettei kokoaikatyötä ollut tarjolla. (Tilastokeskus 2010a.) Naisilla, etenkin koulutetuilla nuorilla naisilla määräaikaiset palvelussuhteet ovat yleisempiä kuin miehillä. Määräaikaisista palkansaajista vuonna

2010 39,2 % oli miehiä ja 60,8 % naisia (Tilastokeskus 2010b). Määräaikaiset palvelusuhteet tuovat epävarmuutta, joka vaikuttaa tulevaisuuden, perheen perustamisen ja perhevapaiden suunnitteluun (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006a, 11). Kuten aikaisemmin tässä luvussa kerrottiin, TyösopL mukaan määräaikaisille tai osa-aikaisille työntekijöille ei saa ilman asiallista, perusteltua, syytä asettaa epäedullisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa (TyösopimusL 55/2001).

Osa-aikatyö tuo työntekijälle mahdollisuuksia sopeuttaa työelämä sen hetkiseen elämäntilanteeseensa. Ongelmaksi se kuitenkin muodostuu, jos osa-aikatyö ei ole työntekijän puolesta toivottua eikä hänen ole, niin halutessaan, mahdollista siirtyä kokopäivätyöhön. (Kivimäki 2009, 32.) Tutkimusten mukaan osa-aikaiseksi siirtyneet työntekijät myös usein kokevat, että heidän odotetaan tekevän sama työmäärä lyhennetyllä työajalla (Torrington, Hall & Taylor 2008, 771). Lisäksi todellisuudessa osa-aikaisuus saattaa asettaa työntekijän eri asemaan kokoaikaisten työntekijöiden kanssa tarkasteltaessa erilaisia etuja sekä uralla etenemismahdollisuuksia (Kivimäki 2009, 32; Torrington, Hall & Taylor 2008, 773).

Suomalaiset isät ja äidit eivät ole juurikaan hyödyntäneet osa-aikatyön mahdollisuutta helpottaakseen työ- ja perhe-elämän yhdistämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006a, 11). Osa-aikatyön hyödyntäminen molempien vanhempien kohdalla ei esimerkiksi tiputtaisi kumpaakaan vanhempaa pois työmarkkinoilta ja antaisi molemmille mahdollisuuden kokea vanhemmuus (Kivimäki 2009, 27). Syitä osa-aikaisten vapaiden käytön vähyteen ovat muun muassa työntekijöiden taloudellinen tilanne sekä käsitys, ettei osa-aikaisuus ole hänen työtehtävässään mahdollista. Organisaatioiden kannalta hankaluuksia koetaan töiden järjestyssä, lisätyövoiman löytämisessä ja sen kalleudessa. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009, 18.)

Suomessa on onnistuttu pitämään syntyvyys suhteellisen korkeana säilyttäen samalla naisten korkea työllisyys (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006a, 10). Lapsista aiheutuvia kustannuksia jaetaan yhteiskunnassa erilaisilla tukimuodoilla ja hoitojärjestelyillä. Näistä

huolimatta vanhemmiksi tullaan nykyisin vasta myöhemmällä iällä. Syynä perheen perustamisen lykkäämiseen ovat opiskelut ja työelämään siirtyminen, mutta myös työelämän kasvava paine, kiire sekä työllisyystilanteen epävarmuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006b, 4.)

Tällä hetkellä Suomen perhepolitiikkaan kuuluvat erilaiset perhepoliittiset tuet sekä perhevapaajärjestelmät. Työelämän kannalta olennaisia ovat perhevapaajärjestelmät, joita ovat äitiys-, isyys-, vanhempain- ja hoitovapaa. Äiti voi pitää äitiysvapaata 105 päivää, isyysvapaa on puolestaan 18 päivää ja sen voi pitää samaan aikaan äidin kanssa. Vanhempainvapaata voi pitää jompikumpi vanhemmista 158 päivää. Vapaa voi olla myös samanaikaista esimerkiksi molempien tehdessä osa-aikatyötä, mutta kotona lapsen kanssa voi kerrallaan olla vain toinen vanhemmista. Isällä on myös mahdollisuus 12 päivän ylimääräiseen isyysvapaaseen, mikäli hän on käyttänyt vanhempainvapaasta vähintään 12 viimeistä päivää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006b, 6 ja 10–12.) Useiden tutkimusten sekä kokemuksen perusteella isien pitämien vanhempainvapaiden lisäämiseksi paras keino olisi luoda kiintiöt vapaista molemmille vanhemmille erikseen (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009, 19). Suomeen onkin kehitteillä uusi 6+6+6 – malli, jonka mukaan vanhempain vapaat jakautuisivat kuudeksi kuukaudeksi molempaa vanhempaa kohden sekä vapaavalintaiseksi kuudeksi kuukaudeksi, jonka voisi pitää jompikumpi vanhemmista (Salmi & Lammi-Taskula 2010, 1).

Lain perusteella vakituisella työntekijällä on oikeus palata samaan työhön perhevapaan jälkeen. Vanhempainvapaan aikana vanhemmalle maksetaan vanhempainpäivärahaa korvaamaan ansionmenetystä. Toisen vanhemman on mahdollista jäädä vanhempainvapaan jälkeen hoitovapaalle siihen asti, kun lapsi täyttää kolme vuotta. Hoitovapaata varten vanhempi voi hakea kotihoidontukea. Jos vanhemmat eivät halua jäädä hoitovapaalle, voivat he käyttää kunnan järjestämää päivähoitoa. Nykyisin suurin osa perhevapaista on naisten käyttämiä, joten olisi erittäin tärkeää kannustaa myös miehiä pitämään niitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006a, 13.) Vaikka isien vanhempainvapaan käyttö on lisääntynyt nykyiseen noin 12 prosenttiin, suurin osa miehistä hyödyntää edelleen



lähinnä oikeuttaan lyhyeen isyysvapaaseen (Kivimäki 2009, 12: Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009, 16).

Miehet kokevat naisia enemmän vaikeuksia yhdistää työ- ja perhe-elämä (Huhta ym. 2005, 17). Jos työnantaja suhtautuu yleisesti perhevapaiden käyttöön positiivisesti, on työntekijän helpompi tehdä päätös esimerkiksi vanhempainvapaalle jäämisestä ilman, että hänen tarvitsee miettiä onko päätöksellä vaikutusta hänen uraansa. Organisaatiot kokevat perhevapaiden kohdalla ongelmaksi lähinnä vapaalle jäävän työntekijän poisolon työpaikalta, sijaisjärjestelyt sekä töiden uudelleen järjestämisen. Kulut eivät yleisesti keskustelusta poiketen nousseet vahvasti esille. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009, 17.) Organisaatioilla on käytössään vain vähän tukitoimia perhevapaiden käyttöön. Erilaisia tukitoimia ovat muun muassa perhevapaalle lähtevän opastaminen sekä perehdytys työhön palatessa. Perehdytyksen merkitys työhön palatessa ulottuu sekä työhön perehdyttämiseen että työntekijän uudelleensopeutumiseen. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009, 18.)

Tietotyön lisääntyessä työn joustavuus paranee, kun työn tekeminen ei ole sidottu työpaikkaan eikä tiettyyn aikaan. Vastapuolena tälle on kuitenkin se, että myös työn ja vapaa-ajan rajaaminen tulee entistä vaikeammaksi. (Kivimäki 2009, 14–15.) Työnantajan tulisi siis kiinnittää huomiota siihen, että työpaikalla rajataan selvästi erikseen työ- ja vapaa-aika. Työnantajan täytyy myös huomioida se, että nykyään perheen käsite on laajentunut eikä perheessä välttämättä ole esimerkiksi kahta vanhempaa (Kivimäki 2009, 16). On sekä työnantajan että työntekijän edun mukaista kehittää työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Työntekijän kannalta yhteensovittamisen helppous parantaa hänen hyvinvointiaan. Organisaation kannalta avoin keskustelu ja positiivinen suhtautuminen perhevapaisiin kehittää kykyä ymmärtää toista, jolloin työyhteisön ilmapiiri paranee. Esimiesten ja työntekijöiden välinen kommunikointi paranee, jolla voi olla vaikutuksia esimerkiksi esimiehen töiden organisointikykyyn. Organisaatio, jonka työntekijät voivat hyvin on tuloksellisempi ja lisäksi maine hyvänä työnantajana kasvaa ja yritys voi saa-

vuttaa kilpailuetua muihin työnantajiin nähden. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009, 183.)

### **Henkilöstön sopeuttamistilanteet**

Yrityksen henkilöstön tarve muuttuu jatkuvasti. Yritys voi sopeuttaa henkilöstön tarvettaan esimerkiksi irtisanomalla tai uudelleen sijoittamalla henkilöstöään. Nämä eivät kuitenkaan aina ole välttämättä parhaita vaihtoehtoja. Irtisanomiset vaikuttavat yrityksen yrityskuvaan ja imagoon sekä sidosryhmien luottamukseen, vaurioittavat työilmapiiriä, tuovat häiriöitä prosesseihin ja työtehtäviin, saattavat lisätä jäljelle jääneiden työpainetta ja kiirettä sekä vaikuttavat yrityksen kustannuksiin pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. (Viitanen 2007, 121; Kauhanen 2010, 95.)

Työnantajan oikeudet irtisanoa työsopimus sekä siihen pätemättömät perusteet, on määritelty työsopimuslaissa. Pätemättömiä perusteita ovat esimerkiksi työntekijän sukupuoli, sairaus, vamma tai tapaturma, poliittiset, uskonnolliset tai muut mielipiteet ja lailliseen lakkoon osallistuminen. Pätemättömiä perusteita irtisanomiselle ovat myös raskaana olevien, äitiys-, isyys- tai vanhempainlomalla tai hoitovapaalla olevien sekä luottamusmielien ja työsuojaletuutettujen irtisanomiset. Päteviä perusteita irtisanomiselle ovat työntekijän henkilöön liittyvät perusteet, kuten työsopimuksen tai lain velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyönti ja työntekijän työntekoedellytysten olennainen muuttuminen sekä tuotannolliset ja taloudelliset perusteet, jos työntekijää ei ole mahdollista sijoittaa tai kouluttaa toisiin tehtäviin. Irtisanomista työntekijän henkilöön liittyvistä perusteista ei kuitenkaan saa suorittaa ilman varoituksen antamista ja täten työntekijälle annettua mahdollisuutta korjata toimintaansa. (TyösopL 55/2001.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) liittyy olennaisesti henkilöstön sopeuttamistilanteisiin, mikäli sopeuttamistoimet johtuvat tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä henkilöstövaikutukset, jotka johtuvat esimerkiksi yrityksen tai sen jonkin osan lopettamisesta, siirtämisestä toiselle paikkakunnalle taikka sen toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta, palvelutuotannon tai

tuotevalikoiman muutoksista tai ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Työntekijän irtisanomista henkilöön liittyvistä syistä ei tarvitse käsitellä yhteismenettelyssä. Henkilöstön ja työnantajan yhteistoiminnassa henkilöstöä edustaa luottamusmies tai vaihtoehtoisesti luottamusvaltuutettu. Mikäli henkilöstön edustajaa ei ole valittu, tulee työnantajan täyttää yhteistoimintavelvoitteensa kaikkien henkilöstöryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa. Työnantajan on tehtävä viimeistään yhteistoimintaneuvottelujen alkaessa kirjallinen ilmoitus työvoimatoimistolle, jos toimenpiteet voivat johtaa työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen. (YTL 334/2007.)

Mikäli tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanominen kohdistuu vähintään kymmeneen työntekijään, on työnantajan tehtävä työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmassa on oltavat neuvotteluiden suunniteltu aikataulu, noudatettavat menettelytavat sekä toimintaperiaatteet työvoimapalveluiden käytöstä sekä työnhaun ja koulutuksen edistämisestä. Siinä tapauksessa, että yhden tai useamman työntekijän irtisanominen, lomauttaminen tai osa-aikaistaminen on väistämätöntä, on yhteistoimintaneuvotteluissa keskusteltava toimenpiteiden perusteista ja vaikutuksista, toimintaperiaatteista ja toimintasuunnitelmasta sekä työvoiman vähentämisen vaihtoehtoista. Neuvotteluissa on pyrittävä yksimielisyyteen. (YTL 334/2007.)

Vaihtoehtoja henkilöstön irtisanomiselle ovat, joustava työaika, osa-aikatyö, määräaikaiset sopimukset, työvoiman vuokraus, alihankinta ja palveluiden ostaminen ulkopuolisilta, liikkeenluovutus, eläkejärjestelyt, lakisääteisten vapaiden tarjonta esim. vuorottelu-, opinto- ja hoitovapaat, tukipaketit ja outplacement-palvelut, lomautukset sekä poistuvien työntekijöiden tilalle uusien työntekijöiden palkkaamatta jättäminen. (Viitala 2007, 120; Kauhanen 2010, 95; Hyppänen 2007, 207–208.)

Kun neuvotteluelvoite on täytetty, on työnantajan annettava henkilöstön edustajille selvitys harkittavista päätöksistä. Selvityksessä tulee olla irtisanottavien, lomautettavien ja osa-aikaistettavien määrät henkilöstöryhmittäin, lomautusten kesto sekä toimeenpanoaika. Jos mahdollisella muutoksella on vaikutusta vain muutaman työntekijän ase-

maan, voidaan neuvottelut käydä kunkin työntekijän kanssa erikseen. Työntekijä voi halutessaan vaatia, että asia käsitellään hänen edustajansa ja työnantajan välisissä neuvotteluissa. (YTL 334/2007.) Vähentääkseen irtisanomista aiheuttavia haittavaikutuksia yrityksen tulisi viedä prosessi läpi mahdollisimman oikeudenmukaisesti ottamalla huomioon sekä yleisen moraalin että lainsäädännön. Oikeudenmukainen menettely parantaa esimerkiksi jäljelle jäävien työntekijöiden luottamusta esimiehiin ja yritykseen. (Foot & Hook 2008, 439.)

### **Työhyvinvoinnin edistäminen ja päivittäisjohtaminen**

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat työ ja työympäristö, työyhteisö sekä yksilö itse. Yksilö on osaltaan vastuussa työhyvinvoinnistaan, mutta myös yrityksen toiminta vaikuttaa siihen olennaisesti. (Vesterinen 2006, 31.) Yritys voi vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin esimerkiksi edistämällä yksilöiden fyysistä työkykyä, terveyttä ja voimavaroja, kehittämällä työympäristöä ja johtamista, kehittämällä työyhteisöä ja työorganisaatiota, lisäämällä henkilöstön arvostusta sekä kehittämällä työntekijöiden osaamista. Työympäristöään yritys voi kehittää esimerkiksi määrittämällä ja hallitsemalla riskejä ja parantamalla työtiloja ja välineitä, työyhteisöä ja työorganisaatiota voidaan puolestaan kehittää esimerkiksi parantamalla tiedotusta. (Vesterinen 2006, 32–33.)

Työntekijän hyvinvointia lisäävät lisäksi tuntemukset työnhallinnasta, arvostuksesta, tasa-arvoisesta kohtelusta, ja oikeudenmukaisesta palkitsemisesta, riittävän haastavat tehtävät, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen, työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen onnistuminen sekä toimiva esimies-alaissuhde (Torrington, Hall & Taylor 2008, 769; Vesterinen 2006, 37–40). Työn johtaminen sisältää työolojen, työpaikan olojen ja toimintojen järjestämisen. Toisin sanoen se sisältää työn ja työajan käytön valvonnan, työtilojen järjestelyt, työvälineiden jakamisen sekä työntekijän tehtävien ja ammattitaidon kehittämisen. (Ahtela ym. 2006, 140.) Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat liittyvät täten kiinteästi työpaikan päivittäisjohtamiseen.

Jokaisella ihmisellä on oma tapansa käyttäytyä, josta johtuen erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista. Erilaiset tavat käyttäytyä voidaan luokitella käyttäytymistyyliin, joita esimies voi käyttää apunaan yksilöllisessä johtamisessa. Oikealla tavalla johdettuna ihminen pelaa helpommin yhteen tiimin kanssa. (Erämetsä 2009, 172–174 ja 179.) Yksilöllisessä johtamisessa on olennaista erilaisuuden ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen. Oikeudenmukaista johtamista ei ole se, että kaikkia johdetaan samalla tavalla vaan, että jokaista johdetaan hänen omien tarpeidensa mukaan. (Erämetsä 2009, 176–177.) Yksilöllinen johtaminen ei kuitenkaan saa asettaa toisia työntekijöitä muita huonompaan tai parempaan asemaan. Työn ja yksityiselämän yhdistämistä käsiteltiin aiemmin ja siihen liittyen, tasa-arvon kannalta esimiesten on mietittävä kenelle mahdollisuus erilaisiin joustoihin, kuten osa-aikaisuuteen, annetaan. Kaikilla tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet erilaisten joustojen käyttöön eikä toisen käyttämän jousto saisi vaikuttaa merkittävästi muiden työntekijöiden työmäärään. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 775).

Tasa-arvoL 8 §:n 4 kohta kieltää sukupuoleen perustuvan syrjivän työn johtamisen. Sen mukaan työnantaja ei saa johtaa työtä, jakaa työtehtäviä tai muutoin järjestää työoloja siten, että yksi tai useampi työntekijä joutuu muihin verrattuna epäedullisempaan asemaan sukupuolen perusteella (Tasa-arvoL 609/1986). Muuhun seikkaan perustuvan syrjinnän kieltää yhdenvertaisuuslaki. Syrjintää voi esiintyä muun muassa työoloissa, työehdoissa, henkilöstökoulutuksessa sekä uralla etenemisessä. Tasa-arvoinen päivitaisjohtaminen on työnjohtajien vastuulla, jolloin heidän tehtävänä on varmistaa, että tasa-arvo toteutuu työolojen, työpaikan olojen ja toimintojen järjestämisen osalta (Huhta ym. 2005, 54).

Tasa-arvotyön onnistumisen kannalta yrityksen johdon on tärkeää sitoutua siihen sekä asetettuihin tavoitteisiin. Tasa-arvotyön tekemiselle tulee tarjota riittävät resurssit. Keski johdon tehtävänä on toteuttaa valitut toimenpiteet työnjohdon ja henkilöstön kanssa. (Huhta ym. 2005, 52–54.) Tasa-arvoisen työyhteisön perusta on avoin vuorovaikutus, eli tietojen ja kokemusten vaihtaminen kaikkien kesken. Työyhteisöön vaikuttaa jokai-

sen työntekijän asenteet, joten tasa-arvon edistäminen lähtee liikkeelle aidosta keskustelusta tasa-arvoon liittyvistä asenteista, näkemyksistä ja hyödyistä. (Tasa-arvoklinikka 2010b.) Tasa-arvo ongelmia syntyy sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Virallinen taso kattaa muodollisesti sovitut asiat, joita ovat esimerkiksi palkat, toimenkuvat ja johtaminen. Epävirallinen taso puolestaan kattaa arkipäiväiset käytännöt, kuten vuorovaikeus ja ilmapiiri. Tämä onkin yksi syy, miksi tasa-arvoasioita tulisi käsitellä koko henkilöstön kanssa. (Huhta ym. 2005, 32.) Vastuu tasa-arvon toteutumisesta on siis esimiesten lisäksi johdolla, henkilöstöosastolla, työsuojelutoimikunnalla sekä koko henkilöstöllä (Huhta ym. 2005,54).

### **Seksuaalinen häirintä ja ahdistelu sekä kiusaaminen**

Tasa-arvoL 8 § kieltää seksuaalisen ja sukupuoleen perustuvan häirinnän. Sen mukaan työntekijän on ryhdyttävä toimiin häirinnän poistamiseksi, mikäli sellainen tulee hänen tietoonsa (Tasa-arvoL 609/1986). Häirinnällä on vaikutuksia yksilön lisäksi myös työyhteisöön. Yksilön kohdalla vaikutukset voivat olla esimerkiksi terveydellisiä ja lisäävät siten sairauspoissaoloja sekä laskevat työtehoa. Työyhteisön kannalta häirinnällä on huonontava vaikutus työilmapiiriin. Muu kuin sukupuoleen perustuva häirintä kielletään yhdenvertaisuuslaissa. (Ahtela ym. 2006, 165–166.)

Häirinnällä tarkoitetaan tasa-arvolaissa sekä seksuaalista että sukupuoleen perustuvaa häirintää. Seksuaalinen häirintä on Tasa-arvoL 7 §:n mukaan ”sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.” Sukupuoleen perustuva häirintä on puolestaan ”henkilön sukupuoleen liittyvää ei-toivottua käytöstä, joka ei ole luonteeltaan seksuaalista ja jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan tämän henkistä tai fyysistä koskemattomuutta ja jolla luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri”. (Tasa-arvoL 609/1986.)

On usein vaikea määritellä selkeää rajaa siitä mikä on lain tarkoittamaa häirintää, koska ihmiset kommunikoivat ja tulkitsevat toisiaan eri tavoin. Se, mikä toisen mielestä on hyvä vitsi, voi toisen mielestä olla hyvin loukkaavaa. Ongelmia syntyy myös siitä, että sukupuolinen tai seksuaalinen häirintää tapahtuu usein sosiaalisesti hyväksytyin käyttäytymisen rajoilla. Tärkeimmässä asemassa on kuitenkin häirinnän kohteen käsitys tilanteesta. Mikäli hänen mielestään käytös on ei-toivottua, epämiellyttävää tai loukkaavaa, käsitetään käyttäytyminen silloin häirinnäksi. (Tasa-arvoasiain neuvottelukunta 2009, 50).

Mikäli tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa esimerkiksi mahdollista kyselyä teetettäessä esille nousee häirintä tai kiusaamistilanteita, on työnantajan velvollisuus toimia niiden lopettamiseksi. Lisäksi työnantajan on Tasa-arvoL 6 §:n 6 kohdan mukaan ehkäistävä ennakkoon tulevat tilanteet. (Tasa-arvoL 609/1986).

#### **2.4 Tasa-arvon toteutuminen rahoitusallalla**

Vuonna 2009 voimaan tulleessa rahoitusalan työehtosopimuksessa on sovittu tasa-arvotyöryhmän toiminnasta. Työryhmään kuuluu jäseniä Finanssialan keskusliitosta, ammattiliitto Suorasta sekä Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry:stä. Sopimuksen mukaan työryhmän tehtävänä on edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta rahoitusallalla. Tasa-arvotyöryhmä on julkaissut Rahoitusalan tasa-arvoraportin 2010, joka perustuu Elinkeinoelämän Keskusliiton keräämiin ja tuottamiin tietoihin ajalta 2008/10 – 2009/10. (Rahoitusalan tasa-arvoraportti, 3.) Vertailutietoina raportissa on käytetty myös Tilastokeskuksen julkaisua ”Naiset ja miehet Suomessa 2009”, joka käsittelee tasa-arvoa kaikkien Suomen palkansaajien kesken (Rahoitusalan tasa-arvoraportti, 4).

Raportin johtopäätökset olivat seuraavat. Vuosikymmeninen ajan rahoitusala on ollut Suomessa erittäin naisvaltainen, mutta vuodesta 2004 lähtien miesten suhteellinen osuus on kasvanut tasaisesti. Naiset ja miehet eivät kuitenkaan sijoitu tasaisesti eri tehtäviin, vaan naiset työskentelevät miehiä useammin toimihenkilötehtävissä (naisten osuus 87 %) kun taas miehet naisia useammin johtotehtävissä (naisten osuus 33 %).

Kehitys on kuitenkin viime vuosina ollut myönteistä. Esimies- ja asiantuntijatehtäviin sijoittuminen on tasaista. (Rahoitusalan tasa-arvoraportti, 30.)

Palkkaerot ovat suurentuneet 2000-luvun alusta, jolloin kehitys oli ollut positiivista. Sukupuolten välistä palkkaeroa selittää osaltaan edellä mainittu epätasainen sijoittuminen eritehtäviin. Miehet sijoittuvat naisia useammin tehtävätason sisällä vaativampiin tehtäviin. (Rahoitusalan tasa-arvoraportti, 30.)

Tarkasteltaessa eri-ikäisten työntekijöiden sijoittumista eri tehtäviin, huomattiin, että suurimmat erot olivat toimihenkilötasolla, jossa suurin ikäluokka miehistä oli 30–34 -vuotiaat kun taas naisista 55–59 -vuotiaat sekä esimies- ja asiantuntijatasolla, jossa miehistä suurin ikäluokka oli sama 30–34 -vuotiaat ja naisista 45–49 -vuotiaat. Johtotehtävissä eri-ikäisten sijoittuminen oli tasaista. (Rahoitusalan tasa-arvoraportti, 30–31.)

Palkkaerojen huomattiin syntyvän tehtävätasosta riippumatta noin 30 ikävuoden kohdalla, jonka jälkeen ne kasvoivat 40 ikävuoteen asti ja pysyivät sen jälkeen lähes muuttumattomina. Palkkaeroihin vaikuttaa miesten vaativampiin tehtäviin sijoittumisen lisäksi se, että miehet työskentelevät naisia useammin pääkaupunkiseudulla, jossa palkkataso on korkeampi. Korkeamman palkkatason lisäksi pääkaupunkiseudulle sijoittuvat useammin myös vaativammat tehtävät. (Rahoitusalan tasa-arvoraportti, 31.)

Selvityksen mukaan miehet saavat naisia suurempia tulospalkkioita riippumatta tehtävätasosta. Epätasaisuutta huomattiin myös ajankäytössä. Äitiys-, isyys- ja perhevapaiden sekä hoitovapaiden kohdalla naiset käyttävät edelleen enemmän aikaa lastenhoitoon liittyvistä vapaista. (Rahoitusalan tasa-arvoraportti, 31.)

## 2.5 Tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvosuunnitelma on toimenpidesuunnitelma, jolla pyritään varmistamaan ja edistämään työyhteisön tasa-arvoisuutta (Ahtela ym. 2006, 240). Suunnittelun tarkoituksen on herättää keskustelua ja avata työyhteisön jäsenten silmät näkemään asioita eri näkö-



kulmista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että naisten ja miesten välinen tasa-arvo edistää työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön tulisi ymmärtää, ettei tasa-arvotyön tekeminen lähde ongelmista, vaan myös tasa-arvoiseksi koetuilla työpaikoilla on tärkeä säännöllisesti tarkastella tasa-arvontoteutumista ja mahdollisia kehityskohteita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 5.) Pelkkä tasa-arvosuunnitelman tekeminen ei kuitenkaan riitä, vaan koko henkilöstön on panostettava tasa-arvon edistämiseksi. Työtä on tehtävä päämäärätietoisesti, suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. (Huhta ym. 2005, 49.)

### **Tasa-arvosuunnitelman sisältö**

Tasa-arvoL 6 a §:n mukaan tasa-arvosuunnitelma on tehtävä kun yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Suunnitelma voidaan tehdä itsenäisenä suunnitelmana tai sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Suunnitelma tulisi laatia yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa. (Tasa-arvoL 609/1986.)

Sama pykälä säätelee myös tasa-arvosuunnitelman sisällöstä, jonka tulisi kattaa vähintään selvitys tasa-arvon nykytilanteesta (erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista), suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi sekä aikaisempien tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteutumisen ja tulosten arvioinnin. (Tasa-arvoL 609/1986). Erittelyn naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä palkkakartoituksen lisäksi jokainen työyhteisö voi omien tarpeidensa mukaan valita muitakin selvityksen kohteita (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 10).

### **Tasa-arvosuunnitelman hyödyt**

Henkilöstön merkitys yrityksen tärkeimpänä voimavarana on todettu useissa tutkimuksissa (Huhta ym. 2005, 12). Tasa-arvosuunnitelman luomisen ja toteuttamisen hyötynä voidaan nähdä työntekijöiden luottamuksen ja turvallisuudentunteen lisääntyminen, joka puolestaan parantaa työilmapiiriä. Hyvässä työilmapiirissä työskentelevien työhy-

vinvointi kasva ja hyvinvoiva työntekijä on motivoituneempi ja sitoutuneempi. (Huhta ym. 2005, 13.) Muita tasa-arvotyön hyötyjä ovat asennemuutokset, pienentyvät palkkaerot, työviihtyvyyden lisääntyminen, stressin ja sairauspoissaolojen vähentyminen, osaamisen tarkoituksenmukaisempi käyttö, työtehon ja työyhteisöjen tulosten parantuminen, tuottavuuden lisääntyminen, julkisuus kuvan parantuminen sekä asiakastytyväisyyden kasvu (Huhta ym. 2005, 37).

Kappaleessa 2.4. käsiteltiin aiemmin osaamisen kehittämistä, jolla yritys voi parantaa kilpailukykyään. Organisaation kykyä oppia pidetään sen harvoina keinoina saavuttaa ja ylläpitää kilpailukykyään (Torrington, Hall & Taylor 2008, 273). Jotta oppiminen olisi tehokkainta, yrityksen tulisi luoda oppimista tukeva kulttuuri. Esimiesten on tärkeää sitoutua oppimisen edistämiseen ja rohkaista alaisiaan. Lisäksi organisaation tulisi pyrkiä vähentämään esteitä oppimiselle ja rohkaista työntekijöitä löytämään myös itse mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. (Foot & Hook 2008, 279.) Tasa-arvoinen työyhteisö luo osaltaan otolliset olosuhteet oppimiselle. Erilaisuuksien hyväksyminen antaa mahdollisuuden niiden hyödyntämiselle, joka voi tuottaa yritykselle jopa kilpailukykyä ja lisätä tuloksellisuutta. (Huhta ym. 2005, 13.)

### **Tasa-arvosuunnitelman laatiminen ja käyttöönotto**

Tasa-arvosuunnitelmaa lähdetään työstämään työnantajan päätöksellä, sovituilla tavoilla. Suunnitelma tulee laatia yhteistyössä eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 10.) Koska tasa-arvo edistäminen ei voi olla vain yhden henkilön vastuulla, on hyvä nimetä työpaikalle erillinen tasa-arvotyöryhmä. Ryhmään on hyvä kuulua työntekijöitä kaikista henkilöstöryhmistä ja heidän tulisi edustaa tasaisesti molempia sukupuolia (Tasa-arvovaltuutettu b). Tasa-arvotyö voidaan liittää myös osaksi jonkun jo toimivan ryhmän, kuten tyky-ryhmän, yt-elimen tai työsuojeluryhmän, toimintaa (Huhta tm. 2005, 55). Ryhmän tehtävänä on huolehtia tasa-arvosuunnitelman laatimisesta, toteuttamisesta sekä sen päivittämisestä. Tasa-arvotyöryhmään kuuluvat henkilöt saattavat ajan kuluessa vaihtua ja jottei työtä tarvitsi-

si aloittaa aina uudelleen, on tasa-arvosuunnitelmaan hyvä sisällyttää myös suunnitelman laatimisen prosessi. (Tasa-arvovaltuutettu a.)

Ensimmäinen vaihe on laatia selvitys tasa-arvon toteutumisen nykytilasta. Selvitys voidaan laatia tilastotiedoista, kyselyllä tai muuten saatavilla olevien tietojen perusteella. Sen tarkoituksen on nostaa esille työyhteisön kehittämistarpeet. Eri vuosina voi painopiste olla eri asioissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 11.) Selvitystä laadittaessa on oltava varovainen yksittäisiä työntekijöitä koskevien tietojen käsittelyssä. Esimerkiksi palkkakartoitus tulee laatia niin, ettei siitä ilmene yksittäisen henkilön palkka-tietoja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 13).

Laaditun selvityksen perusteella mahdollisesti esiin nouseville epäkohdille määritellään kehittämistoimenpiteet, joiden tulisi olla konkreettisia ja realistisia. Tavoitteet voivat olla sekä lyhyen että pitkän ajan tavoitteita. Seurannan kannalta on tärkeää, että toimenpiteille voidaan asettaa konkreettiset mittarit, joiden avulla niiden toteutumista voidaan seurata. Toimenpiteille asetetaan lisäksi vastuuhenkilöt sekä aikataulu niiden toteuttamiselle. Selvityksen tuloksena voidaan myös todeta, ettei erityisiä toimenpiteitä tasa-arvon edistämiseksi tarvita. Jos taas kehityskohteita nousee esille useampia, on hyvä keskittyä muutamaan tärkeimpään epäkohtaan. Tasa-arvotyö on jatkuva prosessi, joten seuraavaa suunnitelmaa laatiessa voidaan tarkastella käsittelemättä jääneiden osalueiden sen hetkinen tilanne ja tarvittaessa laatia kehitystoimenpiteet seuraavaan suunnitelmaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 16; Tasa-arvovaltuutettu c.)

Valmiista tasa-arvosuunnitelmasta tiedottaminen on erittäin tärkeää. Jokainen yritys valitsee itselleen parhaan kanavan. Kanavia voivat olla seminaarit, sisäiset tietoverkot henkilöstölehdet jne. Tasa-arvosuunnitelmaan on hyvä sisällyttää lisäksi suunnitelma siitä, kuinka tasa-arvosuunnitelman seurannan tuloksista tiedotetaan henkilöstölle. (Tasa-arvovaltuutettu b.) Tasa-arvosuunnitelman käyttöön oton kannalta olennaista on suunnitelman laatimisen aikana nimetyt vastuuhenkilöt, joiden vastuulla toimenpiteiden

toteuttaminen pääasiassa on. Toimenpiteiden toteutumista seuraa osaltaan myös tasa-arvotyöryhmä.

### **Seuranta ja arviointi**

Jotta tasa-arvosuunnitelma ei jäisi vain kirjatuiksi toimenpiteiksi, tulee sen toteutumista seurata. Edellä tasa-arvosuunnitelman laatimista käsiteltäessä korostettiin sitä, että toimenpiteiden tulisi olla mitattavissa, jotta niiden toteutumista pystytään seuraamaan. Toimenpiteiden toteutumista arvioidessaan tasa-arvotyöryhmä arvio toimenpiteiden tehokkuutta sekä tarkastelevat mahdollisia syitä, mikäli asetettuja tavoitteita ei ole saavutettu. Arvioinnin perusteella päätetään uuden suunnitelman tavoitteista ja toimenpiteistä. Tavoitteet voivat olla myös pitkän aikavälin tavoitteita, joten uuteen suunnitelmaan ei tarvitse välttämättä vaihtaa kaikkia toimenpiteitä. (Huhta ym. 2005, 87; Tasa-arvovaltuutettu c.)

Tasa-arvotyön tulisi olla jatkuva prosessi, jolloin suunnitelmaa päivitetään vuosittain tehtävien selvitysten tulosten sekä edellisen vuoden suunnitelman toteutumisen arvioiden perusteella. Tasa-arvotyöryhmän tulee sisällyttää uuteen suunnitelmaan arvio edelliseen suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumisesta sekä niiden tulokset. (Huhta ym 2005, 18; Tasa-arvovaltuutettu c.) Vuosittainen suunnitelman päivittäminen voidaan tehdä esimerkiksi työ-ilmapiirikyselyn perusteella tai liittämällä kehityskeskusteluihin tasa-arvon toteutumiseen liittyviä kysymyksiä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 11; Huhta ym. 2005, 89). Olennaista on, että myös tasa-arvosuunnitelman päivittämisestä tiedotetaan koko organisaatiolle (Huhta ym. 2005, 89).

## 2.6 Viitekehys



Kuvio 1. Viitekehys

Tasa-arvotyöhön vaikuttavat tasa-arvoon liittyvät lait ja säännökset. Kansainväliset säädökset sisällytetään kansalliseen lainsäädäntöön. Suomessa tasa-arvotyöhön vaikuttavat Suomen perustuslaki (PerL 731/1999), Laki naisten ja miesten tasa-arvosta (Tasa-arvoL 609/1986), Työsopimuslaki (TSL 55/2001) sekä Yhdenvertaisuuslaki (21/2004). Lakien ja säännöksiin mukana työnantajan on toimittava työelämässä niin, etteivät työntekijät joudu kokemaan syrjintää liittyen heidän etniseen alkuperäänsä, sukupuoleensa, ikäänsä, koulutukseensa, palkkaansa, työsuhteen laatuun eikä työ- ja yksityiselämän yhdistämiseen liittyen. Nämä asiat työnantajan on otettava huomioon henkilöstöjohtamisessa, jonka osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä henkilöstön sopeuttamistilanteet. Edellä mainittujen asioiden huomioon ottaminen ja toteuttaminen vaikuttavat yrityksen tasa-arvon toteutumisen nykytilaan.

Tasa-arvosuunnitelma on lain vaatima toimenpidesuunnitelma kaikissa yrityksissä, jotka työllistävät vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelmaan kirjataan toimenpiteet tasa-arvon nykytilan selvityksen perusteella esille nousseille kehityskohteille. Yrityksen on huomioitava henkilöstöjohtamisessaan tasa-arvosuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet. Opinnäytetyötä varten toteutettavassa tutkimuksessa tasa-arvo rajataan koskemaan sukupuolten, eri-ikäisten sekä eri elämäntilanteissa elävien työntekijöiden välistä tasa-arvoa.

### **3 Toimeksiantaja (salainen)**

## 4 Tutkimuksen toteutus

Toteutettavan tutkimuksen tavoitteena on selvittää tasa-arvon toteutumisen nykytila Santanderissa analysoimalla henkilöstön kokemuksia. Tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin ”Miten tasa-arvo toteutuu Santander Consumer Finance Oy:ssä?”, ”Miten henkilöstö kokee naisten ja miesten aseman yrityksessä?”, ”Miten henkilöstö kokee eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden aseman yrityksessä?” sekä ”Kokevatko Santander Consumer Finance Oy:n työntekijät tulevansa syrjityksi, häirityksi tai kiusatuksi?”.

### 4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmien valinta

#### Tutkimusmenetelmä

Toteutettava tutkimus on empiirinen eli havainnoiva tutkimus, joka on soveltavaa tutkimusta. Sillä pyritään käytännön tavoitteisiin. Empiirinen tutkimus voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20.) Toteutettava tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineiston tulee olla numeerista ja siten määrällisesti mitattavaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131). Toteutettavassa tutkimuksessa tämä huomioidaan muun muassa muutamalla mielipideväittämät numeeriseen muotoon antamalla eri vaihtoehdolle numerovastikkeet väliltä 1-4 sekä antamalla monivalintakysymyksille järjestysnumero. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta saatu aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin ja johtopäätökset tehdään tilastollisella analysoinnilla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131).

Mittaamisessa erotellaan neljä tasoa. Tasot ovat laatueroasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko sekä suhdeasteikko. Mittauksen taso on tiedostettava, sillä siitä riippuvat millaisia tunnuslukuja voidaan käyttää ja miten tuloksia voidaan analysoida (Heikkilä 2008, 184.) Kyselyssä käytettävät mittaamisen tasot ovat laatueroasteikko sekä järjestysasteikko. Laatueroasteikon tasoiset muuttujat kuuluvat johonkin tiettyyn luokkaan,



mutta luokkia ei voida asettaa mitattavan ominaisuuden mukaisesti järjestykseen. Muuttujista voidaan päätellä vain se kuuluvatko ne samaan luokkaan. Esimerkkejä luokittelusteikon tasoisista muuttujista kyselyssä ovat vastaajan sukupuoli, veriryhmä ja kotipaikka. (Heikkilä 2008, 81; Holopainen & Pulkkinen 2008, 15.) Järjestysasteikon tasoiset muuttujat jaetaan ennalta määrättyihin luokkiin, jotka voidaan luonnollisesti asettaa järjestykseen. Esimerkkejä järjestysasteikon tasoisista muuttujista ovat sotilasarvo, menestyminen kilpailuissa, mielipidemittaukset ja vaihtoehtojen paremmuusjärjestys. (Heikkilä 2008, 81; Holopainen & Pulkkinen 2008, 15.) Laatuero- tai järjestysasteikon muuttujien arvoilla ei voida tehdä laskutoimituksia (Holopainen & Pulkkinen 2008, 15).

Perusjoukko tasa-arvon toteutumisen nykytilaa arvioitaessa on koko Santanderin henkilöstö. Henkilöstöä on noin 150 henkilöä, joten tutkimus on mahdollista toteuttaa kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen toteuttaminen kokonaistutkimuksena on olennaista tasa-arvon toteutumisen nykytilan selvittämiseksi, jolloin vältytään otantavirheiltä. Otantavirhe on poikkeama, joka johtuu siitä, että otoksesta lasketut tunnusluvut eroavat aina vähän perusjoukosta lasketuista tunnusluvuista (Holopainen & Pulkkinen 2008, 29). Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin edustavan otoksen perusteella yleistettävissä koko perusjoukkoon. Edustavassa otoksessa perusjoukon ryhmät, joiden tiedetään eroavan toisistaan tutkittavan asian suhteen, ovat edustettuna samassa suhteessa kuin niitä esiintyy perusjoukossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 169.)

Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa usein tietoa asioiden nykytilasta, muttei selitä asioiden syitä (Heikkilä 2008, 16). Nykytilan selvittämiseksi tarvitaan laajasti tietoa tasa-arvon eri osa-alueista. Tässä vaiheessa ei vielä ole niin oleellista selvittää mahdollisen epätasa-arvon syitä vaan selvittää osa-alueet, joilla ongelmia ilmenee. Esille mahdollisesti tuleviin epäkohtiin voidaan tarvittaessa pureutua myöhemmin uusissa tutkimuksissa, jotka voidaan toteuttaa esimerkiksi kvalitatiivisina tutkimuksina epäkohtien syiden selvittämiseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta sekä selittää käyttäytymisen ja päätösten syitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 170; Heikkilä 2008, 16).

## **Tiedonkeruumenetelmä**

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruutapoja ovat lomakekyselyt, surveyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset (Heikkilä 2008, 13). Nämä mahdollistavat suurempienkin tutkimusaineistojen tutkimisen (Holopainen & Pulkkinen 2008, 21). Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin surveytutkimus, joka on suunnitelmallinen kysely- ja haastattelututkimus ja soveltuvat tiedonkeruumenetelmäksi hyvin, kun tutkittavia on paljon. Sen etuna on edullisuus ja tehokkuus (Heikkilä 2008, 19).

Kyselyn etuna on se, että sen avulla on mahdollista kerätä helposti ja edullisesti laaja tutkimusaineisto, hyvin suunniteltu lomake on helppo siirtää analysoitavaan muotoon ja analysoida tietokoneen avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 184). Lisäksi haastattelijaa ei tarvita, jolloin vältetään haastattelijan vaikutus vastauksiin. Kyselyn etuna on myös se, että vastaukset saadaan nopeasti ja mukaan on mahdollista lisätä myös arkaluontoisia kysymyksiä. Kysely mahdollistaa myös pitkän kyselylomakkeen käytön, tosin huonona puolena on se, että pitkä lomake lisää usein vastausten katoa. Kyselyssä on mahdollista käyttää avoimia kysymyksiä, mutta usein vastaajat jättävät ne helposti vastaamatta. Vastausten tarkkuus on kyseenalaista ja väärinkäsitysten mahdollisuus on suuri, vastaajien henkilöllisyydestä ei voida varmistua eikä lisähavaintojen tekeminen ole mahdollista. (Heikkilä 2008, 20.)

### **4.2 Kyselyn suunnittelu ja toteutus**

Santanderin henkilöstölle toteutetun tasa-arvokyselyn pohjana käytettiin Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Internet-sivuilta löytyvää tasa-arvokyselyä. Tasa-arvokyselyn kysymyksien suunnitteluun vaikutti muun muassa vastaajien anonymiteetti, joka olisi voinut vaarantua liian tarkkoista kysymyksistä. Vastausten riittävän muttei liiallisen tarkkuuden takaamiseksi taustatiedoissa päädyttiin kysymään työntekijän sukupuolta, ikäluokkaa, työsuhteen luonnetta, työaika, asemaa, työsuhteen kestoa sekä perhetilannetta.

Kyselyn suunnittelussa pyrittiin ottamaan huomioon ne hyvän kyselylomakkeen ominaisuudet, joihin voitiin vaikuttaa ottaen huomioon, että kysely toteutettiin sähköisesti Quest Back-ohjelmalla. Kyselyyn pyrittiin luomaan selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet, kysymykset, jotka kysyvät kerrallaan vain yhtä asiaa, numeroitiin juoksevasti ja samaa aihetta koskevat kysymykset ryhmiteltiin selkeiksi kokonaisuuksiksi. Kysely alkoi helpoilla, vastaajan taustatietoja keräävillä kysymyksillä. Lisäksi Sosiaali- ja terveystieteiden valmiin tasa-arvokyselyn mielipideväittämiä ryhmiteltiin, yhdistettiin ja niiden määrää vähennettiin, ettei kyselystä tulisi liian pitkä ja raskas vastata. (Heikkilä 2008, 47–49.) Osan kysymysten pois jättäminen aiheutti sen, että kyselyn tarkkuus laski. Esimerkkinä voidaan käyttää kysymystä naisten ja miesten tasa-arvoisista mahdollisuuksista uralla etenemiseen. Kysymyksellä saadaan vastaus siihen, koetaanko mahdollisuudet tasa-arvoisiksi, mutta se ei paljasta kumman sukupuolen mahdollisuudet koetaan paremmiksi tai huonommiksi. Mikäli vastaavasti muodostetuista kysymyksistä saadaan selville, ettei tasa-arvo kyseisellä osa-alueella toteudu ja asiaan halutaan tarkempi vastaus, on asiaa tutkittava erillisenä tutkimuksena. Kyselyyn sisällytettiin lisäksi muutamia kontrollikysymyksiä, joiden avulla varmistetaan vastausten luotettavuus (Heikkilä 2008, 49).

Tasa-arvon nykytilaa mittaavassa tutkimuksessa kysely toteutettiin standardoidusti, eli keräämällä kaikilta vastaajilta vastaukset täsmälleen samoihin kysymyksiin. Kysymykset ovat myös pääasiassa strukturoituja, joka tarkoittaa sitä, että kyselyn vastausvaihtoehdot on määritelty etukäteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182 ja 188). Mukana oli myös yksi avoin kysymys sekä muutamia monivalintakysymyksiin sisällytettyjä avoimia vaihtoehtoja. Avoimet vaihtoehdot monivalintakysymyksissä mahdollistavat uusien, tutkijalta huomioimatta jääneiden, näkökulmien esille tulon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182 ja 188). Avoimien kysymysten määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman vähäisenä, koska niissä on vaarana, että vastaajat jättävät vastaamatta..

Monivalintakysymysten etuna ovat se, että niistä saatuja vastauksia voidaan mielekkäästi vertailla, ne tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia, ne auttavat vastaajia vastaamaan

(helpompi antaa kritiikkiä, ei tarvitse muistella eri vaihtoehtoja) ja ne tuottavat helposti käsiteltävää aineistoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 190). Haasteita monivalintakysymysten käytössä ovat puolestaan se, että vastaaja voi vastata harkitsematta vastausta, vastaajan vastauksia saattaa johdatella annetut vaihtoehdot sekä niiden järjestys, jokin vaihtoehto puuttuu tai että vaihtoehtojen luokittelu on epäonnistunut (Heikkilä 2008, 49). Monivalinta- ja avoimien kysymysten lisäksi suuressa osassa kysymyksistä päädyttiin käyttämään mielipideasteikkoa. Likertin asteikko sopii erityisesti mielipidetutkimuksiin ja se on yleensä 4- tai 5- portainen. Asteikko ilmaisee onko vastaaja väittämästä samaa vai erimielistä ja sen ääripäät ovat usein ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”. (Heikkilä 2008, 53.) Likertin asteikko päätettiin toteuttaa 4-portaisena, jolloin pois jätettiin vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Yhdessä kysymyksissä tämä vaihtoehto katsottiin kuitenkin tarpeelliseksi. Kysymykset pyrittiin laatimaan niin, että jokaiselle vastaajalle on valittavanaan sopiva vastausvaihtoehto. Kyselyn alussa vastaajaa pyydetään lisäksi vastaamaan oman arvionsa pohjalta, mikäli hänellä ei ole aiheesta omakohtaista kokemusta.

Kyselylomaketta suunniteltaessa on huomioitava se, miten saatavaa tutkimusaineistoa käsitellään. Etenkin sähköistä kyselyä toteutettaessa tulee varmistua käytettävän ohjelman ominaisuuksista. Kysymysten suunnittelun jälkeen käytiin läpi ohjelman rajoitukset niiden toteuttamiseksi eikä rajoitteita suunniteltujen kysymysten toteuttamiselle löytynyt. (Heikkilä 2008, 47.) Valmis kysely testattiin yhteensä seitsemällä henkilöllä, kahdessa eri vaiheessa, ennen sen lähettämistä kaikille vastaajille. Molemmissa vaiheissa muutoksia tehtiin sanamuotoihin ja toisella kierroksella muutosten jälkeen ilmeni virhe kyselyn toteutuksessa, joka korjattiin ennen kyselyn julkistamista koko henkilöstölle. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle sähköpostitse maanantaina 19.3.2012. Viestissä annettiin vastausaikaa perjantaihin 23.3.2012 asti. Torstaina 22.3.2012 lähetettiin muistutus viesti vastaamisesta, jossa kiitettiin jo vastanneita. Valmis kysely on opinnäytetyön liitteenä 3 ja kyselyn saate sekä muistutusviesti liitteenä 4. (Liite 3 ja Liite 4.)

### 4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta kuvaavat sen validiteetti ja reliabiliteetti. Näitä huonontavat virheet, joita saattaa syntyä aineiston keräämisessä. Erilaisia virheitä ovat muun muassa käsittely- mittaus-, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Virheet voivat aiheuttaa joko harhaa tai vähentää tutkimuksen tarkkuutta. (Heikkilä 185.)

#### **Validiteetti**

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo, onko tutkimus mitannut sitä mitä se oli suunniteltu mittaavan (Holopainen & Pulkkinen 2008, 16; Heikkilä 2008, 29). Tutkimuksen validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Tutkimuksen sisäinen validiteetti kertoo vastaako tulokset tutkimuksen teoriaosassa esitetyt käsitteitä. Ulkoinen validiteetti puolestaan kertoo tulosten yleistettävyydestä ja tulkitsemisesta. Ulkoinen validiteetti on hyvä, kun muutkin tutkijat tulkitsevat tutkimuksen tulokset samoin kuin tutkija. (Heikkilä 2008, 186.)

Toteutetun tutkimuksen sisäistä validiteettia parannettiin tekemällä kyselystä peittomatriisi, jonka avulla käytiin läpi teoria osiossa käsitellyt aihealueet ja varmistettiin, että kaikkiin käsiteltyihin aiheisiin kyselystä löytyi vähintään yksi kysymys. Matriisin avulla tarkastettiin myös, että jokainen tutkimusongelma tulee käsitellyksi eikä mukana ole turhia kysymyksiä. Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan lisäksi toteuttamalla se kokonaistutkimuksena.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia parannettiin käsittelemällä tulokset monipuolisesti, käyttäen apuna Quest Back -ohjelmasta saatuja kaavioita. Tuloksia oli mahdollista tarkastella ohjelmassa eri taustamuuttujien kautta. Tulosten monipuolinen analysointi parantaa validiteettia, koska silloin tutkija näkee tulokset kokonaisuutena eikä tee hätäisiä johtopäätöksiä vain tietyistä tuloksista. Kun tuloksia tarkastellaan monipuolisesti, on todennäköisempää, että toinen tutkija tekisi tuloksista samanlaisen tulkinnan.

Tutkimuksen ulkoista validiteettia huonontaa matalahko vastausprosentti. Ennen kyselyn toteuttamista tutkimuksen aihe esiteltiin koko henkilöstölle tutkijan opinnäytetyönä. Tällä pyrittiin siihen, että Santanderin henkilöstö samaistuisi tutkijaan ja mahdollisesta kiireestään huolimatta käyttäisi työajastaan hetken kyselyn täyttämiseen. Kysely lähetettiin 155 henkilölle ja vastauksia saatiin 65 kappaletta. Vastausprosentiksi saatiin täten 42 %. Validiteetti huononee, koska mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen, saattaisi tulos olla erilainen, mikäli vastaukset saataisiin toisella kerralla nyt teetettyyn kyselyyn vastaamatta jääneiltä työntekijöiltä.

Tutkimuksen tulokset on kuitenkin yleistettävissä Santanderin henkilöstöön, koska vastausprosentti oli riittävä ja vastaajista muodostuva otos edustaa hyvin perusjoukkoa. Edustavuutta arvioitiin tarkastelemalla naisten, miesten, esimiesten, alaisten, osa-aikaisten, kokoaikaisten, määräaikaisten, vakituisten sekä eri-ikäisten osuuksia sekä vastaajista että koko henkilöstöstä. Muissa paitsi eri ikäluokissa ja osa-aikaisissa työntekijöissä vastaajien ja perusjoukon osuuksien erot olivat alle 10 %. Eri-ikäisistä nuoremmat vastasivat kyselyyn aktiivisemmin. Epätasainen jakaantuminen eri ikäluokkiin tulee ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa.

Vastausprosentit työtyytyväisyyskyselyihin ovat olleet Santanderilla korkeita, joten tutkimuksen tasa-arvokyselylle odotettiin saatua suurempaa vastausprosenttia. Toisaalta vuonna 2008 teetetyn tasa-arvokyselyn vastausprosentti oli vielä pieni, noin 30 %. Silloin kysely teetettiin kesälomien aikana, jonka myös oletettiin vaikuttaneen vastaajien määrään. Nyt teetetyn kyselyn vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa se, että henkilöstö kokee tasa-arvon toteutuvan hyvin, joten tasa-arvotyötä ei koeta niin tärkeäksi ja mikäli omassa työssä koetaan kiirettä, ei vastaamiseen käytetyn ajan ehkä koettu tuottavan suhteessa riittävästi hyötyä. Kyselyn vastaamiseen ei myöskään ollut liitetty kannustinta, jota tutkimuksen suunnittelun alkuvaiheessa mietittiin. Suurempia vastausprosentteja saavuttaneissa työtyytyväisyyskyselyissä vastaamisen kannustimena on käytetty pohjoismaiden toimipisteiden välistä kilpailua sekä tänä vuonna jääkiekon maailman mestaruus kisojen lippupakettien arvonta. Aiheen henkilökohtainen esittely henkilöstölle

saattoi myös toimia tarkoitustaan vastaan. Vastaajilla saattoi olla ennakoasenteita opinnäytetöistä. Käsityksenä saattaa olla, ettei opinnäytetyönä tehty tutkimus vaikuta yrityksen toimintaan yhtä paljon kuin silloin, jos se olisi teetetty yrityksen sisällä.

Survey-tutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa erityisesti kysymysten laatimisen onnistuminen. Onnistuneet kysymykset antavat koko tutkimusongelman kattavat vastaukset, joka varmistettiin aiemmin mainitulla peittomatriisilla. Tutkimuksessa teetetyt tasa-arvokyselyn pohjana käytettiin Sosiaali- ja terveysministeriön sivuilta löytyvää tasa-arvokyselyä, joka parantaa tutkimuksen validiteettia. Kyseinen kysely on ollut käytössä useampaan kertaan ja tullut täten testatuksi. Käytön myötä kyselyn kysymykset muokautuvat usein paremmiksi, ymmärrettäväksi ja yksiselitteisiksi sekä tasa-painoisiksi eli ei johdatteleviksi. Kyselyyn tehtiin kuitenkin jonkin verran muutoksia, jotta se palvelisi juuri Santanderia, joka puolestaan vähentää testatun kyselyn validiteettia. Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan kuitenkin sanoa validiksi.

### **Reliabiliteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus kuvaa puolestaan tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen, tutkimuksen reliabiliteetti on suuri, mikäli tutkimus voidaan toistaa samantapaisella aineistolla ja saadut tulokset ovat samanlaiset. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 17.) Myös reliabiliteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Sisäinen reliabiliteetti on hyvä, mikäli tulos on sama, kun mittaus toistetaan samalle tilastoyksikölle. Tilastoyksikkö on tässä tapauksessa yksi tutkittava henkilö perusjoukosta. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti on hyvä, kun mittaus on toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2008, 187.) Toteutetun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tasa-arvon toteutumista Santanderilla eikä tutkimuksen ulkoisen reliabiliteetin arvioiminen ole täten olennaista.

Koska kysely teetettiin kyselylomakkeella sähköisesti ja tulokset saatiin suoraan Quest Backista, välttyttiin esimerkiksi vääriltä kirjauksilta sekä haastateltavien johdattelulta (Holopainen & Pulkkinen 2008, 41). Tuloksia käsiteltiin myös MS Excelillä, jolloin eri

vastaajaryhmien vastauksia oli helpompi vertailla keskenään ja tuloksista saatiin luotua tiivistelmä esitettäväksi koko henkilöstölle. Tulokset siirrettiin taulukoiksi MS Exceliin Quest Back:ista saaduista kaavioista manuaalisesti, jolloin virhekirjauksien mahdollisuus kasvoi. Tulosten oikeinkirjaus tarkistettiin kuitenkin useaan otteeseen, joka parantaa tutkimuksen reliabiliteettia.

Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi ja selkeiksi. Osassa vastausvaihtoehdoista oli esimerkiksi selventäviä huomautuksia. Kysely testattiin useammalla henkilöllä ennen sen julkaisua, jonka perusteella kyselyä muokattiin selkeämmäksi ja samalla voitiin eliminoida myös mahdolliset virheet teknisessä toteutuksessa. Kyselyn alkuun kirjattiin lisäksi vastausohje, jonka mukaan vastaajaa pyydettiin valitsemaan vastausvaihtoehto omien kokemusten perusteella ja mikäli omakohtaista kokemusta ei ollut, vastaamaan oman arvion pohjalta. Kysely toteutettiin niin, että vastaajan vastausten perusteella hän sai vain vastaustensa perusteella hänelle kuuluvat kysymykset. Vastaajien anonymiteettiä painotettiin sekä tutkimuksen esittely tilanteessa, että kyselyn alussa olleessa saatteessa. Vastaajien anonymiteetti vähentää systemaattisia virheitä, kuten vastausten kaunistelua tai valehtelua (Heikkilä 2008, 186).

Mukana oli myös kontrollikysymyksiä, joilla varmistettiin vastausten luotettavuutta. Yhdeksännen kysymyksen kolmannessa kohdassa, 13. kysymyksen molemmissa kohdissa sekä kysymyksen 25 ensimmäisessä kohdassa kysyttiin etenemismahdollisuuksista. Kysymyksessä 13 kysyttiin sukupuolen toimimisesta etuna tai haittana uralla etenemisessä. Sen kohdat toimivat kontrollikysymyksinä toisilleen. Lisäksi kysymyksen 23 toinen kohta ja kysymyksen 25 kuudes kohta käsittelivät palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta.



- 5 Tulosten analysointi (salainen)
- 6 Johtopäätökset ja tasa-arvosuunnitelman laatiminen (salainen)
- 7 Pohdinta (salainen)

## Lähteet

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P., Nummijärvi, A. & Saloheimo, J. 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Talentum. Helsinki.

Erämetsä, T. 2009. Teorista todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Euroopan komissio. 2007. Sukupuolten välistä tasa-arvoa koskeva lainsäädäntö Euroopan unionissa. Euroopan yhteisöt. Luxemburg.

Foot, M. & Hook, C. 2008. Introducing Human Resource Management. Fifth Edition. Pearson Education. Harlow. VAI Prentice Hall?!

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

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

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kivimäki, R. 2009. Vanhemmuus työpaikoilla. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 (myöhemmin tehtyine muutoksineen)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lilja, R. 2012. Sukupuolten väliset palkkaerot Suomessa. Luettavissa: [http://www.minna.fi/web/guest/sukupuolten\\_palkkaerot\\_reija\\_lilja?p\\_p\\_id=86&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal](http://www.minna.fi/web/guest/sukupuolten_palkkaerot_reija_lilja?p_p_id=86&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal). Luettu: 22.1.2012.

Nousiainen, T. 2.3.2012. HR Specialist. Santander Consumer Finance Oy. Haastattelu. Helsinki.

Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Närvi, J. 2009. Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Luettavissa: [http://www.tem.fi/files/22983/TEM\\_24\\_2009\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/22983/TEM_24_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf). Luettu: 28.4.2012.

Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. 2010. 6+6+6 –malli vanhempainvapaan uudistamiseksi. Luettavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/2f6cd5ed-58a1-490b-b365-937caa90fb1b>. Luettu: 28.4.2012.

Santander Consumer Finance Oy 2012. Santander Suomessa ja maailmalla. Luettavissa: <https://www.santanderconsumer.fi/yritys/Pages/Default.aspx>. Luettu 29.2.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Tasa-arvosuunnittelun miksi, mitä, miten ? Luettavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3715.pdf&title=Tasa\\_arvosuunnittelun\\_miksi\\_\\_mita\\_\\_miten\\_\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3715.pdf&title=Tasa_arvosuunnittelun_miksi__mita__miten__fi.pdf). Luettu: 7.2.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2006a. Tasa-arvo Suomessa. Luettavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3758.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3758.pdf). Luettu: 24.1.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2006b. Perhepolitiikka Suomessa. Luettavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-7153.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7153.pdf). Luettu: 28.4.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011a. Samapalkkaisuusohjelmalla kurotaan palkkaeroja.

Luettavissa: <http://www.stm.fi/tasa-arvo/samapalkkaisuus>. Luettu: 2.4.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011b. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2008-2011. Loppu-

raportti. Luettavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/\\_julkaisu/1559221](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1559221). Luettu 29.4.2012.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731

Suora 2004. Palkkatasa-arvo. Luettavissa:

<http://www.suora.fi/Resource.phx/sivut/palkkatasa-arvo.htx>. Luettu: 22.1.2012.

Tasa-arvoasiain neuvottelukunta. 2009. Euroopan unioni tasa-arvoa tekemässä. Luettavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=48287&name=DLFE-10957.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=48287&name=DLFE-10957.pdf). Luettu: 29.4.2012.

Tasa-arvoklinikka 2010a. Tasa-arvo. Mitä on tasa-arvo?. Luettavissa: [http://www.tasa-arvoklinik-](http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com_content&view=article&id=282&Itemid=100074)

[ka.fi/tasa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=282&Itemid=100074](http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com_content&view=article&id=282&Itemid=100074).

Luettu: 22.1.2012.

Tasa-arvoklinikka 2010b. Tasa-arvo. Työyhteisön tasa-arvotyö. Luettavissa:

<http://www.tasa->

[arvoklinik-](http://www.tasa-arvoklinik-)

[ka.fi/tasa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=282&Itemid=100074](http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com_content&view=article&id=282&Itemid=100074).

Luettu: 22.1.2012.

Tasa-arvoklinikka 2010c. Tasa-arvo. Moninaisuus. Luettavissa: <http://www.tasa->

[arvoklinik-](http://www.tasa-arvoklinik-)

[ka.fi/tasa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=282&Itemid=100074](http://www.tasa-arvoklinikka.fi/tasa/index.php?option=com_content&view=article&id=282&Itemid=100074).

Luettu: 22.1.2012.

Tasa-arvovaltuutettu a. Yleistä tietoa tasa-arvosuunnittelusta. Luettavissa:

<http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/tasa-arvosuunnitelma>. Luettu:

22.1.2012.

Tasa-arvovaltuutettu b. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen. Luettavissa:

<http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/tasa-arvosuunnitelma/laatiminen>.

Luettu: 22.1.2012

Tasa-arvovaltuutettu c. Tasa-arvosuunnitelman sisältö: selvitys, toimenpiteet ja arvio.

Luettavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/tasa->

[arvosuunnitelma/sisalto](http://www.tasa-arvo.fi/edistaminen/tyoelamassa/tasa-arvosuunnitelma/sisalto). Luettu: 22.1.2012

Tilastokeskus a. Sukupuolet yhteensä, Määräaikainen työ yhteensä, osuus palkansaajista, 2012, I vuosineljännes. Luettavissa

[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040\\_tyti\\_tau\\_107&ti=040%2E+Palkansaajaa-](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaajaa-)

[aa-](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaajaa-)

[jat+tyo%F6suhteen+tyypin+ja+sukupuolen+mukaan%2C+15%2D74%2Dvuotiaat&pa](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaajaa-)

[th=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaajaa-). Luettu 2.6.2012.

Tilastokeskus b. Sukupuolet yhteensä, Osa-aikatyö yhteensä, osuus palkansaajista, 2012, I vuosineljännes. Luettavissa

[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040\\_tyti\\_tau\\_107&ti=040%2E+Palkansaaja-](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaaja-)

[jat+ty%F6suhteen+tyypin+ja+sukupuolen+mukaan%2C+15%2D74%2Dvuotiaat&path=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi.](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaaja-) Luettu 2.6.2012.

Tilastokeskus c. Sukupuolet yhteensä, Määräaikainen työ yhteensä, osuus palkansaajista, 2010, Vuosikeskiarvo. Luettavissa

[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040\\_tyti\\_tau\\_107&ti=040%2E+Palkansaaja-](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaaja-)

[jat+ty%F6suhteen+tyypin+ja+sukupuolen+mukaan%2C+15%2D74%2Dvuotiaat&path=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi.](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaaja-) Luettu 2.6.2012.

Tilastokeskus d. Sukupuolet yhteensä, Osa-aikatyö yhteensä, osuus palkansaajista, 2010, Vuosikeskiarvo. Luettavissa

[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040\\_tyti\\_tau\\_107&ti=040%2E+Palkansaaja-](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaaja-)

[jat+ty%F6suhteen+tyypin+ja+sukupuolen+mukaan%2C+15%2D74%2Dvuotiaat&path=../Database/StatFin/tym/tyti/&lang=3&multilang=fi.](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=040_tyti_tau_107&ti=040%2E+Palkansaaja-) Luettu 2.6.2012.

Tilastokeskus 2010a. Työvoimatutkimus. Liitetaulukko 12. Osa-aikaiset palkansaajat sukupuolen ja osa-aikatyön syyn mukaan vuosina 2008 - 2010, 15–74-vuotiaat. Luettavissa: [http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/15/tyti\\_2010\\_15\\_2011-06-07\\_tau\\_012\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/15/tyti_2010_15_2011-06-07_tau_012_fi.html). Luettu: 2.6.2012.

Tilastokeskus 2010b. Liitetaulukko 2. Määräaikaiset palkansaajat työnantajasektorin ja sukupuolen mukaan vuosina 2008 - 2010, 15–74-vuotiaat. Luettavissa:

[http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/15/tyti\\_2010\\_15\\_2011-06-07\\_tau\\_002\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2010/15/tyti_2010_15_2011-06-07_tau_002_fi.html).  
Luettu: 2.6.2012.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2008. Human Resource Management. Seventh Edition. Pearson Education Limited.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa:  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf) . Luettu  
21.2.2012.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing.  
Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21

Ylisipola, H. 2011. Santander rahoittamaan maalämpöhankkeita. Turun Sanomat.

## **Liitteet**

Liite 1. Tasa-arvosuunnitelma (salainen)



Liite 2. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetään:

### 1 §

#### **Lain tarkoitus**

Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä.

### 2 §

#### **Lain soveltamisalan rajoitukset**

Tämän lain säännöksiä ei sovelleta:

- 1) evankelis-luterilaisen kirkon, ortodoksisen kirkkokunnan eikä muiden uskonnollisten yhdyskuntien uskonnonharjoitukseen liittyvään toimintaan; eikä
- 2) perheenjäsenten välisiin taikka muihin yksityiselämän piiriin kuuluviin suhteisiin.

Eduskunnan toimintaan, joka liittyy kansanedustajan edustajantoimen hoitamiseen, ei sovelleta 10 ja 11 §:n, 14 a §:n eikä 17 ja 19 §:n säännöksiä. Myöskään tasavallan presidentin toimintaan ei sovelleta 10 ja 11 §:n säännöksiä. [\(17.2.1995/206\)](#)

*3 momentti on kumottu L:lla [17.2.1995/196](#).*

### 3 § [\(15.4.2005/232\)](#)

#### **Palvelussuhteiden osapuolten määritelmää**

*Työntekijällä* tarkoitetaan tässä laissa henkilöä, joka sopimuksessa sitoutuu tekemään toiselle (työnantaja) työtä tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan taikka on virkasuhteessa tai muussa siihen verrattavassa palvelussuhteessa valtioon, kuntaan tai muuhun julkisyhteisöön (viranomainen). Mitä tässä laissa säädetään työntekijästä, sovelletaan soveltuvin osin myös muussa palvelussuhteeseen rinnastettavassa oikeussuhteessa työskentelevään.

*Työnantajalla* tarkoitetaan tässä laissa 1 momentissa tarkoitettua työnantajaa ja julkisyhteisöä. Mitä tässä laissa säädetään työnantajasta, sovelletaan vastaavasti työvoimaa toi-

selta työnantajalta vuokraavaan yritykseen (käyttäjäyritys) sen käyttäessä työnantajalle kuuluvaa määräysvaltaa työsopimuslain (55/2001) mukaisesti.

Työnantajaa koskevia säännöksiä sovelletaan soveltuvin osin myös muun palvelussuhteeseen rinnastettavan oikeussuhteen toimeksiantajaan.

4 § (15.4.2005/232)

### **Viranomaisen velvollisuus edistää tasa-arvoa**

Viranomaisten tulee kaikessa toiminnassaan edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sekä luoda ja vakiinnuttaa sellaiset hallinto- ja toimintatavat, joilla varmistetaan naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa.

Erityisesti tulee muuttaa niitä olosuhteita, jotka estävät tasa-arvon toteutumista.

Naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistäminen tulee ottaa huomioon 1 ja 2 momentissa tarkoitettulla tavalla palvelujen saatavuudessa ja tarjonnassa.

4 a § (15.4.2005/232)

Julkisen hallinnon ja julkista valtaa käyttävien toimielinten kokoonpano

Valtion komiteoissa, neuvottelukunnissa ja muissa vastaavissa toimielimissä sekä kunnallisissa että kuntien välisen yhteistoiminnan toimielimissä lukuun ottamatta kunnanvaltuustoja tulee olla sekä naisia että miehiä kumpiakin vähintään 40 prosenttia, jollei erityisistä syistä muuta johdu.

Jos julkista valtaa käyttävällä toimielimellä tai virastolla, laitoksella taikka kunta- tai valtioemmistöisellä yhtiöllä on hallintoneuvosto, johtokunta tai muu luottamushenkilöistä koostuva johto- tai hallintoelin, toimielimessä tulee olla tasapuolisesti sekä naisia että miehiä, jollei erityisistä syistä muuta johdu.

Viranomaisten ja kaikkien niiden tahojen, joita pyydetään nimeämään ehdokkaita tässä pykälässä tarkoitettuihin toimieliimiin, tulee mahdollisuuksien mukaan ehdottaa sekä naista että miestä jokaista jäsenpaikkaa kohden.

5 § [\(17.2.1995/206\)](#)

### **Tasa-arvon toteuttaminen koulutuksessa ja opetuksessa**

Viranomaisten ja oppilaitosten sekä muiden koulutusta ja opetusta järjestävien yhteisöjen on huolehdittava siitä, että naisilla ja miehillä on samat mahdollisuudet koulutukseen ja ammatilliseen kehitykseen sekä että opetus, tutkimus ja oppiaineisto tukevat tämän lain tarkoituksen toteutumista.

6 § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Työnantajan velvollisuus edistää tasa-arvoa**

Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat:

- 1) toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä;
- 2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen;
- 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa;
- 4) kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;
- 5) helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin; ja
- 6) toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä.

6 a § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi**

Jos työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan, erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan.

Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, ja sen tulee sisältää:

- 1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoitumisesta 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.

Edellä 1 momentissa tarkoitetun vuosittaisen tarkastelun sijasta voidaan paikallisesti sopia, että 2 momentin 1 kohdan mukaiset toimenpiteet voidaan tehdä vähintään kerran kolmessa vuodessa.

6 b § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi oppilaitoksissa**

Oppilaitoksen tulee vuosittain yhteistyössä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajien kanssa laatia tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelman tulee sisältää oppilaitoksen tasa-arvotilanteen ja siihen liittyvien ongelmien kartoitus sekä toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tasa-arvon toteutumiseen opiskelijavalinnoissa, opetusta järjestettäessä ja opintosuorituksia arvioitaessa sekä toimenpiteisiin, joilla pyritään seksuaalisen häirinnän ja sukupuolen perusteella tapahtuvan häirinnän ehkäisemiseen ja poistamiseen.

Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista.

Suunnitelma voidaan sisällyttää osaksi opetussuunnitelmaa tai muuta oppilaitoksessa laadittavaa suunnitelmaa. Vuosittaisen tarkastelun sijasta voidaan oppilaitoksessa sopia, että suunnitelma laaditaan vähintään kerran kolmessa vuodessa.

Tätä pykälää ei sovelleta perusopetuslaissa ([628/1998](#)) tarkoitettuihin opetuksen järjestäjiin ja kouluihin.

7 § ([29.5.2009/369](#))

### **Syrjinnän kieltö**

Välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty.

*Välittömällä syrjinnällä* tarkoitetaan tässä laissa:

- 1) naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella; tai
- 2) eri asemaan asettamista raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä.

*Välillisellä syrjinnällä* tarkoitetaan tässä laissa:

- 1) eri asemaan asettamista sukupuoleen nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella; tai
- 2) eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella.

Edellä 3 momentin 1 ja 2 kohdassa tarkoitettua menettelyä ei kuitenkaan ole pidettävä syrjintänä, jos sillä pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän tavoitteeseen nähden.

Seksuaalista häirintää ja häirintää sukupuolen perusteella samoin kuin käskyä tai ohjetta harjoittaa sukupuoleen perustuvaa syrjintä on pidettävä tässä laissa tarkoitettuna syrjintänä.

*Seksuaalisella häirinnällä* tarkoitetaan tässä laissa sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.

*Sukupuoleen perustuvalla häirinnällä* tarkoitetaan tässä laissa henkilön sukupuoleen liittyvää ei-toivottua käytöstä, joka ei ole luonteeltaan seksuaalista ja jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan tämän henkistä tai fyysistä koskemattomuutta ja jolla luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri.

8 § ([15.4.2005/232](#))

### **Syrjintä työelämässä**

Työnantajan menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettynä syrjintänä, jos työnantaja:

- 1) työhön ottaessaan taikka tehtävään tai koulutukseen valitessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö, jollei työnantajan menettely ole johtunut muusta, hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuolesta taikka jollei menettelyyn ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä;
- 2) työhön ottaessaan, tehtävään tai koulutukseen valitessaan tai palvelussuhteen kestosta tai jatkumisesta taikka palkka- tai muista palvelussuhteen ehdoista päättäessään menettelee siten, että henkilö joutuu raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella epäedulliseen asemaan;
- 3) soveltaa palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja siten, että työntekijä tai työntekijät joutuvat sukupuolen perusteella epäedullisempaan asemaan kuin yksi tai useampi muu työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä oleva työntekijä;
- 4) johtaa työtä, jakaa työtehtävät tai muutoin järjestää työolot siten, että yksi tai useampi työntekijä joutuu muihin verrattuna epäedullisempaan asemaan sukupuolen perusteella;

5) irtisanoo, purkaa tai muutoin lakkauttaa palvelussuhteen taikka siirtää tai lomauttaa yhden tai useamman työntekijän sukupuolen perusteella.

Työnantaja ei kuitenkaan ole rikkonut 1 momentin 2–5 kohdassa tarkoitettua syrjinnän kieltoa, jos kyse on 7 §:n 4 momentissa tarkoitettusta tilanteesta ja säännöksen mukaisesta hyväksyttävästä syystä.

8 a § ([19.12.2008/1023](#))

### **Vastatoimien kieltö**

Työnantajan menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettynä syrjintänä, jos henkilö irtisanotaan tai asetetaan muutoin epäedulliseen asemaan sen jälkeen, kun hän on vedonnut tässä laissa säädettyihin oikeuksiin tai velvollisuuksiin taikka osallistunut sukupuolisyryntää koskevan asian selvittämiseen.

Tässä laissa kiellettynä syrjintänä pidetään myös sitä, että tavaroiden tai palvelujen tarjoaja asettaa henkilön epäedulliseen asemaan taikka kohtelee häntä siten, että häneen kohdistuu kielteisiä seurauksia sen jälkeen, kun hän on vedonnut tässä laissa säädettyihin oikeuksiin tai velvollisuuksiin taikka osallistunut sukupuolisyryntää koskevan asian selvittämiseen.

8 b § ([15.4.2005/232](#))

### **Syrjintä oppilaitoksissa**

Oppilaitoksen sekä muiden koulutusta ja opetusta järjestävien yhteisöjen menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettynä syrjintänä, jos henkilö asetetaan opiskelijavalinnoissa, opetusta järjestettäessä, opintosuoritusten arvioinnissa tai oppilaitoksen tai yhteisön muussa varsinaisessa toiminnassa sukupuolen perusteella muita epäedullisempaan asemaan taikka muutoin kohdellaan 7 §:ssä tarkoitettulla tavalla. Tätä pykälää ei sovelleta perusopetuslaissa tarkoitettuihin opetuksen järjestäjiin ja kouluihin.

8 c § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Syrjintä etujärjestöissä**

Menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettyinä syrjintänä, jos henkilö asetetaan muita epäedullisempaan asemaan sukupuolen perusteella työmarkkinajärjestön tai muun ammatillista edunvalvontaa harjoittavan järjestön toiminnassa, jäseneksi pääsyssä tai sen tarjoamia etuuksia annettaessa taikka häntä muutoin kohdellaan 7 §:ssä tarkoitetulla tavalla.

8 d § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Häirintä työpaikoilla**

Työnantajan menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettyinä syrjintänä, jos työnantaja saatuaan tiedon siitä, että työntekijä on joutunut työssään seksuaalisen tai muun sukupuolen perustuvan häirinnän kohteeksi, laiminlyö ryhtyä käytettävissä oleviin toimiin häirinnän poistamiseksi.

8 e § [\(19.12.2008/1023\)](#)

### **Syrjintä tavaroiden ja palvelujen saatavuudessa ja tarjonnassa**

Tavaroiden tai palvelujen tarjoajan menettelyä on pidettävä tässä laissa kiellettyinä syrjintänä, jos henkilö asetetaan julkisella tai yksityisellä sektorilla yleisesti saatavilla olevien tavaroiden ja palvelujen tarjonnassa sukupuolen perusteella muita epäedullisempaan asemaan tai häntä muutoin kohdellaan 7 §:ssä tarkoitetulla tavalla.

Tavaroiden ja palvelujen tarjoaminen yksinomaan tai pääasiallisesti toisen sukupuolen edustajille on kuitenkin sallittua, jos se on perusteltua oikeutetun tavoitteen saavuttamiseksi ja tähän tavoitteeseen pyritään asianmukaisin ja tarpeellisin keinoin.

Tätä pykälää ei sovelleta tiedotusvälineiden ja mainonnan sisältöön eikä koulutukseen. Sukupuolen käyttämisestä vakuutusmaksuihin ja -etuuksiin vaikuttavana tekijänä on voimassa, mitä vakuutusyhtiölaissa [\(521/2008\)](#), vakuutusyhdistyslaissa [\(1250/1987\)](#) ja ulkomaisista vakuutusyhtiöistä annetussa laissa [\(398/1995\)](#) säädetään.



9 § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Menettely, jota ei ole pidettävä syrjintänä**

Tässä laissa tarkoitettuna sukupuoleen perustuvana syrjintänä ei ole pidettävä:

- 1) naisten erityistä suojelua raskauden tai synnytyksen vuoksi;
- 2) asevelvollisuuden säätämistä ainoastaan miehille;
- 3) vain joko naisten tai miesten hyväksymistä muun yhdistyksen kuin varsinaisen työmarkkinajärjestön jäseniksi, jos tämä perustuu yhdistyksen säännöissä olevaan nimenomaiseen määräykseen; jos yhdistys on muu ammatillista edunvalvontaa harjoittava järjestö, edellytetään lisäksi, että järjestö pyrkii tämän lain tarkoituksen toteuttamiseen; eikä
- 4) väliaikaisia, suunnitelmaan perustuvia erityistoimia tosiasiallisen tasa-arvon edistämiseksi, joilla pyritään tämän lain tarkoituksen toteuttamiseen.

9 a § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Todistustaakka**

Jos joku, joka katsoo joutuneensa tässä laissa tarkoitetun syrjinnän kohteeksi, esittää tässä laissa tarkoitettua asiaa tuomioistuimessa tai toimivaltaisessa viranomaisessa käsiteltäessä tosiseikkoja, joiden perusteella voidaan olettaa, että kyseessä on syrjintä sukupuolen perusteella, vastaajan on osoitettava, ettei sukupuolten välistä tasa-arvoa ole loukattu, vaan että menettely on johtunut muusta, hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuolesta. Säännöstä ei sovelleta rikosasian käsittelyssä.

10 § [\(19.12.2008/1023\)](#)

### **Työnantajan velvollisuus antaa selvitys menettelystään**

Työnantajan on pyynnöstä viivytyksettä annettava kirjallinen selvitys menettelystään sille, joka katsoo joutuneensa syrjäytetyksi 8 §:n 1 momentin 1 kohdassa tarkoitettuun tavoin. Selvityksestä tulee käydä ilmi työnantajan noudattamat valintaperusteet, valituksi tulleen koulutus, työ- ja muu kokemus sekä muut valintaan vaikuttaneet selvästi osoitettavissa olevat ansiot ja seikat.

Työnantajan on samoin viivytystä annettava kirjallinen selvitys menettelynsä perusteista työnhakijalle tai työntekijälle, joka katsoo joutuneensa 8 §:n 1 momentin 2–5 kohdassa taikka 8 a tai 8 d §:ssä tarkoitetun syrjinnän kohteeksi.

Työnantajan on annettava selvitys työntekijälle tämän palkkauksen perusteista ja muut työntekijää koskevat välttämättömät tiedot, joiden perusteella voidaan arvioida, onko 8 §:n 1 momentin 2 tai 3 kohdan mukaista palkkasyrjinnän kieltoa noudatettu.

Työehtosopimuksen perusteella valitulla luottamusmiehellä ja työ sopimuslain 13 luvun 3 §:ssä tarkoitetulla luottamusvaltuutetulla tai sen mukaan kuin asianomaisella työpäikällä on sovittu, muulla työntekijöiden edustajalla, on itsenäinen oikeus saada palkkaa ja työehtoja koskevia tietoja yksittäisestä työntekijästä hänen suostumuksellaan tai työntekijäryhmästä, tai siten kuin alaa koskevassa työehtosopimuksessa on sovittu, silloin kun on aihetta epäillä palkkasyrjintää sukupuolen perusteella. Jos tiedot koskevat yksittäisen henkilön palkkausta, asianomaiselle on ilmoitettava, että tietoja on annettu. Luottamusmies, luottamusvaltuutettu tai muu työntekijöiden edustaja ei saa ilmaista muille palkkaa ja työehtoja koskevia tietoja.

Selvitykseen ei saa merkitä tietoa kenenkään terveydentilasta tai muista henkilökohtaisista oloista ilman tämän suostumusta.

10 a § ([15.4.2005/232](#))

### **Oppilaitoksen velvollisuus antaa selvitys menettelystään**

Oppilaitoksen sekä muun koulutusta ja opetusta järjestävän yhteisön on pyynnöstä viivytystä annettava kirjallinen selvitys menettelystään opiskelijalle, joka katsoo joutuneensa syrjityksi 8 b §:ssä mainituin tavoin.

Selvitykseen ei saa merkitä tietoa kenenkään terveydentilasta tai muista henkilökohtaisista oloista ilman tämän suostumusta.

11 § ([29.5.2009/369](#))

### **Hyvitys**

Se joka on rikkonut 8 tai 8 a–8 e §:ssä tarkoitettua syrjinnän kieltoa, on velvollinen maksamaan loukatulle hyvitystä.

Hyvityksenä on maksettava vähintään 3 240 euroa. Työhönottotilanteessa hyvityksenä on maksettava enintään 16 210 euroa sellaiselle työnhakijalle, jonka kohdalla työnantaja pystyy osoittamaan, että häntä ei olisi valittu tehtävään, vaikka valinta olisi tehty syrjimättömin perustein. Hyvitystä määrättäessä on otettava huomioon syrjinnän laatu ja laajuus sekä sen kestoaika sekä samasta teosta muun lain nojalla henkilöön kohdistuvasta loukkauksesta tuomittu tai maksettavaksi määrätty taloudellinen seuraamus.

Hyvitystä voidaan alentaa edellä säädetystä vähimmäismäärästä tai velvollisuus suorittaa hyvitystä poistaa kokonaan, jos se harkitaan kohtuulliseksi ottaen huomioon rikkojan taloudellinen asema ja pyrkimykset estää tai poistaa menettelyn vaikutukset sekä muut olosuhteet.

Hyvityksen suorittaminen ei estä loukattua lisäksi vaatimasta korvausta taloudellisesta vahingosta vahingonkorvauslain ([412/1974](#)) taikka muun lain mukaan.

12 § ([19.12.2008/1023](#))

### **Hyvityksen vaatiminen**

Hyvitystä on vaadittava kanteella, joka on pantava vireille käräjäoikeudessa, jonka tuomiopiirissä on työnantajan, oppilaitoksen, etujärjestön taikka tavaroiden tai palvelujen tarjoajan yleinen oikeuspaikka.

Kanne hyvityksen suorittamisesta on nostettava kahden vuoden kuluessa syrjinnän kiellon rikkomisesta. Työhönottotilanteissa kanne on kuitenkin nostettava vuoden kuluessa syrjinnän kiellon rikkomisesta.

Kun kanne hyvityksen suorittamisesta syrjinnän perusteella on pantu vireille ja useammilla on oikeus vaatia hyvitystä saman teon tai laiminlyönnin perusteella, on kaikki hyvitysvaatimukset, siltä osin kuin se on mahdollista, käsiteltävä samassa oikeudenkäynnissä.

13 § ([15.4.2005/232](#))

13 § on kumottu L:lla [15.4.2005/232](#).

[14 §](#)

### **Syrjivän ilmoittelun kieltäminen**

Työ- tai koulutuspaikkaa ei saa ilmoittaa vain joko naisten tai miesten haettavaksi, jollei tähän ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä taikka tämä perustu 9 §:n 2 momentin 4 kohdassa tarkoitetun suunnitelman toteuttamiseen. ([8.7.1992/624](#))

*2 momentti on kumottu L:lla [17.2.1995/206](#).*

14 a § ([21.4.1995/691](#))

### **Rangaistussäännökset**

Rangaistus syrjinnästä työelämässä säädetään [rikoslain 47 luvun 3 §](#):ssä.

Rangaistus 10 §:n 4 momentissa säädetyn salassapitovelvollisuuden rikkomisesta tuomitaan [rikoslain 38 luvun 2 §:n 2 momentin](#) mukaan, jollei teko ole rangaistava [rikoslain 40 luvun 5 §:n](#) mukaan tai siitä muualla kuin [rikoslain 38 luvun 1 §](#):ssä säädetä ankarampaa rangaistusta.

Joka rikkoo 14 §:n kieltoa koulutuspaikkaa haettavaksi ilmoitettaessa, on tuomittava *syrjivästä ilmoittelusta* sakkoon. Syyttäjä saa nostaa syytteen syrjivästä ilmoittelusta vain tasa-arvovaltuutetun ilmoituksen perusteella. ([13.5.2011/488](#))

15 § ([19.12.2008/1023](#))

### **Lausunnon pyytäminen tasa-arvolautakunnalta**

Tuomioistuin voi pyytää tasa-arvolautakunnan lausunnon 7, 8, 8 a–8 e ja 14 §:n soveltamisesta lain tavoitteiden kannalta merkittävässä asiassa.

16 §

### **Valvonta**

Tasa-arvovaltuutettu ja tasa-arvolautakunta valvovat tämän lain noudattamista yksityisessä toiminnassa sekä julkisessa hallinto- ja liiketoiminnassa siten kuin siitä jäljempänä tässä laissa sekä erikseen säädetään.

17 § ([15.4.2005/232](#))

### **Tietojen antaminen tasa-arvoviranomaisille**

Tasa-arvovaltuutetulla ja tasa-arvolautakunnalla on oikeus maksutta saada viranomaisilta tämän lain noudattamisen valvontaa varten tarpeelliset tiedot sen estämättä, mitä asian tai asiakirjan julkisuudesta säädetään tai määrätään.

Tasa-arvovaltuutetulla on oikeus asettamassaan kohtuullisessa määräajassa saada jokaiselta tämän lain noudattamisen valvontaa varten tarpeelliset tiedot sekä vaatia tämän hallussa oleva asiakirja esitettäväksi, jollei tällä ole lain mukaan oikeutta tai velvollisuutta kieltäytyä todistamasta tai esittämästä asiakirjaa.

Palkkasyrjintää epäilevän työntekijän pyynnöstä 10 §:n 4 momentissa tarkoitettulla työntekijän edustajalla on oikeus saada palkkaa ja työehtoja koskevia tietoja yksittäisestä työntekijästä tasa-arvovaltuutetulta silloin, kun epäilyyn on perusteltua aihetta. Tasa-arvovaltuutetun tulee toimittaa tiedot edustajalle viivytyksettä, kuitenkin kahden kuukauden kuluessa pyynnön vastaanottamisesta. Jos tasa-arvovaltuutettu kieltäytyy antamasta vaadittuja tietoja, työntekijän edustaja voi saattaa asian tasa-arvolautakunnan käsiteltäväksi.

Kirkon ja seurakunnan asiakirjojen julkisuudesta evankelisluterilaisessa kirkossa on säädetty erikseen.

18 § ([19.12.2008/1023](#))

#### **Tarkastukset ja virka-apu**

Tasa-arvovaltuutetulla on oikeus suorittaa tarpeellinen tarkastus työpaikalla, oppilaitoksessa tai etujärjestössä taikka tavaroiden tai palvelujen tarjoajan liiketiloissa, jos on syytä epäillä, että on menetelty tämän lain vastaisesti taikka että tässä laissa säädettyjä tasa-arvovelvoitteita ei muutoin ole noudatettu.

Tasa-arvovaltuutetulla on oikeus saada tarkastuksen toimittamista varten muilta viranomaisilta virka-apua.

Tarkastus on toimitettava siten, ettei siitä aiheudu tarpeettomasti haittaa tai kustannuksia.

19 § ([15.4.2005/232](#))

#### **Ohjeiden ja neuvojen antaminen**

Se, joka epäilee joutuneensa tässä laissa tarkoitetun syrjinnän kohteeksi, voi pyytää tasa-arvovaltuutetulta ohjeita ja neuvoja asiassa.

Havaitessaan, että tässä laissa säädettyjä velvoitteita ei noudateta tai että lain säännöksiä muutoin rikotaan, tasa-arvovaltuutetun on ohjein ja neuvoin pyrittävä siihen, että lainvastaista menettelyä ei jatketa tai uusita.

Havaitessaan, että työnantaja tai oppilaitos 2 momentissa tarkoitetuista ohjeista ja neuvoista huolimatta laiminlyö 6 a tai 6 b §:ssä säädetyn velvollisuutensa laatia tasa-arvosuunnitelma, tasa-arvovaltuutettu voi asettaa kohtuullisen määräajan, jonka kuluessa velvollisuus on täytettävä.

20 § ([19.12.2008/1023](#))

### **Asian saattaminen tasa-arvolautakunnan käsiteltäväksi**

Tasa-arvovaltuutettu tai työmarkkinoiden keskusjärjestö voi saattaa 7, 8, 8 a–8 e ja 14 §:n säännösten vastaista menettelyä koskevan asian tasa-arvolautakunnan käsiteltäväksi 21 §:ssä tarkoitettua menettelyä varten.

Tasa-arvovaltuutettu voi saattaa 6 a ja 6 b §:n vastaista menettelyä koskevan asian tasa-arvolautakunnan käsiteltäväksi 21 §:n 4 momentissa tarkoitettua menettelyä varten. Lautakunnan käsiteltäväksi ei kuitenkaan voida saattaa asiaa, joka koskee eduskunnan tai sen toimielimen, tasavallan presidentin, valtioneuvoston, ministeriön, valtioneuvoston kanslian, eduskunnan oikeusasiamiehen, valtioneuvoston oikeuskanslerin, korkeimman oikeuden tai korkeimman hallinto-oikeuden toimintaa.

Asian käsittelystä tasa-arvolautakunnassa säädetään tasa-arvovaltuutetusta ja tasa-arvolautakunnasta annetussa laissa ([610/1986](#)).

21 § ([19.12.2008/1023](#))

### **Tasa-arvolautakunnan toimivalta lainvastaisen menettelyn johdosta**

Tasa-arvolautakunta voi kieltää sitä, joka on menetellyt 7, 8, 8 a–8 e tai 14 §:n säännösten vastaisesti, jatkamasta tai uusimasta menettelyä, tarvittaessa sakon uhalla. Sakon uhka voidaan asettaa sille, jota kiello koskee, tai tämän edustajalle taikka molemmille.

Kieltoa asetettaessa voidaan samalla päättää, että kielloa on noudatettava vasta päätöksessä mainitusta ajankohdasta, jos on aiheellista, että velvoitetulle varataan kohtuullinen aika kiellon perusteena olevien olosuhteiden tai menettelyn muuttamiseksi.

Tasa-arvovaltuutetun esityksestä tasa-arvolautakunta voi, tarvittaessa sakon uhalla, velvoittaa työnantajan tai oppilaitoksen, joka on laiminlyönyt 6 a tai 6 b §:ssä tarkoitettua velvollisuuden, määrääjässä laatimaan tasa-arvosuunnitelman.

Uhkasakon määrää maksettavaksi tasa-arvolautakunta.

21 a § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Tasa-arvovaltuutetun oikeus asettaa uhkasakko**

Tasa-arvovaltuutettu voi asettaa 17 §:n 2 momentissa tarkoitettua tietojenanto- ja asiakirjan esittämisvelvollisuuden tehosteeksi uhkasakon. Uhkasakon määrää maksettavaksi tasa-arvolautakunta.

Uhkasakkoon sovelletaan muutoin, mitä uhkasakkolaissa [\(1113/1990\)](#) säädetään.

22 § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Muutoksenhaku**

Tasa-arvolautakunnan päätökseen haetaan muutosta valittamalla hallinto-oikeudelta. Muutoksenhausta on voimassa, mitä hallintolainkäyttölaissa [\(586/1996\)](#) säädetään. Tasa-arvolautakunnan 21 §:n nojalla tekemää kielto- ja velvoitepäätöstä on heti noudatettava, vaikka se ei ole saanut lainvoimaa, jollei lautakunta tai hallinto-oikeus toisin määrää.

23 § [\(15.4.2005/232\)](#)

### **Hyvityksen euromäärien tarkistaminen**

Edellä 11 §:n 2 momentissa mainitut euromäärät tulee valtioneuvoston asetuksella tarkistaa kolmivuotiskausittain rahanarvon muutosta vastaavasti.

[24 §](#)

### **Asetuksenantovaltuus**

Tarkempia säännöksiä tämän lain täytäntöönpanosta annetaan tarvittaessa asetuksella.

25 §

### **Voimaantulo ja siirtymäsäännökset [\(6.5.1988/406\)](#)**

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä tammikuuta 1987.



Ennen tämän lain voimaantuloa voidaan ryhtyä lain täytäntöönpanon edellyttämiin toimenpiteisiin.

Tämän lain säännöksiä ei sovelleta, mikäli ne ovat ristiriidassa ennen tämän lain voimaantuloa tehdyn työehto-, virkaehto- tai toimiehtosopimuksen kanssa. Tämän lain 4 §:n 2 momentin säännös ei velvoita muuttamaan ennen lain voimaantuloa asetetun valtion komitean, neuvottelukunnan tai muun vastaavan toimielimen kokoonpanoa.

*4 momentti on kumottu L:lla [28.11.1997/1037](#).*

[HE 57/85](#), toisen lvk.miet 4/86, Svk.miet 79/86

Muutossäädösten voimaantulo ja soveltaminen:

6.5.1988/406:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä kesäkuuta 1988.

Tämän lain 4 §:n 2 momentin säännös ei velvoita muuttamaan ennen lain voimaantuloa asetetun kunnallisen toimielimen kokoonpanoa.

[HE 192/87](#), toisen lvk.miet 2/88, Svk.miet 21/88

8.7.1992/624:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä elokuuta 1992.

[HE 63/92](#), SuVM 4/92, TyVM 2/92

18.12.1992/1445:

17.2.1995/196:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä huhtikuuta 1995.

[HE 131/94](#), PuVM 4/94

17.2.1995/206:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä maaliskuuta 1995.

Lain 4 §:n 2 momentin mukaista kiintiöperiaatetta sovelletaan lain voimaantulon jälkeen asetettaviin toimielimiin.

[HE 90/94](#), TyVM 10/94, ETA-sopimuksen liite XVIII: neuvoston direktiivi (75/117/ETY), neuvoston direktiivi (76/207/ETY), neuvoston direktiivi (79/7/ETY), neuvoston direktiivi (86/378/ETY), neuvoston direktiivi (86/613/ETY), neuvoston direktiivi (92/85/ETY)

21.4.1995/691:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä syyskuuta 1995.

[HE 94/93](#), LaVM 22/94, SuVM 10/94

28.11.1997/1037:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä joulukuuta 1997.

[HE 174/1997](#), PeVL 26/1997, StVM 21/1997, EV 173/1997

26.1.2001/71:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä kesäkuuta 2001

[HE 157/2000](#), TyVL 13/2000, EV 215/2000

15.4.2005/232:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä kesäkuuta 2005. Ennen lain voimaantuloa voidaan ryhtyä lain täytäntöönpanon edellyttämiin toimenpiteisiin.

[HE 195/2004](#), TyVM 3/2005, EV 24/2005

19.12.2008/1023:

Tämä laki tulee voimaan 1 päivänä tammikuuta 2009. Ennen lain voimaantuloa voidaan ryhtyä lain täytäntöönpanon edellyttämiin toimenpiteisiin.

[HE 153/2008](#), TyVM 14/2008, EV 186/2008, Neuvoston direktiivi 2004/113/EY (32004L113); EYVL N:o L 373, 21.12.2004, s. 37

29.5.2009/369:

Tämä laki tulee voimaan 15 päivänä kesäkuuta 2009. Ennen lain voimaantuloa voidaan ryhtyä lain täytäntöönpanon edellyttämiin toimenpiteisiin.

HE 44/2009, TyVM 4/2009, EV 58/2009, Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2002/73/EY (32002L0073); EYVL N:o L 269, 5.10.2002, s. 15

13.5.2011/488:

Tämä laki tulee voimaan 17 päivänä toukokuuta 2011.

HE 286/2010, LaVM 34/2010, EV 311/2010

### Liite 3. Tasa-arvokysely

#### **Tasa-arvokysely: 2012**

Tämä kysely on osa tasa-arvosuunnitelman laatimista Santander Consumer Finance Oy:lle. Kyselyn avulla kartoitamme työntekijöiden asennoitumista sekä kokemuksia tasa-arvon toteutumisesta. Kyselyn tavoitteena on tuoda esille tasa-arvon toteutumisen kehittämiskohteet ja mahdolliset epäkohdat.

Tasa-arvotyön hyötyjä työyhteisössä ovat muun muassa työilmapiirin ja motivaation parantuminen, työviihtyvyyden lisääntyminen sekä voimavarojen tarkoituksenmukaisempi käyttö.

Kyselyn täyttämiseen kuluu noin 10 minuuttia. Toivomme, että valitset vastausvaihtoehdon omien kokemuksiesi perusteella. Mikäli sinulla ei ole omakohtaista kokemusta, vastaathan oman "arviosi" pohjalta.

Kyselyyn vastataan täysin anonyymisti ja myös tulokset käsitellään niin, ettei yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa. Kyselyn lopussa löydät "Lähetä"-painikkeen, joka lähettää vastauksesi sähköisesti. Vastausaikaa on perjantaihin 23.3.2012 asti.

Kiitos avustasi!

---

#### TAUSTATIEDOT

##### **1) \* Sukupuoli**

- Nainen
- Mies

---

##### **2) \* Ikä**

- 25 vuotta
- 26 – 30 vuotta
- 31 - 35 vuotta
- 36 – 45 vuotta
- 46 – vuotta

---

##### **3) \* Työsuhteen luonne**

- Vakituinen
  - Määräaikainen
- 

**4) \* Työni on**

- Kokoaikatyö
  - Osa-aikatyö
- 

**5) \* Oletko esimiesasemassa?**

- Kyllä
  - Ei
- 

**6) \* Työsuhteen kesto**

- 1 vuotta
  - 1 - 5 vuotta
  - 6 – 10 vuotta
  - 11- vuotta
- 

**7) \* Olen**

- Perheellinen (huollettavia lapsia/omaisia)
- Perheetön ( ei huollettavia lapsia/omaisia)



---

**8) \* Valitse väitelauseiden kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Voin kehittää itseäni ja osaamistani työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on nykyisessä työssäni hyvät etenemismahdollisuudet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**9) \* Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi)**

- En ole kokenut eriarvoista kohtelua tai syrjintää
- Työtehtävien jaossa
- Urakehityksessä
- Palkkauksessa
- Työtilojen tai -välineiden jaossa
- Pääsystä työnantajan järjestämään koulutukseen
- Työhönottotilanteessa
- Työmäärän jakautumisessa
- Tiedonsaannissa uusista tehtävistä



---

**Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa.**

Seuraavien kriteereiden on täyttyvä jotta tämä kysymys olisi näkyvissä:

- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Työtehtävien jaossa tai
- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Urakehityksessä tai
- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Palkkauksessa tai
- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Tiedonsaannissa uusista tehtävistä tai

- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Pääsyssä työnantajan järjestämään koulutukseen tai
- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Työhönottotilanteessa tai
- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Työmäärän jakautumisessa tai
- Jos Koetko että sinua olisi nykyisessä työpaikassasi kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty seuraavissa tilanteissa? (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Työtilojen tai -välineiden jaossa

**10) \* Mistä arvelet eriarvoisen kohtelun johtuvan? Voit valita yhden tai useamman.**

- Iästäsi
- Sukupuolestasi
- Asemastasi
- Mielipiteistäsi
- Terveystilastasi tai vammasta
- Pienten lasten huoltajuudestasi
- Raskaudestasi
- Henkilökohtaisista ominaisuuksistasi
- Koulutustaustastasi
- Muu, mikä?

---

**11) \* Oletko osallistunut työnantajan järjestämään koulutukseen?**

- Kyllä
- En

---

**12) \* Onko jokin asia estänyt tai haitannut työnantajan järjestämään koulutukseen osallistumistasi?**

Ei

Kyllä

Jos vastasit "Kyllä", niin mikä?

---

**13) \* Valitse väitelauseiden kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Sukupuolestani ei ole ollut haittaa työssä/uralla etenemisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukupuolestani on ollut etua työssä/uralla etenemisessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



---

**14) \* Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi)**

Esittänyt vartaloosi tai seksuaalisuutesi kohdistuvia ikäviä huomautuksia

Puhunut kaksimielisyyksiä tai härskiyksiä, jotka koet loukkaaviksi

Lähettänyt sinulle epäasiallista postia, sähköpostia tai soitellut puhelimella ahdistavalla tavalla

Lähennellyt sinua epämiellyttävällä/ ahdistavalla tavalla

Tehnyt muuta minkä koet sukupuoliseksi häirinnäksi tai ahdisteluksi

En ole kokenut sukupuolista häirintää





---

## Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa.

Seuraavien kriteereiden on täytyttävä jotta tämä kysymys olisi näkyvissä:

- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Esittänyt vartaloosi tai seksuaalisuuteesi kohdistuvia ikäviä huomautuksia tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Puhunut kaksimielisyyksiä tai härskiyksiä, jotka koet loukkaaviksi tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Tehnyt muuta minkä koet sukupuoliseksi häirinnäksi tai ahdisteluksi tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Lähennellyt sinua epämiellyttävällä/ ahdistavalla tavalla tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Lähettänyt sinulle epäasiallista postia, sähköpostia tai soitellut puhelimella ahdistavalla tavalla

### 15) \* Jatkuuko kokemasi häirintä edelleen?

- Kyllä
- Ei

---

## Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa

Seuraavien kriteereiden on täytyttävä jotta tämä kysymys olisi näkyvissä:

- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Esittänyt vartaloosi tai seksuaalisuuteesi kohdistuvia ikäviä huomautuksia tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Puhunut kaksimielisyyksiä tai härskiyksiä, jotka koet loukkaaviksi tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Tehnyt muuta minkä koet sukupuoliseksi häirinnäksi tai ahdisteluksi tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Lähennellyt sinua epämiellyttävällä/ ahdistavalla tavalla tai
- Jos Onko joku nykyisessä työpaikassasi (valitse yksi tai useampi) *on yhtä kuin* Lähettänyt sinulle epäasiallista postia, sähköpostia tai soitellut puhelimella ahdistavalla tavalla

### 16) \* Kenen taholta olet kokenut häirintää nykyisessä työpaikassasi?

- Työyhteisön sisältä (esim. työtoveri, esimies, alainen)
- Työyhteisön ulkopuolelta (esim. asiakas tai yhteistyökumppani)
- Sekä työyhteisön sisältä että ulkopuolelta



---

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistuvaa pitkään jatkuvaa ja toistuvaa sortamista, mitätöintiä tai muuta kielteistä käyttäytymistä, jonka kohteena oleva ihminen kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi.

**17) \* Oletko itse ollut kiusaamisen kohteena nykyisessä työpaikassasi?**

- En
- Kyllä tällä hetkellä
- Kyllä aiemmin tässä työpaikassa, en enää



---

**Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa**

Seuraavien kriteereiden on täytyttävä jotta tämä kysymys olisi näkyvissä:

- Jos Oletko itse ollut kiusaamisen kohteena nykyisessä työpaikassasi? *on yhtä kuin* Kyllä tällä hetkellä tai
- Jos Oletko itse ollut kiusaamisen kohteena nykyisessä työpaikassasi? *on yhtä kuin* Kyllä aiemmin tässä työpaikassa, en enää

**18) \* Kenen taholta olet kokenut työpaikkakiusaamista nykyisessä työpaikassasi?**

- Työyhteisön sisältä (esim. työtoveri, esimies, alainen)
- Työyhteisön ulkopuolelta (esim. asiakas tai yhteistyökumppani)
- Sekä työyhteisön sisältä että ulkopuolelta



---

**19) \* Valitse väitelauseen kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
---------------------	-----------------------	---------------------	-------------------

Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen onnistuu hyvin

---

## Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa

Seuraavien kriteereiden on täytyttävä jotta tämä kysymys olisi näkyvissä:

Jos Olen on yhtä kuin Perheellinen (huollettavia lapsia/omaisia)

### 20) \* Joutaako työaikasi perhetilanteen vaatiessa?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

---

## Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa

Seuraavien kriteereiden on täytyttävä jotta tämä kysymys olisi näkyvissä:

Jos Olen on yhtä kuin Perheellinen (huollettavia lapsia/omaisia)

### 21) \* Onko jokin asia estänyt tai haitannut työn ja perheen yhteensovittamista kohdallasi?

- Kyllä
- Ei



---

## Tämä ruutu näkyy ainoastaan esikatselutilassa

Seuraavien kriteereiden on täytyttävä jotta tämä kysymys olisi näkyvissä:

Jos Onko jokin asia estänyt tai haitannut työn ja perheen yhteensovittamista kohdallasi? on yhtä kuin Kyllä

### 22) \* Mitkä tekijät aiheuttavat ongelmia työn ja perheen yhteensovittamiselle? (valitse yksi tai useampi)

- Hankalat työajat
- Esimies ei tue työn ja perheen yhteensovittamista
- Työtehtävän hankalat sijaisjärjestelyt
- Muu, mikä?



---

**23) \* Valitse väitelauseiden kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain erimieltä	Täysin erimieltä
Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu työpaikallani hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten ja miesten palkkaus on oikeudenmukainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisiin ja miehiin kohdistuu erilaisia odotuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan johtamistapa on oikeudenmukainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee miehiä ja naisia tasa-arvoisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naiset ja miehet sijoittuvat tasaisesti eri tehtäviin/osastoille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**24) Valitse väitelauseiden kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Naisia ja miehiä arvostetaan yhtä lailla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisia arvostetaan työntekijöinä miehiä enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miehiä arvostetaan työntekijöinä naisia enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

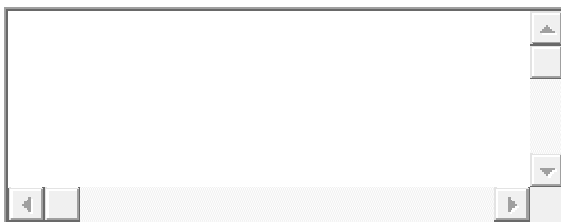
---

**25) \* Valitse väitelauseiden kohdalla omaa kokemustasi parhaiten kuvaava vaihtoehto**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet uralla etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet työssä kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet kouluttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja suhtautuu myönteisesti sekä naisten että miesten perhevapaiden käyttöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisilla ja miehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet päätöksentekoon osallistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja palkitsee naisia ja miehiä tasa-arvoisesti hyvin tehdystä työstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**26) Ehdotuksesi tasa-arvon edistämiseksi tai muuta kommentoitavaa?**



Liite 4. Kyselyn saate

**Kyselyn mukana mennyt sähköposti viesti.**

Hei,

Helmikuun All Employee Meetingissä kävin esittelemässä opinnäytetyöni aiheen: Tasa-arvosuunnitelman laatiminen Santander Consumer Finance Oy:lle.

Tasa-arvon toteutuminen on jokaisen henkilökohtainen kokemus. Käythän siis vastaamassa viestissä olevan linkin kautta tasa-arvokyselyyn ja vaikuta näin tasa-arvosuunnitelmaan nouseviin kehitysalueisiin.

[LINK]

Kiitos etukäteen avustasi,

Mari Kantokoski

Viesti on lähetetty Saija-Mari Kantokosken puolesta Questback-käyttäjän Päivi Laakson sähköpostiosoitteesta.

**Muistutusviesti:**

Hei,

Olethan jo käynyt vastaamassa tasa-arvokyselyyn. Mikäli et ole vielä vastannut, käythän tekemässä sen mahdollisimman pian. Vastausaikaa on perjantaihin 23.3.2012. Linkin kyselyyn löydät maanantaina saamastasi sähköpostiviestistä, joka on lähetetty Päivi Laakson sähköpostiosoitteesta.

Toivomme, että mahdollisimman moni käy vastaamassa kyselyyn, jotta tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaiset.

Ystävällisin terveisin,

Mari Kantokoski

Liite 5. Tulokset graafisena (salainen)