



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa

Lilli Mäkelä

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

13.5.2019



Tekijä Lilli Mäkelä	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, HELI	
Opinnäytetyön nimi Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 15
<p>Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisen velvollisuus perustuu lakiin. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa on aiemmin ollut käytössä Puolustusvoimien yhteinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Puolustusvoimien tutkimuslaitokselle oma tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2019-2020. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja tutkimusaineistona käytetään työilmapiirikyselyn tuloksia ja sen perusteella tehtyjä toiminnan parantamissuunnitelmia sekä henkilöstötilastoja.</p> <p>Työn teoriaosuudessa tarkastellaan yleisellä tasolla tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden merkitystä työelämässä ja niiden roolia työhyvinvoinnin edistäjänä. Lisäksi esitetään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisällölliset vaatimukset ja suunnitelmaa koskeva lainsäädäntö. Työssä paneudutaan myös keinoihin, miten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta voidaan edistää työpaikoilla.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyvä Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä toimia ohjeistuksena tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle. Suunnitelmassa arvioidaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista tutkimuslaitoksen toiminnassa ja määritellään tarvittavat toimenpiteet niiden edistämiseksi. Lisäksi suunnitelma sisältää selvityksen työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittelyn naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin ja naisten ja miesten tehtävien luokituksesta sekä koulutustasosta. Suunnitelma sisältää käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Suunnitelma tehdään kevään 2019 aikana ja jatkossa sitä päivitetään kahden vuoden välein.</p> <p>Opinnäytetyössä esitetään tutkimuksen tekijän omat ehdotukset jatkotutkimukselle ja toimenpiteille suunnitelmaa seuraavan kerran päivitettäessä. Johtopäätöksissä analysoidaan Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvon nykytilannetta ja tarpeita kehittämistoimenpiteille. Lopuksi tutkimuksen tekijä arvioi omaa oppimistaan ja opinnäytetyön tekemisen kautta saavutettua omaa ammatillista kehittymistä.</p>	
Asiasanat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, tasa-arvosuunnitelma, yhdenvertaisuussuunnitelma.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2	Työn rajausta	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
1.4	Opinnäytetyöprosessin kuvaus	3
2	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä	5
2.1	Syrjintä ja epäoikeudenmukainen kohtelu	6
2.2	Samapalkkaisuus	9
3	Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla	11
3.1	Tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvollisuus	12
3.2	Tasa-arvosuunnitelman sisällölliset vaatimukset	12
3.2.1	Selvitys tasa-arvotilanteesta	13
3.2.2	Palkkakartoitus	14
3.2.3	Toimenpiteet	15
3.2.4	Suunnitelman seuranta ja päivittäminen	15
4	Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikoilla	17
4.1	Yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisvelvollisuus	18
4.2	Yhdenvertaisuussuunnitelman sisällölliset vaatimukset	19
5	Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutus	20
5.1	Selvitys tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilasta	21
5.2	Kehittämiskohteet	26
5.3	Tavoitteet, toimenpiteet ja vastuut	26
5.4	Seuranta ja jalkauttaminen	28
6	Johtopäätökset	30
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
6.2	Mahdolliset aiheet jatkotutkimukselle	33
6.3	Oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet	38
	Liite 1. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2019-2020	38

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esittää laissa säädetty viitekehys työpaikan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitteluun liittyen, mitkä ovat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisällölliset vaatimukset ja mitä suunnitelmaa tehdessä tulee ottaa huomioon. Lisäksi työn tavoitteena on toimeksiantona laatia Puolustusvoimien tutkimuslaitokselle tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma.

Työskentelen tällä hetkellä Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstöhallinnossa ja sain tehtäväkseni laatia tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman vuosille 2019-2020. Aihe on hyvin mielenkiintoinen, koska tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasiat ovat ajankohtaisia niin yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa kuin myös omalla työpaikallani. Koen aiheen hyvin merkitykselliseksi, koska tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden parantaminen työelämässä edistää työhyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa suoraan myös työn tuottavuuteen. Toivon voivani tämän työn kautta vaikuttaa työpaikkani työskentelyolosuhteisiin ja siten omalta osaltani tehdä tutkimuslaitoksesta viihtyisämmän paikan työskennellä kaikille työntekijöille.

Velvollisuus laatia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma perustuu lakiin ja aiemmin tutkimuslaitoksessa on ollut käytössä Puolustusvoimien yhteinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Puolustusvoimissa halutaan panostaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen tehokkaammin, joten jokaisen hallintoyksikön tulee jatkossa laatia oma ajantasainen suunnitelmansa. Tämän työn tuloksena syntyvä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma tulee olemaan ensimmäinen Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ja jatkossa sitä päivitetään kahden vuoden välein. Sovin esimieheni ja työni ohjaajan kanssa, että voin tehdä tästä samalla opinnäytetyöni.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työ ja tutkimusaineistona käytetään työilmapiirikyselyn tuloksia ja sen perusteella tehtyjä toiminnan parantamissuunnitelmia sekä henkilöstötilastoja. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytila ja millä keinoin tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tulisi organisaatiossa jatkossa edistää. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilaa arvioidaan tutkimusaineiston ja oman kokemustietoni perusteella. Työn liitteenä on Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2019-2020 kokonaisuudessaan.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä toimia ohjeistuksena tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle. Suunnitelma kuvaa, miten Puolustusvoimien tutkimuslaitos työnantajana ja viranomaisena omassa toiminnassaan edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisee ja puuttuu syrjintään. Suunnitelmassa kuvataan laitoksen tasa-arvotilanne ja sen perusteella laaditaan tavoitteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Lisäksi suunnitelmassa annetaan käytännön ohjeita, miten toimia, jos kokee työssä epäasiallista kohtelua.

Puolustusvoimien tutkimuslaitos hyötyy työstäni siten, että suunnitelman avulla tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasiat tuodaan näkyville koko henkilöstölle ja samalla viestitään, että näihin asioihin halutaan panostaa. Aiemmin käytössä ollut Puolustusvoimien yhteinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on tarkastellut tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista yleisellä tasolla ja nyt laadittava tutkimuslaitoksen oma suunnitelma antaa mahdollisuuden pureutua tasa-arvotilanteen analysointiin ja edistämistoimenpiteisiin konkreettisemmin ja tarkemmalla tasolla. Samalla suunnitelma toimii ohjenuorana esimiehille, miten he ovat avainasemassa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisessa ja sitä kautta työhyvinvoinnin edistämässä. Tärkeää on myös, että johto on sitoutunut suunnitelman tavoitteisiin ja niiden edistämiseen ja samalla koko henkilöstö ymmärtää, että kaikilla on oma vastuunsa tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen työpaikan luomisessa. Minun omiana tavoitteitani on oppia enemmän tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä asioista ja niiden merkityksestä työelämässä. Toivon voivani hyödyntää oppimaani myös myöhemmin työurallani henkilöstöasiantuntijana.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyvän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman onnistumista voidaan mitata siten, että laitoksen johto pitää työtä tarkoituksenmukaisena ja se hyväksytään ja voidaan ottaa sellaisenaan käyttöön. Suunnitelman tulee sisältää lain mukaan nykyisen tasa-arvotilanteen tarkastelun ja sen perusteella asetetut konkreettiset tavoitteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Seuraavan suunnitelman päivittyksen yhteydessä tarkastellaan, miten tässä suunnitelmassa asetetut tavoitteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi on saavutettu.

1.2 Työn rajaus

Tässä työssä keskitytään pääsääntöisesti tarkastelemaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma tehdään vuosille 2019 ja 2020 ja se on yksi osa

suurempaa kokonaisuutta, jossa kaikki Puolustusvoimien hallintoyksiköt tekevät oman tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmansa. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa työskentelee sotilaita ja siviilejä, mutta palveluksessa ei ole varusmiehiä, joten varusmiehet rajataan tästä työstä pois.

Työstä rajataan pois tasa-arvosuunnitelmaan yleensä sisältyvä palkkakartoitus, koska se toteutetaan Puolustusvoimissa johtotasolla keskitetysti. Työssä kuitenkin esitetään, miten Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä toimii ja miten se osaltaan edistää tasa-arvoisuutta. Tästä syystä myös samapalkkaisuuden analysointi rajautuu pois Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmasta.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Puolustusvoimien palveluksessa työskentelee noin 12 000 työntekijää eri puolella Suomea. Kolmasosa työntekijöistä on siviilejä. Puolustusvoimien tutkimuslaitos on Pääesikunnan alainen sotilaslaitos, joka tuottaa Puolustusvoimien tarvitsemat tutkimus-, kehittämis-, testaus- ja evaluaatiopalvelut. Se on monialainen tutkimusorganisaatio, joka kokoaa yhteen sotataitoon ja käyttöperiaatteisiin, puolustusmateriaaliin ja -teknologiaan sekä ihmisen toimintakykyyn liittyvää tutkimus- ja kehittämistoimintaa.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa työskentelee tällä hetkellä 206 henkilöä. Tutkimuslaitos on monialainen tutkimusorganisaatio, jossa on viisi erikoistunutta tutkivaa osastoa. Tutkimuslaitoksella on toimintaa kolmella paikkakunnalla: Ylöjärvellä, Riihimäellä ja Tuusulassa.

1.4 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle tarpeesta kirjoittaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma Puolustusvoimien tutkimuslaitokselle. Työskentelen tällä hetkellä Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstösektorissa ja suunnitelman kirjoittaminen sisältyi luontevasti työnkuvaani. Hyödynsin kirjoitustyössä omaa laajaa työkokemuksen kautta hankittua osaamistani Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstöprosesseista, ohjeistuksista ja toimintatavoista. Koostin suunnitelmassa tarvittavia henkilöstötilastoja henkilötietojärjestelmästä saatujen lukujen perusteella. Lisäksi hyödynsin vuoden 2018 työilmapiirikyselyn tuloksia.

Suunnitelmaa kirjoittaessa keräsin tietoa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevista laeista sekä erilaisista kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Suunnitelmaan kirjoitin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilan tarkastelun lisäksi käytännön ohjeita esimiehille ikäjohtami-

sen näkökulman huomioimisesta ja epäasialliseen kohteluun puuttumisesta. Lopuksi suunnitelmassa asetettiin tavoitteet, joiden toteutumista tarkastellaan suunnitelman päivittämisen yhteydessä. Suunnitelman valmistumisen jälkeen viimeistelin opinnäytetyöni analysoimalla johtopäätöksiä ja suunnittelemalla alustavaa jatkotutkimusta sekä kirjoittamalla opinnäytetyöhön johdannon ja laatimalla lähdeluettelon.



Kuvio 1. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kokonaisuus

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kokonaisuus, vastuut ja organisointi on kuvattu kuviossa 1.

2 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työelämässä

Suomessa tasa-arvoa ja sen edistämistä säätelevät kansallisen tasa-arvolainsäädännön lisäksi kansainväliset sopimukset, kuten Yhdistyneiden kansakuntien (YK) sekä Euroopan Unionin (EU) säännökset. YK:n perustuskirjan ihmisoikeusmääräykset ovat luoneet normipohjan kansainväliselle ihmisoikeusjärjestelmälle, missä ihmisoikeuksien määritellään kuuluvan kaikille ihmisille heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, kuten sukupuolestaan riippumatta. Myös EU:ssa on sitouduttu edistämään naisten ja miesten tasa-arvoisia oikeuksia. Euroopan Unionissa on keskitytty etenkin naisten ja miesten samapalkkaisuuteen sekä yhtäläisiin mahdollisuuksiin työelämässä. (Ylöstalo 2012, 26.)

Syrjinnän ehkäisemiseen sekä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen liittyviä säännöksiä on mm. Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), Suomen perustuslaissa (731/1999), Työturvallisuuslaissa (738/2002) sekä Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014). Suomen perustuslain mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Finlex, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta; Suomen perustuslaki; Työturvallisuuslaki; Yhdenvertaisuuslaki.)

Työturvallisuuslaissa todetaan, että työntekijän on työpaikallaan vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Alroth 2015, 16; Finlex, Työturvallisuuslaki.)

Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain (myöhemmin tasa-arvolain) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös edistää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Viranomaisten tulee tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä luoda ja vakiinnuttaa sellaiset hallinto- ja toimintatavat, joilla varmistetaan naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Erityisesti tulee muuttaa sellaisia olosuhteita, jotka estävät tasa-arvon toteutumista. (Finlex, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.)

Yhdenvertaisuuslain perusteella kielletään syrjintä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Tasa-arvolaki edellyttää tasa-arvosuunnitelman tekemistä ja yhdenvertaisuuslaki edellyttää suunnitelmaa yhdenvertaisuuden edistämiseen tarvittavista toimenpiteistä työpaikoilla, joissa on vähintään kolmekymmentä työntekijää. (Finlex, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta; Yhdenvertaisuuslaki.)

Sukupuolen mukainen segregatio on sukupuolen mukaista eriyttämistä. Sukupuolten erillään pitämisen johdosta syntyy sukupuolten välistä eriarvoisuutta yhteiskunnassa esimerkiksi jaotteleamalla naisille ja miehille kuuluvat työt. Tätä tapahtuu yhteiskunnan kaikilla aloilla kuten koulutuksessa ja työelämässä. Suomessa on keskusteltu esimerkiksi siitä, että pörssiyhtiöiden hallitukset ovat edelleen miesenemmistöisiä tai, että naiset ovat ali-edustettuina esimies- ja johtotehtävissä. Yksittäisellä työpaikalla voidaan vaikuttaa sukupuolen mukaisen työnjaon purkuun tai lieventämiseen omien toimintatapojen ja työpaikan kulttuurin avulla. Sisäisen segregatian lieventäminen ja tasa-arvoisemman toimintakulttuurin kehittäminen tekee työpaikasta myös vetovoimaisemman ja edistää sukupuolijakauman tasapainottumista. Suunnitelmallinen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen tähtäävä työ on tässä avainasemassa, sillä se luo yhteistyön ja kehittämisen foorumin, jossa eri henkilöstöryhmät voivat keskustella muun muassa sukupuolen mukaisesta työnjaosta ja konkreettisista toimenpiteistä jaon muuttamiseksi. (Tanhua 2012, 19-20; 32.)

2.1 Syrjintä ja epäoikeudenmukainen kohtelu

Työelämässä syrjinnällä tarkoitetaan ihmisten erilaista kohtelua silloin, kun erilainen kohtelu johtuu työnhakijan tai työntekijän henkilöön liittyvästä ominaisuudesta. Tällaista ominaisuutta kutsutaan syrjintäperusteeksi. Kiellettyä on myös sukupuolen perusteella tapahtuva syrjintä, josta on säädetty tasa-arvolaissa. Syrjintä voi olla myös moniperusteista, jolloin työntekijään tai työnhakijaan liittyy kaksi tai useampi eri syrjintäperuste. Syrjintä on laissa kielletty työhön otettaessa, työnteon aikana sekä työn päättämistilanteessa. Työnantaja voi myös syyllistyä syrjintään jo ennen varsinaista työhönottoa työpaikkailmoittelussa tai valintakriteerien asettamisessa. Työpaikkailmoituksessa ei saa asettaa työnhakijalle sellaisia vaatimuksia, joilla ei ole merkitystä tehtävän hoidossa. (Työsuojelu.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan syrjintää on välitön ja välillinen syrjintä, häirintä ja kehottaminen syrjintään. Välitöntä syrjintää on, jos henkilöä kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotain toista on kohdeltu, kohdellaan tai kohdeltaisiin alkuperän, iän, vammaisuuden tai muun seikan perusteella vertailukelpoisessa tilanteessa. Toiminta ei ole välitöntä syrjintää, jos kohtelulla on hyväksyttävä tavoite ja menettely on oikeasuhteista. Välillisellä syr-

jinnällä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi yhdenvertaiselta vaikuttavaa sääntöä, perustetta tai käytäntöä, joka saattaa asettaa henkilön muita epäedullisempaan asemaan. Poikkeuksena on tilanne, jossa säännöllä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytettävät keinot ovat tarpeellisia ja asianmukaisia. Yhdenvertaisuuslain 17 §:ssä säädetyn syrjivän työpaikkailmoittelun kiellon mukaan työnantaja ei saa avoimesta työpaikasta, virasta tai tehtävästä ilmoittaessaan oikeudettomasti edellyttää hakijoilta laissa tarkoitettuja henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja. (Ahlroth 2015, 137-138.)

Seksuaalinen häirintä ja häirintä sukupuolen perusteella ovat lain mukaan syrjintää. Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta. Sukupuoleen perustuvalla häirinnällä tarkoitetaan henkilön sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta ja jolla luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri. (Finlex, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.)

Työnantajan menettelyä pidetään lain mukaan syrjintänä, jos työnantaja työhön ottaessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö, ellei työnantajan menettely ole johtunut muusta hyväksyttävästä syystä. Syrjintää on myös se, jos työnantaja työhön ottaessaan tai palvelussuhteen ehdoista päättäessään menettelee siten, että henkilö joutuu raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella epäedulliseen asemaan. Syrjinnäksi katsotaan myös tilanne, jossa työnantaja soveltaa palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja siten, että työntekijä joutuu sukupuolen perusteella epäedullisempaan asemaan kuin muu työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä oleva työntekijä. Lisäksi syrjintää on työtehtävien järjestäminen niin, että työntekijä joutuu muihin verrattuna epäedullisempaan asemaan sukupuolen perusteella. Lain mukaan syrjintää on, jos työnantaja irtisanoo, purkaa tai muutoin lakkauttaa palvelussuhteen tai siirtää tai lomauttaa työntekijän sukupuolen perusteella. (Finlex, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.)

Työnantajan menettelyä pidetään myös syrjintänä, jos henkilö irtisanotaan tai asetetaan epäedulliseen asemaan sen jälkeen, kun hän on vedonnut laissa säädettyihin oikeuksiin tai velvollisuuksiin tai osallistunut sukupuolisyrjintää koskevan asian selvittämiseen. Kiellettyä syrjintää on myös se, jos työnantaja saatuaan tiedon siitä, että työntekijä on joutunut työssään seksuaalisen tai muun sukupuoleen perustuvan häirinnän kohteeksi, laiminlyö velvollisuuttaan ryhtyä toimiin häirinnän poistamiseksi. (Finlex, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.)

Työturvallisuuslain ja työsuojeluviranomaisten mukaan epäasiallista kohtelua ovat esimerkiksi toistuva uhkailu, pelottelu, ilkeät ja vihjailevat viestit, väheksyvät puheet, työnteon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen, maineen kyseenalaistaminen, työyhteisöstä eristäminen ja seksuaalinen häirintä. Epäasiallista kohtelua voi myös olla työnantajan puolelta toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon, työtehtävien määrän tai laadun perusteeton muuttaminen tai epäasiallinen työnjohtovallan käyttö. (Ahlroth 2015, 24.)

Yhdenvertaisuuslain 9 §:ssä on säännös positiivisesta erityiskohtelusta, jonka mukaan syrjintää ei ole sellainen oikeasuhtainen erilainen kohtelu, jonka tarkoituksena on todellisuudessa yhdenvertaisuuden edistäminen tai syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen. Positiivinen erityiskohtelu tarkoittaa sitä, että heikommassa asemassa olevan ryhmän asemaa ja olosuhteita yritetään parantaa. Säännöksen tarkoituksena on sallia tarpeellinen positiivinen erityiskohtelu eli tietyn, erityisen suojelun tarpeessa olevan ryhmän asemaa ja olosuhteita parantavat toimet yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi nuoret, maahanmuuttajat, ikääntyneet tai vammaiset ihmiset. Positiivinen erityiskohtelu mahdollistaa henkilöön liittyvän syyn huomioimisen esimerkiksi rekrytoinnissa tai palveluiden tarjonnassa. Tästä esimerkkinä on nuorten työnvälityspalvelut tai oppilaitosten kielikiintiöt. Positiivisen erityiskohtelun tulee kuitenkin olla tavoitteisiinsa nähden suhteutettua eikä se saa muodostua toisia ryhmiä syrjiväksi. Toimenpiteiden oikeasuhtaisuutta on arvioitava tapaus- ja tilannekohtaisesti. (Leppänen 2015, 56-57; Oikeusministeriö 2019c.)

Ajattelemattomuus, väärinkäsitys tai vahinko eivät ole epäasiallista kohtelua, jos niiden taustalla ei ole tarkoituksellisuus. Työnantajan on kuitenkin vedettävä raja sille, millainen toiminta voi vaarantaa työntekijän terveyden ja milloin toiminta on laitonta. Työyhteisössä tapahtuva syrjintä tai muu epäasiallinen kohtelu on aina kielteistä ja loukkaavaa käyttäytymistä. Eri työyhteisöissä voi olla erilaisia sisältöjä asiattomalle käytökselle, sillä se, mikä jossain työpaikalla on sopivaa, on jossain muualla asiatonta. Varsinkin kielenkäytön tyyli sekä huumorin laji ja sisältö vaihtelevat eri työyhteisöittäin paljon. Silti jokaisella työpaikalla tulee pitää kiinni yleisistä sopivaisuussäännöistä. Esimiehillä on tässä tärkeä rooli ja heidän tulee tarkkailla työyhteisön kommunikointikulttuuria siltä kannalta, ettei se ole loukkaavaa ja puuttua siihen tarvittaessa. (Ahlroth 2015, 44-45.)

Työntekijän tullessa kohdelluksi epäasiallisesti tai syrjivästi toisen työntekijän toimesta, on hänen kerrottava toiselle osapuolelle, ettei hyväksy tämän menettelyä. Mikäli epäasiallinen kohtelu jatkuu tästä huolimatta, on asiaan puututtava. Vastuu epäasialliseen kohteluun puuttumisesta on sekä esimiehillä että työntekijöillä. Tilanteet on pyrittävä ensisijaisesti ratkaisemaan työpaikalla sisäisesti käytettävissä olevin keinoin. Saatuaan tietää koe-

tusta syrjinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta työnantajan tulee selvittää, mitä on tapahtunut. Toimenpiteitä tilanteen ratkaisemiseksi voivat olla esimerkiksi yhteinen keskustelu tai töiden järjestely. Jos työnantaja katsoo syrjintää tai epäasiallista kohtelua tapahtuneen, seurauksena voi olla kieltoa rikkoneen puhuttelu tai huomautuksen antaminen. Vakavammassa tilanteissa työnantaja voi antaa myös varoituksen. Syrjinnän tai epäasiallisen kohtelun mahdollisesti toistuessa voidaan harkita tapauskohtaisesti työsuhteen irtisanoamista. Ääritilanteissa voidaan harkita jopa työsuhteen purkamista. Työnantajan tulee aina syrjintään ja epäasialliseen kohteluun puuttuessaan ja toimenpiteitään harkitessaan toimia tasapuolisesti ja johdonmukaisesti ja ilmoittaa toimenpiteistä myös epäasiallisen kohtelun kohteeksi joutuneelle työntekijälle. (Leppänen 2015, 256.)

2.2 Samapalkkaisuus

Työntekijöille maksettava palkka rakentuu yleensä työ- tai tehtäväkohtaisesta palkanosasta eli työn vaativuudesta, henkilön pätevyyden perusteella maksettavasta henkilökohtaisesta palkan osasta ja työn tuloksista riippuvasta palkanosasta kuten tulospalkkiosta. Useimpien työ- ja virkaehtosopimusten mukaan noin 60-80 prosenttia palkkauksesta määräytyy työn vaativuuden perusteella. Palkasta on mahdollista sopia myös yksilöllisellä palkkasopimuksella. Samapalkkaisuuden periaate tarkoittaa sitä, että kaikille tulee maksaa samaa palkkaa samasta ja samanarvoisesta työstä eikä palkkaus ole sukupuolen tai siihen liittyvän syyn takia syrjivä. Samapalkkaisuusperiaate on osa kansallista ja kansainvälistä perus- ja ihmisoikeuksien järjestelmää. Työnantajan menettely on kiellettyä syrjintää, jos hän ilman hyväksyttävää perustetta soveltaa yhteen tai useampaan työntekijään epäedullisempaa palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja kuin yhteen tai useampaan muuhun saman työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä olevaan työntekijään. Tasa-arvolain palkkasyrjintäkiellolla ei määritellä eri palkanosien keskinäisiä suhteita tai käytettäviä palkkausperusteita. Palkan määräytymisperusteet ja palkanosien jakautumien eivät saa olla toista sukupuolta syrjivä ja kaikkien palkanosien on erikseen täytettävä syrjimättömyyden ja tasa-arvon vaatimukset. (Nieminen 2005, 103-105.)

Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman samapalkkaisuusohjelman pyrkimyksenä on kaventaa naisten ja miesten keskimääräistä palkkaeroa Suomessa. Tällä hetkellä naisten ja miesten keskimääräinen palkkaero on n. 17 %. Sukupuolten väliseen palkkaeroon vaikuttavat monet tekijät. Samapalkkaisuusperiaatteen mukaan samasta ja samanarvoisesta työstä tulee maksaa samaa palkkaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Samapalkkaisuuteen kuuluu töiden sisällön ja niiden työntekijälle asettamien vaatimusten vertaaminen keskenään, jolloin verrataan sitä, ovatko työt niin toistensa kaltaiset, että kyseessä voidaan katsoa olevan sama työ, tai sitä, onko töitä pidettävä muuten vaativuu-

tensa puolesta toisiaan vastaavina eli samanarvoisina. Samapalkkaisuutta arvioitaessa palkkauksellisesti eri tavalla kohdeltujen työntekijöiden tulee olla keskenään eri sukupuolta. Syrjintäolettaama voi kuitenkin syntyä myös sellaisessa tapauksessa, jossa työntekijä, johon sovelletaan epäedullisempia palkkaehtoja, on esimerkiksi raskaana tai hänellä on vanhemmuuteen tai perheenhoitoon liittyviä velvoitteita. Tasa-arvolaki kieltää sellaiset palkkausjärjestelmät, jossa työntekijät joutuvat eri asemaan raskaudesta ja synnytyksestä johtuvasta syystä tai vanhemmuuden perusteella. Palkkasyrjintäolettaama voi myös syntyä nais- ja miesvaltaisten työntekijäryhmien keskipalkoissa olevan palkkaeron perusteella. On tärkeää, että vertailtavat työntekijäryhmät tekevät samaa tai samanarvoista työtä ja ovat muutenkin keskenään vertailukelpoisia ryhmiä. Työnantajan ei katsota rikkoneen palkkasyrjinnän kieltä, jos hän voi osoittaa, että menettely on johtunut muusta, hyväksyttävästä seikasta kuin työntekijän sukupuolesta. Todettu palkkaero on mahdollista perustella objektiivisilla tekijöillä, joihin ei liity mitään sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Niemi-
nen 2005, 105.)

3 Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla

Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa tässä tarkoituksessa naisten asemaa työelämässä. Lain pidemmän aikavälin tavoitteena on lieventää työmarkkinoiden eriytymistä sukupuolen perusteella. Lailla myös pyritään vakiinnuttamaan tasa-arvon edistäminen kiinteäksi osaksi työnantajien toimintaa. Tasa-arvolain taustalla on se, että naisten tosiasiallinen asema muun muassa työelämässä on heikompi kuin miesten, vaikka sukupuolten oikeudet ja velvollisuudet ovat muodollisesti yhtäläiset. Vaikka tasa-arvo koskee erityisesti naisten aseman parantamista, myös miehet huomioiva näkökulma on ollut yhtenä ulottuvuutena tasa-arvon edistämässä. Sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseen kuuluu esimerkiksi miesten oikeus käyttää perhevapaita. Tasa-arvo ei aina ole suoraan sukupuolta koskevaa, vaan myös eri elämäntilanteessa olevien ikäryhmien ja eri ammattiryhmien välistä tasa-arvoa, joiden taustalla voi kuitenkin olla sukupuoleen liittyviä seikkoja, kuten nais- tai miesvaltaisten ryhmien erilainen kohtelu palkkauksellisesti. (Nieminen 2005, 15.)

Työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa työelämässä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti tasa-arvolain mukaan. Tämä koskee kaikkia työnantajia. Jos työnantaja työllistää vähintään 30 työntekijää, on tasa-arvon edistämisen toimenpiteet toteutettava tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Työnantajan tulee toimia niin, että avoimena oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia. Lisäksi työnantajan tulee edistää tasa-arvoisia työehtoja sekä työntekijöiden tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja tarjota yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Lain mukaan työnantajan tulee edistää työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista, kehittää työoloja naisille ja miehille sopiviksi sekä pyrkiä ennalta ehkäisemään sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Skurnik-Järvinen 2016, 71.)

Tasa-arvolain säännökset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: syrjintäkieltoihin ja niitä täydentäviin säännöksiin, lain valvontaa ja seuraamuksia koskeviin säännöksiin sekä tasa-arvon edistämistä tarkoittaviin säännöksiin. Suomen tasa-arvolaki eroaa monien muiden maiden tasa-arvolaista siinä, että se ei ole vain työelämää sääntelevä laki. Suomessa tasa-arvolaki koskee myös erilaisia sopimuksia, valintaa oppilaitoksiin, jäsenten valitsemista luottamuselimiin, joukkotiedotusta, oppikirjoja ja muuta opetusaineistoa. Työnantajien velvoitteet ja tasa-arvon toteuttaminen työelämässä ovat kuitenkin lain keskeistä sisältöä. (Bruun & von Koskull 2012, 198.)

3.1 Tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvollisuus

Tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvollisuudesta säädetään tasa-arvolaissa. Suunnitelman avulla sovitaan ja toteutetaan työnantajan tasa-arvoa edistävät toimenpiteet. Tasa-arvosuunnitelman laatimiseen velvoittavan säännöksen tarkoituksena on luoda työnantajille suunnitelmaan perustuva tasa-arvon näkökulma, joka liittyy kaikkeen työpaikan toimintaan ja kehittämiseen. Vuoden 2015 tehtyjen lakimuutosten myötä tasa-arvosuunnitelman laatimiseen tuli muutoksia. Voimassa olevan lainsäädännön mukaan tasa-arvosuunnitelma on laadittava vähintään joka toinen vuosi. Työnantaja voi itse päättää, laaditaanko suunnitelma joka vuosi vai joka toinen vuosi. Jos työpaikalla tapahtuu merkittäviä muutoksia, kuten organisaatiomuutos tai uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto, on tässä yhteydessä suositeltavaa päivittää tasa-arvosuunnitelma. (Nieminen 2005, 38; Skurnik-Järvinen 2016, 73.)

Tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvollisuus koskee niin yksityisen kuin julkisen sektorin työpaikkoja. Suunnitelmien sisältö vaihtelee eri työnantajilla ja siihen vaikuttavat muun muassa organisaation koko, taloudellinen tilanne, organisaatiouudistukset ja tasa-arvon nykytilan taso. Suunnitelma on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa ja käsiteltävä yhteistoimintalain mukaisessa yhteistoimintamenettelyssä silloin, kun se tehdään osana henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä on aktiivisesti tiedotettava koko henkilöstöä ja suunnitelman tulee olla helposti koko henkilöstön saatavissa. (Nieminen 2005, 38; Skurnik-Järvinen 2016, 74-75.)

3.2 Tasa-arvosuunnitelman sisällölliset vaatimukset

Lain mukaan tasa-arvosuunnitelmassa tulee olla selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista. Lisäksi suunnitelmassa tulee olla käynnistettäviksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi. Suunnitelmassa tulee olla myös arvio aikaisempien tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista. Hyvä tasa-arvosuunnitelma on selkeä ja sen tavoitteet ovat realistisia. Tasa-arvon nykytilanteen selvittäminen on tärkeää, jotta tarvittavat toimenpiteet voidaan selkeästi vahvistaa. (Skurnik-Järvinen 2016, 76.)

Tasa-arvosuunnitelma on väline tasa-arvon edistämiseen, eikä sen laatiminen ole tavoite tai päämäärä sinänsä. Tarkoituksena on aikaansaada tasa-arvon edistämistoimia. Yhteistoiminnassa tehtävä tasa-arvosuunnittelu on jatkuva prosessi ja osa tehokasta tasa-arvon edistämistä. Tasa-arvo toteutuu aina ensisijaisesti toimenpiteiden ja niistä saatujen tulos-

ten avulla eikä pelkän suunnitelman laatimisella. Suunnitelmassa on erityisesti huomioitava palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevat tasa-arvoa edistävät toimet. Työnantajalla on vastuu siitä, että tasa-arvosuunnittelu vastaa lain vaatimuksia. Tasa-arvosuunnitelman tekemisen laiminlyönti on sanktioitu. Tasa-arvovaltuutettu voi asettaa määräajan suunnitelman tekemiselle tai tasa-arvolautakunta voi puolestaan tasa-arvovaltuutetun esityksestä asettaa uhkasakon tehostamaan suunnitelman tekemistä määräajassa. (Ahtela ym. 2006, 240-242; Nieminen 2015, 39.)

3.2.1 Selvitys tasa-arvotilanteesta

Tasa-arvosuunnitelman tekeminen alkaa selvityksellä työpaikan tasa-arvotilanteesta. Kartoitukset auttaa havaitsemaan naisten ja miesten välisen tasa-arvotilanteen ja mahdolliset puutteet siinä. Selvitys sisältää erittelyn naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoituksen naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista. Laissa ei esitetä vaatimuksia, miten selvitys tehdään, joten se voidaan tehdä tilastotietojen pohjalta, työntekijöille suunnattavilla kyselyillä tai muiden työpaikkaa koskevien tietojen pohjalta. Myös työilmapiirikyselyä tai henkilöstötilinpäätöstä voidaan hyödyntää selvityksen tekemisessä. Selvityksen tarkoituksena on antaa taustatietoa kehittämistarpeista, joiden perusteella voidaan tehdä suunnitelmia tasa-arvon parantamiseksi. (Nieminen 2005, 41; Skurnik-Järvinen 2016, 77.)

Tasa-arvosuunnittelun avulla voidaan paljastaa ja muuttaa rakenteellisia tasa-arvon epäkohtia. Tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa on kiinnitettävä huomiota mahdollisiin työpaikan sukupuolivivonneisiin käytäntöihin ja vanhojen rakenteiden syrjiviin elementteihin. Sukupuolisokeudesta tai sukupuolineutraalisuudesta puhutaan silloin, kun työpaikan vallitseviin tai rakenteellisiin käytäntöihin ei kiinnitetä huomiota eikä nähdä niissä mahdollisesti piileviä syrjiviä rakenteita. Tasa-arvosuunnittelu on tarpeellista, vaikka työpaikalla naiset ja miehet työskentelevät eri tehtävissä tai työpaikalla ei ole yhtään tai vain muutama toisen sukupuolen edustaja. Rakenteellisten ja asenteisiin perustuvien syrjintätilanteiden selvittämiseksi tulisi esimerkiksi rekrytointiprosessin vaiheet käydä läpi ja tarkastella eri sukupuolta olevien työntekijöiden asemaa. On syytä selvittää, mitä käytetyt työhönottoilmoitukset todellisuudessa viestittävät eri sukupuolille ja onko työhönottolomakkeissa lainvastaisia kysymyksiä esimerkiksi perhetilanteesta. Lisäksi tulee selvittää, painotetaanko valintakriteereissä sellaisia ansioita tai ominaisuuksia, jotka estävät toista sukupuolta hakemasta paikkaa vai ovatko nämä edellytykset juuri tämän tehtävän kannalta välttämättömiä. On myös selvitettävä, kuinka haastattelutilanteessa lähestytään naisia ja miehiä ja miten työnhakijan soveltuvuutta arvioivat menetelmät ottavat huomioon naisten ja miesten väliset erot. (Nieminen 2005, 42.)

3.2.2 Palkkakartoitus

Vuoden 2005 alusta lähtien palkkakartoitus on ollut pakollinen osa tasa-arvosuunnittelua. Lisäksi vuoden 2015 alussa tulivat voimaan palkkakartoitusta koskevat täsmennetyt säännökset, joilla tarkennetaan palkkakartoituksen sisältöä ja asetetaan työnantajalle velvoite ryhtyä toimenpiteisiin perusteettomien palkkaerojen poistamiseksi. Palkkakartoituksessa tulee selvittää naisten ja miesten tehtävien luokitukset, palkat ja palkkaerot. Kaikkien työnantajan palveluksessa olevien henkilöstöryhmien, myös osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden, tulee kuulua palkkakartoituksen piiriin. Kartoituksen kohteena ovat sekä palkkausjärjestelmät että toteutuneet palkat. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota palkkakriteerien syrjimättömyyteen eli ovatko esimerkiksi henkilökohtaisten palkanlisien määräytymisen kriteerit sukupuolten suhteen neutraaleja. Valtion ja kunnan palveluksessa työskentelevien palkkatiedot ovat julkisia, mutta yksityisellä sektorilla palkkatietojen julkisuutta rajoittaa yksityisyyden suoja. Palkkakartoitus tulee laatia niin, että palkkasummat eivät ole yhdistettävissä yksittäisiin työntekijöihin. Tavoitteena on selvittää, maksetaanko samanarvoisesta työstä samaa palkkaa ja tämän perusteella mahdollisesti suunnitella toimenpiteet samapalkkaisuuden edistämiseksi. (Nieminen 2005, 45; Skurnik-Järvinen 2016, 78-80.)

Pelkkä palkkaerojen kerääminen ei edistä samapalkkaisuuden toteutumista, vaan naisten ja miesten palkkoja tulee verrata keskenään ja esittää syitä mahdollisille palkkaeroille. Kartoituksen tarkoituksena on selvittää, kohtelevatko työpaikalla käytettävät palkkausjärjestelmät naisia ja miehiä tasa-arvoisesti ja tulevatko saman vaativuustason työt kohdelluksi yhdenvertaisella tavalla. Palkkakartoitusta tehtäessä tulisi palkkausta tarkastella mahdollisuuksien mukaan palkanosittain. Tätä edellyttää palkkaerojen syiden selvittäminen ja kartoituksen tavoite torjua syrjintä palkkauksessa. Palkkauksen syrjimättömyys edellyttää, että kaikki palkanosat ovat myös erikseen syrjimättömiä. (Ahtela ym. 2006, 247; Skurnik-Järvinen 2016, 80-81.)

Palkkaerot eivät automaattisesti tarkoita palkkasyrjintää, jos ne voidaan selittää jollain hyväksyttävällä syyllä. Tällaisia hyväksyttäviä syitä voivat olla esimerkiksi erilaiset palkanlisät, joihin vaikuttavat henkilökohtainen työsuoritus tai tehdyt työtunnit. Hyväksyttäviä syitä palkkaeroille ovat myös tehtävien vaativuuden erot sekä työntekijöiden koulutus, työkokemus ja ammattitaito tai työntekijän kyvyt ja osaaminen. Palkkausjärjestelmien tulee olla sukupuolineutraaleja, ja niiden on kohdeltava naisten ja miesten tekemiä samanarvoisia töitä yhdenvertaisesti. Jos palkkakartoituksessa tulee ilmi palkkasyrjintää, on työnantajan velvollisuutena korjata syrjinnän kohteeksi joutuneen palkka välittömästi. (Skurnik-Järvinen 2016, 80-81.)

3.2.3 Toimenpiteet

Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää seuraavan suunnittelukauden aikana käynnistettäviksi ja toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. Toimenpiteiden tulee olla vahvistetut yrityksen todellisten tarpeiden pohjalta ja niiden tulee perustua tehtyyn selvitykseen. Lisäksi toimenpiteiden tulee olla realistisia ja konkreettisia ja esimiesten tulee ymmärtää oma vastuunsa toimenpiteiden toteuttamisessa. Toimenpiteiden laajuuteen ja sisältöön vaikuttavat muun muassa työnantajan käytettävissä olevat voimavarat, työyhteisön koko, taloudelliset resurssit, työvoiman tarjonta ja työnhakijoiden ammattitaito. Muutama konkreettinen suunniteltu toimenpide riittää sen sijaan, että luettelaisiin suuri määrä yleisluonteisia linjauksia, jotka eivät ole todellisuudessa toteutettavissa. Suunnitellut toimenpiteet voivat olla esimerkiksi työhönnottoon, koulutukseen ja uralla etenemiseen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyviä tai sukupuolijakauman tasaamiseen tai palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseen tähtäviä. Tärkeintä on, että toimenpiteiden toteuttaminen varmistetaan niin, että esimiehille tulisi olla selvää, mitä tasa-arvosuunnitelman kirjaukset heiltä edellyttävät. (Nieminen 2005, 46; Skurnik-Järvinen 2016, 82-84.)

Tasa-arvosuunnitelma voi sisältää sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Pitkän tähtäimen tavoitteena voi esimerkiksi olla naisten määrän lisääminen johtotehtävissä tai perusteettomien palkkaeron poistaminen. Lyhyen tähtäimen suunnitelmana voi olla työolosuhteiden parantaminen. Sukupuolijakauman tasoittaminen edellyttää työnantajalta aktiivisia toimenpiteitä sekä palkattaessa uusia työntekijöitä, että työpaikan sisäisessä avoimien paikkojen täytössä ja urakehityksessä. Tasa-arvolaki edellyttää työnantajalta aktiivisia toimenpiteitä eri työtehtävien tai henkilöstöryhmien tasolla, vaikka naisten ja miesten sukupuolijakauma olisikin tasapuolinen. Toimenpiteitä sukupuolijakauman tasoittamiseksi voivat olla esimerkiksi säännöllisten kehityskeskusteluiden pitäminen kaikkien henkilöstöön kuuluvien työntekijöiden kanssa ja myös perhevapailta olevilla tulee olla niihin oikeus. Tämän lisäksi voidaan sopia tavoitteellisesta uravalmennuksesta vaativampiin työtehtäviin. Tavoitteena voi olla myös esimerkiksi naispuolisten esimiesten prosentuaalisen osuuden kasvattaminen tai henkilökierron kehittäminen tai työntekijöiden toimenkuvien laajentaminen. (Nieminen 2005, 47-48.)

3.2.4 Suunnitelman seuranta ja päivittäminen

Tasa-arvosuunnittelu on jatkuva prosessi, jonka tavoitteiden toteutumista arvioidaan suunnitelmaa päivitettäessä tyypillisesti yhden tai kahden vuoden välein. Tasa-arvon nykytilan selvityksen ja toimenpiteiden lisäksi suunnitelman tulee sisältää arvio edellisen vuoden suunnitelman toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista. Tavoitteiden

toteutumista seurataan jatkuvasti, mutta ennen kaikkea tasa-arvosuunnitelmaa päivitetessä. Pelkän tavoitteiden toteutumisen arvioinnin lisäksi voidaan tarkastella ovatko asetetut tavoitteet olleet tarpeeksi konkreettisia, jotta niitä voidaan mitata. Jos tavoitteisiin ei ole päästy, on syytä analysoida syitä tähän: ovatko vastuhenkilöt toimineet riittävällä tavalla vai ovatko keinot olleet riittämättömiä tai ajanjakso tavoitteiden saavuttamiseksi väärin mitoitettu. (Nieminen 2005, 49; Skurnik-Järvinen 2016, 84.)

Arviota tavoitteiden toteutumisesta tulee käyttää seuraavan vuoden suunnittelun pohjana, jotta tasa-arvosuunnittelu on jatkuva prosessi ja osa tehokasta tasa-arvon edistämistyötä. Tavoitteiden seurannassa kannattaa arvioida kunkin asetetun tavoitteen toteutumista ja toteutumisen esteitä erikseen. Tuloksia voidaan arvioida esimerkiksi vuosittaisissa yhteisissä kokouksissa työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken tai tavoitteiden toteutumista voidaan seurata myös erilaisin henkilöstökyselyin. Tasa-arvon toteutumista tulee seurata, vaikka työpaikalla ei olisi tasa-arvoon liittyviä ongelmia. (Nieminen 2005, 49; Skurnik-Järvinen 2016, 84.)

4 Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikoilla

Yhdenvertaisuudesta ja syrjimättömyydestä säädetään Suomen perustuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa, rikoslaissa sekä eri elämänalueita koskevassa lainsäädännössä. Tämän lisäksi sukupuolten tasa-arvosta ja sukupuolten moninaisuudesta säädetään tasa-arvolaisissa. Yhdenvertaisuuteen liittyvän oikeuskäytännön kehittämisessä keskeisessä roolissa ovat kansallisten tuomioistuinten lisäksi Euroopan Unionin tuomioistuimen sekä Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen ratkaisukäytännöt. (Oikeusministeriö 2019d.)

Yhdenvertaisuuslakia uudistettiin vuoden 2015 alussa voimaan tulleen lakiuudistuksen yhteydessä monelta osin ja lain soveltaminen laajeni niin, että sitä sovelletaan jatkossa lähtökohtaisesti kaikessa julkisessa ja yksityisessä toiminnassa. Uuden yhdenvertaisuuslain keskeisinä tavoitteina on edistää yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä syrjintää. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, poliittisesta tai ammattiyhdistystoiminnastaan, perhesuhteistaan, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (Skurnik-Järvinen 2016, 91.)

Yhdenvertaisuuslain noudattamista valvovat yhdenvertaisuusvaltuutetun lisäksi yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta sekä työsuojeluviranomaiset. Syrjintään liittyviä rikoksia tutkii poliisi ja tasa-arvolain noudattamista valvoo tasa-arvovaltuutettu. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa viranomaisia, koulutuksen järjestäjiä ja työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta. Eri ministeriöt vastaavat yhdenvertaisuuden edistämistä omilla toimialoillaan ja valtioneuvostossa yhdenvertaisuuspolitiikan sekä kansallisen syrjinnän seurannan kehittämistä koordinoi oikeusministeriö. (Oikeusministeriö 2019a.)

Lainsäädäntö työnantajan velvollisuudesta edistää yhdenvertaisuutta on kolmiosainen. Yhdenvertaisuuslain 2. luvun ensimmäisessä momentissa säädetään kaikille työnantajille yleinen velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Lain toisessa momentissa asetetaan vähintään 30 henkilöä työllistäville työnantajille velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma. Kolmannessa momentissa käsitellään henkilöstön edustajien oikeutta saada tieto työnantajan toimista yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Leppänen 2015, 13.)

Kaikkia työnantajia koskee yleinen velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta, mikä tarkoittaa sitä, että työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja tarpeen mukaan kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja tehtäessä henkilöstöä koskevia ratkaisuja. Yhdenvertaisuuslaissa ei tarkemmin

määritellä, minkälaisia konkreettisia toimenpiteitä edistämiselvöllisyys tarkoittaa. Tässä suhteessa yhdenvertaisuuslaki eroaa olennaisesti tasa-arvolaista, jossa on säädetty huomattavasti tarkemmin, mitä työnantajan yleisen tasa-arvon edistämiselvöllisyyden tulee pitää sisällään. (Leppänen 2015, 14; Skurnik-Järvinen 2016, 94-95.)

Yhdenvertaisuuden arvioinnin tulee lähtökohtaisesti kattaa kaikki yhdenvertaisuuslaissa kielletyt syrjäntäperusteet. Tavoitteena on, että työpaikalla noudatettavat menettelytavat esimerkiksi työhönotossa, tehtäviä jaettaessa, koulutukseen pääsystä tai palkasta päätettäessä sekä työntekoon ja työsuhteisiin liittyviä velvöllisyyksiä määritettäessä ovat aidosti syrjäntättömiä. Konkreettisia edistämistoimia voivat olla myös hyviin käytäntöihin perustuvien menettelytapojen vakiinnuttaminen syrjäntäepäilyä käsiteltäessä sekä yhdenvertaisuusasioiden huomioiminen työntekijöiden perehdytyksessä, koulutuksessa ja työyhteisön kehittämisessä. Yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteitä suunniteltaessa tulisi huomioida nykyisen henkilöstörakenteen lisäksi myös tulevaisuuden haasteet. (Skurnik-Järvinen 2016, 94-95.)

Yhdenvertaisuuden suunnitelmallinen edistäminen tukee kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työpaikan toimintaan. Se ennaltaehkäisee syrjäntää, parantaa työpaikan sisäistä vuorovaikutusta, lisää turvallisuutta ja auttaa työnantajaa hyödyntämään monimuotoisuuden mukanaan tuomia etuja. Yhdenvertaisuuden edistäminen on tärkeää myös siksi, että se parantaa työilmapiiriin lisäksi työn tehokkuutta ja tuottavuutta sekä laajemmin yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta. Jokainen työpaikka voi omilla yhdenvertaisuutta edistävillä toimenpiteillään panostaa syrjäntättömään suomalaiseen työelämään. (Oikeusministeriö 2019b.)

4.1 Yhdenvertaisuussuunnitelman laatimiselvöllisyys

Lain mukaan viranomaisilla, koulutusten järjestäjillä ja yksityisillä työnantajilla on velvöllisyys edistää yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Uusi yhdenvertaisuuslaki sisältää kaikkia työnantajia koskevan yleisen edistämiselvöllisyyden ja vähintään 30 henkilöä työllistäviä työnantajia koskevan suunnitteluelvöllisyyden. Tarkoituksena on tehdä yhdenvertaisuuden edistämistoimista osa työpaikan säännöllistä kehittämistoimintaa. Myös yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteitä käsitellään henkilöstön ja heidän edustajien kanssa kuten muitakin työpaikan henkilöstösuunnitelmia. (Skurnik-Järvinen 2016, 95-96.)

Yhdenvertaisuussuunnitelma voidaan laatia erillisenä suunnitelmana tai osana esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmaa, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. Tasa-arvosuunnitelmassa yhdenvertaisuusnäkökulmaa voidaan tarkastella työpai-

kan tilanne huomioiden tarkoituksenmukaisista näkökulmista. Yhdenvertaisuuden edistämistoimet voidaan myös nivoa työturvallisuuslaissa säädettyyn vaarojen arviointiin ja siihen perustuvaan työsuojelun kehittämisprosessiin. (Skurnik-Järvinen 2016, 96; Työsuojelu.)

Lain mukaan yhdenvertaisuuden edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. Laki vaatii vähintään yhden käsittelykerran henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. On kuitenkin tarkoituksenmukaista osallistaa henkilöstö tai heidän edustajansa koko suunnitteluprosessiin heti alusta lähtien. Laissa ei täsmennetä, mitä henkilöstön edustajalla tarkoitetaan, joten on tulkittava laajasti se käsittelemään kaikki henkilöstön valitsevat edustajat kuten luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. Kun yhdenvertaisuussuunnitelma on kerran tehty, sitä ei lain mukaan tarvitse määräjain tarkastaa tai uusida. Tältä osin yhdenvertaisuussuunnitelma eroaa tasa-arvolain mukaisesta tasa-arvosuunnitelmasta. Yhdenvertaisuuden edistämistöimiin tulee kuitenkin tarvittaessa tehdä olosuhteiden vaatimat muutokset silloin, esimerkiksi yrityskaupan tai organisaatiomuutoksen yhteydessä. (Leppänen 2015, 26-27.)

4.2 Yhdenvertaisuussuunnitelman sisällölliset vaatimukset

Yhdenvertaisuussuunnitelmaa tehdessä tulee tarkastella työpaikan yhdenvertaisuustilannetta ja tarvittaessa tehdä muutoksia ja tarkennuksia aiemmin suunniteltuihin edistämistoimenpiteisiin. Työpaikalla voidaan yleisellä tasolla selvittää yhdenvertaisuuden toteutumista esimerkiksi henkilöstölle suunnatuilla kyselyillä tai sisällyttää vuosittain toteutettavaan työilmapiirikyselyyn kysymyksiä, joihin annettujen vastausten perusteella työnantajalla on mahdollisuus arvioida yhdenvertaisuuden edistämiseen liittyviä toimia ja niiden vaikuttavuutta. (Skurnik-Järvinen 2016, 97.)

Työpaikan tarpeet vaikuttavat suunnitelman sisältöön ja siihen, kuinka laajasti henkilöiden yhdenvertaiseen kohteluun liittyviä tekijöitä suunnitelmaan kirjataan. Henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa tulisi yhdessä käsitellä, mitkä syrjäntäperusteet ovat työpaikalla yhdenvertaisuuden toteuttamisen kannalta merkityksellisiä. Jos yhdenvertaisuussuunnitelma tehdään osana muuta suunnitteluprosessia, voidaan edistämistoimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta käsitellä samassa menettelyprosessissa. Yhdenvertaisuuden tavoitteellinen edistäminen edellyttää asetettujen tavoitteiden toteutumisen säännöllistä seurantaa ja toimenpiteiden tiedottamista henkilöstön edustajille. (Skurnik-Järvinen 2016, 98.)

5 Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutus

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma on Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tekemä suunnitelma siitä, kuinka se työnantajana ja viranomaisena omassa toiminnassaan edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisee ja puuttuu syrjintään. Suunnitelman tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä toimia ohjeistuksena tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle. Suunnitelman vastaa yhdenvertaisuuslaista (1325/2014) ja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetusta laista (609/1986) sisällöllisiä vaatimuksia. Yhdenvertaisuuslain 5 §:n mukaan viranomaisella on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain 6 a §:ssä säädetään tasa-arvosuunnitelmasta.

Puolustusvoimissa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat laaditaan hallintoyksiköittäin. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ei ole aiemmin kirjoitettu omaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, joten tämä on ensimmäinen. Tämän suunnitelman perusteella tehtyjen tavoitteiden toteutumista seurataan suunnitelmaa päivitettäessä. Seuraavan kerran suunnitelmaa päivitetään kahden vuoden kuluttua.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman sisältöä ohjaavat lainsäädännölliset vaatimukset sekä Puolustusvoimien oma ohjeistus suunnitelman laatimiseen. Tutkimuslaitoksessa suunnitelman laatiminen on esikunnan alaisen henkilöstösektorin vastuulla ja suunnitelman kirjoitti henkilöstösuunnittelija Lilli Mäkelä henkilöstöpäällikkö Tuija Karjalaisen ohjauksessa. Suunnitelma käsiteltiin yhteistoimintaelimessä ja sen allekirjoitti Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen johtaja. Valmis tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma jaettiin koko henkilöstölle ja se on myös jatkossa helposti kaikkien Puolustusvoimien palveluksessa olevien saatavilla yhteisessä asianhallintajärjestelmässä.

Suunnitelman mukaan tasa-arvo ja yhdenvertaisuusnäkökulma ja niitä edistävät toimintatavat tulee ottaa huomioon kaikessa Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toiminnassa. Vastuu asiallisesta käyttäytymisestä ja toisten huomioimisesta kuuluu jokaiselle tutkimuslaitoksessa työskentelevälle ja jokaisen tulee osaltaan huolehtia siitä, ettei ketään kohdella epäasiallisesti tai aseteta perusteettomasti muihin nähden eriarvoiseen asemaan. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteena on Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toiminnan, tehokkuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen ja lisääminen. Panostamalla työyhteisön tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen sekä puuttamalla syrjin-

tään, kiusaamiseen ja häirintään, tarjotaan viihtyisämpi ilmapiiri kaikille työntekijöille. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioon ottaminen vaikuttaa myönteisesti niin työskentelyolosuhteisiin, yhteishenkeen kuin motivaatioonkin.

5.1 Selvitys tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilasta

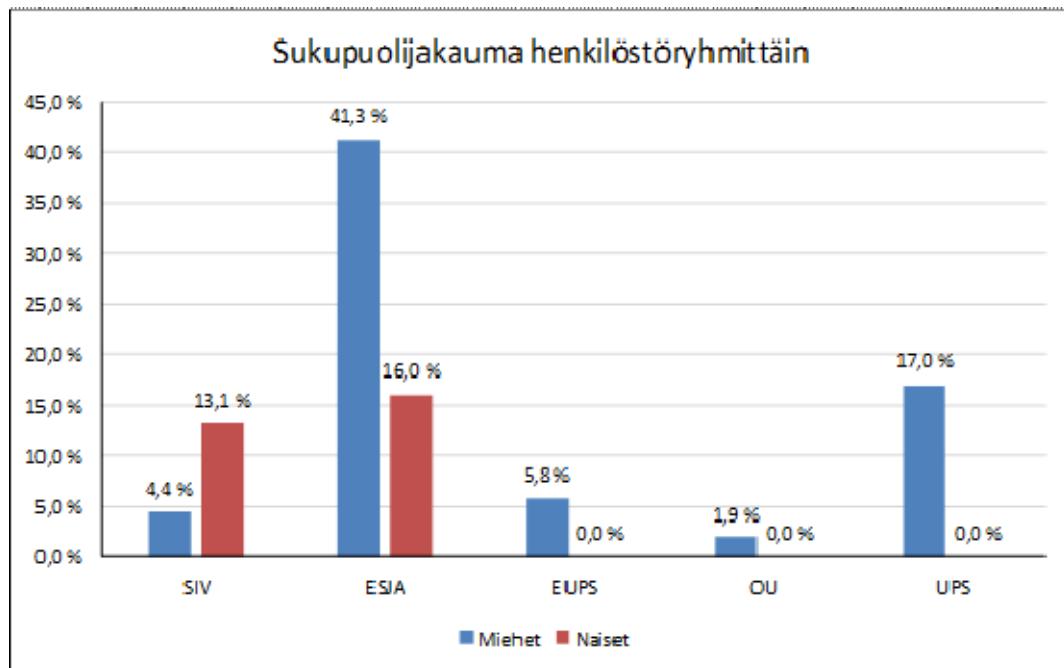
Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilaa selvitettiin ilmapiirikyselyn tulosten, tutkimuslaitoksen vuosiraportin henkilöstötietojen perusteella sekä suunnitelmaa varten laadittujen henkilöstötilastojen avulla. Tasa-arvotilannetta pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmista.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa on palkattua henkilöstöä 206 henkilöä, joista siviilityöntekijöitä on 75 % ja sotilaita 25 %. Vuonna 2018 henkilöstöstä 71% oli miehiä ja 29 % naisia. Vuosien 2016-2018 välisenä aikana miesten ja naisten osuus henkilöstöstä on pysynyt lähes samana. Vuonna 2018 tutkimuslaitoksen henkilöstön keski-ikä oli 47,9 vuotta. Vähintään 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä oli 65 prosenttia. Keski-ikä ja yli 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on pysynyt lähes samana vuosien 2016-2018 välisenä aikana.

Puolustusvoimien työilmapiirikysely on johtamisen apuväline ja kyselyn tuloksia käsitellään eri työyksiköissä. Tuloksia hyödynnetään itsearviointitilaisuuksissa, joissa yhteisen keskustelun avulla tunnistetaan organisaation ja yksikön vahvuudet ja parantamisen kohteet. Tuloksia hyödynnetään myös havainnoimalla kyselystä kiusaamis- ja häirintätapauksia, joiden osalta Puolustusvoimissa on nollatoleranssi. Puolustusvoimilla on ohjeet epäasiallisen kohtelun ehkäisystä ja käsittelystä. Kiusaamisen ja häirinnän lopettaminen on aina linjaorganisaation ja sen esimiesten vastuulla. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018, 25.)

Vuosittain toteutettavassa työilmapiirikyselyssä on kaksi kysymystä liittyen työntekijöiden kokemaan tasa-arvoon. Vastausprosentti ilmapiirikyselyssä oli 96 % vuonna 2018 ja vastausprosentti on pysynyt suunnilleen samassa viimeiset vuodet, joten kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina. Vuoden 2018 työilmapiirikyselyn tulosten mukaan 87 % Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstöstä kokee, että sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut tutkimuslaitoksessa hyvin. Lukema on pysynyt lähes samassa viimeiset kolme vuotta. Vain hyvin pieni osa henkilöstöstä kokee, että sukupuolten välinen tasa-arvo ei toteudu hyvin tutkimuslaitoksessa. Eri henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon toteutumisen tulokset eroavat enemmän sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta kysytäessä. Vuoden 2018 tulosten mukaan 71 % henkilöstöstä kokee, että eri henkilöstöryhmien välinen tasa-arvo on toteutunut tutkimuslaitoksessa hyvin. 11 % kokee olevansa eri

mieltä kysyttäessä, onko tasa-arvo eri henkilöstöryhmien välillä toteutunut hyvin. Tulokset ovat parantuneet hieman kolmen vuoden tarkastelujakson aikana ja ne ovat samansuuntaiset koko Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tulosten kanssa. Työilmapiirikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että sukupuolten välinen tasa-arvo tutkimuslaitoksessa on hyvällä tasolla. Henkilöstöryhmien välinen tasa-arvon toteutuminen ei ole aivan yhtä korkealla tasolla, mutta tulos on myös hyvä ja se on parantunut joka vuosi.



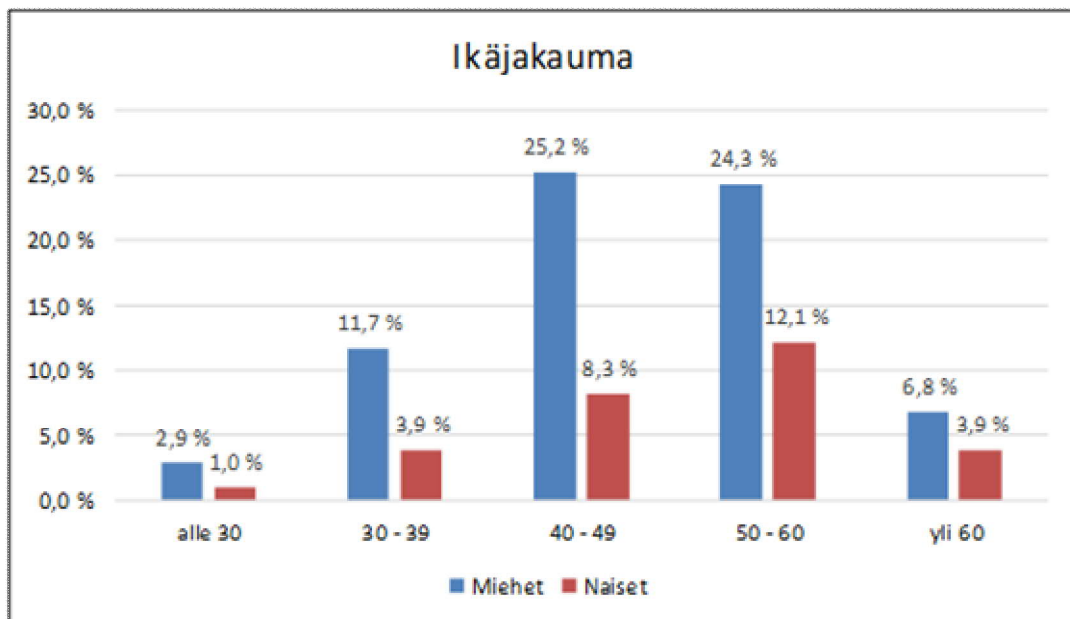
Kuvio 2. Naisten ja miesten sijoittuminen eri henkilöstöryhmiin (Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstötilasto 31.12.2018)

Kuviossa 2 on kuvattu naisten ja miesten sijoittuminen eri henkilöstöryhmiin Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa. Siviilihenkilöstöön kuuluvat SIV- ja ESJA- henkilöstöryhmissä työskentelevät ja EUPS-, OU-, ja UPS-henkilöstöryhmissä työskentelevät ovat puolestaan sotilastehtävissä. Kaikki tutkimuslaitoksessa työskentelevät sotilaat ovat miehiä eli kaikki naiset työskentelevät siviilitehtävissä. Puolustusvoimien tutkimuslaitos eroaa monista muista Puolustusvoimien joukko-osastoista siten, että suurin osa henkilöstöstä työskentelee asiantuntijatehtävissä tutkimuksen parissa ja vain pieni osa heistä on sotilaita. Tutkimuslaitoksen henkilöstöstä siviilitehtävissä työskentelee 75 % henkilöstöstä.

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyssä sukupuolinen häirintä määritellään ei-toivotuksi ja yksipuoliseksi fyysiseksi tai sanalliseksi käyttäytymiseksi, joka aiheuttaa kohteelleen kielteisiä tunteita. Kyselyssä henkinen väkivalta täsmennetään jatkuvaksi, toistuvaksi kiusaamiseksi, sortamiseksi tai loukkaavaksi kohteluksi. Kyselyssä selvitetään, onko vastaajalla kokemuksia kiusaamisesta tai henkisestä väkivallasta edellisen vuoden ajalta. Työilmapiirikyselyn vastausten perusteella jotkut yksittäiset henkilöt ovat kokeneet henkistä

väkivaltaa vuosina 2016-2018. Tarkastelujaksolla jotkut henkilöt ilmoittivat kokeneensa henkistä väkivaltaa, mutta eivät koe sitä enää. Väkivaltaa kokeneet sijoituivat eri tulositykisiin tutkimuslaitoksen sisällä. Työilmapiirikyselyn tuloksista ilmeni, että tutkimuslaitoksessa on koettu myös sukupuolista häirintää. Näihin asioihin on puututtu ja tapaukset on selvitetty. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa on nollatoleranssi epäasialliseen kohteluun ja siksi tämä aihe nostettiin myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhdeksi tavoitteeksi.

Tutkimuslaitoksen henkilöstöstä 80 % on yli 40-vuotiaita (kuvio 3). Sekä naisten että miesten osuus eri ikäryhmissä on samansuuntainen. Yli 50-vuotiaita työntekijöitä on 47 % ja heistä on naisia 34 % ja miehiä 66 %. On tärkeää, että ikäjohtamisen näkökulma nostetaan esiin henkilöstövoimavarojen johtamisessa, jotta työntekijöiden tarpeet ja vahvuudet voidaan huomioida parhaalla mahdollisella tavalla. Tällä hetkellä näin tehdäänkin muun muassa työaikajoustojen, osaamisen kehittämisen ja työkyvyn tukemisen avulla. Seuraavassa kuvassa on esitetty henkilöstön ikäjakauma.



Kuvio 3. Henkilöstön ikäjakauma (Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstötilasto 31.12.2018)

Työurat ovat tutkimuslaitoksessa pitkiä, mikä osaltaan selittää ikärakennetta. Lisäksi rekrytoitavat uudet työntekijät ovat korkeasti koulutettuja, joten alle 30-vuotiaiden työntekijöiden osuus on hyvin pieni. Aiempia henkilöstötilastoja tarkastellessa voidaan todeta, että keski-ikä (47,9 vuotta) on pysynyt lähes samana jo pitkään. Korkea henkilöstön keski-ikä ja eri-ikäisten työntekijöiden toimivan yhteistyön varmistamiseksi ikäjohtamisen näkökulma nostettiin yhdeksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteeksi.

Ikäjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa ikäsidoistaisten tekijöiden huomioiminen edistää sekä organisaation tavoitteita, että henkilöstön hyvinvointia. Työpaikalla eri ikäpolvia yhdistävät parhaiten yhteiset tavoitteet ja yhdessä tekeminen. Ikäsyrjinnällä tarkoitetaan ikään perustuvaa ennakkoluuloista ja eriarvoista kohtelua ja siihen yhdistyy usein syrjintä myös sukupuolen perusteella. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ei hyväksytä minkäänlaista ikäsyrjintää ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti heidän henkilöstöryhmästä tai iästä riippumatta. (Lundell ym. 2011, 35; 290.)

Osaamispääomasta huolehtiminen	Myönteisen työnantajakuva luominen	Työkykyongelmien hallinta
<ul style="list-style-type: none"> •Hyödynnetään kokeneiden työntekijöiden osaamista •Pidetään kiinni osaaavista työntekijöistä, kannustetaan eläkeikää lähestyviä työssä jatkamiseen •Siirretään eläkkeelle lähtevien osaamista organisaatioon jääville •Tuetaan oppimista osaamisvaatimusten muuttuessa •Tuetaan nuorten ammatillista kehittymistä 	<ul style="list-style-type: none"> •Huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista •Tuetaan ammatillista kehittymistä •Luodaan urakehitysmahdollisuuksia työuran kaikissa vaiheissa •Joustetaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi •Rekrytoidaan kaikenikäisiä 	<ul style="list-style-type: none"> •Ennaltaehkäistään sairauspoissaoloja •Ennaltaehkäistään työkyvyttömyyttä ja ennenaikaista eläköitymistä

Kuvio 4. Ikäjohtamisen tarpeet (Lundell ym. 2011, 295.)

Yllä olevassa taulukossa on kuvattu ikäjohtamisen tarpeet ja ne osa-alueet, joihin työnantajan tulisi panostaa ikäjohtamisen näkökulmasta. Kyse on hyvin kokonaisvaltaisesta ajattelutavasta ja tämän ymmärtäminen ja huomioiminen on näkemykseni mukaan erittäin tärkeää juuri Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa, jossa henkilöstön keski-ikä on korkea ja työurat pitkiä. Kun ikäjohtamiseen panostetaan, siitä hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä.

Puolustusvoimissa ylläpidetään ja kehitetään kannustavaa ja kumpaakin sukupuolta tasapuolisesti kohtelevaa palkkausjärjestelmää. Samasta työstä maksetaan naisille ja miehille samaa vaatavuustason mukaista palkkaa ja henkilön tehtävistä suoriutumista arvioidaan yhdenmukaisin perustein. Palkkaus muodostuu tehtävän vaatavuusluokasta ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta prosenttiosuudesta. Vaatavuusluokka määritellään tehtäväkuvan perusteella, joka arvioidaan henkilöstön ja työnantajan edustajista koostuvassa arviointiryhmällä paikallisesti muihin saman tyyppisten tehtävien vaatavuusluokkaan vertaamalla tai uusien tehtävien kohdalla arviointi suoritetaan keskushallintotasolla. Näin

varmistetaan, että vaativuusluokat määritellään mahdollisimman objektiivisesti ja tasapuolisesti. Tehtävänkuvia arvioidaan niin, ettei tehtävän hoitajan henkilöllisyys ole arvioijien tiedossa. Henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva prosenttiosuus lasketaan kehityskeskustelussa käydyn suorituksen arvioinnin perusteella ja sitä tarkastellaan vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä. Mielestäni tällainen avoin palkkausperusteiden määrittäminen on hyvin tasapuolista ja yhdenvertaista koko henkilöstöä kohtaan ja on myös tärkeää, että kaikki tietävät, millä perusteilla oma palkka määräytyy ja missä määrin siihen voi vaikuttaa. Pääesikunta vastaa koko Puolustusvoimia koskevan palkkakartoituksen laatimisesta kahden vuoden välein. Palkkakartoitus esitellään Puolustusvoimien yhteistoimintaelimessä.

Osaamisen kehittämiseksi luovat perustan sopivan haasteelliset työtehtävät, oppimista tukeva työyhteisö sekä kouluttautumismahdollisuudet. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa tuetaan ammattitaidon kehittymistä ja työtehtävien monipuolistamista tasapuolisesti sukupuolesta tai muusta henkilöön liittyvästä ominaisuudesta riippumatta. Työnantaja luo samojen koulutus- ja osaamislähtökohtien omaaville työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Henkilöstön tietojen ja taitojen pysymisestä ajan tasalla huolehditaan vuosittain laadittavan täydennyskoulutussuunnitelman avulla sekä tukemalla omaehtoista kouluttautumista. Lisäksi Puolustusvoimissa on käytössä keskitetty tehtävä- ja seuraajasuunnitelma, johon kohdennettuihin tehtäviin henkilöstö voi ilmoittaa halukkuutensa, mikä mahdollistaa henkilökohtaisen urasuunnittelun ja osaamisen laajentamisen eri tehtävissä Puolustusvoimien sisällä. Suurin osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä oppimisen menetelmin. Tärkeää on kaikissa eri tehtävissä toimivien asiantuntijoiden yhteistyö, mikä mahdollistaa vuorovaikutteisen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Henkilöstön valmiuksista ja halukkuuksista ammattitaidon kehittämiseen, työtehtävien monipuolistamiseen, uralla etenemiseen ja kansainvälisiin tehtäviin keskustellaan muun muassa vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhdessä oman esimiehen kanssa sovittu henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma. Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen kehittämisen merkitys korostuu entisestään ja tästä johtuen osaamisen kehittäminen nostettiin myös yhdeksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteeksi.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa tuetaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista joustavilla työaikajärjestelyillä kuten hajatyöllä ja etätyöllä. Lisäksi käytössä on erilaisia työaikajoustoja kuten mahdollisuus nelipäiväiseen työviikkoon. Työntekijöiden on mahdollista käyttää perhevapaita eikä työ saa olla este vapaiden pitämiseksi. Vanhempainvapaiden käyttö ei myöskään saa estää uralla etenemistä. Etätyö antaa mahdollisuuden järjestää työ työntekijälle parhaiten soveltuvalla tavalla. Etätöihin suhtaudutaan myönteisesti

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ja vuodelle 2019 on tehty etätyösopimuksia lähes 140 kappaletta. Etätyösopimus mahdollistaa 10 etätyöpäivän pitämisen kuukaudessa.

5.2 Kehittämiskohteet

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa on viime vuosina tullut ilmi muutamia epäasiallisen kohtelun tapauksia, jotka on selvitetty ja joihin on puututtu. Epäasiallinen kohtelu ei missään tilanteessa ole hyväksyttävää, mikä tulee vahvemmin tuoda ilmi laitoksen työskentelykulttuurissa. Asian esille tuominen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa auttaa tuomaan asiaa näkyvämmäksi ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja puuttumiseen pitää panostaa erityisesti esimiesten koulutustilaisuuksissa. On tärkeää, että esimiehet ja johto antavat omalla käytöksellään esimerkkiä hyväksyttävästä tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta käyttäytymisestä. Suunnitelman yksi tavoitteista koskee juuri epäasialliseen käytökseen puuttumista.

Puolustusvoimissa ei hyväksytä häirintää. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa häirinnän nollatoleranssi toteutuu asiallisena puheena ja hyvänä käytöksenä. Kiusaamisen ja häirinnän lopettamisessa ensimmäinen askel on ilmoittaa epäasiallisesti käyttäytyvälle, että tämän tulee lopettaa epäasiallinen käytös. Jos epäasiallinen käytös jatkuu, on sen kohteen tai muiden tilanteessa olleiden velvollisuus ilmoittaa asiasta esimiehelleen tai tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden vastuutahoille. Esimiesten velvollisuus on puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen välittömästi tiedon saatuaan.

Tutkimuslaitoksen henkilöstön ikärakenne huomioiden tulisi ikäjohtamisen näkökulmasta nostaa vahvemmin esiin henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Näin varmistetaan, että eri-ikäiset työntekijät voivat hyvin työpaikallaan ja, että heidän osaamistaan voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää tutkimuslaitoksessa. Ikäjohtamisen tärkeyttä ei aiemmin ole erityisesti tuotu ilmi tutkimuslaitoksen toiminnassa, joten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on tässä asiassa erinomainen keskustelun avaaja. Myös yksi suunnitelman tavoitteista koskee ikäjohtamisnäkökulman huomioimista.

5.3 Tavoitteet, toimenpiteet ja vastuut

Jokainen Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen työntekijä on yksilönä vastuussa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusperiaatteiden noudattamisesta sekä tasa-arvoisen ja syrjimättömän työskentelykulttuurin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Jokaisella on myös oikeus ja velvollisuus puuttua epätasa-arvoiseen käyttäytymiseen ja syrjintään. Esimiesasemassa olevilla on tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi keskeinen rooli. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi keskeinen rooli.

taisuuden suunnitteluun, seurantaan ja raportointiin liittyviä asioita käsitellään osana työ- ja palvelusturvallisuustoimintaa, yhteistoimintaa sekä johdon raportointia.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan sisällytettiin kolme konkreettista tavoitetta. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin, että epäasiallista kohtelua ei hyväksytä ja siihen puututaan. Vuosina 2016-2018 esiin tulleiden kiusaamis- ja häirintätapausten ratkaisemiseksi ja estämiseksi on käytetty työnjohdollisia toimenpiteitä, tehtävien sisällön uudelleenjärjestelyjä ja selvitetty asioita prosessin mukaisesti asianosaisten kanssa yhteistyössä. Lisäksi kiusaamista on käsitelty osastopalaverissa ja tutkimuslaitoksen johto on ilmaissut kiusaamisen ja sukupuolisen häirinnän olevan ehdottomasti kiellettyä. Esimiehet ovat avainasemassa riitojen ja konfliktien ehkäisemisessä ja heidän tulee toimia johdonmukaisesti ja kohdella kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti. Esimiesten koulutustilaisuuksissa kerrataan epäasiallisen kohtelun käsittely ja korostetaan esimiehen vastuuta työskentelykulttuurin luomisessa omassa tiimissään omalla esimerkillään ja tavalla puhua asioita. Esimiesten tulee tuntee ja kantaa vastuunsa työpaikan hankalien tilanteiden käsittelyssä. Tavoitteen toteutumista seurataan työilmapiiripalautteiden kautta.

Toinen tavoite on toimintakyvyn tukeminen ikäjohtamisen keinoin esimiesten johdolla. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa sisäisen toiminnan painopisteenä on ollut henkilöstön toimintakyvyn parantaminen. Työkyvyn ylläpitämiseen, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin panostetaan myös jatkossa. Tutkimuslaitoksen johto on sitoutunut henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja kaikkien työkykyyn panostetaan henkilöstöryhmästä riippumatta. Henkilöstön keski-ikä noudettaessa on tärkeää ymmärtää ikäjohtamisen merkitys ja nostaa tämä aihe yhdeksi henkilöstöjohtamisen painopistealueeksi. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota ikään liittyviin työkyvyn uhkiin, tukea työntekijöiden voimavarojen kehittymistä työuran eri vaiheissa ja luoda edellytyksiä eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiselle työyhteisön toiminnassa. Esimiesten tulee kannustaa kokeneempia työntekijöitä jakamaan osaamistaan, jotta voidaan estää osaamispääoman häviäminen henkilön jäädessä eläkkeelle. Ikäänntyneiden työntekijöiden kohdalla kehityskeskusteluissa tulee käydä läpi työuran pidentämistä tukevia toimenpiteitä vähintään viisi vuotta ennen arvioitua eläkkeelle jäämistä tai heidän täytettyään 58 vuotta. Tavoitteen toteutumista seurataan työilmapiiripalautteiden kautta.

Kolmas asetettu tavoite koskee osaamisen kehittämistä. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen strategian yhtenä painopisteenä on henkilöstön osaamisen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden muuttuvia tarpeita ja tähän tavoitteeseen on myös tutkimuslaitoksen johto sitoutunut. Tulevaisuuden osaamishaasteet konkretisoidaan jatkuvasti ylläpidettävässä laitoksen osaamiskartassa. Keskitetyn tehtävä- ja seuraajasuunnittelun avulla pyritään

varmistamaan osaamisen jatkuvuus avaintehtävissä. Tavoitteena on, että jokaisella työntekijällä on yhdessä oman esimiehen kanssa sovittu, osaamiskarttaan perustuva henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma. Tavoitteen toteutumista seurataan esimiesten johdolla jokaisessa tiimissä.

Tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan suunnitelman päivityksen yhteydessä kahden vuoden välein. Arvioinnissa selvitetään, miten tavoitteet on saavutettu, ovatko tavoitteet ja toimenpiteet olleet oikeita ja riittäviä ja onko toteutetuilla toimenpiteillä ollut vaikutusta esimerkiksi työilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin. Arvioinnin avulla saadaan myös tietoa tulevan toiminnan suunnitteluun ja suunnitelmien päivittämiseen.

5.4 Seuranta ja jalkauttaminen

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma käsiteltiin yhteistoimintaelimessä ennen suunnitelman julkaisua ja henkilöstön edustajille annettiin mahdollisuus kommentoida suunnitelmaa ennen sen hyväksymistä. Valmis suunnitelma jaettiin Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä jakeluna koko henkilöstölle. Suunnitelma on tallennettu kyseiseen järjestelmään ja se on sitä kautta saatavilla helposti koko henkilöstölle myös jatkossa.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista seurataan työilmapiirikyselyn lisäksi kehityskeskusteluissa, seuraamalla henkilöstöhallinnon tilastoja, käymällä keskusteluja osastokokouksissa sekä luottamusmiehille ja esimiehille tehtyjen yhteydenottojen perusteella. Puolustusvoimien tutkimuslaitos osallistuu Puolustusvoimien tasolla tehtävään laajaan tasa-arvokyselyyn. Puheeksi ottamisen menettelyllä ja vuosittaisilla kehityskeskusteluilla varmistetaan mahdollisten epäkohtien esiin nostaminen ja niiden ratkaiseminen. Työturvallisuuslain ja Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaisesti jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta ja työtoverien hyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta.

Puolustusvoimien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö kytkeytyy henkilöstöstrategiaan, hyvään henkilöstöpolitiikkaan ja työnantajamielikuvaan. Sukupuoli- ja yhdenvertaisuusnäkökulman avulla tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen tavoite pyritään sisällyttämään mahdollisimman laajasti kaikkeen toimintaan. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tavoitteiden mukaisesti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulma huomioon ottaen voidaan edistää ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön saatavuutta ja sitoutumista, osaamista, johtamista, työskentely- ja toimintatapoja sekä henkilöstön toimintakykyä.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustavoitteena on henkilöstön tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen kohtelu, avoin ja vuorovaikutteinen asioiden käsittelykulttuuri, oman ja muiden työn arvostaminen ja vastuun kantaminen kaikilla tasoilla.

6 Johtopäätökset

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tasa-arvotilannetta arvioitiin työilmapiirikyselyn tulosten ja suunnitelmaa varten laadittujen henkilöstötilastojen avulla. Työilmapiirikysely toteutetaan Puolustusvoimissa vuosittain ja kyselyn rakenne on säilynyt samana jo pitkään, joten tulosten vertailtavuutta voidaan pitää hyvänä. Kyselyn vastausprosentti on korkea, 96 % vuonna 2018, joten tuloksia voidaan pitää myös luotettavina. Suunnitelmaa varten laaditut henkilöstötilastot ja kaaviot on koostettu Puolustusvoimien henkilötietojärjestelmästä otettujen tietojen perusteella ja niitä on verrattu vuoden 2018 vuosiraportin lukuihin, jotta on voitu varmistaa tietojen oikeellisuus.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstöstä naisia on 29 % ja he kaikki työskentelevät siviilitehtävissä. Vaikka henkilöstöstä suurin osa on miehiä, ei tutkimuslaitoksen toiminnassa ole tilastojen perusteella tai henkilöstöprosesseja tarkastelemalla havaittavissa, että organisaatiossa millään tavalla suosittaisiin miehiä tai asetettaisiin naisia eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi mahdollisuus etätöihin ja työaikajoustoihin ja sitä kautta työn ja perhe-elämän joustavampi yhdistäminen koskee niin miehiä kuin naisiakin. Kaikkien työntekijöiden osaamisen kehittämiseen panostetaan riippumatta siitä, ovatko he olleet perhevapailla poissa töistä vai eivät. Lisäksi työilmapiirikyselyn tuloksien mukaan henkilöstö kokee sukupuolten välisen tasa-arvon toteutuvan työyhteisössä täysin hyvin. Myös oman kokemukseni mukaan tutkimuslaitoksessa tasa-arvo ja yhdenvertaisuus otetaan hyvin huomioon eri toiminnoissa, työehdoissa ja henkilöstöhallinnon prosesseissa.

Tasa-arvotilannetta kuvaavan aineiston perusteella puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvotilanne on hyvä ja myös yhdenvertaisuuteen on panostettu. Puolustusvoimien useat henkilöstöprosessit on laadittu tasa-arvonäkökulma huomioiden. On hyvin tärkeää, että Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen oma tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on nyt tehty ja, että laitoksen johto on sen tavoitteiden toteuttamiseen sitoutunut. Suunnitelmassa käydään läpi nykytilannetta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta monipuolisesti ja siinä korostuu myös esimiehiä ohjaava puoli epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumisessa ja nostamalla esiin ikäjohtamisen merkitys. Toiveeni on, että suunnitelma toimisi jatkossa aktiivisena työpaikan kehittämisen välineenä ja, että suunnitelmasta olisi konkreettista hyötyä.

Olisin voinut tehdä tutkimukseni myös laadullisesta lähtökohdasta, jolloin olisin haastatellut eri henkilöstöryhmien edustajia ja selvittänyt heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa. Tällä tavalla asiaa lähestyttäessä olisin mahdollisesti saanut selville yksityiskohtaisempia tietoja ja

konkreettisia käytännön esimerkkejä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta. Haastattelutilanteessa vastaajat olisivat saaneet mahdollisuuden kertoa asioita, joita he eivät jostain syystä ole halunneet tai voineet tuoda esiin esimerkiksi työilmapiiirikyselyyn vastatessaan. Oman arvioni mukaan tulos tutkimuslaitoksen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilanteesta ei olisi kuitenkaan merkittävästi poikennut nyt saavutetusta tuloksesta. Jos tutkimuslaitoksessa olisi suuria ongelmia tai epäkohtia tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden suhteen, olisivat ne näkemykseni mukaan tulleet ilmi ilmapiiirikyselyn tuloksissa ja esimiesten ja luottamusmiesten välisissä keskusteluissa.

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yhteenvetona voidaan todeta, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioihin on panostettu Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ja niiden edistäminen koetaan tärkeäksi asiaksi. Vaikka tasa-arvotilanne onkin laitoksessa hyvä, on siihen syytä panostaa myös jatkossa. Laitoksessa ilmenneet epäasiallisen kohtelun tapaukset kertovat, että kehitettävää löytyy toimintakulttuurista ja työntekijöiden asenteista. Vaikka tapauksia on ollut vain vähän, on yksikin liikaa. Myös tästä näkökulmasta katsottuna on äärimmäisen tärkeää, että tutkimuslaitoksella on nyt oma kirjoitettu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, joka luo alustan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen entistä vahvemmin. Suunnitelmassa korostuu ohjaava puoli ja tutkimuslaitoksen koko henkilöstölle tuodaan näkyväksi se, mitä epäasiallinen kohtelu on ja miten tulee toimia, jos sellaista kohtelua kokee työntekijänä tai miten asiaan tulee puuttua esimiehen roolissa. Tavoitteena on entistä matalampi kynnyks epääsiallisen kohtelun tapausten havainnointiin, tunnistamiseen, ilmoittamiseen ja puuttumiseen. On tärkeää, että suunnitelmassa kerrotaan avoimesti, millainen käytös on sallittua ja hyväksyttävää ja millainen puolestaan ehdottomasti kiellettyä. Kahden vuoden kulluttua suunnitelmaa päivitettäessä tulee selvittää, onko tässä suunnitelmassa annetuilla ohjeilla ollut vaikutusta epäasiallisen kohtelun tapausten määrässä ja käsittelyssä.

En omassa työssäni ole huomannut epäasiallista kohtelua tai minkäänlaista suosimista tai syrjintää tutkimuslaitoksen toiminnassa. Koen, että eri prosessit ja toimintaa ohjaavat määräykset ovat pääsääntöisesti hyvin tarkkoja ja yhdenvertaisia. Joskus tämä on jopa turhauttanut minua työssäni, kun asiat etenevät hitaasti ja toiminta on kankeaa. Toisaalta byrokraattiset toimintatavat mahdollistavat tasalaatuisen ja yhdenvertaisen asioiden käsittelyn ja tämä on viranomaisen toiminnassa erityisen tärkeää. Esimerkiksi kaikki päätökset varmennetaan ja hyväksytään eri henkilön toimesta.

Uutisia lukiessa ei viime aikoina ole voinut välttyä otsikoilta, joissa Puolustusvoimat on noussut esiin hyvin ikävien tapausten yhteydessä. On ollut uutisia suosimisesta henkilövalinnoissa sekä suorastaan pöyristyttäviä tapauksia epäasiallisesta kohtelusta varusmiehiä

kohtaan tai kertausharjoituksissa. Nämä ovat erityisen valitettavia tapauksia ja on mielestäni hyvä, että tapaukset käsitellään oikeudessa. On kuitenkin syytä muistaa, että otsikot ja oikeudessa puitavat tapaukset eivät ole koko totuus. Puolustusvoimat on suurin valtion työllistäjä 12 000 työntekijällään ja näin suureen massaansa mahtuu monenlaisia henkilöitä. Silti yksikin epäasiallisen kohtelun tapaus on liikaa ja toivon, että ne osoittautuvat yksittäistapauksiksi. Ja vaikkei näin olisi, niin ainakin nyt viimeistään mediahuomio ja aiheen ympärillä pyörivä keskustelu varmasti herättelee Puolustusvoimien johtoa puuttumaan tällaisen toiminnan mahdollistaviin prosesseihin ja toimintatapoihin.

Jokaisen työntekijän vastuulla on omalta osaltaan edistää työhyvinvointia, työntekijöiden keskinäistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Tärkein rooli on silti esimiehillä, joiden tulee omalla esimerkillään luoda raamit muita arvostavalle ja työilmapiiriä parantavalle käytökselle. Esimies on keskeinen vaikuttaja työyhteisössä ja siksi myös heidän työtään tulee tukea sujuvien työkuorman säätelyn, henkilöstöhallinnon prosessien ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksin. Lisäksi ottamalla huomioon eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden elämäntilanteet esimerkiksi työaika- ja työjärjestelyin, voidaan tarjota mahdollisuuksia parempaan töiden hallintaan ja jaksamiseen.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa nousi esille työilmapiirikyselyn tulosten perusteella, että henkilöstö kokee eri henkilöstöryhmien välillä jonkin verran epätasa-arvoa. Seuraavan suunnitelman päivittämisen yhteydessä olisi tärkeää selvittää, mistä tämä johtuu ja onko tilanne parantunut. Asiaa voisi selvittää esimerkiksi erillisen tasa-arvokyselyn avulla. Olisi mielenkiintoista selvittää, kokevatko nämä henkilöt epätasa-arvoiseksi sen, että he eivät kuulu johonkin toiseen henkilöstöryhmään vai onko ryhmien välisessä palkkauksessa tai työehdoissa jotain, mikä aiheuttaa epätasa-arvon kokemuksia.

Puolustusvoimissa tasa-arvosuunnitelmaan kuuluvan palkkakartoituksen tekeminen on pääesikunnan vastuulla. Olisi kuitenkin tärkeää huolehtia, että myös Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstö olisi tietoinen palkkakartoituksen tuloksista ja kartoituksen perusteella tehtävistä mahdollisista kehittämistoimista. Suunnitelmaa seuraavan kerran päivitettäessä olisi hyvä kertoa tarkemmin palkkakartoituksen toteuttamisesta ja miten siitä on mahdollista saada lisätietoa.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa on otettu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat huomioon muun muassa rekrytoinnissa, palkkausjärjestelmässä, joustavissa työaikajärjestelmässä sekä osaamisen kehittämisessä. Eri henkilöstöprosessit on kuvattu tarkasti ja niiden noudattamista seurataan, mutta tärkeää olisi myös tarkemmin tarkastella henkilöstön omaa kokemusta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta.

Jatkossa Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittämiseen olisi tärkeää ottaa mukaan vahvemmin myös henkilöstön edustajat. Nyt toteutettu ensimmäinen suunnitelma tehtiin henkilöstöhallinnon edustajan toimesta ja se käsiteltiin yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja heiltä pyydettiin työhön kommentteja. Jatkossa jo suunnitelman päivitysvaiheessa olisi hyvä osallistaa työhön henkilöstön edustajat, jotta he voivat vielä tehokkaammin tuoda omat näkemyksensä esiin ja toimia osaltaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäjinä työyhteisössä. Jos suunnitelmaa seuraavan kerran päivitettäessä päädytään tekemään erillinen tasa-arvokysely, olisi sen sisällölliseen suunnitteluun hyödyllistä ottaa henkilöstön edustajat mukaan.

Tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta säädettyissä laeissa ohjataan työnantajien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelua nimenomaan tasaisin väliajoin päivitettävien suunnitelmien kautta. Näkisin, että ideaalitulanteessa kyseessä olisi jatkuva toiminnan parantamisen prosessi, jossa nämä asiat huomioitaisiin luontevasti kaikessa toiminnassa. Jos työpaikoilla keskitytään vain itse suunnitelmien laatimiseen ja päivittämiseen tietyn aikataulun puitteissa, voi käydä niin, etteivät tavoitteet ja toimenpiteet kumpua aidosta tarpeesta, vaan ne kirjataan ylös ainoastaan, koska niin kuuluu lain mukaan tehdä. Parhaassa tapauksessa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelu myös osallistaisi koko henkilöstöä luomaan yhdessä parempaa toimintakulttuuria esimerkiksi interaktiivisen ja keskustelua synnyttävän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussivuston kautta esimerkiksi jossain yrityksen sisäisessä sähköisessä palvelussa. Valitettavasti Puolustusvoimissa tällainen ei ole mahdollista, vaan suunnitelmat kirjataan asiakirjoille ja tallennetaan asiakirjahallintajärjestelmään, jossa ne ovat henkilöstön luettavissa.

Yleisellä tasolla tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita pohtiessani mieleeni nousi kysymys, miten tulevaisuuden työelämässä tulisi huomioida ne työntekijät, jotka identifioivat itsensä muunsukupuolisiksi. Nykyinen lainsäädäntö keskittyy miesten ja naisten väliseen sukupuolijaotteluun, mutta tiedotusvälineissä ja yleisessä keskustelussa on viime aikoina entistä enemmän noussut esiin se, että on olemassa myös henkilöitä, jotka eivät halua tämän perinteisen kahtiajaon mukaisesti määritellä omaa sukupuoltaan. Oma toiveeni on, että tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tarkastellaan, nyt ja tulevaisuudessa, yhteiskunnallisella tasolla mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti myös erilaiset erityisryhmät huomioon ottaen.

6.2 Mahdolliset aiheet jatkotutkimukselle

Kahden vuoden kuluttua tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa seuraavan kerran päivitettäessä olisi tärkeää tarkastella tasa-arvotilannetta monipuolisemmin. Nyt valmistu-

nut suunnitelma on tutkimuslaitoksessa ensimmäinen, joten seuraavan kerran päivitetessä korostuu tässä suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumisen arviointi. Lisäksi olisi hyödyllistä toteuttaa erillinen tutkimuslaitoksen henkilöstölle suunnattu tasa-arvokysely, jonka avulla saataisiin arvokasta lisätietoa henkilöstön näkemyksestä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden suhteen. Erillinen tasa-arvokysely toimisi myös henkilöstölle päin signaalina siitä, että tasa-arvoasioihin halutaan panostaa ja tilannetta tarkastellaan monipuolisesti. Tällä olisi varmasti vaikutusta myös työilmapiiriin, asenteisiin ja tietoisuuden lisääntymiseen. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella, onko jo itsessään tämän ensimmäisen suunnitelman tekeminen nostanut tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita enemmän näkyvillä laitoksen toiminnassa ja henkilöstön asenteissa.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa kirjottaessa nousut ikäjohtamisen näkökulma on myös hyvin mielenkiintoinen ja tärkeä. Laitoksen ikärakenne tulee todennäköisesti myös jatkossa olemaan samanlainen, joten eri-ikäisten työntekijöiden huomioiminen ja heidän osaamisensa arvostaminen ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnin ja laitoksen osaamispääoman vaalimisen kannalta. Näin ollen Puolustusvoimien tutkimuslaitokseen olisi tarpeellista perustaa oma ikäohjelma. Tällaisen ohjelman avulla ikäjohtamisen teema nousisi luonnollisesti osaksi esimiestoimintaa ja samalla se toimisi vahvana signaalina työntekijöille, että ikäjohtamiseen halutaan panostaa. Ikäohjelmassa yhtenä osa-alueena olisi työntekijää arvostava eläkkeelle siirtymisen prosessi. Tutkimuslaitoksessa urat ovat tyypillisesti hyvin pitkiä ja monelle eläkkeelle siirtyminen voi olla yksi merkittävimmistä elämän käännekohdista. Siksi olisi erityisen tärkeää, että prosessi sujuisi mahdollisimman luontevasti ja niin, että pitkään tutkimuslaitoksessa palvelleelle asiantuntijalle jäisi olo, että hänen työnsä on ollut merkityksellistä ja sen panos näkyy laitoksen toiminnassa myös hänen eläkkeelle siirtymisen jälkeen.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Olen oppinut paljon uutta tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen tätä työtä kirjoittaessa. Aihe kiinnosti minua jo ennenkin, mutta nyt koen sen entistä merkityksellisemmäksi. Mielestäni on hienoa, että Suomessa on eri laeissa säädetty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioista tarkasti ja monipuolisesti eri näkökulmat huomioiden. On todella hyvä, että työnantajia ja viranomaisia veloitetaan tekemään suunnitelma tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden edistämiseksi, vaikka toki ideaalitulanteessa näin työpaikoilla toimittaisiin ilman lain määrittelemää pakkoakin. Näkisin, että yleisesti ottaen sukupuolten välinen tasa-arvo monella suomalaisella työpaikalla on hyvällä mallilla. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen on kuitenkin aivan yhtä tärkeää myös muista näkökulmista, kuten henkilön etnisen alkuperän tai seksuaalisen suuntautumisen kannalta. Uskon, että näissä asioissa on jokaisella työpaikalla jatkuvasti parantamisen ja kehittymisen varaa, myös

Puolustusvoimissa. Tämä tulisi huomioida erityisesti siitä syystä, että työvoima Suomessa muuttuu yhä monimuotoisemmaksi maahanmuuton ja teknologian kehittymisen takia.

Koen, että työni Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisessa on ollut merkityksellistä ja toivon, että kaikki laitoksen työntekijät lukisivat suunnitelman ja miettivät, miten jokainen työntekijä voi osaltaan olla vaikuttamassa työpaikan tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen työskentelykulttuuriin ja näin olla edistämässä kaikkien työhyvinvointia.

Suunnitelman kirjoittaminen laajensi myös omaa henkilöstöhallinnon ammatillista osaamistani, mistä varmasti on hyötyä tulevaisuudessa. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen on jatkuva prosessi työelämässä ja tämän alan osaajista on varmasti kysyntää työmarkkinoilla. On hyvin todennäköistä, että vastuullani on myös kahden vuoden kulluttua toteutettava tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittäminen. Näin ollen tämän suunnitelman kirjoittamisesta on ollut suuresti hyötyä ja olisi hienoa pystyä hyödyntämään ja syventämään saavuttamaani osaamista ja kokemusta myös tulevaisuudessa työtehtävissäni. Koen, että voisin myös mahdollisessa seuraavassa työpaikassani osallistua tasa-arvotyöhön jo jonkin asteisena asiantuntijana tuoden omien näkemysteni lisäksi ideoita aiemmin hyväksi todetun materiaalin hyödyntämisestä ja erilaisia kokemuksen kautta saatuja kehitysehdotuksia. Arvostan sitä luottamusta, jota olen saanut kirjoittaessani suunnitelmaa ja koen ammattilypeyttä siitä, että olen saanut suunnitelmasta positiivista palautetta sekä esimieheltäni että hänen esimieheltään. Kaiken kaikkiaan tämä on ollut hyvin mielekäs ja motivoiva prosessi.

Lähteet

Ahlroth, M. 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla - ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Porvoo: Edita Publishing Oy.

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

Bruun, N. & von Koskull, A. 2012. Työoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.

Finlex. Työturvallisuuslaki. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738/>. Luettu 9.3.2019.

Finlex. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609/>. Luettu 9.3.2019.

Finlex. Suomen perustuslaki. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731/>. Luettu 9.3.2019.

Finlex. Yhdenvertaisuuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325/>. Luettu 9.3.2019.

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Helsinki: Talentum.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg R., Saarelma-Thiel T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Nieminen, K. Tasa-arvolaki työsuhteessa. 2005. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Skurnik-Järvinen, H. 2016. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Samapalkkaisuusohjelma 2016-2019. 2016. Sosiaali- ja terveysministeriön raportti. Luettavissa: <http://stm.fi/documents/1271139/133809/Samapalkkaisuusohjelma+2016-2019.pdf/69fef974-e8a1-4743-8329-da12180ad263/>. Luettu 19.3.2019.

Tanhua, I. 2012. Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt: Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työsuojelu. Työsuhde. Yhdenvertaisuus. Luettavissa:

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/>. Luettu: 16.3.2019.

Oikeusministeriö. 2019a. Yhdenvertaisuus. Toimijat ja heidän roolinsa yhdenvertaisuuden edistämässä. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/toimijat/>. Luettu: 16.3.2019.

Oikeusministeriö. 2019b. Yhdenvertaisuus. Yhdenvertaisuuden arviointi. Yhdenvertaisuuden arvioinnin työkalu. Miksi arvioidaan? Luettavissa:

<http://yhdenvertaisuus.finlex.fi/yhdenvertaisuudenarviointi/miksi/>. Luettu: 16.3.2019.

Oikeusministeriö. 2019c. Yhdenvertaisuus. Yhdenvertaisuuden arviointi. Yhdenvertaisuuden arvioinnin työkalu. Mitä arvioidaan? Luettavissa:

<http://yhdenvertaisuus.finlex.fi/yhdenvertaisuuden-arviointi/mita-arvioidaan/>. Luettu 16.3.2019.

Oikeusministeriö. 2019d. Yhdenvertaisuus. Yhdenvertaisuuteen liittyvä lainsäädäntö. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/lainsaadanto/>. Luettu 16.3.2019.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2018. Luettavissa:

https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2267037/PEVIESTOS_Puolustusvoimien_henkilost%C3%B6tilinpaatos_2018.pdf/25de5fee-0380-257d-6c37-d758f4022139/PEVIESTOS_Puolustusvoimien_henkilost%C3%B6tilinpaatos_2018.pdf.pdf. Luettu: 24.4.2019.

Ylöstalo, H. 2012. Tasa-arvotyön tasa-arvot. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Liitteet

Liite 1. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2019-2020

PUOLUSTUSVOIMIEN TUTKIMUSLAITOKSEN TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSUUNNITELMA 2019-2020

1 YLEISTÄ

Puolustusvoimien tavoitteena on turvata tasa-arvoiset ja yhdenvertaiset toimintatavat kaikkia organisaation palveluksessa olevia kohtaan. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulma ja niitä edistävät toimintatavat tulee suunnitelmallisesti ottaa huomioon kaikessa Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toiminnassa. Vastuu käyttäytymisestä ja toisten huomioimisesta kuuluu jokaiselle tutkimuslaitoksessa työskentelevälle. Jokaisen tulee huolehtia omalta osaltaan siitä, että ketään ei kohdella epäasiallisesti tai aseteta perusteettomasti muihin nähden eriarvoiseen asemaan.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoite on Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toiminnan, tehokkuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen ja lisääminen. Pannostamalla työyhteisön oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen sekä puuttamalla syrjintään, kiusaamiseen ja häirintään, tarjotaan viihtyisämpi ilmapiiri kaikille tutkimuslaitoksessa työskenteleville. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden huomioon ottaminen vaikuttaa myönteisesti niin työskentelyolosuhteisiin, yhteishenkeen, motivaation kuin viihtyvyyteenkin.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on suunnitelma siitä, kuinka tutkimuslaitos työnantajana ja viranomaisena omassa toiminnassaan edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisee ja puuttuu syrjintään. Suunnitelman tavoitteena on parantaa tutkimuslaitoksen yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä toimia ohjeistuksena tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle.

Tämä suunnitelma on laadittu vuosille 2019 ja 2020. Suunnitelma perustuu vuonna 2018 suoritetun työilmapiirikyselyn tuloksiin ja niiden perusteella tehtyihin parantamissuunnitelmiin. Lisäksi aineistona on käytetty henkilöstöhallinnon määräaikaisraportteja kuten vuosiraporttia.

Suunnitelmaluonnoksesta on pyydetty kommentteja YT-elimessä 15.3.2019 ja suunnitelmasta on tiedotettava henkilöstölle.

2 PUOLUSTUSVOIMIEN TUTKIMUSLAITOKSEN TASA-ARVOTILANNE

2.1 Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävä toimintakulttuuri

Tavoitteena on kannustava työpaikka, jossa kenenkään ei tarvitse pelätä tulevansa syrjityksi tai epäasiallisesti kohdelluksi. Hyvän yhteishengen, ilmapiirin ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseksi tulee kiinnittää huomiota tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kunnioittavaan toimintakulttuuriin ja kielenkäyttöön. Epäsopiva puhe ei ole hyväksyttävää, eikä erilaisista ryhmistä tai henkilöistä pidä käyttää ilmaisuja, joita voi pitää loukkaavina. Sukupuolen, henkilön tai ihmisryhmän arvon tarkoituksellista loukkaamista tai vihamielisen ja loukkaavan ilmapiirin luomista ei suvaita. Esimiehillä on erityinen vastuu oman yksikkönsä toimintatavoista ja ilmapiiristä. Esimiesten velvollisuus on puuttua syrjivään tai epäasialliseen käyttäytymiseen välittömästi saatuaan tiedon tällaisesta asiasta.

2.2 Henkilöstön tunnusluvut

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa on palkattua henkilöstöä 206 henkilöä. Tutkimuslaitoksessa on sotilaita 25 % henkilöstöstä. Vuosien 2016–2018 välisenä aikana miesten ja naisten osuus henkilöstöstä on pysynyt lähes samana suhteellisen osuuden vaihdellessa 1-2 prosenttia. Vuonna 2018 henkilöstöstä oli 71 % miehiä ja 29 % naisia. Vuonna 2018 Tutkimuslaitoksen henkilöstön keski-ikä oli 47,9 vuotta. Vähintään 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä oli 65 %. Keski-ikä ja yli 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä on pysynyt lähes samana vuosien 2016–2018 välisenä aikana.

2.3 Työilmapiirikyselyn 2018 tulokset

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen työilmapiirikyselyn tulokset vuonna 2018 olivat hyvät; summamuuttujat olivat välillä 3,5–4,7. Myös vastausprosentti oli korkea 96 %, joten kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina. Työilmapiirikyselyn vuosien 2016–2018 tulosten kehitys-trendi on lievästi nouseva kaikkien summamuuttujien osalta (0,1-0,2). Summamuuttujista parhaat ovat: maanpuolustustahto (4,7), työvälineet ja tilat (4,4) sekä mehenki/työilmapiiri (4,3). Heikoimmat tulokset ovat osa-alueista: työmäärä ja jakautuminen (3,5), PV työnantajana (3,7) ja jaksaminen (3,8).

Vuoden 2018 työilmapiirikyselyn mukaan 87 % Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen henkilöstöstä kokee, että sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut tutkimuslaitoksessa joko täysin tai pääosin hyvin. Lukema on pysynyt lähes samassa viimeiset kolme vuotta. Vain 1,6 % henkilöstöstä kokee, että sukupuolten välinen tasa-arvo ei toteudu hyvin tutkimuslaitoksessa. Myös tämä lukema on pysynyt lähes samana viimeiset kolme vuotta.

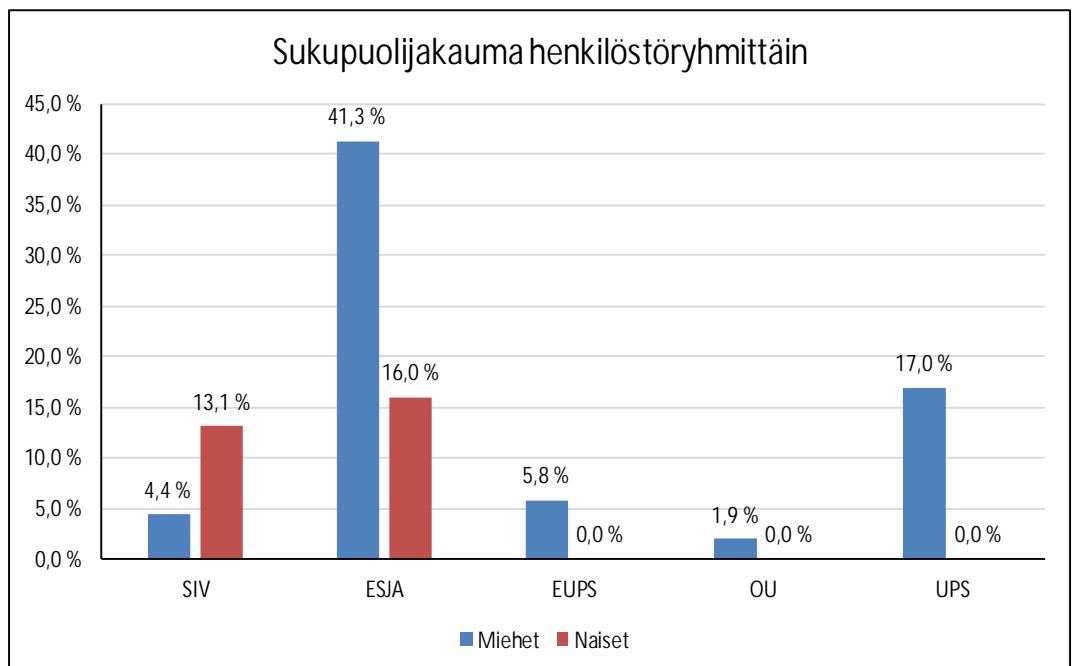
Eri henkilöstöryhmien välisen tasa-arvon toteutumisen tulokset eroavat enemmän kuin sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta kysyttäessä. 71 % henkilöstöstä kokee, että eri henkilöstöryhmien välinen tasa-arvo on toteutunut tutkimuslaitoksessa hyvin tai pääosin hyvin. 11 % henkilöstöstä kokee olevansa pääosin tai täysin eri mieltä kysyttäessä onko tasa-arvo eri henkilöstöryhmien välillä toteutunut hyvin. On kuitenkin huomionarvoista, että tulokset ovat parantuneet noin kaksi prosenttiyksikköä kolmen vuoden tarkastelujakson aikana.

Työilmapiirikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että sukupuolten välinen tasa-arvo tutkimuslaitoksessa on erittäin hyvällä tasolla. Henkilöstöryhmien välinen tasa-arvon toteutuminen ei ole aivan yhtä korkealla tasolla, mutta tulos on myös hyvä ja se on parantunut joka vuosi.

Jotkut yksittäiset henkilöt ovat kokeneet henkistä väkivaltaa vuosina 2016–2018. Tarkastelujaksolla jotkut henkilöt ilmoittivat kokeneensa henkistä väkivaltaa, mutta eivät koe sitä enää. Väkivaltaa kokeneet sijoittuivat eri tulosyksiköihin tutkimuslaitoksen sisällä. Uutena asiana ilmeni, että vuonna 2018 tutkimuslaitoksessa on koettu sukupuolista häirintää. Näihin asioihin on puututtu ja tapaukset on selvitetty.

2.4 Miesten ja naisten sijoittuminen

Tutkimuslaitoksen henkilöstöstä siviilitehtävissä työskentelee 75 % henkilöstöstä. Kaikki naiset (29 % henkilöstöstä) työskentelevät siviilitehtävissä.

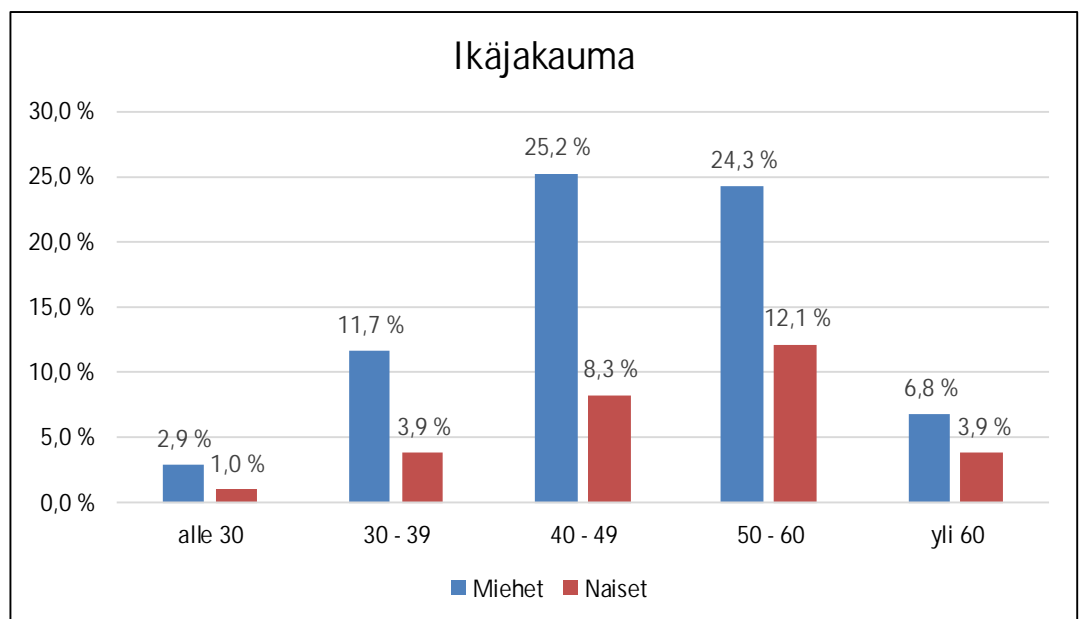


Kuva 1: Sukupuolijakauma eri henkilöstöryhmittäin Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa, tilanne 31.12.2018.

Tutkimuslaitoksen tehtävistä noin 80 % on monialaisia tutkimustehtäviä ja niihin läheisesti liittyviä tutkimuksen tukitehtäviä. 20 % tehtävistä on johtotehtäviä ja esikunnan sisäisen palvelun tehtäviä. Sotilaita on 25 % henkilöstöstä, ja he ovat kaikki miehiä. Vuonna 2018 tutkimuslaitoksessa oli 35 upseeria, joista noin kolmannes siirtyi uuteen tehtävään vuoden aikana. Jatkossa upseereiden vuosittaisen vaihtuvuuden odotetaan säilyvän samansuuntaisena.

2.5 Ikärakenne ja koulutustaso

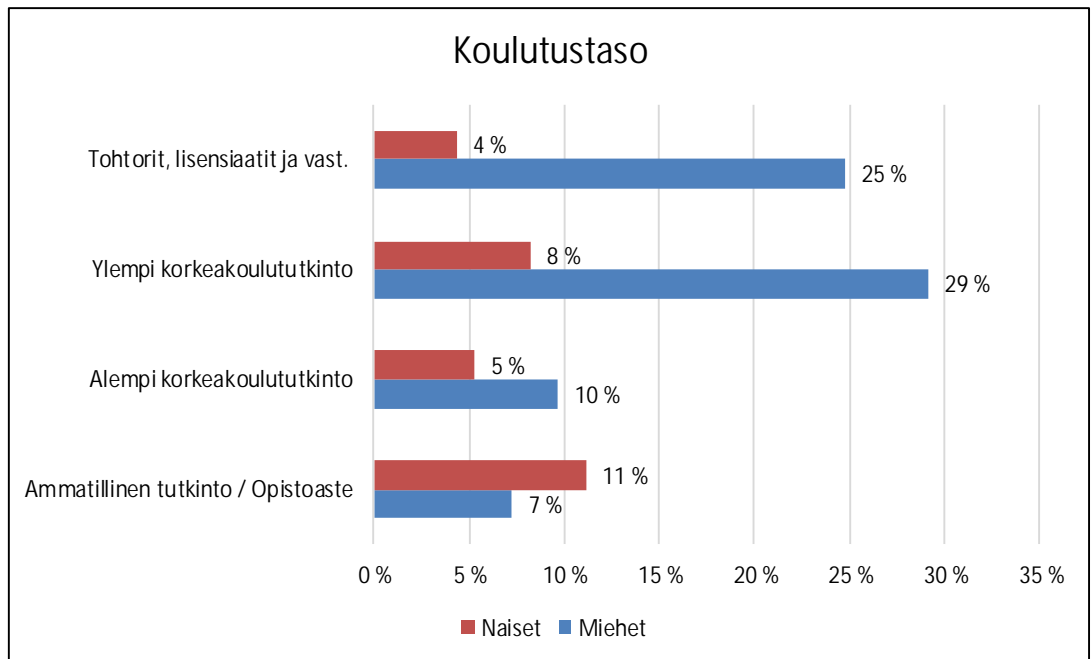
Tutkimuslaitoksen henkilöstöstä 80 % on yli 40-vuotiaita. Sekä naisten että miesten osuus eri ikäryhmissä on samansuuntainen. Yli 50-vuotiaita työntekijöitä on 47 % ja heistä on naisia 34 % ja miehiä 66 %. On tärkeää, että ikäjohtamisen näkökulma nostetaan esiin henkilöstövoimavarojen johtamisessa, jotta työntekijöiden tarpeet ja vahvuudet voidaan ottaa parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Tällä hetkellä näin jo tehdäänkin mm. työaikajousten, osaamisen kehittämisen ja työkyvyn tukemisen avulla.



Kuva 2: Henkilöstön ikäjakauma Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa, tilanne 31.12.2018.

Työurat ovat tutkimuslaitoksessa pitkiä, mikä osaltaan selittää ikärakennetta. Lisäksi rekrytoitavat uudet työntekijät ovat korkeasti koulutettuja, joten alle 30-vuotiaiden työntekijöiden osuus on hyvin pieni. Keski-ikä (47,9 vuotta) on pysynyt lähes samana jo pitkään.

Ku
va
3:
He
nki-
lös-
tön
kou-
lu-
tust
aso
Pu
olu



stusvoimien tutkimuslaitoksessa, tilanne 31.12.2018.

Tutkimuslaitoksen henkilöstön koulutustaso on korkea. Henkilöstöstä 67 prosentilla on vähintään ylempi korkeakoulututkinto. Vähintään ylempään korkeakoulututkintoon omaavia naisia on henkilöstöstä 18 %. Naisista 39 prosentilla ei ole korkeakoulututkintoa.

2.6 Osaamisen kehittäminen

Tavoitteena on taata Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa työskenteleville turvalliset ja terveelliset työskentelyolosuhteet sekä oikeudenmukaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen ja osaamisen kehittämiseen. Sopivan haasteelliset työtehtävät, oppimista tukeva työyhteisö ja kouluttautumismahdollisuudet muodostavat perustan osaamisen kehittämiseksi. Ammatillista kehittymistä edistävät myös kiinnostus omaan työhön, myönteinen asenne itsensä kehittämiseen ja uudistamiseen sekä luottamus omaan oppimiskykyyn.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa tuetaan ammattitaidon kehittymistä ja työtehtävien monipuolistamista tasapuolisesti sukupuolesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä riippumatta. Työnantaja luo samojen koulutus- ja osaamislähtökohtien omaaville työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Palkatun henkilöstön tietojen ja taitojen pysymisestä ajan tasalla huolehditaan mahdollistamalla osallistuminen koulutukseen sekä tukemalla omaehtoista kouluttautumista.

Henkilöstön täydennyskoulutussuunnitelman avulla mahdollistetaan henkilöstön suunnitelmallinen kouluttautuminen. Suunnitelma laaditaan vuosittain toimintakäskyn liitteenä.

Tärkeää on, että koulutuksiin osallistutaan oikea-aikaisesti eli silloin, kun koulutuksen an- nista on eniten hyötyä oman osaamisen kehittämiseksi.

Vuonna 2019 siviilien keskitettyä tehtävä- ja seuraajasuunnittelua on laajennettu ja tähän suunnitteluun myös tutkimuslaitos osallistuu kohdentamalla suunnitelmaan tehtäviä, joihin toivotaan seuraajia Puolustusvoimien sisältä. Vuonna 2019 on laadittu ensimmäistä kertaa myös aliupseerien ja opistoupseerien seuraajasuunnitelma.

Suurin osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu työssä oppimisen menetelmin. Tärkeää on kaikissa eri tehtävissä toimivien asiantuntijoiden yhteistyö, mikä mahdollistaa osaamisen kehittymisen ja vuorovaikutteisen osaamisen jakamisen. Esimerkiksi vanhemmat tutkijat ohjaavat nuorempien tutkijoiden työtä ja jakavat omaa osaamistaan. Näin varmistetaan, että arvokasta hiljaista tietoa välittyy myös muille tutkijoille ja osaston käyttöön. Lisäksi nuorempien substanssiosaaminen voi olla uudenlaiset näkökulmat huomioon ottavaa, jolloin yhdessä työskentelemällä vuorovaikutuksen keinoin niin noviisit kuin konkaritkin oppivat toisiltaan.

Henkilöstön valmiuksista ja halukkuuksista ammattitaidon kehittämiseen, työtehtävien monipuolistamiseen, uralla etenemiseen ja kansainvälisiin tehtäviin keskustellaan mm. vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Vastuu osaamisen kehittämisestä on sekä esimiehellä että työntekijöillä itsellään. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhdessä oman esimiehen kanssa sovittu, osaamiskarttaan perustuva henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma (HOKS).

2.7 Samapalkkaisuus

Puolustusvoimissa ylläpidetään ja kehitetään kannustavaa ja kumpaakin sukupuolta tasa- puolisesti kohtelevaa palkkausjärjestelmää. Samasta työstä maksetaan naisille ja miehille samaa vaatavuustason mukaista palkkaa ja henkilön tehtävistä suoriutumista arvioidaan yhdenmukaisin perustein.

Palkkaus muodostuu tehtävän vaatavuusluokasta ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta prosenttiosuudesta. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen omassa päätäntä- vallassa on alle 6 kuukauden määräaikaissa virkasuhteissa työskentelevien palkkauksen määrittäminen. Tehtävän vaatavuusluokka ohjaa myös näissä tapauksissa maksettavaa tehtäväpalkkaa ja palkkaa verrataan muista saman tyyppisistä tehtävistä maksettavaan palkkaan.

Tasa-arvolaki edellyttää, että työnantaja laatii tasa-arvosuunnitelman osana erittelyn naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä selvityksen eri sukupuolten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkka-eroista. Palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Pääesikunnan koulutusosasto vastaa koko Puolustusvoimia koskevan palkkakartoituksen laatimisesta kahden vuoden välein. Palkkakartoitus esitellään Puolustusvoimien yhteistoimintaelimessä.

2.8 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Työpaikkakohtaiset joustot kattavat laajan kirjon työn organisointiin ja työehtoihin liittyviä joustojärjestelyjä. Työaikajoustoja ovat esimerkiksi liukuva työaika, vuosilomien säästäminen, ylityön korvaaminen vapaana ja lomarahen vaihto vapaaksi. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa tuetaan työn ja yksityiselämän yhteensovittamista joustavilla työaikajärjestelyillä, kuten hajatyöllä ja etätyöllä. Lisäksi käytössä on erilaisia työaikajoustoja kuten mahdollisuus nelipäiväiseen työviikkoon. Työnantaja kehittää työtehtäviä ja niitä koskevia järjestelyitä siten, että joustavien työaikamuotojen käyttäminen on mahdollista kaikille. Työntekijöiden on mahdollista käyttää perhevapaita eikä työ saa olla este vapaiden pitämiselle. Vanhempainvapaiden käyttö ei myöskään saa estää uralla etenemistä.

Etätyö antaa mahdollisuuden järjestää työ työntekijälle parhaiten soveltuvalla tavalla. Etätöihin suhtaudutaan myönteisesti Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ja vuodelle 2019 on tehty etätyösopimuksia yhteensä 136 kappaletta.

2.9 Esimiestoiminta

Esimies on keskeinen vaikuttaja työyhteisössä. Työyhteisön tavoitteiden määrittely, oikea työkuormituksen säätely, vuorovaikutuskäytännöt sekä työntekijöitä kannustava ja arvostava työilmapiiri ovat hyvän johtamisen ydinalueita. Johtamiseen, vuorovaikutukseen ja yhteishenkeen vaikuttavia asioita kehittämällä, esimerkiksi esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen sekä työhyvinvointitoiminnan avulla, voidaan vähentää tehokkaasti epäasiallista käyttäytymistä työyhteisöissä. Lisäksi ottamalla huomioon eri elämänvaiheissa olevien henkilöiden elämäntilanteet esimerkiksi työaika- ja työjärjestelyin, voidaan tarjota mahdollisuuksia parempaan töiden hallintaan ja jaksamiseen.

Työkyvyn aktiivisen tuen mallilla tavoitellaan tasalaatuista työkykyjohtamista, jonka tarkoituksena on ennaltaehkäisevästi tukea henkilöstöä jaksamaan ja jatkamaan nykyisissä tai uusissa tehtävissään. Työkyvyn aktiivisen tuen mallin käyttö on osa normaalia esimies- ja johtamistyötä. Esimies ylläpitää työyhteisön työkykyä johtamalla. Työyhteisön tavoitteiden

määrittely, oikea työkuormituksen säätely, vuorovaikutuskäytännöt sekä työntekijöitä kannustava ja arvostava työilmapiiri ovat johtamisen ydinalueita. Esimiesten tulee ylläpitää ja kehittää esimies-taitojaan hakeutumalla esimerkiksi työnantajan tarjoamaan esimies- ja vuorovaikutusvalmennukseen.

Myös esimiehellä tulee olla mahdollisuus keskustella omasta työkyvystään oman esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelussa on lähiesimiehellä ja hänen esimiehellään käytettävissä mm. työilmapiirikyselyn tulokset. Näin esimies voi itse saada tukea vaikeiden tilanteiden analysointiin ja hallintaan.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa uudet esimiehet perehdytetään tehtäväänsä systemaattisesti ja esimiesten onnistumista työssään tuetaan järjestämällä erilaisia esimiesten osaamisen kehittämisen työpajoja, kuten pomopaja kaksi kertaa vuodessa. Pomopajan tarkoitus on tiedon jakamisen ja uuden tiedon tuottamisen lisäksi tarjota mahdollisuus esimiesten keskinäiselle vertaistuelle ja esimiestyön kehittämiseksi.

3 MENETTELYOHJEITA TASA-ARVON JA YHDENVERTAISUUDEN EDISTÄMISEKSI

3.1 Ikäjohtaminen

Hyvä johtaminen on yksilöllisten erojen ja tarpeiden huomioon ottamista iästä riippumatta. Ikäjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa ikäsidonnaisten tekijöiden huomioiminen palvelee sekä organisaation tavoitteita, että henkilöstön hyvinvointia. Ikäjohtamisen lähtökohta on tarve tukea henkilöstön työkykyä. Työpaikalla eri ikäpolvia yhdistävät parhaiten yhteiset tavoitteet ja yhdessä tekeminen. Voimavarojen yhdistäminen yhteisen päämäärään hyväksi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakentaa siltaa sukupolvien kuilun väliin.

Ikäasenteiden muotoutumiseen vaikuttavat ympäröivän kulttuurin arvot sekä mielikuvat eri-ikäisistä ihmisistä. Ikäasenteiden taustalla vaikuttavat eri ikäryhmiä koskevat yleistyksiset eli stereotypiat. Ikäsyrynnällä tarkoitetaan ikään perustuvaa ennakkoluuloista ja eriarvoistavaa kohtelua. Ikäsyryntään yhdistyy usein myös syrjintä sukupuolen perusteella, esimerkiksi nuoria naispuolisia työnhakijoita kohtaan siksi, että oletetaan heidän hankkivan lapsia lähivuosina. Ikäsyryntä voi ilmetä myös vanhempien työntekijöiden heikompina etenemis- ja koulutusmahdollisuuksina ja sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle jättämisenä. Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ei hyväksytä minkäänlaista ikäsyryntää ja kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti heidän henkilöstöryhmästään tai iästään riippumatta.

Erityisen haitallisia voivat olla johdon ja esimiesten kielteiset ikäasenteet, sillä ne heikentävät eri-ikäisten voimavarojen hyödyntämisen edellytyksiä työyhteisössä. Tästä johtuen myönteisten ikäasenteiden vaaliminen on tärkeää ja siihen halutaan panostaa Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa. Paras keino ennakkoluulojen torjuntaan on pyrkimys kohdata jokainen ihminen yksilönä ja tunnistaa hänen vahvuutensa iästä riippumatta.

Hiljainen tieto karttuu iän myötä, kun ihminen oppii kokemuksistaan. Se siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä tekemisen, havainnoinnin, jäljittelyn ja samaistumisen kautta. Kollektiivinen hiljainen tieto välittyy työyhteisön uusille jäsenille seuraamalla kokeneempien kollegoiden työskentelyä ja kuuntelemalla heidän tarinoitaan. Hiljainen tieto saadaan esille, kun työntekijät jakavat työhön liittyviä kokemuksiaan ja perustelevat käsityksiään ja toimintatapojaan. Hiljainen tieto välittyy yhteisissä palavereissa, kehittämishankkeissa, koulutustilaisuuksissa sekä kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. Hyödyllistä on myös erilaisien ongelmatilanteiden ja epäonnistumisten yhteinen käsittely ja analysointi. Hiljaisen tiedon jakamisen edistämiseksi on tärkeää, että noviisit voivat työskennellä yhdessä konkarien kanssa.

Jaetusta asiantuntijuudesta on kyse silloin, kun työuransa eri vaiheissa olevat työyhteisön jäsenet täydentävät toistensa osaamista antamalla oman tietämyksensä yhteiseen käyttöön. Myös noviisit tuovat uusia näkökulmia työyhteisöön. Samalla jaettu asiantuntijuus tukee yksilöiden ammatillista kehittymistä. Jaetun asiantuntijuuden ja yhteisöllisen oppimisen edellytyksenä on, että työyhteisöllä on aikaa kokemusten yhteiseen reflektointiin. Usein oppimisen ja osaamisen jakamisen pahin vihollinen on kiire. Oppiminen ei onnistu, ellei työyhteisössä ole aikaa keskustelulle.

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan ikäjohtamisen tarpeita osaamispääomasta huolehtimisen, myönteisen työnantajakuvan luomisen ja työkykyongelmien hallinnan näkökulmista.

Ikäjohtamisen tarpeet

Osaamis pääomasta huolehtiminen	Myönteisen työnantajakuvan luominen	Työkykyongelmien hallinta
<ul style="list-style-type: none">•Hyödynnetään kokeneiden työntekijöiden osaamista•Pidetään kiinni osaaavista työntekijöistä, kannustetaan eläkeikää lähestyviä työssä jatkamiseen•Siiretään eläkkeelle lähtevien osaamista organisaatioon jääville•Tuetaan oppimista osaamisvaatimusten muuttuessa•Tuetaan nuorten ammatillista kehittymistä	<ul style="list-style-type: none">•Huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista•Tuetaan ammatillista kehittymistä•Luodaan urakehitysmahdollisuuksia työuran kaikissa vaiheissa•Joustetaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi•Rekrytoidaan kaikenikäisiä	<ul style="list-style-type: none">•Ennaltaehkäistään sairauspoissaoloja•Ennaltaehkäistään työkyvyttömyyttä ja ennenaikaista eläköitymistä

Lähde: Lundell ym. 2011, 295.

Kuva 4: Ikäjohtamisen tarpeet (Lundell ym. 2011, 295)

3.2 Toiminta epäasiallisen kohtelun tilanteissa

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksessa ei hyväksytä häirintää ja sen nollatoleranssi toteutuu asiallisena puheena ja hyvänä käytöksenä. Jokaisen, joka kokee tulleen epäasiallisesti kohdelluksi tai havaitsee sellaista tapahtuvan, on velvollinen ilmoittamaan asiasta esimiehelleen niin, että esimiehellä on mahdollisuus ryhtyä tilannetta korjaaviin toimenpiteisiin.

Kiusaamisen ja häirinnän lopettamisessa ensimmäinen askel on ilmoittaa epäasiallisesti käyttäytyvälle, että kokee tämän käyttäytymisen epäasialliseksi ja, että tämän tulee lopettaa epäasiallinen käytös. Jos epäasiallinen käytös jatkuu, on siitä velvollisuus ilmoittaa esimiehelle tai tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden vastuutahoille. Esimiesten velvollisuus on puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen välittömästi tiedon saatuaan. Kynnys asioiden selvittämiseen pyritään pitämään mahdollisimman matalana. Esimiehiä tuetaan tilanteen korjaamisessa, ja kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus tulla kuulluksi.

Epäasiallinen käyttäytyminen voi näkyä eri tavoin tai tapahtua piilossa. Kiusaamisen kohdalla väärä vallankäyttö voi ilmetä ulkoisesti esimerkiksi seuraavin keinoin:

- sanaton viestintä: kielteiset eleet, olankohautukset, vähättelevät katseet ja ilmeet,
- sosiaalinen eristäminen: ei puhuta, ei keskustella, kohdellaan kuin ilmaa, ei tervehdittä,
- henkilön maineen loukkaaminen: levitetään henkilöstä väärää tai kyseenalaista tietoa,
- työnteon vaikeutuminen: ei jaeta työn kannalta tarpeellista tietoa vaan jätetään tiedon ulkopuolelle, annetaan vähän tai ei lainkaan työtehtäviä, teetetään tarkoituksettomia tehtäviä tai annetaan kohtuuttoman paljon tehtäviä, ja
- ristiriitaan tai kiistaan pohjautuva kiusaaminen: suulliset tai kirjalliset uhkaukset.

Seksuaalisella häirinnällä tarkoitetaan kaikkea seksuaalisesti sävyttyä kohteen kannalta ei-toivottua käyttäytymistä, joka voi ilmetä esimerkiksi seuraavin tavoin:

- sukupuolisesti vihjailevat eleet tai ilmeet,
- härskit puheet, kaksimieliset vitsit sekä pukeutumista, vartaloa tai yksityiselämää koskevat huomautukset tai kysymykset,
- ehdotukset, viestit, puhelut, vaatimukset tai
- seksuaalisesti värityneet julkisesti näkyvillä olevat aineistot.

Vakavissa tapauksissa (esimerkiksi epäasiallinen koskettelu) voi olla kyse myös seksuaalisesta ahdistelusta (rikoslaki 509/2014, 5 a §).

Sukupuolista häirintää voi ilmetä esimerkiksi seuraavin tavoin:

- sukupuolen, sukupuoli-identiteetin tai ilmaisun halventaminen tai
- kiusaaminen, kun se perustuu kiusatun sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun.

3.2.1 Menettelyohjeita esimiehelle

Esimiehen tehtäviin kuuluu työyhteisön ongelmiin puuttuminen. Saadessaan tiedon epäasiallisesta kohtelusta tai häirinnästä, on esimiehen ryhdyttävä toimenpiteisiin. Tieto voi tulla työilmapiirikyselyn kautta, henkilökohtaisena ilmoituksena tai kolmannen osapuolen kautta. Ensisijaisesti on pyrittävä tilanteen ratkaisemiseen työyhteisön sisällä. Tilanteesta on informoitava henkilöstöpäällikköä.

Saadessaan tiedon epäasiallisesta kohtelusta tai häirinnästä esimiehen tulee tarkasti välttää asian kertomista kolmansille osapuolille ennen kuin on kutsunut asianomaiset luokseen ja keskustellut heidän kanssaan asiasta yhdessä tai erikseen. Esimiehen on myös arvioitava, onko tilanne sellainen, että työyhteisön omat toimintavalmiudet riittävät tilan-

teen selvittämiseen. Lisäksi on arvioitava, onko asiassa käynnistettävä kurinpito- tai tutkintatoimet välittömästi.

Esimiehellä on oikeus konsultoida työterveyshuoltoa, työsuojeluhenkilöstöä, luottamushenkilöitä ja henkilöstöpäällikköä toimintaohjeiden saamiseksi. Tarvittaessa em. erikoisalat ja henkilöt tulevat mukaan ti-lanteen työstämiseen. Keskustelun tavoitteena on selvittää kokonaistilanne, tapahtumien kulku ja ristiriitojen selvittämisen mahdollisuudet eri osapuolten näkökulmasta. Keskustelussa sovitaan menettelytavoista ja siitä, kuinka käytäydytään jatkossa. On myös syytä sopia aika jatkokeskustelulle, jossa voidaan tarkastella, onko tilanteeseen syntynyt korjausta. Jatko-keskustelu pidetään n. 1-2 kuukauden kuluessa ensimmäisestä kokoontumisesta.

Tilanteesta voidaan tiedottaa työyhteisön sisällä ainoastaan asia-omaisten suostumuksella erikseen sovittavalla tavalla. Tapauksista tiedotetaan siten, ettei mikään osapuoli tule aiheettomasti leimatuksi. Samassa yhteydessä kehoitetaan ryhtymään ohjeen mukaisiin toimenpiteisiin viipymättä, ellei näin ole vielä tapahtunut. Esimiehen tulee seurata tilanteen kehittymistä työyhteisönsä sisällä. Tapauskohtaisesti sovitaan jatkokokoonantumisten määrä ja ajankohta.

3.2.2 Menettelyohjeita työyhteisön jäsenelle, joka kokee häirintää tai epäasiallista kohtelua

Jos koet tullessi työpaikallasi häirityksi tai epäasiallisesti kohdelluksi, sinulla on oikeus puuttua asiaan. Erityisen tärkeää on puuttua asiaan, jos häirintä tai epäasiallinen kohtelu toistuu ja näyttää jatkuvan. Kenelläkään ei ole oikeutta fyysiseen tai psyykkiseen yksilön koskemattomuuden loukkaamiseen.

Keskustele suoraan henkilön kanssa, jonka toiminta tai käytös loukkaa sinua. Jos kyseessä on useita ihmisiä, keskustele heidän kanssaan yksitellen. Pyydä tarvittaessa ohjeita työsuojeluhenkilöstöltä, henkilöstöalan edustajalta tai työterveyshuollosta. Halutessasi voit myös kääntyä luottamushenkilösi puoleen.

Jos tilanteeseen ei tule korjausta, käänny esimiehesi puoleen. Mikäli häirinnän aiheuttaja on esimiehesi, käänny hänen esimiehensä, työterveyshuollon, työsuojeluorganisaation, luottamushenkilöiden tai henkilöstöpäällikön puoleen.

Häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta voi kertoa suullisesti tai kirjallisesti. Kirjallinen huomautus on dokumentti häirinnän ja epäasiallisen kohtelun julkituomisesta. Pidä kirjaa työyhteisössä tapahtuneesta sinuun kohdistuneesta häirinnästä. Vaadi kirjallisia doku-

menttejä pidetyistä palavereista ja tehdyistä sopimuksista. Suulliset sopimukset saattavat unohtua ajan kuluessa.

Etsi tukea ihmisistä, joihin luotat. Pitkään jatkuva huono kohtelu kuormittaa ja rasittaa ihmistä. Pyri silti suhtautumaan omaan työhösi kaikesta huolimatta motivoituneesti.

Jos tilanne ei korjaannu oman työyhteisösi toimenpiteillä tai tilanteeseen ei suhtauduta riittäväällä vakavuudella, käänny aluehallintoviran-omaisen (AVI) puoleen.

4 TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA VASTUUT

4.1 TAVOITE 1: Epäasiallista kohtelua ei hyväksytä ja siihen puututaan

Tutkimuslaitoksessa on tavoitteena työkyvyn aktiivisen tuen mallin käytäntöjen jatkaminen, ja kiusaamis-, väkivalta- ja häirintätapauksiin puututaan niiden tultua tietoon. Vuosina 2016–2018 esiin tulleiden kiusaamis- ja häirintätapausten ratkaisemiseksi ja estämiseksi on käytetty työnjohdollisia toimenpiteitä, tehtävien sisällön uudelleenjärjestelyä ja selvitetty asioita prosessin mukaisesti asianosaisten kanssa yhteistyössä. Lisäksi kiusaamista on käsitelty osastopalavereissa ja tutkimuslaitoksen johto on ilmaissut kiusaamisen ja sukupuolisen häirinnän olevan ehdottomasti kiellettyä.

Esimies on avainasemassa riitojen ja konfliktien ehkäisemisessä. Esimiehen tulee toimia johdonmukaisesti ja kohdella kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti. Esimiesten koulutustilaisuudessa pomopajassa kerrataan epäasiallisen kohtelun käsittely. Esimiehillä on suuri vastuu siinä, millaisen työskentelykulttuurin he omassa tiimissään luovat omalla esimerkillään ja tavalla puhua asioista. Tätä korostetaan ja kerrataan millainen keskustelukulttuuri ei ole sallittua. Esimiesten tulee tuntea ja kantaa vastuunsa työpaikan hankalien tilanteiden käsittelyssä.

Tavoitteen toteutumista seurataan työilmapiiripalautteiden kautta.

4.2 TAVOITE 2: Toimintakyvyn tukeminen ikäjohtamisen keinoin esimiesten johdolla

Tutkimuslaitoksessa sisäisen toiminnan painopisteenä on ollut henkilöstön toimintakyvyn parantaminen. Työkyvyn ylläpitämiseen, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin panostetaan myös jatkossa. Näihin liittyvät valmennus- ja tukitoimet ovat osa tulevaisuuden toimintakyvyn varmistamista. Toimintakäskyn mukaisesti johto on sitoutunut henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen. Kaikkien työkykyyn panostetaan henkilöstöryhmästä riippumatta.

Henkilöstön keski-ikä noudettaessa on tärkeää ymmärtää ikäjohtamisen merkitys ja nostaa tämä aihe yhdeksi henkilöstöjohtamisen painopistealueeksi. Esimiehen työssä ikäjohtaminen tarkoittaa ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista yksilön ja työyhteisön tasolla. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota ikään liittyviin työkyvyn uhkisiin, tukea työntekijöiden voimavarojen kehittymistä työuran eri vaiheissa ja luoda edellytyksiä eri-ikäisten vahvuuksien hyödyntämiselle työyhteisön toiminnassa. Esimiesten tulee kannustaa kokeneempia työntekijöitä jakamaan osaamistaan, jotta voidaan estää osaamispääoman häviäminen henkilön jäädessä eläkkeelle.

Hyvä ikäjohtaminen varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen voi toimia voimavarojensa mukaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa tehtävässä ja roolissa. Kun työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden erilaiset vahvuudet saadaan hyödynnettyä, eri-ikäisyydestä tulee sekä työyhteisön että koko organisaation voimavara. Samalla luodaan edellytykset kaikenikäisten työkyvyn suotuisalle kehitykselle sekä paremmille ja pidemmille työurille. Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla kehityskeskusteluissa tulee käydä läpi työuran pidentämistä tukevia toimenpiteitä vähintään viisi vuotta ennen arvioitua eläkkeelle jäämistä tai heidän täytettyään 58 vuotta.

Tavoitteen toteutumista seurataan työilmapiiripalautteiden kautta.

4.3 TAVOITE 3: Osaamisen kehittäminen

Tutkimuslaitoksen strategian yhtenä painopisteenä on henkilöstön osaamisen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden muuttuvia tarpeita. Tulevaisuuden osaamishaasteet konkretisoidaan jatkuvasti ylläpidettävässä laitoksen osaamiskartassa. Tähän liittyen varmistetaan myös pääesikunnan suunnitteluosaston kanssa sovitun oppimispanoksen (80/20-sääntö) toteutuminen. Keskitetyn tehtävä- ja seuraajasuunnitelman avulla pyritään varmistamaan osaamisen jatkuvuus avaintehtävissä. Toimintakäskyn mukaisesti johto on sitoutunut henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Tavoite on, että jokaisella työntekijällä on yhdessä oman esimiehen kanssa sovittu, osaamiskarttaan perustuva henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma (HOKS).

Tavoitteen toteutumista seurataan jokaisen työntekijän oman HOKS-lomakkeen arvioinnin avulla.

5 TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUSTILANTEEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan suunnitelman päivityksen yhteydessä kahden vuoden välein. Arvioinnissa selvitetään, miten tavoitteet on saavutettu, ovatko tavoitteet ja toimenpiteet olleet oikeita ja riittäviä ja onko toteutetuilla toimenpiteillä ollut vaikutusta esimerkiksi työilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin. Arvioinnin avulla saadaan myös tietoa tulevan toiminnan suunnitteluun ja suunnitelmien päivittämiseen.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista seurataan työilmapiiri-kyselyn lisäksi kehityskeskusteluissa, seuraamalla henkilöstöhallinnon tilastoja, käymällä keskusteluja osastokokouksissa sekä luottamusmiehille ja/tai esimiehille tehtyjen yhteydenottojen perusteella. Puolustusvoimien tutkimuslaitos osallistuu Puolustusvoimien tasa-arvokyselyyn. Puheeksi ottamisen menettelyllä ja vuosittaisilla kehityskeskusteluilla varmistetaan mahdollisten epäkohtien esiin nostaminen ja niiden ratkaiseminen. Työturvallisuuslain ja Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaisesti jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta ja työtoverien hyvinvoinnista ja työyhteisön toimivuudesta.

Puolustusvoimien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyö kytkeytyy henkilöstöstrategiaan, hyvään henkilöstöpolitiikkaan ja työnantajamielikuvaan. Sukupuoli- ja yhdenvertaisuusnäkökulman avulla tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen tavoite pyritään sisällyttämään mahdollisimman laajasti kaikkeen toimintaan. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tavoitteiden mukaisesti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulma huomioon ottaen voidaan edistää ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön saatavuutta ja sitoutumista, osaamista, johtamista, työskentely- ja toimintatapoja sekä henkilöstön toimintakykyä.

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustavoitteena on henkilöstön tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen kohtelu, avoin ja vuorovaikutteinen asioiden käsittelykulttuuri, oman ja muiden työn arvostaminen ja vastuun kantaminen kaikilla tasoilla.