



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# TASA-ARVOSUUNNITELMAN LAATIMINEN KYLPYLÄHOTELLI KUNNONPAIKALLE

TEKIJÄ: Riikka Taskinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Riikka Taskinen	
Työn nimi Tasa-arvosuunnitelman laatiminen Kylpylähotelli Kunnonpaikalle	
Päiväys 12.11.2013	Sivumäärä/Liitteet 57/26
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Huoltoliitto Ry, Kunnonpaikka	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Kylpylähotelli Kunnonpaikalle tasa-arvosuunnitelman malli, jota toimeksiantaja voi käyttää pohjana tuleville suunnitelmilleen. Suomessa laki velvoittaa yrityksiä, joiden henkilöstömäärä ylittää 30 henkilöä, laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Sen tarkoituksena on edistää työelämän sukupuolten välistä tasa-arvoa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan monipuolinen ja käytännössä toimiva tasa-arvosuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty teoreettisen tiedon ja sekä toimeksiantajan henkilöstöhallinnosta saatujen tietojen pohjalta. Teoreettiseen viitekehukseen on kerätty kattavasti tietoa työelämän tasa-arvotilanteesta. Mukaan on otettu uusimpia tutkimuksia sekä tilastoja moninaisuuteen, sukupuolten väliseen palkkaukselliseen tasa-arvoon, työn ja yksityiselämän tasapainoon, iän ja tasa-arvoisen kohtelun merkitykseen sekä tasa-arvoiseen johtamiseen liittyen. Lisäksi työssä käydään läpi tasa-arvoon liittyvää lainsäädäntöä ja esitellään laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaki, työturvallisuuslaki sekä syrjinnän eri muodot. Tämän lisäksi opinnäytetyössä selvitetään tasa-arvosuunnittelun tarkoitusta, tarkastellaan työpaikkojen tasa-arvotilannetta tutkimusten ja julkaisujen näkökulmasta sekä käydään läpi tasa-arvosuunnitelman sisällölliset vaatimukset. Työn kansainvälinen osuus käsittää katsauksen Ruotsin, Saksan ja Kanadan työelämän tasa-arvon tämän hetkiseen tilanteeseen.</p> <p>Kunnonpaikan organisaatiokuvaus sisältää toimintaympäristön kuvauksen. Henkilöstöhallinnon tietojen avulla on laadittu nykytilan kartoitus yrityksen tasa-arvotilanteesta, joka sisältää myös henkilökunnan koulutustilastot sekä palkkakartoituksen. Tasa-arvosuunnitelma on opinnäytetyön erillisenä tuotoksena. Suunnitelma on täysin toteutettavissa sekä käyttökelpoinen sellaisenaan. Toimeksiantajalla on kuitenkin mahdollisuus muokata sitä omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan yrityksen tasa-arvoa edistäväksi kokonaisuudeksi.</p>	
Avainsanat Tasa-arvosuunnitelma, tasa-arvolaki, sukupuolten välinen tasa-arvo	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Riikka Taskinen			
Title of Thesis  Equal opportunity plan: Spa Hotel Kunnonpaikka			
Date	12.11.2013	Pages/Appendices	57/26
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners Huoltoliitto ry, Kunnonpaikka			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to create a basic equal opportunity plan for the spa hotel Kunnonpaikka, providing them with a model on which the company can base its future choices. In Finland the law requires any company with personnel of more than 30 to develop an equal opportunity plan, aimed to promote the equality of genders in working life. The goal of this thesis was to create a versatile and functional plan for the assignor.</p> <p>The thesis is based on theoretical knowledge as well as information gathered from the statistics from the human resources management of the assignor. The thesis also includes some recent studies and statistics on variety, the salary equality between the genders, the balance of work and private life, the significance of aging and equal opportunities as well as equality in management. Furthermore, the thesis reviews the legislation concerning equality in general, presenting the law on the equality of gender, the act on equality between women and men, the non-discrimination act, the occupational safety and health act as well as examining the various manifestations of discrimination. In addition the thesis studies the meaning of equality planning and reviews equality in workplaces from the standpoint of studies and publications as well as explains the content requirements for the creation of an equal opportunity plan. Moreover, the international section includes a review of the equality situation in Sweden, Germany and Canada.</p> <p>The organizational charting of the hotel Kunnonpaikka includes a description of their sphere of operations. Based on the information from their human resources department, a mapping of the company's equality situation was carried out by employing the company personnel statistics as well as salary charting. The actual equal opportunity plan is also included with the study as a separate part. The enclosed plan is fully practicable as is, but also allows the assignor to edit it based on the company's own needs and requirements to effectively promote equality within the company.</p>			
Keywords Equal opportunity plan, equality act, gender equality			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	TASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ.....	7
2.1	Tasa-arvo yhteiskunnassa ja työelämässä.....	8
2.2	Moninainen työelämä .....	8
2.3	Palkkauksen tasa-arvoisuus .....	10
2.4	Yksityiselämän ja työn tasapaino.....	12
2.5	Ikä työelämässä.....	14
2.6	Tasa-arvo ja johtaminen.....	18
3	TASA-ARVOA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ .....	22
3.1	Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, tasa-arvolaki .....	22
3.2	Yhdenvertaisuuslaki .....	23
3.3	Työturvallisuuslaki.....	23
3.4	Syrjinnän käsitteitä .....	24
4	TASA-ARVOSUUNNITELMA.....	28
4.1	Työpaikkojen tasa-arvosuunnittelu .....	28
4.2	Tasa-arvosuunnitelman sisältö .....	29
4.3	Palkkakartoitus .....	30
5	KANSAINVÄLINEN KATSAUS TYÖELÄMÄN TASA-ARVOON .....	32
5.1	Ruotsi maailman tasa-arvoisimpia maita .....	35
5.2	Saksassa työelämän tasa-arvon edistäminen tehokasta ja kannustavaa .....	36
5.3	Kanadan malli työelämän tasa-arvon edistämiseksi .....	37
6	HUOLTOLIITTO RY, KUNNONPAIKKA .....	40
6.1	Henkilöstö .....	40
6.2	Koulutustilasto .....	42
6.3	Palkkakartoitus .....	45
7	POHDINTA .....	47

## LÄHTEET

## 1 JOHDANTO

Tasa-arvon voi ymmärtää hyvin eri tavoin ja siihen liittyviä rinnakkaisia käsitteitä on olemassa useita. Esimerkiksi ihmisoikeudet, yhdenvertaisuus tai syrjimättömyys liitetään usein tasa-arvoon. Tasa-arvon puuttuminen voi ilmetä ennakkoluuloina, sosiaalisina ongelmina, työtehtävien eroavaisuuksina tai jopa perusteettomina palkkaeroina. (Colliander ym. 2009, 69.) Työpaikoilla kaivataan avointa ja vuorovaikutuksellista ilmapiiriä, jotta pystytään edistämään tasa-arvoa. Tasa-arvosuunnittelun avulla on mahdollista muun muassa edistää naisten ja miesten yhtäläisiä mahdollisuuksia edetä urallaan sekä vaikuttaa palkkakuilun pienenemiseen. Syrjivän käytöksen huomaaminen ja siihen puuttuminen on todella tärkeää. Yhä edelleen etenkin naiset, lasten vanhemmat ja vähemmistöryhmät kohtaavat syrjintää työelämässä.

Laki velvoittaa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. Yritykset, joiden henkilöstömäärä ylittää 30 henkilöä tulee laatia tasa-arvosuunnitelma vuosittain. Tasa-arvosuunnitelmaa ei voi yhdistää muihin suunnitelmiin. Esimerkiksi sitä ei voida pitää osana henkilöstösuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. Suositeltavaa on tällä hetkellä pitää yrityksen pakolliset henkilöstösuunnitelmat erillään, jolloin voidaan parhaiten keskittyä myös tasa-arvoa edistäviin toimenpiteisiin. (Skurnik-Järvinen 2013, 43–44.)

Tämän *opinnäytetyön tarkoituksena* on laatia Kylpylähotelli Kunnonpaikkaan Tasa-arvosuunnitelman malli. Sen lisäksi suunnitelmaan laaditaan sisältö, jossa on nykytilan kartoituksen avulla mietitty tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. *Opinnäytetyön tavoitteena* on saada aikaan yritysten tarpeisiin vastaava monipuolinen ja käytännössä toimiva tasa-arvosuunnitelma.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen on koottu tasa-arvoon liittyvää lainsäädäntöä sekä tutkimuksia ja julkaisuja työelämän tasa-arvon toteutumisesta Suomessa ja ulkomailla. Teoreettinen viitekehys ohjaa ja tukee tasa-arvosuunnitelman sisällön rakentumista sekä luo perustelut ratkaisuille. Tasa-arvosuunnitelman nykytilan analyysi perustuu toimeksiantajan henkilöstöhallinnosta kerättyihin tietoihin, joiden avulla on analysoitu muun muassa naisten ja miesten jakautumista eri työtehtäviin, verrattu keskenään eri osastojen koulutustilastoja sekä suoritettu palkkakartoitus. Tasa-arvosuunnitelman alussa on selvitys Kunnonpaikan tämänhetkisestä tasa-arvotilanteesta. Analyysista esille nousseiden havaintojen pohjalta on suunniteltu tulevan kauden tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. Tämän jälkeen on valittu toteutettavat toimenpiteet, yhteensä viisi (5) kohtaa. Tasa-arvosuunnitelmassa on huomioitu vastuuhenkilöt, seuranta ja mittarit, joiden avulla voidaan havainnollistaa tuloksia. Niin ikään suunnitelmaan varataan tilaa arvioinnille, joka tulee toteuttaa vuosittain.

Tasa-arvosuunnittelun avulla voidaan luotettavasti mitata sukupuolten tasa-arvon ja palkkauksen edistymistä. Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen on lisääntynyt yrityksissä, joissa on laadittu tasa-arvosuunnitelma ja toteutettu suunnitellut toimenpiteet. Myönteinen ilmapiiri heijastuu näin ollen yrityksen asiakaskuntaan, parantaa yleiskuvaa ja edistää kilpailukykyisyyttä. Yritysten johdon on hyvä

ymmärtää, että työntekijä haluaa tuntea olevansa arvostettu sekä toivoo palkitsemisen olevan oikea-aikaista ja oikeudenmukaista. Arvostuksen kokeminen lisää tutkitusti työntekijän innovatiivisuutta sekä tuotannollisuutta.

Useissa yrityksissä tasa-arvoa edistäviä toimenpiteitä on mietitty yhdessä henkilökunnan edustajien kanssa, mutta suurimmassa osassa henkilöstö ei ole voinut vaikuttaa suunnitelman sisältöön lainkaan. Laki ei kuitenkaan edellytä työryhmän perustamista, mutta suotavaa olisi suunnitella tasa-arvosuunnitelma yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tasa-arvosuunnitelman sisältövaatimukset ovat lakisääteiset. Tämän lisäksi yritys voi miettiä oman toiminnan kannalta olennaisia tasa-arvoa edistäviä tavoitteita ja toimenpiteitä. Suunnitelmaa laadittaessa on pyrittävä tekemään siitä yrityksen näköinen, mahdollisimman realistinen ja toteuttamiskelpoinen. Tasa-arvosuunnittelussa korostetaan yrityksen nykytilan kartoitusta, koska sen avulla voidaan havaita korjaamista kaipaavat osa-alueet. Säännöllisyyden avulla tasa-arvosuunnittelusta tehdään jatkuva prosessi, joka on myös tehokasta tasa-arvon edistämistä. (Skurnik-Järvinen 2013, 44–45, 51.)

## 2 TASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ

Naisilla ja miehillä tulisi olla lain mukaan samanlaiset oikeudet ja velvollisuudet työelämässä. Käytännössä sukupuolten välinen asema on kuitenkin elämän eri alueilla erilainen. Työpaikalla sukupuolten tasa-arvoisuus näkyy siten, että kaikkia sukupuolesta riippumatta kohdellaan tasapuolisesti ja syrjimättä eri tilanteissa. Epätasa-arvon havaitseminen on hankalaa, yleensä sen huomaa vasta omakohtaisen kokemuksen kautta. Esimerkiksi ura on jähmettynyt paikoilleen tai vanhempainvapaan jälkeen töihin palaavan työntekijän tehtävänkuvat muuttuvat huonommiksi. (STM 2005, 5; Tanhua 2012, 80.)

Työmarkkinat ovat edelleen hyvin nais- tai miesvaltaisia, ainoastaan 15 prosenttia suomalaisista on töissä alalla, jossa työskentelee melkein saman verran miehiä ja naisia. Tasa-arvosuunnittelun tarkoituksena on edistää työpaikkojen tasa-arvoa moninaisemmaksi. Tavoitteena on, että sukupuoli ei rajoita esimerkiksi osaamisen kehittymistä, tiedon saantia tai työoloja. Vaikka tasa-arvolaki ja EU:n lainsäädäntö pyrkivät tasaamaan palkkaeroja, kaikista palkansaajista naisten ja miesten palkkaero on edelleen noin 18 prosenttia miesten hyväksi. (STM 2005:2, 5-6; Tanhua 2012, 80.)

Tasa-arvolain tavoitteena on, että naisten ja miesten tasa-arvo toteutuisi käytännössä. Nykyään li-sähaastetta työpaikoille tuo vakituisten työpaikkojen väheneminen, etenkin nuoret naiset ovat vaarassa syrjäytyä kokonaan. Samassa työpaikassa voi työskennellä sekä vakituisia että vuokrattuja työntekijöitä. Tasa-arvon saavuttaminen onkin koko yhteiskunnan edun mukaista. Kun naiset ja miehet voivat osallistua tasavertaisesti eri tehtäviin, ihmisten psyykkiset voimavarat tulevat tehokkaammin käyttöön ja erilaiset tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon. (STM 2005:2, 6; Tanhua 2012, 80.)

Uusimmassa vuoden 2012 Tasa-arvobarometrissa Kiiänmaa (2012, 73–74.) havaitsi, että hidasta muutosta parempaan on nähtävissä joillakin tasa-arvon osa-alueilla. Eniten muutosta on nähtävissä niin asenteissa kuin mielipiteissäkin, mutta edelleen muun muassa perhe-elämässä naisten ja miesten roolit ovat hyvin perinteiset. Toisaalta kotitöiden vastuunjako on muuttunut tasaisemman työnjaon suuntaan. Enemmistö tutkimukseen osallistuneista vastasi tasa-arvon työpaikallaan toteutuvan hyvin ja parhaiten sen arvioitiin toteutuvan työpaikoilla, missä oli yhtä paljon kumpaakin sukupuolta.

Tasa-arvobarometriin vastanneet arvioivat kuitenkin naisten aseman olevan edelleen miehiä huonomman. Kiiänmaa (2012, 73–74.) toteaa työn ja perheen yhteensovittamisen koko ajan helpottuneen ja erityisesti tämä on ollut nähtävissä miesten perhevapaiden lisääntymisenä, tosin hitaasti. Vastaavasti palkkausta tarkasteltaessa vastaukset osoittivat, että etenkin korkeasti koulutetut naiset ovat kokeneet yllättävän paljon vastarintaa kyseisellä osa-alueella. Myönteistä suuntausta ei ole myöskään seksuaalisessa häirinnässä vaan päinvastoin se oli tutkimuksen mukaan yhä yleisempää.

## 2.1 Tasa-arvo yhteiskunnassa ja työelämässä

Tutkimusten mukaan suomalaisessa työelämässä sukupuolten tasa-arvo toteutuu hyvin, mutta parantamisen varaa toki löytyy. Nykyään naisen palkka ei automaattisesti ole pienempi kuin miehen, on naisjohtajia, naiset ja miehet voivat hakeutua opiskelemaan terveydenhoito- tai teknilliselle alalle. Tästä huolimatta tutkimukset osoittavat, että työelämässä edelleen toistuvat sukupuolten väliset jaot ja hierarkiat. Jotta näitä osittain näkymättömiä käytäntöjä voidaan tehdä näkyviksi, tulisi työpaikoilla selvittää sukupuoleen liittyviä käsityksiä, käytäntöjä ja kokemuksia. (Ylöstalo 2012, 273.)

Ylöstalo (2012, 273.) on huomannut tutkimuksessaan, että sukupuoli on toisinaan työhön liittyvä kriteeri. Työpaikoilla on voimakkaitakin käsityksiä siitä, millaisia naiset ja miehet ovat tai millaisia heidän tulisi olla. Näin ollen tasa-arvoa vaadittaessa pelkästään työhön liittyvillä kriteereillä, unohdetaan usein sukupuoli. Esimerkiksi naisen odotetaan tuovan johtajan ammattiin uusia toimintamalleja, enemmän empaattisuutta, kun taas kasvatusalalla kaivataan miehiä roolimalleina. Eli sukupuolten erilaiset käyttäytymismallit ovat olennainen osa työssä suoriutumista. Juuri näiden tyyppisten käytäntöjen näkyväksi tekeminen on tärkeää, jotta voidaan paremmin ymmärtää ja edistää moninai-sempaa tasa-arvokäsitystä.

Tasa-arvo on useimpien mielestä hyvä asia. Kiianmaan (2012, 71–72.) julkaisussa todetaan, että lähes 90 % ihmisistä uskoo miestenkin hyötyvän sukupuolten tasa-arvon lisääntymisestä erityisesti töissä. Tiedusteltaessa tasa-arvon toteutumista enemmistö vastasi sen toteutuvan työpaikallaan hyvin. Toisaalta naisten ja miesten mahdollisuuksia ei edelleenkään pidetä yhtä hyvinä vaan miehillä ajatellaan olevan paremmat mahdollisuudet työelämässä. Myös se millä sektorilla työskenneltiin, vaikutti tasa-arvoon liittyviin kokemuksiin, parhaat arviot sai valtio sekä yksityinen sektori. Sukupuoleen liittyvät haitalliset kokemukset ovat vähentyneet vuosien varrella. Naiset kokivat ongelmana esimerkiksi ammattitaidon arvostuksen, palkkauksen ja uralla etenemisen.

## 2.2 Moninainen työelämä

Työelämä on muuttumassa myös Suomessa moninaisemmaksi. Moninaisuus tarkoittaa sitä, että henkilöstöön kuuluu sekä miehiä että naisia tai vain yhden sukupuolen edustajia, ikäjakauma vaihtelee, työntekijöillä saattaa olla erilaisia uskomuksia tai vakaumuksia. Nykyään työkaverit voivat tulla eri kulttuureista ja puhua eri kieltä. Heillä voi olla fyysinen tai psyykinen vamma tai he voivat kuulua sukupuolivähemmistöihin. Tämä on muokannut myös työpaikkojen tasa-arvokäsityksiä, koska nykyään tulee huomioida myös moninaisuus ja sen tasa-arvoisuus. (Colliander ym. 2009, 30; TEM 2009, 7-8.)

Ylöstalo (2012, 231, 235.) käsittelee väitöskirjassaan työpaikkojen moninaisuuskäsitystä. Moninaisuusnäkökulman avulla on mahdollista laajentaa tasa-arvoon liittyviä oikeuksia käsittämään muitakin eroja kuin sukupuolta. Toisaalta se saattaa aiheuttaa sen, että vältetään sukupuolten välistä keskustelua tasa-arvosta, kun keskitytään vähemmän kiusallisiin kysymyksiin ja tällainen toiminta saattaa lisätä työpaikan eriarvoisuutta. Tasa-arvo-ongelmiin puuttuminen ei ole helppoa, ja tutkimuksessaan

Ylöstalo (2012, 236.) huomasi, kuinka niiden piilottelu saa usein työpaikkojen tasa-arvotilanteen näyttämään todellisuutta paremmalta. Esimerkiksi harvalla työntekijällä on omakohtaista kokemusta syrjinnästä, niistä voidaan keskustella ääneen harvoin tai niitä tuodaan julki työpaikoilla vain toisinaan. Näin ollen eriarvoisuutta ei välttämättä huomata omassa työyhteisössä.

Moninaisuus tuodaan esille useasti erittäin yleisellä tasolla. Tästä johtuen sen liittäminen työpaikan käytäntöihin on hankalaa. Ylöstalo (2012, 235–236.) huomauttaakin väitöskirjassaan, että työntekijöiden käsitykset siitä, keitä moninainen tasa-arvo koskee tai millaisia ovat ihmiset, joiden erilaisuus tulisi ottaa huomioon, on monelle epäselvää. Eriarvoisuus on kaikesta huolimatta työpaikkojen arkea esimerkiksi niin nuoret kuin vanhatkin työntekijät ovat kokeneet ikään liittyvää syrjintää. Myös seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt kokevat muita useammin syrjintää ja työpaikkakiusaamista.

Monimuotoisuuden hyväksyminen edistää työnantajan ja työyhteisön etuja. Erilaisuus on hyvä nähdä voimavarana, jonka avulla voidaan hyödyntää jokaisen näkemyksiä ja erilaisia tapoja tehdä työtä. Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja tasapuolinen johtaminen lisäävät työssä jaksamista. Tämä taas vastaavasti lisää tunnetusti innovaatioita, tuottavuutta sekä työntekijöiden sitoutumista. (TEM 2009, 5-7.)

Eritoten yritykset, jotka ymmärtävät ja osaavat hyödyntää sekä asiakkaidensa että henkilöstönsä monimuotoisuutta kykenevät saavuttamaan kilpailuetuja. Tietenkin tämän saavuttaminen edellyttää suunnitelmallisuutta myös johtamisessa. Monimuotoisuutta hyödynnettäessä osataan valita oikea henkilö hänelle sopivaan työtehtävään. Kenenkään ei tulisi olla työpaikalla joku muu kuin oma itsensä. Kehittämällä monimuotoisuutta on mahdollista, että yritys alkaa vaikuttaa houkuttavalta työpaikalta ja saa näin töihin lahjakkaita yksilöitä. Lähtökohtana on, että työntekijöitä ja – hakijoita kohdellaan yhdenvertaisesti. Ihmisillä tulee olla yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön riippumatta siitä esimerkiksi mistä maasta he ovat kotoisin, mihin uskontoon kuuluvat tai minkä ikäisiä he ovat. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus myös henkilöstökoulutukseen ja työssä etenemiseen. (STM 2005:2, 12; TEM 2009, 8-9.)

Työehtojen ja palkkauksen tavoitteena on lisätä naisten ja miesten tasa-arvoisuutta. Työoloja tulisi kehittää siten, että ne sopivat jokaiselle. Huomiota tulee kiinnittää työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi muun muassa työn aikajärjestelyillä, jota työnantajan tulisi helpottaa. Työnantajan tulee lisäksi toimia mahdollisimman ennakoivasti, jotta pystytään ehkäisemään sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (STM 2005:2,12.) Tasa-arvon määrittely moninaisuuden näkökulmasta voidaan käsittää sukupuolten väliseksi, ikään liittyväksi, etnisyyteen tai asemaan perustuvaksi. Myös Euroopan unioni on tasa-arvopolitiikassaan ottanut huomioon moninaisen tasa-arvon, jota on kuitenkin arvosteltu johtuen siitä, että se ei huomioi sukupuolen, seksuaalisuuden tai etnisyyden eroavaisuuksia suhteessa tasa-arvoon. Nimittäin sukupuolten tasa-arvoa ei voida edistää samoilla menetelmillä kuin moninaisuuden tasa-arvoa. (Ylöstalo 2012, 214–242.)

Ylöstalon (2012, 243–244.) mielestä yritysten on hyvä miettiä suunnitelmissaan sellaisia sukupuolen liittyviä käsitteitä, joissa tulee ilmi sukupuolen sisäiset eroavaisuudet sekä valtasuhteet ja näin ym-

märtää paremmin moninaista tasa-arvoa ja eriarvoisuutta. Käytäntö on silti osoittanut, että tarvitaan vielä runsaasti käsitteiden avaamista ja purkamista työpaikkatasolla, jotta tasa-arvotyössä puhuttaisiin "samaa kieltä".

Colliander ym. (2009, 42.) ovat huomanneet, että työpaikoilla ollaan vasta ymmärtämässä mitä lisäarvoa moninaisuus tuo työyhteisöön, sillä se on merkittävä tuottavuus- ja työhyvinvointitekijä. Ennusteiden mukaan eläköityminen vähentää työssäkäyvien määrää tuntuvasti, joten yritysten tulee ottaa huomioon työllistämisessä muun muassa työttömät, vammautuneet tai maahanmuuttajat. Yritysten kansainvälistyminen edellyttää, että heillä on työntekijöitä, jotka tuntevat uuden toimintaympäristön tavat toimia. Lisäksi moninainen työvoima houkuttelee erilaista työvoimaa sekä kykyjä, joiden avulla saadaan lisättyä organisaation kilpailukykyä.

### 2.3 Palkkauksen tasa-arvoisuus

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan, jossa vertailtiin naisten ja miesten palkkoja vuodesta 1985 vuoteen 2011 havaittiin palkkaerojen pysyneen suhteellisen muuttumattomina. Palkkojen eroavaisuuksiin ei ole vaikuttanut esimerkiksi työelämän rakennemuutos tai palkansaajien koulutustason muutokset. Vuonna 1985 naisten palkkojen osuus miesten palkoista oli 79,5 prosenttia, ja vuonna 2011 82,1 prosenttia. Pienimmillään palkkaero on ollut vuonna 1998, jolloin naisten osuus miesten palkoista oli 82,5 prosenttia. (Koskinen 2012, 10.)

Palkkaeroja on selitetty toisaalta sillä, että Suomessa naiset työskentelevät pääsääntöisesti julkisella sektorilla, ja miehet yksityisellä. Naisten ja miesten töihin palkkaamisessa Suomi on kuitenkin tasa-arvoisimpia verrattaessa palkkojen kehitystä koko Eurooppaan. Palkkojen eroavaisuuksissa on tunnistettava menneisyys ja asenteiden muuttuminen, sillä palkkoihin vaikuttavat arvot, asenteet ja käsitykset. Näin ollen tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvä palkkakartoitus on tarpeellinen, koska sen avulla tehdään näkyvämmäksi mahdollisia palkkaeroja. (Colliander ym. 2009, 102.)

Sukupuolen vaikutuksia palkkaukseen on tutkittu paljon. Tutkimuksissa on noussut esille muun muassa se, että joillain aloilla palkkaerot ovat kaventuneet. Toisaalta koulutustason huomioiminen vertailussa vastaavasti lisää naisten ja miesten palkkaeroja. Näin ollen on huomattavissa, että naiset eivät saa koulutuksestaan vastaavaa palkkaa kuin miehet. (Koskinen 2012, 12.) Colliander ym. (2009, 103.) ovat huomanneet, että naisilla on myös miehiä enemmän useita, lyhyitä työsuhteita. Esimerkiksi vuonna 2007 naisista 67 %:lla oli vakinainen työsuhte ja vastaava luku miehillä oli 82 %. Samoin määräaikaista työsuhteita oli naisilla 6 % ja miehillä 2 %. Yleistä on, että naiset käyttävät miehiä useammin perhevapaat, joka toisaalta usein myös vaikuttaa urakehitykseen.

Saari (2013, 37.) on tutkinut ja vertaillut Suomessa sukupuolten välisiä palkkaeroja. Artikkelissaan hän viittaa tuoreisiin kansainvälisiin tilastoihin, joiden mukaan Suomessa naisten ja miesten välinen tasa-arvo on kärkiluokkaa. Suomi oli vuonna 2011 kolmanneksi tasa-arvoisin maa Maailman talousfoorumin Gender Gap-raportin mukaan ja vuonna 2012 Suomi oli toisella sijalla. Hän viittaa myös vuoden 2009 Yhdistyneiden Kansakuntien raporttiin, jossa maamme oli 12. sijalla. Tasa-arvoa mitat-

tiin sukupuolten välillä politiikassa ja työsuhteissa, koulutuksessa, palkoissa, terveydentilassa, päätöksenteossa ja ajankäytössä. Artikkelissaan Saari (2013, 37.) on kuitenkin sitä mieltä, että Suomessa on vielä parantamisen varaa palkkaukseen liittyvissä asioissa, sillä sukupuolten väliset palkkaerot ovat pysyneet pitkään suhteellisen muuttumattomina. Euroopan mittakaavassa muun muassa Tanskassa miesten ja naisten palkkaero on kaikkein suurin ja vastaavasti Suomi löytyy sijalta yhdeksän. Kyselytutkimuksen mukaan edelleen kolmasosa naisista kokee saavansa epätasa-arvoista palkkaa juuri sukupuolensa vuoksi.

Saari (2013, 37.) viittaa uuteen tutkimukseen (Uosukainen ym., 2010.), jonka mukaan ainoastaan 62 prosenttia työpaikoista on laatinut lakisääteisen tasa-arvosuunnitelman. Hyvin monella työpaikalla (45 %) ei myöskään ole tehty palkkakartoitusta, jossa selkeästi vertailtaisiin naisten ja miesten palkkoja. Hallituksen samapalkkaisuusohjelma ei ole onnistunut yrityksistä huolimatta vielä edistämään yritysten tasa-arvosuunnittelua. Saaren (2013, 51.) mielestä palkkakeskusteluissa tulisi luopua nais- ja mieskäsityksistä ja pyrkiä mahdollisimman neutraaliin sukupuolinäkökulmaan, jonka avulla palkkaerojen kaventuminen olisi mahdollista.

Palkkaerojen havainnollistamisessa on käytettävissä Tilastokeskuksen ansiotasoindeksi, jonka avulla voidaan osoittaa mahdolliset eroavaisuudet säännöllisen työajan ansioissa. Indeksissä on huomioitu muun muassa tulospalkkiot, mutta ylityökorvauksia siihen ei ole otettu mukaan. Naisista 58 % käy töissä yksityisellä sektorilla, 34 % kuntasektorilla ja 8 % valtiolla. Miehillä vastaavat luvut ovat 85 % yksityisellä, 9 % kunnallisella ja valtiolla 6 %. Taulukko 1. kuvaa vuodesta 2004 alkaen palkkaeron kehittymistä niin kunta kuin yksityisellä puolella. Taulukosta voidaan havaita, että miesten ja naisten välisessä palkkauksessa on tapahtunut vähäistä kaventumista, etenkin valtion ja yksityisen puolen työnantajilla. Kunnissa vastaavasti vuoteen 2004 verrattaessa palkkaero on pysynyt suhteellisen muuttumattomana. (Koskinen 2012, 13.)

TAULUKKO 1. Naisten ansioiden osuus miesten ansioista sektoreittain, %.(Koskinen 2012, 13.)

	<b>Yksityinen</b>	<b>Kunta</b>	<b>Valtio</b>	<b>Yhteensä</b>
2004	81,1	84,7	81,3	80,5
2005	82,2	83,5	81,9	80,7
2006	82,3	83,2	82,0	80,9
2007	82,2	83,2	83,1	81,0
2008	82,4	83,4	83,8	81,2
2009	84,3	84,1	83,7	81,8
2010	84,7	84,4	84,2	81,8
2011	84,6	84,7	86,4	82,1

Palkkaukseen liittyviä eroavaisuuksia tarkasteltaessa on syytä huomioida myös työehtosopimukset, joiden avulla samapalkkaisuus voisi toteutua mahdollisimman tasa-arvoisesti. Muun muassa *Segregatio ja sukupuolten väliset palkkaerot* – tutkimushankkeessa (2008) havaittiin, että samalla työpaikalla voi olla useampia työehtosopimuksia, jotka osaltaan vaikuttavat miesten ja naisten palkkaeroihin. Vuodesta 2007 lähtien työehtosopimukset on sovittu jokaisessa liitossa erikseen. Tämä on vaikuttanut siihen, että paikalliset korotukset ovat nousseet reippaasti. Esimerkiksi yksityisellä sektorilla vuosina 2009 ja 2010 solmituissa työehtosopimuksissa paikallisten erien osuus oli noin 30 % palkankorotuksista. (Koskinen 2012, 13.)

Useilla työpaikoilla on jo käytössään työn vaativuuteen sekä työsuorituksen arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä. Suomessa tavoitteena on, että vuonna 2015 palkansaajista noin kolme neljäsosaa kuuluisi kyseisen palkkausjärjestelmän piiriin. Järjestelmän avulla yritetään yhtenäistää eri ammattien ja tehtävien välisiä vertailuperusteita. *TAPAS* ja *SATU*-hankkeet ovat tutkineet uusien palkkajärjestelmien sekä miesten ja naisten välisten palkkaerojen pienentymistä, ja havainneet siinä selkeän yhteyden. Erityisesti palkkaerot ovat kaventuneet vaativimmissa tehtävissä työskentelevillä, mutta suurimmalla osalla palkansaajista erot ovat pysyneet ennallaan. (Koskinen 2012, 14.)

Työpaikkojen haasteena on ymmärtää uuden palkkausjärjestelmän tarkoitus – *sama palkka samasta ja samanarvoisesta työstä* – usein tämä käsitetään siten, että maksetaan *samaa palkkaa samasta työstä*. Tasa-arvon toteutumiseen kuin myös palkkojen tasa-arvoisuuden seurantaan tulisi yrityksissä kiinnittää enemmän huomiota ja asettaa niille selkeät tavoitteet. Tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvän palkkakartoituksen avulla voidaankin arvioida ja seurata säännöllisemmin mahdollisia palkkaeroja ja siten vaikuttaa palkkakehitykseen. (Koskinen 2012, 14.)

## 2.4 Yksityiselämän ja työn tasapaino

Organisaatiokulttuuri määrittelee Collianderin ym. (2009, 169–170.) mukaan vahvasti sitä, kuinka työpaikalla suhtaudutaan työn ja yksityiselämän sovittamiseen. Työntekijöitä tulee kohdella yksilöinä erilaisine elämäntilanteineen. Perhe-elämä on murroksessa ja tällä hetkellä on olemassa paljon yksin asuvia, perheellisiä, omaishoitajia, samaa sukupuolta olevia perheitä tai saatetaan asua työn vuoksi eri paikkakunnalla kuin muu perhe.

Sekä Colliander ym. (2009, 170.) että Kiianmaa (2012, 72–73.) toteavat Suomessa olevan vallalla edelleen käsityksen, jonka mukaan naisilla on enemmän vastuuta kodin arjen pyörittämisestä. Naisilla ja miehillä on kuitenkin yhtäläiset oikeudet niin perheeseen kuin ansiotyöhönkin, mutta muun muassa kyselyjen mukaan edelleen miehistä kolmasosa ajattelee olevansa päävastuussa toimeentuloista ja vastaavasti naisista ajattelee tällä tavoin viidesosa. Tämä voi johtua osittain myös siitä, että useilla työpaikoilla ei kannusteta miehiä pitämään hoitovapaita.

Organisaatioiden on tarjottava mahdollisuuksia perhevapaoikeuksiin muun muassa tiedottamalla ja järjestämällä sijaisia. Perheystävällinen työpaikka huomioi erilaisten perheiden sen hetkistä tilannetta esimerkiksi työaikajoustoilla sekä työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa omiin työaikoihin. Työn-

tekijän poissaoloja saattaa olla perheestä johtuen useitakin. Tulevaisuudessa työpaikkojen on mietittävä kuinka suhtaudutaan ja tuetaan työntekijää, jonka täytyy huolehtia sairaasta lapsesta tai yksinhuoltajaa kenellä ei ole tukiverkostoa lähellään. Samoin on pohdittava kuinka toimitaan, jos työntekijä tarvitsee työaikajärjestelyjä vanhempien tai puolison vanhemmista huolehtimiseen. (Colliander ym. 2009, 170–171, 175).

Kiianmaan (2012, 73.) julkaisussa havaittiin, että hoitovapaiden saaminen on helpottunut sekä julkisella että yksityisellä sektorilla vuodesta 2008 alkaen. Perhepoliittisia vapaita on tutkittu ja havaittu niiden jakautuvan epätasaisesti naisten ja miesten kesken sekä vaikuttavan työn ja yksityiselämän järjestelemiseen. Tämä saattaa lisätä työelämän eriarvoisuutta, koska hoivavastuun ajatellaan herkästi kuuluvan pelkästään naisille. Samoin työntekijän hoitovapaista voidaan ajatella niiden olevan työhön sitoutumattomuutta, mutta toisaalta osa naisista etenee urallaan huolimatta pitkistä vapaisista. (Colliander ym. 2009, 176.)

#### *Perhevapaiden vaikutus työelämän tasa-arvoon*

Lilja, Asplund & Kauppinen (2007, 9.) ovat toimittaneet Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisun, jossa selvitettiin tasa-arvosuunnittelun, perheen ja uran vaikutuksia toisiinsa. Tulosten perusteella esimerkiksi yksityisellä sektorilla suorat kustannukset eivät ole keskimäärin ottaen merkittäviä. Epäsuorat kustannukset vastaavasti etenkin naisvaltaisilla aloilla heikentävät yritysten kannattavuutta, joka on nähtävissä naisten ja miesten palkkaeroissa. Näiden lisäksi havaittiin, että on useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat isien perhevapaavalintoihin. Muun muassa isän ollessa työmarkkinoiden ulkopuolella, jättää hän useimmiten käyttämättä perhevapaan. Vastaavasti isän tulojen lisääntyessä vanhempainvapaita käytetään enemmän. Tuloksista havaittiin myös, että perhevapaalta palaavan äidin palkka jää jälkeen työssä jatkaneiden lapsettomien naisten palkoista, mutta ero korjaantuu suhteellisen nopeasti. Hämmästyttävää kyllä isällä vastaavaa vaikutusta ei ole, joka johtuu toisaalta erittäin lyhyistä perhevapaista.

Lilja ym. (2007, 19–20.) korostavat sitä, että isien pidempiä perhevapaita tulisi edistää, koska sen avulla on mahdollista vaikuttaa naisten ja miesten tasa-arvoon sekä työssä että kotona. Suomessa perhevapaiden suoria kustannuksia on tasattu suhteellisen paljon työnantajien välillä. Vastaavasti epäsuorien kustannusten jakautumisessa on suuriakin eroja työnantajien kesken. Todennäköistä on, että naisten huonommalla palkkatasolla on yhteys epäsuoriin kustannuksiin, joten Suomessa tarvitaan lisää poliittisia toimenpiteitä kyseisten kustannusten minimoimiseksi. Esimerkiksi työpaikoilla tulisi kannustaa miehiä käyttämään enemmän perhevapaita sekä työn organisointia ja sijaisjärjestelmiä tulisi kehittää.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Salmi, Lammi-Taskula & Närvi (2009) tutkivat perhevapaiden ja työelämän tasa-arvoa. Tutkimus nosti esille sen, että isyysvapaata pitävät useimmiten täydet kolme viikkoa esikaisen isät, yrittäjät ja opiskelijat. Salmi ym. (2009, 16–17.) havaitsivat, että vapaan pitämättä jättämiseen vaikuttivat useimmiten työkiireet, työttömyys tai tulojen laskeminen vapaan aikana. Yritysten suhtautuminen perhevapaisiin on suurimmaksi osaksi positiivista ja kielteisyyttä

on tutkimuksen mukaan vähentynyt huomattavasti viimeisten viiden vuoden aikana. Yllättävää kyllä, perhevapaat eivät näy työpaikoilla selvästi. Naisten pitämien vanhempain- ja hoitovapaiden sekä isyysvapaiden osuus yrityksissä on 30–40 prosentin luokkaa työntekijöiden keskuudessa. Joka kolmas yritys puolestaan raportoi, ettei heillä ole pidetty yli vuoden kestäneitä hoitovapaita lainkaan.

Salmi ym. (2009, 17–18.) totesivat perhevapaiden kustannusten vaikuttavan todella vähän yrityksissä, ja se miellettiin vähäiseksi ongelmaksi organisaatiotasolla. Selkeästi enemmän haittaa yrityksille aiheuttaa avainhenkilöiden poissaolo työpaikalta, sijaisten löytäminen ja kouluttaminen sekä työtehtävien uudelleenjärjestely. Pitkien vapaiden ajatellaan herkästi vaikuttavan työntekijän ammatilliseen osaamiseen, mutta tosiasiasa työntekijän ammattitaito ei todellakaan kärsi poissaolosta. Se kuinka työntekijää tuetaan ennen ja jälkeen perhevapaiden vaihtelee yrityksissä. Tiedottaminen toimii lähes kaikkialla, mutta takaisin töihin palattaessa perehdytykseen ei ole panostettu vaikka työtehtävät olisivat muuttuneet sillä välin. Tutkimuksen mukaan perehdytystä järjestettiin seitsemässä yrityksessä ja viidesosa yrityksistä ei käyttänyt perehdytystä lainkaan. Yleisin tukikäytäntö, jolla tuettiin työn ja perheen yhdistämistä oli liukuva työaika, joten kehittämistä kaivataan selvästi myös tällä osa-alueella.

Tutkimuksen pohjalta nousseita kehittämissuhteita olivat Salmen ym. (2009, 18.) mukaan isien perhevapaiden käytön lisääminen, työmarkkinoiden sekä yrityksen roolin korostaminen tasa-arvon edistäjänä. Sekä Suomessa että muissa Pohjoismaissa kaivataan selkeät kiintiöt molemmille vanhemmille, jolloin vanhempainvapaan jakaminen olisi sujuvammin jaettavissa.

Kupiainen, Evans & Kauppinen (2007, 68–69, 111.) ovat pohtineet, kuinka tasa-arvosuunnittelulla voidaan vaikuttaa perhevapaista johtuviin kustannuksiin. Tasa-arvosuunnitelmassa voidaan kirjata ylös toimenpiteet, joiden avulla kannustetaan isiä jakamaan perhevapaat puolison kanssa. Samoin yrityksessä voidaan sopia, että perhevapaalla olevan sijaiseksi palkataan pätevää työvoimaa sekä suunnitellaan töiden organisointi huolella. He suosittelivat varautumaan äkillisiin poissaoloihin, joita lapsen äkillinen sairastuminen usein aiheuttaa. Hyvin usein naisvaltaisilla aloilla lapsen äiti jää kotiin kyseisessä tilanteessa. Suunnitelmassa voidaan kannustaa molempia vanhempia jakamaan tasaisesti hoitovastuuta sekä poissaolokäytännöistä voidaan laatia selkeät ohjeet. Miesvaltaisilla aloilla vastaavasti on tärkeää järjestää työt siten, että vapaiden pitämiseen luodaan paremmat mahdollisuudet. Tutkimustulokset osoittivat, että keinot, joilla voidaan tukea työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamista, helpottavat myös eri-ikäisten työntekijöiden töihin osallistumista, tukevat perhevapaalta takaisin tulevan työuraa, vaikuttavat työssäoloajan pidentymiseen sekä tekevät yrityksestä vetovoimaisemman.

## 2.5 Ikä työelämässä

Suomessa työntekijöiden keski-ikä tutkimusten mukaan muuttuu vanhemmaksi. On ennustettu, että nuoria työntekijöitä ei tule työelämään yhtä paljon kuin eläkkeelle lähtee. Tästä johtuen useilla työpaikoilla ikääntyvät alkavat olla enemmistönä. Ikääntymistä tapahtuu myös esimiestasolla, jossa on havaittu jatkuvaa keski-ikänsä nousua. (Colliander ym. 2009, 109.)

Colliander ym. (2009, 109.) tuovat esille, kuinka ikääntyvien työntekijöiden työllisyys on vähentynyt koko Euroopassa viimeisten 30 vuoden aikana. Ikääntyvän työntekijänä tässä yhteydessä ajatellaan yli 55-vuotiaita. Miehillä töissäkäyvien osuus vähenee voimakkaasti 50 vuodesta eteenpäin ja vastaavasti naisilla 45 ikävuoden jälkeen, tosin ei yhtä nopeasti kuin miehillä. Lisäksi koulutuksiin osallistuminen vähenee yli 50-vuotiailla siitä huolimatta, että työnantaja järjestää siihen mahdollisuuksia. Pärnänen (2011, 188–189.) huomauttaa, että useassa organisaatiossa on tulossa muutaman vuoden sisällä sukupolven vaihdos, koska suurin osa työntekijöistä on jäämässä virallisesti eläkkeelle 5-10 vuoden aikana. Tämä tarkoittaa yrityksissä sitä, että uhkana on tiedon ja taidon menettäminen, lisäksi on suunniteltava kuinka saadaan siirrettyä nykyinen osaaminen yritykseen jääville työntekijöille.

Iästä puhuttaessa törmätään usein ikäsyrintä-käsitteeseen. Jostain syystä ihmiskunnalla on ennakkoluuloja ikääntymistä kohtaan, vaikka me kaikki tulemme jossain vaiheessa kuulumaan tuohon kategoriaan, jos vain elämme niin pitkään. Ikääntyminen herättää usein mielikuvia fyysisen kunnan heikkenemisestä, sairauksista tai kuolemasta, joka toisaalta selittää iästä johtuvaa syrjintää. Työelämässä ajatellaan usein taloudellisuutta ja tehokkuutta, jolloin suositaan hyväkuntoisia nuoria ja vanhoja työntekijöitä pidetään taakkana. (Pärnänen 2011. 102–103.)

Sekä Colliander ym. (2009, 111–112.) että Pärnänen (2011, 104.) ovat keränneet stereotypisia käsityksiä ikääntyneiden osaamisesta ja työkyvystä. Ikääntyneisiin liitetään usein käsityksiä; korkeammat palkkavaatimukset, joustamattomuus, teknologisen osaamisen puutteet tai terveyden olennainen heikentyminen. Tietenkin on totta, että sairauksien määrä voi lisääntyä työntekijän vanhetessa, mutta tämä ei tarkoita sitä, että hän olisi huonompi työntekijä kuin nuorempi kollegansa. Ikääntymisen etuja, joista on hyötyä myös työnantajalle, ovat muun muassa strategisen ajattelun kyky, harmitsevaisuus ja kyky perustella asioita, elämänviisaus, sitoutuminen työhönsä sekä uskollisuus työnantajaa kohtaan.

Yritysten haasteena on huolehtia eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön toimivuudesta. Ikääntyvillä on olemassa paljon ”hiljaista tietoa”, joka tulisi osata siirtää nuorempien työntekijöiden osaamiseen ja näin lisätä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Perehdytyksessä ja työhön opastuksessa voidaan edistää tiedon siirtymistä tehokkaasti. Työn sisältöjen kehittämiseen voidaan ottaa avuksi eri-ikäisten erilainen osaaminen ja kokemukset. Ikäjohtamisen avulla yritysten on mahdollista edistää koko työpaikan hyvinvointia. Tähän voidaan kannustaa kohtuullistamalla työn vaatimuksia, lisäämällä työn varmuutta, edistämällä hyvää työilmapiiriä sekä hyvällä esimiestyöllä. (Colliander ym. 2009, 117–118; Pärnänen 2011. 150–151.)

Pärnänen (2011, 155, 190.) havaitsi tutkimuksessaan, että henkilöstöhallinnolla on edessään paljon haasteita, koska ikääntyviä tulee tukea töissä jaksamisessa ja toisaalta kyetä motivoimaan heitä oppimaan uutta. Tämän tulee tapahtua siten, että otetaan huomioon heidän ikänsä loukkaamatta kuitenkaan työntekijän itsearvostusta. Esimiehen asenne ja tapa toimia ovat olennainen tapa vaikuttaa

työssäjaksamiseen. Lisäksi työpaikkojen kannattaa harkita työnohjausta, jonka avulla on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi työtyytyväisyyteen.

### *Iän vaikutus rekrytointeihin ja irtisanomisiin*

Ikään liittyvää syrjintää kohtaavat niin nuoret kuin vanhatkin. Vanhempi työntekijä saattaa kokea työpaikalla tiedonsaannissa vaikeuksia tai koulutuksiin ja uralla etenemiseen ei anneta mahdollisuuksia. Nuoreen työntekijään liitetään helposti käsityksiä epäluotettavuudesta ja sitoutumattomuudesta. Työpaikoilla tulee muistaa, että ikätasa-arvo on kaikenikäisten tasa-arvoa. (Colliander ym. 2009, 113–114; Pärnänen 2011, 146.)

Ikä ei saa olla irtisanomisperuste. Pärnänen (2011, 174.) toteaa, että eläkejärjestelyjä on vaikea kutsua syrjinnäksi. Moni toivoo jo pääsevänsä työttömyyseläkkeelle ja usein vastentahtoisesti poistuvatkin ovat jollain tavalla hyväksyneet sen, että irtisanomisen perusteena on ikä. Pärnäsen mielestä onkin kuvaannollisempaa puhua *ikäistävästä käytännöstä*, jolla tarkoitetaan usein ihmisten puheita, toimia tai ajatuksia iästä. Saattaa olla, että yrityksissä luottamusmiehet sekä henkilöstöhallinto vaikuttavat siihen, että työelämästä tulee tietynikäisten työelämää. Joustoa työvoimaan saadaan, kun käytetään esimerkiksi varhaiseläkkeitä.

Myös rekrytointi voi olla *ikäistävä käytäntö* Pärnänen (2011, 194) toteaa. Vaahtio (2003, 48–51.) on tutkinut kuinka paljon merkitystä iällä on yritysten rekrytoinnissa. Hänen mukaansa tapaukset ovat tulkinnanvaraisia, ja selkeää ikäsyrjintää ei löytynyt. Taulukossa 2. on listattu kolme ryhmää, joissa tulee ilmi iän merkitykset. Nuoruutta arvostetaan, mutta tutkimuksen mukaan työnantaja haluaa luotettavan, osaavan työntekijän. Varttuneella iällä työntekijä nähdään työnantajauskollisena, kokeena, mutta toisaalta innostus hiipuu sekä heillä voi olla haluttomuutta ottaa neuvoja vastaan.

Vaahtio (2003, 51.) huomasi tutkimuksessaan, että ihanneikäsi osoittautui 30–40- vuoden ikä. Kyseisen ryhmän vahvuudet olivat samat kuin varttuneilla, mutta ilman iän mukanaan tuomia haittoja. Tämän ikäisillä, kokemusta on jo enemmän kuin nuorilla ja heillä on rohkeutta tarttua haasteisiin. Ikä tuo viisautta, mutta usein ajateltiin iäkkäämpien näkemysten olevan ”kaikkitietävyyttä”. Tutkimuksen mukaan ainoastaan varttuneet uskalsivat esittää palkkatoivomuksia.

Tutkimusaineiston pohjalta Vaahtio (2003, 52–54.) päätteli, että ikään liittyviä asenteita kohtaavat kaiken ikäiset ja johtopäätöksiä ikäsyrjinnästä ei voi tehdä. Hänen mukaansa yhteiskunnassa on tapahtuttava ajattelutavan muutos, jotta luovutaan hokemasta ikääntyvien uupumisesta ja tukemisesta. Tämä on nimittäin johtanut siihen, että ikääntyminen nähdään aivan liian negatiivisena. Jokainen meistä ikääntyy ja se ei tule ikinä loppumaan, joten yritysten tulisikin edistää hyvää johtamista antamalla työntekijöilleen samanlaiset mahdollisuudet kouluttautua ja edetä urallaan. Tällä tavoin saadaan aikaan työuhteisökulttuuri, jossa nuoret ja vanhat työskentelevät luontevasti yhdessä.

TAULUKKO 2. Iän merkitykset rekrytoinnissa (Vaahtio 2003, 50).

	Etu	Haitta
Nuori ikä	rohkea energinen aktiivinen helposti koulutettavissa eteenpäin pyrkivä idearikas innostunut mahdoton osaamaton kokematon	kritiikitön vastuuntunnoton ailahteleva epäluotettava pienistä syistä poissa ei kiinnostu tavallisista töistä haihatteleva
30–40 vuoden ikä	tosissaan oleva vakiintunut jonkin verran kokemusta omaava itse ajattelemaan pystyvä nuoria rohkeampi joustava vastuullinen hiukan jo elämää nähnyt nuoruuden haihatteletut taakse jättänyt	
Varttunut ikä	luotettava työnantajauskollinen kokenut tottunut työssäkäyntiin vapaa pienistä lapsista tietää jo valmiiksi asioita joustava rohkea vakiintunut huononevat aistit ei innostu asioista	uupunut sairasteleva kärtyisiä kaavoihin kangistunut leipääntynyt kaikkítietävä korkeat palkkavaatimukset ei lähde matkatyöhön ei jaksaa

Taulukko 3. osoittaa rekrytoitujen olleen pääsääntöisesti 30–40-vuotiaita, jotka olivat tutkimuksen mukaan halutuimpia työntekijöitä. Pärnäsen (2011, 231.) tutkimuksen mukaan ikä vaikuttaa yritysten rekrytointikäytäntöihin. Rekrytoinnissa vaikuttavat sellaiset tekijät, kuten asiakaskunnan ikäkauma, työntekijöiden elämänvaiheet ja nuorten tieto-taito. Samoin ikä tulee esille irtisanomisissa, koska yhteiskuntamme on hyväksynyt sen, että kuusikymppiset ”joutavat” eläkkeelle. Tällainen käytäntö tietenkin suosii nuorta työvoimaa.

TAULUKKO 3. Rekrytoidut iän mukaan (Vaahtio 2003, 52).

Ikä	Lukumäärä	%
20 tai alle	2	4
21–25	9	18
26–35	17	35
36–45	16	33
46–55	5	10
yli 55	0	0
	49	100

Tietenkin ikä tulee huomioida henkilöstön työskentelyssä. Työtehtäviä voidaan muokata uudelleen, uuden oppimiseen tulee varata riittävästi aikaa, työn tauotus on tärkeää sekä ikääntyvien työntekijöiden työnkuvia voidaan muuttaa siten, että hiljaista tietoa voidaan siirtää eteenpäin. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin luoda hyvät työolot koko henkilökunnalle ikään katsomatta ja korostaa sitä, että jokaisella on oikeus tehdä työtä. (Pärnänen 2011, 244.)

## 2.6 Tasa-arvo ja johtaminen

Hyvään johtamiseen kuuluu taito osata yhdistää tasa-arvosuunnittelu, sovittaa työntekijän yksityiselämä ja työ tasapainoiseksi, luoda joustavat työaikajärjestelyt sekä ottaa vastuu henkilöstöjohtamisen onnistumisesta. Yrityksen johdon tulee sitoutua tasa-arvon edistämiseen ja muun muassa osoittaa resurssit sen onnistumiseksi. Tutkimuksissa on havaittu, että yrityksen ilmapiiri, sairauspoissaolot, ja työyhteisön hyvinvointi sekä innovatiivisuus ovat suoraan verrannollisia yrityksen tasa-arvotilanteeseen ja moninaisuusosaamiseen. (Alho, Viitamaa-Tervonen & Juuti 2007, 18,20.)

Avoin ja arvostava vuorovaikutuskulttuuri edistää tuloksellisuutta ja luo viihtyisän työympäristön. Jokaisella yrityksen jäsenellä on velvollisuus luoda hyvää vuorovaikutuskulttuuria, mutta sen kehittäminen on pääasiassa yrityksen johdon vastuulla. Johtamisen tärkein tehtävä on pyrkiä pitämään kaikki toiminta yrityksen perustehtävään suunnattuna eli mitä varten se on olemassa, mitä siellä pitäisi tehdä sekä aikaansaada. Tämän jälkeen johdon ja esimiesten tulee huolehtia, että jokainen työntekijä ja osasto tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. (Alho ym. 2007, 21.)

Tanhua (2012, 74.) selvittää tarkemmin julkaisussaan tasa-arvoisen johtamisen ja esimiestyön tarkoitusta. Yritysten johdon sekä esimiesten tulee kohdella, johtaa ja tukea henkilöstöä ja alaisiaan tasa-arvoisesti. Johtamisen tasa-arvo ei liity sukupuoleen vaan tasa-arvoinen johtaja voi olla nainen tai mies. Johtamisen tasa-arvoa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, joko henkilöstön kannalta tai naisjohtajuuden lisäämisestä. Välttämättä nämä kaksi edellä mainittua asiaa eivät vaikuta

toisiinsa, mutta on havaittu kuinka tasa-arvoisesti johdetuissa yrityksissä naisten eteneminen johtotehtäviin on sujuvampaa.

Johtopäätöksenä Tanhua (2012, 80.) toteaa, että tasa-arvoiseen esimiestyöhön tulee kiinnittää huomiota muun muassa johtamiskoulutuksissa. Sekä nais- että miesjohtajien tasa-arvoisen johtamisen taitoja tarvitaan. Esimerkiksi yrityksen tasa-arvosuunnitelmassa voidaan tavoitteeksi asettaa naisten ja miesten tasainen uralla eteneminen. Mahdollisimman tasa-arvoinen urakehityspolku kasvattaa myös naisjohtajia. Keinoina voivat olla mentorointi tai monipuolisen työnkuvan mahdollistaminen.

Ihmiset kokevat tasa-arvoisen kohtelun toteutuvan työpaikoilla hyvin eri tavoin. Colliander ym. (2009, 70.) viittaavat tutkimuksiin, joissa työntekijöiden ja esimiesten käsitykset oikeudenmukaisuudesta olivat erilaisia. Alainen miettii tilannetta omien töiden organisoinnin kannalta ja vastaavasti esimies päätöksentekijän näkökulmasta. Tiedusteltaessa työntekijöiden näkemyksiä oikeudenmukaisesta johtamisesta nousivat esille tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutus, työn organisointi, luottamus sekä luotettavuus. Esimiesten mielestä vuorovaikutus, vaikutusmahdollisuudet, päätöksenteon menettelytavat, tasapuolinen kohtelu, itsetuntemus, työyhteisön toiminta ja tuntemus sekä tilannetaju kuvastavat parhaiten oikeudenmukaista johtamista.

Tanhua & Mustakallio (2010, 21–22.) ovat laatineet Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta työpaikoille koulutuspaketin, jonka sisältö käsittelee tasa-arvosuunnitelman tekoa ja toteuttamista. Koulutusmateriaalissa annetaan ohjeita muun muassa esimiehille ja henkilöstön edustajille tasa-arvon edistämiseksi. Tasa-arvo on kaikkien yhteinen asia ja myös esimies tarvitsee tukea omilta esimiehiltään. Ilman ylimmän johdon tukea esimiehen voi olla hankalaa edistää tasa-arvosuunnitelman toteutumista.

#### *Sukupuolen vaikutus urakehitykseen*

Julkunen (2009, 70.) ja Lämsä (2011, 47.) ovat tutkineet naisten asemaa ja urakehitystä työelämässä. Tutkimuksissaan he ovat havainneet, että useissa yrityksissä naisten osuus esimies- ja johtotehtävissä on minimaalinen verrattuna naistyöntekijöiden määrään. Nykyään puhutaan ”kapenevasta pyramidista”, jolla tarkoitetaan naisten osuuden supistumista hierarkian noustessa. Liike-elämän johdossa Suomessa naisia toimii vähemmän kuin kolmannes. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma on asettanut tavoitteet, jotta naisten määrää valtio-omisteisten yritysten hallituksissa sekä valtionhallinnon että yliopistojen johdossa lisätään. Tässä yhteydessä voidaan puhua positiivisesta erityiskohtelusta. Hiltunen (2013, 13.) kuvaa sitä toiminnan epätasa-arvoisten lähtökohtien tasoittamiseksi parantamalla muita huonommassa asemassa olevien tilannetta. Tämä on herättänyt paljon keskustelua juuri siitä syystä, kun on pohdittu onko Suomessa syytä ottaa mallia muun muassa Norjasta, jossa pörssi-yhtiöiden hallituksille on säädetty naiskiintiöt. Tällöinhän voidaan puhua aliedustuttujen ryhmien suosimisesta työhönottotilanteessa, etenkin kun hakijat ovat muutoin tasaväkisiä.

Euroopan tasa-arvoinstituutti (EIGE 2013, 121–123.) on julkaissut uuden indeksin, jossa mitattiin jäsenmaiden sukupuolten välistä tasa-arvoa työn, rahan, tiedon, ajan, vallan sekä terveyden osa-

alueilla. Suomi sijoittui kokonaisuudessaan vertailussa kolmanneksi ja työelämään liittyvissä asioissa, mutta esimerkiksi päätöksenteossa maamme ei yltänyt edes puoleen väliin. Huonoimmat tulokset Suomi sai taloudellisen päätöksenteon osa-alueella, ja kohtuullinen tulos tuli poliittisessa päätöksenteossa. Tasa-arvoindeksi osoittaa, kuinka tärkeää on edistää naisjohtajuutta esimerkiksi tasa-arvohankkeiden avulla. Naisjohtajien määrän lisäämisen on perusteltua niin oikeudenmukaisuuden kuin hyödyn näkökulmasta. Tanhua (2012, 74.) viittaa *NASTA*-hankkeeseen, joka on Aalto-yliopiston toteuttama naisjohtajuuden tutkimus- ja koulutushanke. Naisille tulee luoda mahdollisuuksia osallistua täysipainoisesti johtajuuteen, koska muutoin käyttämättä jäävät naisten kyvyt, tiedot ja asiantuntemus.

Maailmanlaajuisesti tutkittunakin Suomessa naisjohtajien määrä on todella vähäinen, kun vertaillaan yritysten ylintä johtoa. Tällä hetkellä Kiinassa on eniten naisjohtajia, peräti 51 prosenttia, kun taas Pohjoismaissa vastaava luku on 25 prosenttia. Kiinassa naisjohtajien arvostus ja tarve on noussut nopeasti, vuonna 2012 naisjohtajia oli vain 25 prosenttia. Raportin mukaan esteitä naisten urakehitykselle aiheuttavat muun muassa miehin johtajuusmalli ja yrityskulttuuri, naisten hakeutuminen korkeampiin johtotehtäviin on vähäistä, työn ja perheen yhdistäminen koetaan hankalaksi, miesten perhevapaiden käyttö on minimaalista sekä sukupuolisyryntä. (Grant Thornton 2013, 2-5.) Myös YK:n ihmisoikeuskomitea on huolestunut Suomen tilanteesta ja kehoittaa viimeisimmässä lausunossaan parantamaan naisten ja miesten välistä työelämän tasa-arvoa. Lausunnossa nostettiin esille juuri palkkatasa-arvon parantaminen sekä raskauden perusteella tehdyt perusteettomat irtisanomiset. (Human Rights Committee 2013, 2.)

Puttonen (2011, 70–71.) jaottelee esteet urakehitykselle. Yhteiskunnallisella tasolla esteeksi muodostuu perinteinen sukupuolirooli, joka määrittelee tiukkaan naisille sopivan käyttäytymisen ja tiettytyyppisen työn tekemisen. Tästä johtuen naiset kouluttautuvat hyvin usein alalle, jossa ei ole uralla etenemisen mahdollisuuksia. Organisaatiotasolla sukupuolirooli tulee ilmi naisten syrjimisestä rekrytoinneissa sekä ylennyksissä. Toisaalta myös miehet kohtaavat tässä tapauksessa piilosyrjintää. Tanhua (2012,72.) toteaa, että miestenkin tulee täyttää tietyt kriteerit ja odotukset, joita liitetään miesjohtajiin. On havaittu, että esimerkiksi miehet, jotka kantavat yhtälailla vastuuta lasten hoidosta ja käyttävät vanhempainvapaata tai jäävät kotiin hoitamaan sairasta lasta, kohtaavat esteitä työn ja perheen sovittamisessa sekä urakehityksessään. Tyypillisen miesjohtajan perhemalliin kuuluu puoliso, jonka vastuulla on hyvin usein lapset ja kodinhoito.

Naisiin kohdistuu erilaisia odotuksia kuin miehiin Puttonen (2011,62.) toteaa tutkimuksessaan. Selkein johtamisuran este on sukupuolirooliin sosiaalistuminen, johon vaikuttavat tekijät löytyvät lapsuudenperheestä, ystävästä, lähipiiristä kuin myös yhteiskunnasta. Eli nainen käyttäytyy siten kuin hänen ympäristönsä olettaa. Stereotyyppinen käyttäytyminen on vahvasti ohjaamassa naisten valintoja, esimerkkinä mainittakoon riippuvuus, huolenpito tai alhainen urasuuntautuneisuus.

Nämä tekijät vaikuttavat Puttosen (2011, 62–63, 71.) mukaan siihen, että yritys ei näe naisia kannattavana ja uskottavana kehityskohteena. Yleinen käsitys on myös se, että naisia pidetään kyvyttömämpinä johtajiksi, menestyvän johtajan ominaisuuksiin liitetään hyvin usein tutkimuksien mu-

kaan maskuliinisuus. Toisaalta Suomessa tehdyt tutkimukset osoittavat, että naisten johtamat yritykset ovat kymmenen prosenttia kannattavampia. Menestyvään naisjohtajaan liitetään usein miehiä enemmän negatiivisia piirteitä. Heitä kuvaillaan usein itsekkäiksi, riitaisiksi ja menestymisen haluisiksi. Juuri nämä stereotypiat sekä niistä johtuvat ennakkoluulot ovat yleisin este naisten johtamisurille. Ennakkoluulot vaikeuttavat esimerkiksi mentorisuhteiden luomista. Mentoroinnin avulla naisten olisi vaivattomampaa tuoda esille osaamisensa sekä päästä sisälle epävirallisiin verkostoihin. Estäviksi tekijöiksi voivat muodostua myös perhe ja lapset, koska päävastuu kodinhoidosta on edelleen naisilla. Vanhemmuus, ja etenkin äitiys tulisi nähdä kuitenkin voimavarana, joka tuo johtamiseen syvyyttä ja osaamista muun muassa organisointi- ja neuvottelutaidoissa.

### 3 TASA-ARVOA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Tasa-arvoa ohjaava lainsäädäntö käsittää Yhdenvertaisuuslain (2004/21); Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609) ja Työturvallisuuslain (2002/738). Näiden lakien säädökset ovat sisällöltään syrjintäkieltoja ja niitä täydentäviä säännöksiä, tasa-arvon edistämistä tarkoittavia säännöksiä sekä lain valvontaa ja seuraamuksia koskevia säännöksiä. (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 24.)

Suomessa on 2000-luvulla tehty huomattavia muutoksia lainsäädäntöön yhdenvertaisuuden, syrjittömyyden ja tasa-arvon lisäämiseksi. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta astui voimaan Suomessa vuonna 1987. Vuonna 1995 lakiin liitettiin velvoite, joka lisää työpaikkojen tasa-arvotyön suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Viimeisin muutos lakiin on tehty vuonna 2005, jolloin se päivitettiin vastaamaan paremmin muuttuneen työelämän tarpeita. Tuolloin otettiin käyttöön myös EU:n työelämän tasa-arvodirektiivi, jonka tarkoituksena oli lisätä edelleen tasa-arvosuunnittelua sekä tuloksellisuutta. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 77–78; Huhta ym. 2005, 41–42; STM 2005:2, 7.)

Tasa-arvolakia valvoo tasa-arvovaltuutettu ja tasa-arvolautakunta. Valtuutetun työnkuvaan kuuluu avustaminen oikeudenkäynneissä tai hän voi vaatia työnantajaa sakon uhalla laatimaan tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvovaltuutettu edistää lain tarkoitusta ja toteutumista sekä hänellä on velvollisuus antaa tietoa tasa-arvolaista ja sen soveltamisesta. Tasa-arvolautakunta on viidestä jäsenestä koostuva hallinnollinen elin, joka antaa tasa-arvolain soveltamiseen liittyviä lausuntoja tuomioistuimelle. Yksittäinen työntekijä ei voi kuitenkaan lähettää suoraan tasa-arvoon liittyvää rikkomusta lautakunnan käsiteltäväksi. Tasa-arvoon liittyvät epäkohdat laitetaan vireille aina tuomioistuimen, tasa-arvovaltuutetun tai työmarkkinoiden keskusjärjestöjen kautta. (Ahtela ym. 2006, 27; Nieminen 2005, 184–186.)

Tasa-arvovaltuutetulla ja -lautakunnalla on oikeus saada viranomaisilta valvontaa varten tarvittavat tiedot. Tiedot on annettava maksutta ja huolimatta siitä, ovatko ne muun lain mukaan salassa pidettäviä. Tasa-arvovaltuutetulla on oikeus saada jokaiselta, tasa-arvolain valvontaa varten tarpeelliset tiedot asettamassaan kohtuullisessa määräajassa sekä vaatia jokaiselta tämän hallussa olevaa asiakirjaa esitettäväksi, jollei tällä ole oikeutta tai velvollisuutta kieltäytyä todistamasta tai esittämästä asiakirjaa. (STM 2005:2, 32–33.)

#### 3.1 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, tasa-arvolaki

Tasa-arvolaki on tavoitteellinen laki. Sen tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva välitön ja välillinen syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Laki ei kuitenkaan koske kirkon ja muiden uskonnollisten yhdyskuntien uskonnon harjoitukseen liittyvää toimintaa, lain nojalla ei voida puuttua perheen sisäisiin asioihin eikä ihmisten yksityiselämään. Lain virallinen nimi on Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Sen keskei-

simmät velvoitteet koskevat syrjinnän kieltoa, viranomaisen velvollisuutta edistää tasa-arvoa, valtion ja kuntien toimielinten kiintiösääntöä, työnantajien ja oppilaitosten tasa-arvon edistämistä tasa-arvosuunnitelmien avulla ja hyvitysseuraamusta. (Nieminen 2005,15; STM 2005:2, 5.)

Sukupuoleen kohdistuvan syrjinnän kiellosta säädetään tasa-arvolaisissa, ja se koskee tasapuolisesti sekä miehiä että naisia. Laki edellyttää tasa-arvosuunnitelman laatimista, jos työnantajalla on säännöllisessä palveluksessaan vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen koskee sekä yksityisen että julkisen sektorin työnantajia. Lain tavoitteena on edistää naisten ja miesten hakeutumista ja sijoittumista tasapuolisesti työtehtäviin, työolojen tulee soveltua kummallekin sukupuolelle sekä helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista. (Colliander ym. 2009, 78; Nieminen 2005, 16–19.)

Syrjintä on määritelty lain 7§:ssä, joka tarkoittaa naisten ja miesten asettamista keskenään eri asemaan sukupuolen, raskauden, synnytyksen, vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuksien hoitamisen perusteella. Vastaavasti 8 § kieltää syrjinnän työelämässä, jota voi esiintyä esimerkiksi työhönotossa, työolosuhteissa tai palkkauksessa. Tasa-arvolakia tarkentavat säädökset ovat 9§:ssä, jossa on luettelo siitä, milloin menettely ei ole syrjivää ns. positiivinen erityiskohtelu. (Ahtela ym. 2006; 24–26; Nieminen 2005, 16–18.)

### 3.2 Yhdenvertaisuuslaki

Myös Yhdenvertaisuuslaki (2004/21) kieltää syrjinnän. Kyseinen laki on hyväksytty vuonna 2004, ja se kieltää syrjinnän etnisillä perusteilla, iän, kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon tai vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden ja sukupuolisen suuntautumisen sekä muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lakia sovelletaan työhönoton perusteisiin, työoloihin ja työehtoihin sekä henkilöstökoulutukseen pääsemiseen ja uralla etenemiseen. (Ahtela ym. 2006, 27–29; Nieminen 2005, 30.)

Yhdenvertaisuuslaissa säädetään kohtuullisista mukautuksista, joiden avulla työolosuhteet voidaan mukauttaa esimerkiksi vammaisille henkilöille sopiviksi. Tämän lain valvonta kuuluu työsuojeluviranomaisille, kun kyseessä on työ- ja virkasuhde. Sen ulkopuolella tapahtuva syrjintä kuuluu vastavasti vähemmistövaltuutetun ja syrjintälautakunnan toimenkuvaan. (Ahtela ym. 2006, 29–30.)

### 3.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki (2002/738) velvoittaa työnantajaa opastamaan työntekijöitään riittävästi työhön, työtehtäviin ja työoloihin ja varmistamaan että työntekijä on ymmärtänyt opastuksen. Laki sisältää säädökset työn henkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta, häirinnästä ja muusta epäasiallisesta käyttäytymisestä, väkivallan uhasta, työolojen sovittamisesta työntekijöiden edellytyksin ja yksin tapahtuvasta työskentelystä. Lain tarkoituksena on työympäristön parantaminen ja työtapaturmien torjuminen, joiden tehtävänä on turvata työntekijän työkyky mahdollisimman hyvin. (Colliander ym. 2009, 80–81.)

### 3.4 Syrjinnän käsitteitä

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädännössä on keskeiset peruskäsitteet syrjinnälle, joita ovat välitön ja välillinen syrjintä, ohje tai käsky syrjiä, vastatoimien kieltäminen, positiivinen erityiskohtelu ja todistustaakka. Syrjintäkiellot kuuluvat osana laajempaan tasa-arvopolitiikkaan. (Ahtela ym. 2006, 33–34.)

*Välittömällä syrjimisellä* tarkoitetaan esimerkiksi naisen ja miehen asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella tai avointa työpaikkaa voivat hakea ainoastaan Suomen kansalaiset. *Välillinen syrjintä* tapahtuu vastaavasti silloin, kun työntekijä asetetaan eri asemaan sellaisen säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, joka vaikuttaa sukupuoleen nähden neutraalilta, mutta joka itse asiassa johtaa työntekijän epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Esimerkiksi palomieheksi haluavien tulee suoriutua fyysisistä testeistä, joihin käytännössä naiset miehiä harvemmin kykenevät. Kyseinen esimerkki vastaa oikeuttamisperiaatetta, jonka mukaan tapahtunutta menettelyä ei voi pitää syrjintänä, jos sen tarkoituksena on päästä tavoitteisiin. Tämän lisäksi valittujen keinojen tulee olla väliaikaisia ja niiden tulee olla aiheellisia. (Ahtela ym. 2006, 35–36; STM 2005, 18.)

*Välillisen syrjinnän* yksi muoto on *piilosyrjintä*. Piilosyrjintää on olemassa, mutta sen tutkiminen on vähäistä ja näin ollen se jää usein huomioimatta. Husu (2001) on väitellyt aiheeseen liittyvässä pro gradu-tutkielmassaan *Piilosyrjintä akateemisessa maailmassa: tiedenaisten vai tiedeyhteisön ongelma?* Hän toi esille sen, että tiedeyhteisöissä sekä Suomessa että muualla maailmassa naisten on vaikeampaa edetä urallaan. Husu (2001) kuvailee piilosyrjintää ”ei-tapahtumiseksi” eli toisin sanoen ”mitään ei tapahdu”, se voi olla myös hiljaisuutta, sivuuttamista tai tuen ja kannustuksen puutetta. Puuttuminen tällaiseen syrjinnän muotoon on vaikeaa tai lähes mahdotonta. Piilosyrjintä voi olla myös hyväntahtoista ja tarkoittamatonta tai kätkeytyä syrjintää, joka on kuitenkin tarkoituksellista ja pahantahtoista.

Hiltunen (2013, 17.) tuo esiin julkaisussaan syrjinnän käsitettä ja jakaa sen avoimeen, piilo- sekä rakenteelliseen syrjintään. Avoin syrjintä on helposti havaittavissa, mutta ongelmallisempaa on näyttää toteen sanattomat oletukset ja niihin liittyvät teot, jotka kuvaavat juuri piilosyrjintää. Rakenteellinen syrjintä taas johtuu yhteiskunnallisesta järjestelmästä kuten lainsäädännöstä tai kirjoittamattomista käytännöistä. Ahtela ym. (2006, 41.) antavat hyvän esimerkin *välillisestä* sukupuolisyrjinnästä, osa-aikatyö. On olemassa tapauksia, joissa osa-aikaisia työntekijöitä on kohdeltu huonosti sukupuolen perusteella. Naiset ovat tehneet osa-aikaista työtä ja miehillä on ollut vastaavalla alalla kokopäiväinen työ, jolloin kyseessä on selkeä välillinen syrjintätapaus.

Husun (2001) väitöskirjan johtopäätöksissä korostettiin tasa-arvoon liittyvien toimenpiteiden jatkuvaa esilläpitämistä. Naisten aseman parantaminen ja syrjivien käytäntöjen vähentyminen ei tapahdu itsestään vaan sen eteen tulee tehdä jatkuvaa työtä. Yritysten tulee huomioida omissa suunnitelmissaan ja käytännöissään piilosyrjinnän mahdollisuudet, jotka usein johtuvat esimerkiksi organisaation

kulttuurista, sukupuolen mukaisen työnjaon käytännöistä, seksuaalisesta häirinnästä tai vaikeudesta yhdistää työtä ja perhettä.

*Syrjivän käskyn tai ohjeen noudattamatta jättämisestä* on säädetty laissa. Sen mukaan syrjintään syyllistyy käskyn tai ohjeen antaja, vaikka se ei johtaisikaan syrjivään tekoon. Antajalla tulee kuitenkin olla toimivalta tai asema, jolloin hänellä on mahdollisuus toteuttaa se, esimerkiksi esimies tai toimeksiantaja. Käskyvaltasuhteen puuttuessa voi olla, että syrjivään menettelyyn syyllistynyt joutuu itse vastuuseen teoistaan. *Vastatoimen kieltö* kieltää työnantajaa asettamasta työntekijää huonompaan asemaan tai irtisanomaan häntä sen jälkeen, kun hän on vedonnut oikeuksiinsa tai osallistunut sukupuolisyryntää koskevan asian selvittämiseen. Näin ollen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki puolustavat henkilöä kielteisiltä toimenpiteiltä, jos hän on esimerkiksi aloittanut toimenpiteet yhdenvertaisuuden turvaamiseksi. (Ahtela ym. 2006, 37–39.)

*Positiivinen erityiskohtelu* kohdistuu usein heikommassa asemassa oleviin. Erityiskohtelun tarkoituksena on saavuttaa heidän kohdallaan tasa-arvo lievemmillä kriteereillä. Esimerkiksi voidaan asettaa enemmistöryhmä epäedullisempaan asemaan. Tässä tapahtuu kuitenkin usein rajanveto-ongelmia, koska pitkälle menevässä tiettyjen ryhmien suosimisessa voi tapahtua toisten ryhmien syrjintää. Tämän vuoksi jokaisen syrjintäperusteen kohdalla joudutaankin aina tarkoin päättämään positiivisen erityiskohtelun rajat. (Ahtela ym. 2006, 42–43.)

*Todistustaakka* käsitteenä tarkoittaa sitä, että tuomioistuin tai muu toimivaltainen viranomainen selvittää onko rikottu syrjintäkieltoa. Jaettu todistustaakka on kaksivaiheinen, jossa ensin tarkastellaan syrjintäolettaman muodostumista ja tämän jälkeen sen kumoamista. Kantajan tulee kyetä osoittamaan eri asemaan joutuminen tai asettaminen sekä syrjintäperusteen olemassaolo. Vastaja voi siten kiistää jommankumman tai molemmat syytökset. Jaetun todistustaakan periaate on, että vastaajan todistustaakan tulee kohdistua sellaisiin tekijöihin, jotka ovat vastaajan tiedossa tai päätettävissä ja joiden perusteella syrjintäolettamus on kumottavissa. Esimerkiksi työhönottotilanteessa tietyn henkilön valintaan johtaneet seikat ovat tällaisia tekijöitä. (Ahtela ym. 2006, 43–47.)

### *Työelämän syrjintäkiellot*

Yleisten syrjintäkieltojen lisäksi tasa-arvolaki määrittelee, mikä on syrjintää työelämässä. Syrjintää työelämässä voi tapahtua työhönotossa, valittaessa työntekijöitä eri tehtäviin tai koulutukseen, palkkauksessa ja muissa palvelussuhteen ehdoissa, sukupuolisen häirinnän ja ahdistelun poistamisvelvoitteen laiminlyönnissä. Syrjintää voi tapahtua myös työolosuhteiden tai -ehtojen heikentämisessä sen jälkeen, kun työntekijä on vedonnut tasa-arvolain mukaisiin oikeuksiinsa irtisanomisissa tai lomautuksissa. (Ahtela ym. 2006, 63; STM 2005, 20–21.)

Työnantajan ja työntekijän tulee olla tietoisia oikeuksiaan. Syrjivä käytös ei ole sallittua muun muassa raskauden perusteella. Tasa-arvolakia on muutettu siten, että se kieltää raskauteen, vanhemmuuteen, perhehuoltovelvollisuuteen ja muuhun sukupuoleen liittyvän eri asemaan asettamisen syrjinnän. Lisäksi laissa on kohta, joka vahvistaa esimerkiksi määräaikaisen raskaana olevan työntekijän

kijän oikeuksia syrjivää kohtelua vastaan. Kiellettyä on syrjäyttää työhönhakutilanteessa raskaana oleva tai jos hänellä on pieniä lapsia, ja hänellä on näin oikeus perhevapaan pitämiseen. Työhönottilanteessa on muistettava, että tasa-arvolaki kieltää tiedustelemasta mahdollisesta raskaudesta tai perhevelvoitteista. Tällaiset kysymykset saattavat asettaa hakijat epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Tietyt työtehtävät tai työskentelyolosuhteet voivat olla kuitenkin haitallisia sikiölle, näissäkin tapauksissa raskauden voi ottaa puheeksi vasta palvelussuhteen alkamisen jälkeen. (Ahtela ym. 2006, 104–108; STM 2005, 21.)

Työelämässä tapahtuu edelleen paljon syrjintää perhevapaita käyttäviin vanhempiin, itse asiassa se on suurin tasa-arvoon liittyvä ongelma. YLE uutisoi asiasta syyskuussa 2013, jolloin esille nousi muun muassa se, että kyseinen syrjintämuoto ei ole lainkaan vähentynyt vuosien varrella. Ammattiliittojen kautta saatujen tietojen mukaan yleisimpiä muotoja olivat palkan alentaminen, työtehtävien muuttuminen, määräaikaisia työsuhteita ei jatkettu tai irtisanominen tapahtui vapaalta töihin palattaessa. Lisääntymässä on myös hoitovapaalla olleiden isien syrjimistapaukset. Työelämän tasa-arvon ja naisten urien edistämiseksi Työ- ja elinkeinoministeriö onkin perustanut työryhmä, jonka tarkoituksena on laatia ohjeistus perhevapaisiin liittyvään jälkisuojaan. Tällä pyritään siihen, että työnantajan täytyy kyetä osoittamaan, ettei irtisanominen johdu perhevapaan käytöstä. (Ukkonen 2013.)

Työhönotossa, tehtävään tai koulutukseen valittaessa tulee muistaa tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Tasa-arvolain tarkoituksena on estää se, että työntekijä valitaan perusteettomasti sukupuolen perusteella ja näin mahdollisesti syrjäytettäisiin ansioituneempi henkilö. Säännös koskee myös koulutukseen valittavia henkilöitä työpaikoilla. Työnantajan on mietittävä tällaisissa tapauksissa etukäteen valintaperusteet, joiden avulla voidaan osoittaa tehtävään tai koulutukseen otetun henkilön pätevyys ilman, että sukupuoli olisi siihen vaikuttanut. Tällaisia perusteita voi olla esimerkiksi koulutustausta, työkokemus, erilaiset ominaisuudet tai tiedot ja taidot. (Ahtela ym. 2006, 76–77; STM 2005, 21–22.)

Syrjintää ei saa tapahtua palkkauksessa tai muissa työsuhteen ehdoissa. Keskeisiä peruskäsitteitä ovat palkka, sama ja samanarvoinen työ sekä *”epäedullinen asema”* ja *”sukupuolen perusteella”*. Näin ollen syrjintää voi tapahtua, jos työntekijä joutuu sukupuolen perusteella epäedullisempaan asemaan kuin muut työntekijät, jotka ovat samanarvoisessa tai samassa työssä työnantajan palveluksessa. Työntekijän tulee kuitenkin kyetä osoittamaan nämä epäkohdat. Jos esimerkiksi palkkaerot johtuvat muusta hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuoli, tulee työnantajan tämä näyttää toteen. Töiden vertailu on kuitenkin haasteellista, koska niitä tulee tarkastella työtehtävän laadun ja sisällön perusteella sekä kiinnitettävä huomiota työoloihin. Työntekijän taidot ja ominaisuudet eivät saa vaikuttaa arvion samanarvoisuudesta vaan vertailun tulee perustua todellisiin työtehtäviin, ei nimikkeisiin. Hyväksyttäviä syitä palkkaeroille ovat muun muassa työntekijän koulutus, ammattitaito, aloitteellisuus ja toisinaan ammattitaitoisen työvoiman vähyydestä johtuva kilpailutilanne. (Ahtela ym. 2006, 114–115; STM 2005, 22–24.)

Seksuaalinen häirintä on syrjivää käytöstä, joka kohdistuu usein alle 35-vuotiaisiin naisiin. 2000-luvun aikana tutkimusten mukaan 35–55-vuotiaiden naisten häirintä on yleistynyt. Myös yli 55-

vuotiaiden naisten kokema seksuaalinen häirintä on kasvanut. Häirintä on ollut luonteeltaan vitsailua kaksimielisesti, härskejä puheita tai asiattomia seksuaalisuuteen tai vartaloon liittyviä huomautuksia. (Kianmaa 2012, 73.) Seksuaalista häirintää on myös naisvaltaisilla aloilla, joissa työskentelee nuoria miehiä. Tällöin naisten on havaittu häiritsevän samalla tavoin miehiä. Toisaalta naiset ja miehet ovat tiedostamassa tasa-arvon, häirinnän ja seksuaalisuuden merkityksen työyhteisössä, mutta edelleen valtaosa häirintätapauksista jää pimentoon. (Vilka 2011, 61–64.)

Työn johtamiseen liittyvä syrjintä käsittää esimerkiksi työajan käytön ja työn valvonnan, työtilojen järjestämisen, työvälaineiden jakamisen kuin myös työntekijän tehtävien ja ammattitaidon kehittämisen. Syrjivä työnjohtaminen voi ilmentyä eri tavoin, joka saattaa näkyä ikävien tai yksitoikkoisten töiden jakamisena sukupuolen perusteella. Samoin työntekijällä tulee olla oikeus palata esimerkiksi perhevapaan jälkeen entiseen tai vastaavaan työhön. Jos näitä ei enää ole, tulee hänelle kuitenkin tarjota mahdollisimman pitkälle vastaavaa työtä tai muuta työsopimuksen mukaista työtä tai koulutusta. (Ahtela ym. 2006, 140–144; STM 2005, 24.)

Palvelussuhteen päättäminen ei saa olla syrjivää tasa-arvolain mukaan. Sukupuolen perusteella ei voi irtisanoa, purkaa tai lakkauttaa palvelussuhdetta. Tätä säännöstä koskee myös lomauttaminen tai siirto toisiin työtehtäviin. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjivän irtisanomisen esimerkiksi kielen, uskonnon tai iän perusteella. Ikään perustuva syrjintäkielto on ajankohtainen, ja ikä ei saa olla ratkaiseva tekijä muun muassa irtisanottavia valittaessa. Suomen lainsäädännössä on kuitenkin syrjiväksi todettu säännös, joka koskee työsuhteen automaattista päättymistä 68-vuotiailla. Näin ollen työnantaja voi vapaasti päättää työsuhteen työntekijän täyttäessä 68, vaikka hän olisi työkykyinen ja elämäntilanne sallisi työnteon. (Ahtela ym. 2006, 157–162; STM 2005, 24.)

Työnantajan vastatoimet ovat syrjintää. Vastatoimi on työntekijän irtisanominen tai epäedulliseen asemaan asettaminen sen jälkeen, kun hän on vedonnut tasa-arvolaisissa säädetyihin oikeuksiin tai velvollisuuksiin. Esimerkiksi työnantaja voi muuttaa työtehtäviä tai kuormittaa häntä lisätehtävillä. Kyseinen säädös turvaa myös avustajina toimineet todistajat. Tämän lisäksi myös yhdenvertaisuuslaissa on säädös, joka kieltää epäedulliseen asemaan asettamisen samoin perustein kuin tasa-arvolakikin. Vastatoimien kieltäminen ulottuu tässä suhteessa kuitenkin laajemmalle alueelle, koska se kohdentuu myös muihin tahoihin kuin pelkästään työnantajaan. (Ahtela ym. 2006, 157–162; STM 2005, 25.)

#### 4 TASA-ARVOSUUNNITELMA

Tasa-arvolaki määrittelee yritysten tasa-arvosuunnitelman vähimmäissisällöstä. Työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, tulee vuosittain laatia kyseinen suunnitelma. Selvitys tasa-arvotilanteesta sekä palkkakartoitus voidaan sopia tehtäväksi esimerkiksi joka kolmas vuosi. Pääsääntöisesti tasa-arvosuunnitelman tarkoituksena on edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa, mutta siinä on syytä huomioida myös sukupuolivähemmistöt. Tasa-arvosuunnitelman avulla voidaan puuttua laajemmassa mittakaavassa muihinkin tasa-arvokysymyksiin kuten ikään liittyviin, rekrytointiin, henkilöstökoulutuksiin, työn ja perheen yhteensovittamiseen, työilmapiiriin, johtamiseen tai työsuojeluun. (Tasa-arvovaltuutettu 2013.)

Mustakallio, Sevelius & Tanhua (2007, 11–12.) ovat laatineet julkaisun, jossa opastetaan tasa-arvosuunnitelman teosta. Heidän mukaansa suunnitelman tulee olla konkreettinen välinen tasa-arvon edistämiseen, jota vuosittain tarkastellaan ja tehdään tarvittavia muutoksia. Tasa-arvosuunnitelma tulee muokata yrityksen omista lähtökohdista, mahdollisimman realistisin tavoittein. Hyvän suunnitelman avulla on mahdollista kehittää yrityksen toimintamalleja tasa-arvoisempaan suuntaan tavoitteiden ja suunnittelun avulla.

Sekä Tasa-arvovaltuutettu (2013) että Mustakallio ym. (2007, 11–12.), korostavat johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä. Työpaikalla voidaan koota työryhmä, joka selvittää kuinka tasa-arvo koetaan ja millainen olisi tasa-arvoinen työpaikka. Työryhmän tehtäviin kuuluu muun muassa selvitysten tekeminen, tiedottaminen, seuranta ja arviointi. Sen avulla on mahdollista edistää myös työnantajan ja henkilökunnan välistä yhteistyötä.

##### 4.1 Työpaikkojen tasa-arvosuunnittelu

Koskinen (2012, 15.) on tutkinut Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta naisten ja miesten työmarkkina-asemaa Suomessa. Selvityksessä viitattiin vuoden 2010 kyselyyn, jossa kartoitettiin tasa-arvosuunnitelmien sekä palkkakartoitusten toteutumista. Työnantajien tietoisuus suunnitteluveloitteesta oli hyvä, peräti 91 % vastanneista tiesi tasa-arvosuunnitelma-velvollisuudestaan. Voimassa oleva tasa-arvosuunnitelma oli 62 % työpaikoista, useimmiten julkisen sektorin puolella.

Tasa-arvosuunnitelman tekemiseen liittyy kuitenkin vaikeuksia. Etenkin palkkakartoitus koetaan hankalaksi, kenen palkkoja verrataan ja kuinka. Yritykset kaipaavat tarkempia ohjeita kartoituksen tekemiseen, jotta samanarvoisuuden havaitseminen onnistuisi nykyistä paremmin. Tasa-arvon nähtiin kuitenkin paranevan työpaikoilla esimerkiksi työn ja yksityiselämän sovittamisessa sekä häirinnän ja syrjinnän vähentymisenä. Ylipäätään tasa-arvosta keskusteltiin suunnitelman valmistumisen jälkeen enemmän. (Koskinen 2012, 15.)

Tasa-arvovaltuutettu (2013) suosittelee varaamaan tasa-arvon edistämiseen riittävästi aikaa ja resursseja. Työnantaja voi edistää suunnittelua ja valvontaa tarjoamalla tasa-arvotyöryhmälle mahdol-

lisuuden kokoontua työajalla. Lisäksi budjettiin voidaan varata tasa-arvosuunnittelua varten oma kustannuspaikka, jotta voidaan paremmin huomioida selvitysten, kouluttamisen ja suunnittelun aiheuttamat kustannukset. Työryhmän kokoonpanon muuttuminen tulee ottaa huomioon alusta alkaen, joten tasa-arvosuunnitelmaan kannattaa kirjata ylös laatimisen prosessikuvaus. Näin ollen uusien jäsenten ei tarvitse aloittaa alusta.

#### 4.2 Tasa-arvosuunnitelman sisältö

Suunnitelman sisältö rakentuu selvityksen, toimenpiteiden ja arvioinnin ympärille. Selvityksen avulla kartoitetaan yrityksen henkilöstöhallinnon tilastoja, joissa ovat eriteltyinä naiset ja miehet. Pohjatietojen avulla havaitaan, mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä. Tasa-arvosuunnitelma veloitetaan tekemään joka vuosi, mutta yrityksessä voidaan sopia, että esimerkiksi erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä palkkakartoitus tehdään joka kolmas vuosi. (Tasa-arvovaltuutettu 2013.) Mustakallio ym. (2007, 15–16.) suosittelevat lisäksi keräämään tilastoja rekrytoinneista, määräaikaisista työsuhteista, koulutuksiin osallistumisista, urakehityksestä ja perhevapaiden käytöstä.

Tasa-arvosuunnitelman tulee sisältää;

- a) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, jossa eritellään sukupuolten sijoittuminen eri tehtäviin, kartoitetaan sukupuolten välinen tehtävien luokitus, palkat ja palkkaerot
- b) suunnitellut toimenpiteet tasa-arvon ja palkkauksen tasa-arvoisuuden edistämiseksi
- c) arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista.

(Tasa-arvovaltuutettu 2013.)

Selvitykseen kerättyjen tietojen avulla päätetään yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kesken toimenpiteistä, joihin keskitytään seuraavan vuoden aikana. Toimenpiteistä sopiminen ja tasa-arvoselvityksen läpikäyminen ovat tasa-arvosuunnitelman tärkeimpiä vaiheita. Tasa-arvolaki veloitaa sisällyttämään suunnitelmaan *toimenpiteet palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi*. Jos niitä ei ole, täytyy yrityksen osata perustella ko. toimenpiteiden puuttuminen. Hyväksi määräksi on havaittu 4-6 kohdetta, jolloin tulosten seuraaminen ja onnistuminen on varmempaa. Mielellään toimenpiteet kuvataan konkreettisesti ja laaditaan realistisiksi, näin niiden toteutumisen seuranta helpottuu. Toimenpiteille täytyy ehdottomasti määritellä aikataulu sekä vastuuhenkilöt. Esimerkiksi tasa-arvoa edistävät toimenpiteet voidaan vastuuttaa kyseisen vastuualueen esimiehelle. (Mustakallio 2007, 20; Tasa-arvovaltuutettu 2013.)

Mielellään tasa-arvosuunnitelman aikataulut ja seuranta laaditaan mahdollisimman näkyväksi. Lisäksi tarvitaan mittarit toimenpiteille tulosten seuraamiseksi. Tasa-arvotyöryhmä voi päättää, että henkilöstölle tehdään tietyin ajan kuluessa tasa-arvokysely. Suunnitelmaan nimetään myös vuosittaisen arvioijan ja suunnitelman päivittäjän tiedot. (Mustakallio 2007, 25; Tasa-arvovaltuutettu 2013.)

Suunnitelmaan mietitään tiedottamisen aikataulutus, jotta tietoisuus tasa-arvoa edistävästä toimenpiteistä on jokaisella yrityksen jäsenellä. Tiedottaminen voidaan hoitaa sähköisesti, tiedotustilaisuuksissa tai osastojen palavereissa. Tiedottamisuunnitelma voi sisältää myös suunnitelman seurannan tuloksien julkistamisesta. (Mustakallio 2007, 25; Tasa-arvovaltuutettu 2013.)

Tasa-arvosuunnitelman puuttuminen voi aiheuttaa sanktioita yritykselle. Tasa-arvovaltuutettu seuraa työpaikkojen tasa-arvosuunnittelua ja neuvoa mielellään sen tekemisessä. Jos työpaikka edelleen laiminlyö veloitteitaan, voidaan asettaa määräaika, johon mennessä tasa-arvosuunnitelman tulee olla valmis. Mikäli yritys ei tee suunnitelmaa määräajassa, asia siirtyy tasa-arvolautakunnalle, joka voi asettaa uhkasakon. (Tasa-arvovaltuutettu 2013.)

### 4.3 Palkkakartoitus

Palkkakartoituksen tarkoituksena on, että työnantaja kartoittaa naisten ja miesten sijoittumisen eri tehtäviin sekä tehtävien luokituksen, palkat ja palkkaerot. Tämä osio on pakollinen ja se on tullut voimaan 1.6.2005. Tasa-arvolaki ei anna tarkkaa toteutustapaa kuinka palkkakartoitus tulisi tehdä, mutta siinä korostetaan syrjimättömyyttä. Sen piiriin kuuluvat kaikki työntekijät, myös osa-aikaiset ja määräaikaiset. Palkat tulee esittää kartoituksessa siten, että niitä voidaan verrata vaativuustasottain ja tehtäväryhmittäin. Vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä helpottaa vertailemaan myös eri työehtosopimusten piirissä olevien työntekijöiden töiden vaativuutta ja palkkausta sukupuolen mukaan. (Skurnik-Järvinen 2013, 47 - 48.)

Tasa-arvolaisissa on olemassa samapalkkaisuusperiaate, joka velvoittaa työnantajaa maksamaan työntekijöille samasta tai vaativuudeltaan samanarvoisesta työstä samaa palkkaa, sukupuolesta riippumatta. Mikäli palkkakartoituksesta nousee esille sukupuolesta johtuvia palkkaeroja, täytyy tasa-arvosuunnitelmaan kirjata toimenpiteet näiden erojen poistamiseksi. Hyväksyttäviä syitä palkkaerolle ovat erilaiset palkanlisät, tehtävien vaativuserot, työntekijän koulutus ja ammattitaito sekä hänen kyvyt ja osaamisensa. Samoin erot ovat oikeutettuja silloin, kun on kyse työn tuloksista tai työvoiman saatavuudesta. (Mustakallio ym. 2007, 17–18; Skurnik-Järvinen 2013, 48.)

Tutkimuksissa on havaittu Mustakallion ym. (2007, 17–18.) mukaan, että naisten ja miesten palkkaerojen syntyä ei kaikilta osin ymmärretä. Paljon puhutaan siitä, että naisen euro on 80 senttiä, jolla tarkoitetaan naisten ja miesten keskiansioiden välistä eroa. Toisaalta kyseinen palkkaero johtuu myös siitä, että naiset ja miehet työskentelevät eri aloilla ja naisvaltaisilla aloilla on tyypillistä alempi palkkataso.

Elinkeinoelämän uusimmassa julkaisussa (2013) todetaan, että naisten ja miesten jakautuminen eri aloille on säilynyt ennallaan. Työtehtävien erot näkyvät myös palkkauksessa ja selittävät hyvin paljon naisten ja miesten keskiansioiden välistä eroa. Tasapuolisempi sijoittuminen eri aloille ja työtehtäviin voisi kaventaa palkkaeroja ja näin ollen edistää tasa-arvoa. Tällä on vaikutusta lisäksi naisten urakehitykseen esimerkiksi naiset, jotka työskentelevät viestinnän tai henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä ovat kokeneet urakehityksensä seisahtuneen paikoilleen.

Mustakallio ym. (2007, 17–18.) kannustavat naisia kouluttautumaan sekä hakeutumaan vaativimpiin tehtäviin. Muun muassa kehityskeskustelun avulla voidaan säännöllisesti tarkastella työn vaativuutta ja arvioida yhdessä työntekijän kanssa hänen suoriutumistaan, jolloin voidaan vaikuttaa myös työtehtävien sisältöön. Esimiehille voidaan järjestää palkkausjärjestelmiin liittyvää koulutusta sekä lisätä henkilökunnan tietoisuutta palkkauksen perusteista.

## 5 KANSAINVÄLINEN KATSAUS TYÖELÄMÄN TASA-ARVOON

Euroopan Unioni korostaa naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumista. Siinä onnistuminen ja sen edistäminen vaikuttavat positiivisesti myös talouteen. Uudet tutkimukset osoittavat, kuinka on mahdollista saavuttaa tasa-arvon tietoisella parantamisella peräti 12.4 % nousu bruttokansantuotessa asukasta kohden vuoteen 2030 mennessä. (European Commission 2013, 4,8.)

Sukupuolesta johtuvat erot ovat vähentyneet viimeisen viiden vuoden aikana. Tämä johtuu muun muassa siitä, että miesten asema on huonontunut verrattuna naisten asemaan. Suurin vaikutus on ollut maailmanlaajuisella talouskriisillä. Tästä johtuen Euroopan Unioni on kokenut tarpeelliseksi kohdistaa sukupuolierojen vähentämisen työvoimamarkkinoihin, työttömiin, palkkatuloihin sekä vähävaraisiin. Muita haastavia kohteita ovat esimerkiksi naisiin kohdistuvan väkivallan poistaminen, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ja sukupuolten välinen tasa-arvo päätöksenteossa. (European Commission 2013, 4-5.)

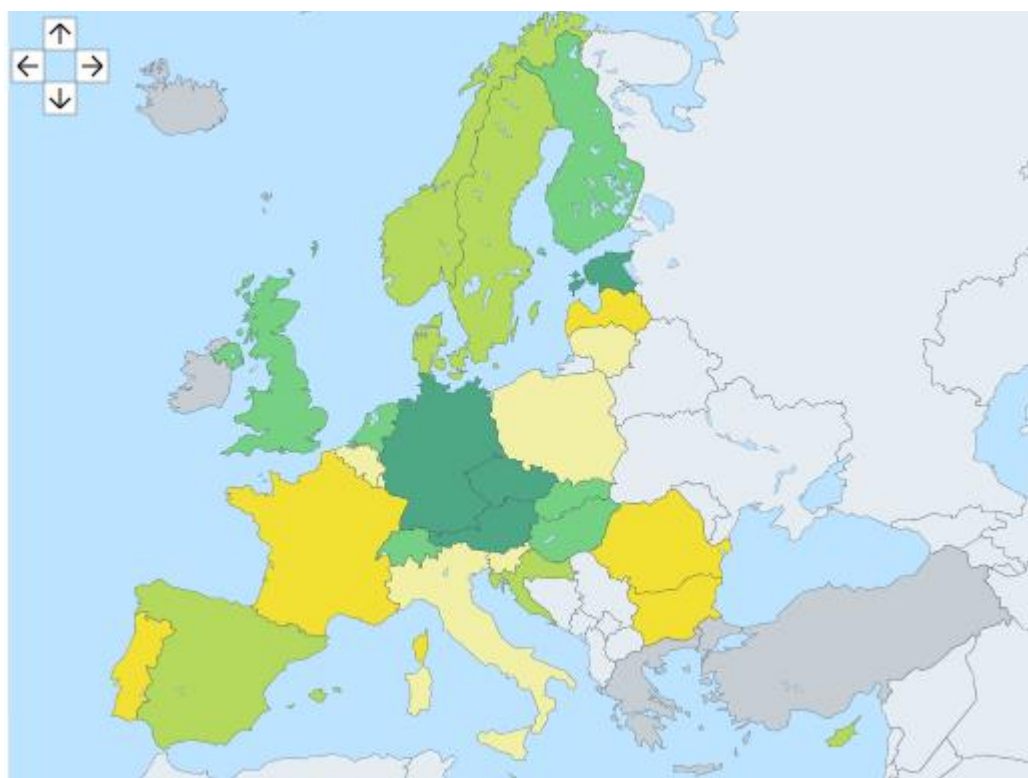
*EU:n strategia, Naisten ja miesten välinen tasa-arvo 2010–2015, tähtää;*

1. Naisten ja miesten taloudelliseen tasa-arvoon
2. Sama palkka – samasta ja samanarvoisesta työstä
3. Päätöksentekoon naisia ja miehiä
4. Sukupuoleen kohdistuvan väkivallan lopettaminen
5. Sukupuolten tasa-arvotietouden jakaminen EU:n ulkopuolelle




Komission julkaisussa (2013, 4-5,8.) käy ilmi, kuinka tärkeää on keskittyä esimerkiksi parantamaan lastenhoitopalveluita, jolloin naisten työllistyminen on varmempaa ja edistää näin ollen positiivista talouskasvua. Samoin painotetaan etenkin julkisella puolella päätöksenteon tasa-arvoisuutta eli naisia ja miehiä tulisi olla saman verran johtotehtävissä. Tilastot osoittavat naisten aseman parantuneen jatkuvasti johtoasemissa, kun tasa-arvosta tiedottamista on lisätty. Listan kolme ensimmäistä kohtaa ovat jäsenmaissa jo parantuneet, mutta loppupään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan vielä paljon työtä.

Tasa-arvoon liittyvä osa-alue, joka on haastavin ja eniten tutkittu, on palkkojen tasa-arvoisuus. Euroopan unionin (2013, 2-3.) julkaisussa sukupuolten välisestä palkkaerosta tulokset perustuvat SES:n palkkarakennetutkimuksiin. Euroopassa naiset ansaitsevat tunnissa keskimäärin 16 % vähemmän kuin miehet, mutta vaihtelujakin on. Muun muassa Sloveniassa, Puolassa, Italiassa ja Luxemburgissa vastaava luku on 10 %, Englannissa, Tšekissä, Kreikassa, Saksassa, Itävallassa, Virossa palkkaero on 20 %. Kaventumista on tietenkin vuosien varrella tapahtunut, mutta edelleen palkkaero on olemassa, joissain jäsenmaissa kuten Latviassa ja Portugalissa ero on päinvastoin lisääntynyt. Kuviosta 1 voidaan havaita, että naisten ansioiden osuus miesten ansioista on vaihteleva Euroopan jäsenmaiden kesken. Suomessa palkkaero on 20.3 prosenttia ja esimerkiksi naapurimaamme Ruotsissa prosentuaalinen ero on 15.4 prosenttia.

KUVIO 1. Palkkaerot Euroopan Unionin jäsenmaissa, % -osuus miesten palkoista (Eurostat 2013)



Tiedot on kerätty vuodelta 2011.

	2.3 - 11.9	6
	11.9 - 14.7	6
	14.7 - 17.6	6
	17.6 - 20.5	6
	20.5 - 27.3	4
	Tietoja ei saatavissa	4

Min. arvo:2.3

Max. arvo:27.3

*Kamppailu sukupuolten välistä palkkaeroa vastaan Euroopan unionissa* – julkaisussa (2013, 2.) on esitetty syitä palkkaeroon. Hämmästyttävää kyllä naisten kouluttautumisella korkeammalle kuin ennen ei ole ollut vaikutusta palkkojen tasaantumiseen. Pelkästään vuonna 2012 83 % EU:n jäsenmaiden naisista suoritti toisen asteen tutkinnon ja miehistä saman tutkinnon suoritti 77,5 %. Korkeakoulututkintoja samana vuonna naisilla oli 60 %. Eroavaisuuksia löytyy myös työllistymisessä, naisten työllistymisprosentti on yli 62 % ja miehillä yli 74 %, kun vertaillaan 20–64-vuotiaita. Naiset työskentelevät enemmän osa-aikaisissa työsuhteissa (32,6 %) ja vastaavasti miehet alle kymmenen prosenttia (9,5 %). On tutkittu, että edellä mainittu työaika vaikuttaa esimerkiksi naisten uralla etenemiseen, koulutusmahdollisuuksiin, eläkekertymiin sekä työttömien etuisuuksiin. Sitkeässä ovat käsitykset naisvoittoisen ammattikunnan taidoista ja pätevyydestä verrattuna miehiin. Lisäksi edelleen

on ammattiryhmiä, joissa on selkeä jaottelu naisiin ja miehiin muun muassa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tai teollisuudessa ja rakennusalalla. Syy naisten lyhyempään työpäivään selittyy sillä, että naiset organisoivat suurimmaksi osaksi perhe-elämän ja näin ollen lähtevät töistä aikaisemmin, jotta arki sujuu kotona paremmin.

Julkaisussaan Euroopan Unioni (2013, 13–14.) toteaa, kuinka tärkeää on seurata direktiivin 2006/54/EC toteutumista. Kyseinen direktiivi ohjaa palkkojen tasa-arvoisuuden edistämistä eli sama palkka samasta ja samanarvoisesta työstä. Kommissiolle on haasteellista seurata sen toteutumista, josta syystä he tukevat ja opastavat työntekijöitä, jäsenmaita sekä muita sidosryhmiä kyseisen lain säädöksistä. Tarkoitus on saada direktiivi mahdollisimman toimivaksi ja käytännössä toimivaksi. Kommissio on muun muassa laatinut ohjeita työn vaativuuden luokitteluun. Useat jäsenmaat ovat ryhtyneetkin erilaisiin toimiin edistääkseen palkkauksellista tasa-arvoa. Esimerkiksi Portugalissa on julkaistu neljäs tasa-arvosuunnitelma, jonka avulla on tarkoitus vähentää sukupuolten välisiä palkkaeroja sekä lisätä yritysten tasa-arvosuunnitelmien tekemistä. Vastaavasti Liettuassa tehostetaan toimia, joiden avulla saadaan korotettua naisvaltaisten alojen palkkoja kuten sosiaali- ja taidealalla.

Euroopan kommissio (2013, 15–18.) suosittelee tasa-arvosuunnitelman tekemistä, koska sen avulla on mahdollista luotettavasti mitata sukupuolten tasa-arvon ja palkkauksen edistymistä. Kaikissa jäsenmaissa sitä ei ole myöskään luokiteltu salaiseksi, päinvastoin suunnitelma on avoimesti kaikkien luettavissa. Itävallassa tulee laatia tasa-arvosuunnitelma sekä palkkakartoitus sen osana joka toinen vuosi. Yritykset, joita velvoitetaan suunnitelman laatimiseen, ovat keskisuuria, vuonna 2014 sen tulevat tekemään yritykset, joissa työskentelee yli 150 henkilöä.

Jäsenmaat ovat tasa-arvon seurantaan varten kehittäneet mittareita ja määryksiä, joiden avulla seurataan tasa-arvon vaikuttavuutta (European Commission 2013, 19–20). Saksassa, Luxemburgissa ja Sveitsissä on käytössä esimerkiksi Logib-ohjelma, joka vertaa työntekijöiden palkkoja ja yritysten henkilöstörakennetta keskenään sekä havaitsee sukupuolesta johtuvat epätasa-arvot. Keinoja, joilla edistetään tasa-arvoa, on käytössä myös Sveitsissä. Siellä yrityksille myönnetään julkinen kunnianosoitus, palkinto, jos ne ovat toteuttaneet tasa-arvoa erityisen hyvin.

Euroopan Unionin (2013, 8-9.) julkaisun mukaan tasa-arvosuunnitelman avulla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti yrityksen asiakaskuntaan, parantaa yleiskuvaa ja tätä kautta edistää kilpailukykyisyyttä. Työnantajan tulee ymmärtää, että työntekijä haluaa tuntea olevansa arvostettu ja palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista. Arvostuksen kokeminen lisää tutkitusti työntekijän innovatiivisuutta sekä tuotannollisuutta. Euroopan Unioni haluaa korostaa, että vaikka elämme keskellä talouskriisiä, yritysten tulee muistaa toimia siten, että sukupuolten tasa-arvo parantuu. Sen avulla on mahdollista lisätä työllistymistä, parantaa kilpailukykyä sekä elvyttää talousmarkkinoita.

## 5.1 Ruotsi maailman tasa-arvoisimpia maita

Vuoden 2012 *Global Gender Gap*-raportin mukaan Ruotsi sijoittuu tasa-arvoa mitattaessa kärkijoukkoon. Ruotsissa on panostettu jo vuosien ajan sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja tasa-arvon edistäminen nähdään osana yhteiskunnan hyvinvointia. Tasa-arvoisuus ja sen edistäminen aloitetaan jo pienestä pitäen. Vanhempainvapaajärjestelmän avulla molemmilla vanhemmilla on tasapuoliset mahdollisuudet osallistua lapsen hoitamiseen. Vanhemmilla on oikeus käyttää 480 päivää, jotka voidaan pitää tunneittain, päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Systemistä on tehty mahdollisimman joustava elämäntilanteista riippuen. Tilastojen mukaan naiset edelleen käyttävät suhteessa miehiä enemmän vanhempainvapaita, 2012 miesten osuus oli 24 prosenttia. Miesten käyttämien vapaiden osuus on vuosi vuodelta lisääntynyt hitaasti, mutta varmasti. (SCB 2012; Sweden.se 2013.)

Vanhempainvapaan ajalta Ruotsissa maksettava korvaus oli vuonna 2013 noin 110 euroa/pvä. Viimeisten 90 päivän ajalta korvaus laskee ja on noin 20 euroa. Ruotsissa kannustetaan molempia vanhempia käyttämään vanhempainvapaata. Vanhemmille on luotu omat kiintiöt (60 pvä/vanhempi), joita ei voi luovuttaa puolisolle. Houkuttimena kiintiön käyttämiseen toimii muun muassa se, että perheelle tarjotaan kymmenen päivää lisää vanhempainvapaata sekä korotettua tukea (+ 6 e/pvä) myönnetään enintään 370 päivän ajalta. (Sweden.se 2013.)

Ruotsissa korostetaan jo esikoulusta lähtien kaikkien ihmisten tasa-arvoisuutta sukupuoleen katso-matta ja tämä näkyy opetussuunnitelmissakin. Tilastojen mukaan naiset kouluttautuvat nykyään Ruotsissa miehiä korkeammalle. Esimerkiksi naiset hyödyntävät aikuiskoulutusta selvästi enemmän, kun taas vastaavasti ylemmissä korkeakoulututkinnoissa naisia ja miehiä opiskelee saman verran. (SCB 2012; Sweden.se 2013.)

Ruotsissa on pitkään panostettu naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseen varsinkin työ-elämässä. Julkisella sektorilla syrjintätapauksia tulee esille harvoin, mutta yksityisen sektorin puolella on vielä parannettavaa. Tasa-arvon edistämistä valvoo hallituksen alainen Tasa-arvoasiamies – DO, jonka tehtävänä on valvoa muun muassa työpaikkojen tasa-arvosuunnittelusta. Palkkojen tasa-arvoisuudessa Ruotsi on edelläkävijä, sillä tilastot osoittavat keskimäärin naisten ansioiden osuuden olevan 94 prosenttia miesten palkoista julkisella sektorilla. Erojakin löytyy, sillä tietyillä aloilla palkkaerot ovat suurempia. Ruotsissa terveydenhoitoalalla naisten palkkataso on miehiä parempaa, mutta vastaavasti talouselämän työpaikoissa miesten palkat ovat edelleen naisten palkkoja suuremmat. Palkkaepätasa-arvo on nähtävissä erityisesti yksityisellä sektorilla. (SCB 2012; Sweden.se 2013.)

Hallituksen tasa-arvo-ohjelman tavoitteena on edistää naisten ja miesten tasapuolista uralla etene-mistä. Vuonna 2012 naisjohtajien osuus sekä julkisella että yksityisellä puolella yhteensä 36 prosenttia, nousua vuodesta 2006 oli tapahtunut peräti seitsemän prosenttia. Naisten eteneminen pörs-siyhtiöissä on hitaampaa, sillä ainoastaan neljä prosenttia hallituksen jäsenistä oli naisia. Työpäivän pituutta mitattaessa ovat ruotsalaiset hyvin tasa-arvoisia, sekä naiset että miehet tekevät yhtä pitkiä päiviä. Kolmasosa naisista ja joka kymmenes mies työskentelee osa-aikaisessa työsuhteessa. Tutki-

musten mukaan Ruotsissa naisten työaikamuotoon vaikuttavat esimerkiksi lasten lukumäärä ja ikä, mutta miehillä ei tällä ole vaikutusta. (SCB 2012; Sweden.se 2013.)

Tasa-arvosuunnitelman laatiminen on Ruotsissa lakisääteistä. Tasa-arvoa ja syrjintää valvova toimielin eli DO (2013) huolehtii siitä, että yritykset tietävät vastuunsa sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Julkaisussa *Aktiva åtgärder i arbetslivet – handledning* (2012) on selostettu todella selkeästi tasa-arvon tarkoitus ja opastettu esimerkkien avulla tasa-arvosuunnitelman teossa. Yrityksissä, joissa *henkilöstömäärä on yli 25*, tulee laatia tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelman uusimisväli on kolme vuotta. Sisällössä tulee olla pohdittuna toimenpiteet, joilla edistetään työtehtävien tasa-arvoisuutta siten, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille. Toimenpiteet, joiden avulla mahdollistetaan naisten ja miesten tasa-arvoisuus vanhempainvapaiden käyttämisessä. Sukupuolesta tai seksuaalisesta suuntautumisesta johtuvan syrjinnän ehkäisevät toimet, yrityksen tasa-arvoa edistävät toimenpiteet henkilöstön rekrytoinnissa ja uralla etenemisessä sekä palkkakoitus, sen analysointi ja toimenpiteet palkkauksellisen tasa-arvon edistämiseksi.

## 5.2 Saksassa työelämän tasa-arvon edistäminen tehokasta ja kannustavaa

Saksassa Liittovaltion hallitus sekä tuomioistuimet ovat säätäneet lain, jonka tarkoituksena on naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän ehkäiseminen. Säännös naisten ja miesten tasa-arvosta velvoittaa yrityksiä laatimaan tasa-arvosuunnitelman ja siihen liittyvät toimenpiteet. Sisällölliset vaatimukset ovat hyvin samansuuntaiset kuin muissakin Euroopan Unionin johtavissa jäsenmaissa, mutta eroavaisuuksia löytyy. Pykälässä 11, kohta 3 antaa selkeät tavoitteet naisten osuuden kasvattamiseen yrityksissä. Jos havaitaan, että naiset ovat aliedustettuina jollakin alalla, tasa-arvosuunnitelman mukaan tulee tuolloin pyrkiä täyttämään vähintään puolet viroista naisilla. Samoin tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on edistää naisten kouluttautumista ja tätä kautta uralla etenemistä. Suunnitelman voimassaoloaika Saksassa on neljä vuotta, yritysten tulee kuitenkin tarkastaa kahden vuoden välein suunnitelma ja arvioida tasa-arvoon kohdistettujen toimenpiteiden tulokset. Tasa-arvosuunnitelmat ovat julkisia niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla ja yrityksiä kannustetaan julkaisemaan ne sähköisenä internetissä. (BGleIG 2001)

Vuoden 2012 *Global Gender Gap*-raportin mukaan Saksa sijoittui tasa-arvoa mitattaessa kahdenneksannelle sijalle, itse asiassa maa on ollut jo kuudetta vuotta samalla sijalla. Liittovaltion perheasioista vastaavan ministeriön tehtävänä on edistää työelämän tasa-arvoa. Saksassa onkin meneillään useita tasa-arvoa edistäviä hankkeita julkishallinnossa ja yksityisellä sektorilla. Naisten määrää johtavissa asemissa on saatu lisättyä noin yhdeksän prosenttia neljän vuoden aikana. Heidän osuutensa on tällä hetkellä hieman yli 70 prosenttia, kyseiseen hankkeeseen osallistui yli 100 yritystä. Työssäkäyvien vanhempien arkea helpottamaan on taattu jokaiselle yli 1-vuotiaalle lapselle päivähoitopaikka. Tämä tarkoittaa myös päiväkotien lisäämistä, joka on yhteensä lähes 800 000. Varhaiskasvatuksessa tasa-arvoa pyritään lisäämään siten, että miehiä kannustetaan opiskelemaan ja työskentelemään lasten parissa. Työn ja perheen yhdistämistä helpotetaan tarjoamalla mahdollisuutta 30-tuntiseen työviikkoon. Kyseinen etu on tarkoitettu sekä naisten että miesten käytettäväksi. (BmFSFJ 2013.)

Saksan Tilastokeskus Destatis on julkaissut tutkimuksia perhevapaiden käytöstä. Yhä useammin myös isät hyödyntävät oikeuksiaan vanhempainvapaaseen. Todennäköisyys isyytloman pitämiseen on suurempi, jos äiti jatkaa ansiotyössä. Vuoden 2012 ensimmäisellä neljänneksellä Saksassa syntyi lähes 161 000 lasta ja isyysvapaita käyttävien vanhempien osuus oli noin 28 prosenttia. Työssäkäyvien naisten osuus on kasvanut, mutta edelleen suurin osa naisista tekee töitä matalalopalkkaisella alalla ja osa-aikaisessa työsuhteessa. Vuoden 2012 tilastojen mukaan naiset ansaitsivat tunnissa 23 prosenttia vähemmän kuin miehet. Palkkaeron pienentyminen on vuosien varrella ollut hyvin pientä ja tutkimusten mukaan syynä ovat naisten osa-aikaiset työsuhteet sekä lasten ja kodin hoitoon liittyvä suurempi vastuu. Saksassa naisten osuus työssäkäyvästä väestöstä on edelleen reilusti alle puolet. (Destatis 2013.)

Destatiksien (2013) julkaisema tutkimus osoittaa hyvin, kuinka myös muualla maailmassa työväestö ikääntyy. 20 vuodessa 55–64-vuotiaiden osuus on kasvanut eniten, heidän osuutensa on jo 46 prosenttia. Edelleen naiset työllistyvät samoille aloille kuin aikaisempina vuosikymmeninä, esimerkiksi myyntityöhön, ravintoloihin tai hoiva-alalle. Miehet hallitsevat vastaavasti teollisuutta. Naiset hakeutuvat usein sellaisiin työtehtäviin, jossa uralla eteneminen saattaa olla erittäin vaikeaa. Saksan tilastot osoittavat, että vain joka kolmas ylimmän johdon jäsen oli vuonna 2012 nainen, nousua tapahtuu vuosittain vain 0,4 prosenttia. Toisaalta naiset ovat vähä vähältä lisänneet osuuttaan akateemisissa ammattiryhmissä, kuten lääkärit, asianajajat ja opettajat. Naisia on tällä hetkellä kyseisissä ammateissa 31 prosenttia.

### 5.3 Kanadan malli työelämän tasa-arvon edistämiseksi

Kanadassa työelämän tasa-arvoa ohjaa lainsäädäntö ja sitä valvoo työministeriö. Työpaikkojen tasa-arvoa edistetään työsopimuslain avulla, johon on kirjattu muun muassa tasa-arvoa edistäviä toimenpiteitä. Tasa-arvo-ohjelmien tarkoituksena on ensisijaisesti edistää naisten, alkuperäiskansojen, vammautuneiden sekä vähemmistöjen tasa-arvoa. Lisäksi työpaikoilla tulee pyrkiä sukupuolten välisen palkkatasa-arvon saavuttamiseen. Kanadassa työpaikkoja veloitetaan tekemään erikseen palkkakartoitus sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelma tulee tehdä valtion ohjauksessa olevissa yksityisen sektorin yrityksissä, valtion omistamissa yhtiöissä, valtion virastoissa, julkisissa palvelulaitoksissa, armeijassa, ratsupoliisissa sekä liittovaltion urakoitsijoiden. Laki velvoittaa työpaikkoja, joiden palveluksessa on *yli 100 henkilöä*, kartoittamaan ja analysoimaan työpaikan tasa-arvotilannetta. Työpaikoilla tulee laatia tasa-arvosuunnitelma, jonka valmisteluun, toimenpiteiden toteuttamiseen, tarkastamiseen ja korjaukseen tulee varata riittävästi resursseja. (Government of Canada 2013.)

Yrityksillä on neljä veloitetta, jotka tulee käydä ilmi raportissa. Ensinnäkin yrityksissä tulee kerätä tietoa henkilökunnasta; määrä, erittely ammateittain, palkka- ja rekrytointitilastot sekä ylennettyjen ja irtisanottujen henkilömäärä. Toiseksi yritysten tulee selvittää onko olemassa aliedustettuja työntekijäryhmiä. Kolmanneksi tutkitaan, ettei rekrytoinneissa esiinny syrjiviä käytäntöjä. Neljäntenä vaadittuna kohtana on tasa-arvosuunnitelman raportointi edellä mainittujen tietojen perusteella. Raportti työpaikan tasa-arvotilanteesta ja suunnitelman toteutumisesta toimitetaan Työministerille vuosittain kesäkuun ensimmäiseen päivään mennessä. (Employment Equity Act: Annual Report 2011.)

Suunnitelmassa tulee olla lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, joiden avulla vähennetään tasa-arvoeroja. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman luotettavia ja ne esitetään numeerisina. Erityisesti yritysten tulee tasa-arvosuunnitelmassaan esitellä ne toteutetut kehitystoimenpiteet, joiden avulla on edistetty naisten, alkuperäiskansojen, vammautuneiden tai vähemmistöjen tasa-arvoa. Henkilökunnalle informoidaan työelämän tasa-arvosuunnitelman tarkoituksesta ja kuinka se toteutetaan. (Government of Canada 2013.)

*Employment Equity Act: Annual Report 2011* – julkaisussa (2013) esitetään tasa-arvotyön positiivisia tuloksia. Vuodesta 1987 vuoteen 2010 mennessä naisten määrällinen osuus johtotehtävissä ja useissa muissakin ammateissa on kasvanut. Kaiken kaikkiaan työssäkäyviä naisia oli vuonna 2010 tilastojen mukaan lähes 42 prosenttia. Toisaalta edelleen parantamisen varaa on siinä, että saadaan kasvatettua naisten osuutta muun muassa tekniikan sekä muilla miesvaltaisilla aloilla. Alkuperäisväestön osuutta työelämässä on Kanadassa saatu kasvatettua melkein kahteen prosenttiin, kun se vielä vuonna 2001 oli 1,6 prosenttia. Vammautuneiden työllistyminen on ollut heikompaa, sillä työmarkkinoilla heidän kokonaismääränsä oli vuonna 2010 noin viisi prosenttia ja työllistyneitä oli tilastojen mukaan vain 2,6 prosenttia. Selkein nousu on tapahtunut vähemmistöryhmissä, jossa kasvua oli tapahtunut yhdeksän vuoden aikana peräti hieman yli kuusi prosenttia.

Äitiys- ja vanhempainvapaajärjestelmä oikeuttaa Kanadassa äideille yhteensä 52 viikkoa vapaata. Äitiysvapaata tästä viikkomäärästä on 17 viikkoa. Vapaiden aikana työsopimus pysyy voimassa ja rahallinen korvaus haetaan valtiolta. Molemmille vanhemmille on varattu myös omat vanhempainvapaakiintiöt, joka on 37 viikkoa. (Government of Canada 2013.) Tilastojen mukaan vuosina 2010 ja 2011 työssäkäyvät äidit (90 %) olivat keskimäärin 44 viikkoa äitiys- tai hoitovapaalla. Vastaavasti isät olivat hoitovapaalla vain hieman yli kaksi viikkoa, heidän osuutensa oli noin 26 prosenttia. Hoitovapaakorvauksia sai 83 prosenttia äideistä ja heidän vapaansa pituus oli keskimäärin 40 viikkoa. Äideistä 21 prosenttia ei saanut korvauksia lainkaan 4 ½ viikon ajalta. Kanadan suurimmassa provinssissa Quebecissa tilastot osoittavat asioiden olevan hieman paremmin. Siellä 99 prosenttia äideistä oli ollut vanhempainvapaalla 48 viikkoa, selvästi enemmän kuin muissa provinseissa. Tähän vaikuttaa ilmeisesti se, että Quebecilla on oma itsenäinen vanhempain- ja hoitovapaajärjestelmä. Isät käyttivät vapaita 76 prosentissa tapauksista ja vapaan pituus oli keskimäärin viisi viikkoa. (Statistics Canada 2013.)

Useampi laki ohjaa ansiotulojen tasa-arvoisuutta ja lakien tarkoituksena on vähentää naisten ja miesten välistä palkkaeroa. Suurin vastuu palkkoihin liittyvän tasa-arvon edistämisessä on tietenkin yrityksillä, joiden tulee säännöllisesti tarkastella työntekijöiden palkkoja ja työn vaativuutta suhteessa toisiinsa. Työministeriö on laatinut selkeät ja yksityiskohtaiset ohjeet palkkakartoituksen tekemiseen. Olennaista on, että työtehtävät arvioidaan taitojen, saavutusten, vastuun sekä työskentelyolojen mukaan ja sukupuolesta riippumatta maksetaan samasta työstä samansuuruisia palkkaa. (Government of Canada 2013.)

Naisten asemaa tarkastelevat tilastot, *Employment Equity Act: Annual Report 2011* – julkaisussa (2013) osoittavat, että myös Kanadassa naiset työskentelevät eniten osa-aikaisissa työsuhteissa. Naisten osuus kokoaikaisissa työsuhteissa oli vuonna 2010 noin 39 prosenttia ja miesten vastaava luku oli noin 62 prosenttia. Naisten ansiotulot olivat hieman kasvaneet edelliseen vuoteen verrattuna, etenkin yli 60 000 \$ vuodessa ansaitsevilla nousua oli noin kolme prosenttia. Naisten ansioiden kasvu oli osittain johtunut uralla etenemisestä ja ylennyksistä, joita oli tapahtunut muun muassa pankki-, kuljetus- ja viestintäalalla.

Sukupuolten välinen palkkaero on muuttunut hyvin hitaasti. Tilastoraportti vuodelta 2011 osoittaa tuntipalkkoja vertailtaessa naisten ansiotulojen osuuden olevan tällä hetkellä miesten ansioista noin 83 prosenttia. Tutkimuksen mukaan palkkaeroja voidaan selittää sekä ikään liittyen että työnkuvan ja työsuhteen kestoon liittyen. Esimerkiksi vuodesta 1988 vuoteen 2008 tilastoituna naisten työurat ovat pidentyneet, kasvua on ollut 15 prosenttia. Vastaavasti 28 prosenttia palkkojen noususta voidaan perustella koulutustason parantumisella. Toisaalta tutkimuksessa huomioitiin myös se, että nuoremmalla sukupolvella on enemmän yhteneväiset asenteet ja työtavat sukupuolten tasa-arvoa kohtaan kuin iäkkäillä yli 55-vuotiailla ja tällä tavoin osittain perusteltiin palkkauksellisen tasa-arvon parantumista. (Minister of Industry 2011, 166–167.)

Tilastojen mukaan koulutuksiin osallistuminen vaihtelee työntekijän iän ja työtehtävän mukaan. Vuonna 2008 25–54-vuotiaista 45 prosenttia osallistui ainakin yhteen työhön liittyvään koulutukseen. 55–64-vuotiailla työntekijöillä osallistumisprosentti oli 32 prosenttia. Iän lisäksi koulutukseen osallistuminen oli vähäisempää, jos työntekijällä oli alhainen palkkataso, matala koulutustaso, määräaikainen työsuhde tai työ tapahtui tehtaissa ja palvelualoilla. Yli 55-vuotiaiden osallistuminen koulutuksiin on tietenkin lisääntynyt samalla kun koulutustaso on noussut sekä työpaikan toimintavat ovat muuttuneet. Tutkimuksen mukaan kuitenkin 24 prosenttia vanhemmista miespuolisista työntekijöistä kertoivat koulutushaluttomuuden syyksi luottamuksen, kiinnostuksen tai motivaation puutteen, kun vastaava luku nuoremmilla miehillä oli 15 prosenttia.

*Global Gender Gap 2012*-raportin mukaan Kanadassa tasa-arvon edistäminen on ollut todella hidasta verrattuna Euroopan maihin. Huolimatta tarkoista säännöksistä ja ohjeistuksista naisten aseman parantuminen ei ole edennyt toivotulla vauhdilla. Muun muassa erot naisten ja miesten ansioiden välillä ovat edelleen suuret, Kanada sijoittui sijalle 12. Verrattaessa työvoiman saatavuutta tuloihin ja naisten ja miesten osuuksiin ammatillisissa, teknillisissä sekä johtotehtävissä, on sukupuolten välinen ero palkkauksessa pysähtynyt täysin paikoilleen. Tutkimukset osoittavat myös syrjintää akateemisesti koulutettuja naisia kohtaan. Sama on nähtävissä politiikassa, mitä enemmän kanadalaiset naiset omistautuvat ja etenevät urallaan, sitä enemmän he kohtaavat esteitä. Esimerkiksi naisten osuus poliittisessa päätöksenteossa on kasvanut vuodesta 1993 vuoteen 2012 ainoastaan 0,2 prosenttia. Julkisella sektorilla naisia on johtoasemassa 25 prosenttia ja yksityisellä vastaava luku on alle 15 prosenttia. (Statistics Canada 2013.)

## 6 HUOLTOLIITTO RY, KUNNONPAIKKA

Kunnonpaikka on monipuolinen kuntoutus- ja hyvinvointikeskus sekä kylpylähotelli. Se sijaitsee 5-tien varrella kymmenen kilometriä Kuopiosta pohjoiseen. Siilinjärvelle on matkaa 15 km ja Rissalan lentokentälle seitsemän kilometriä. Kunnonpaikka on rakennettu nykyiseen laajuuteensa vuosien 1974 ja 1999 välisenä aikana. Kokonaispinta-ala on noin 1,9 hehtaaria. Tilojen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitu turvallinen ja esteetön liikkuminen.

Hotellissa on 273 vuodepaikkaa 148 huoneessa. Osa huoneista on varattu liikuntaesteisille ja osassa huoneista on huomioitu allergiaystävällisyys. Kaikki huoneet ovat savuttomia. Ravintola Aallottaressa on 245 asiakaspaikkaa ja 20-paikkainen baari. Kulkuri-Pub kesäterasseineen sekä aulakahvio ja -baari, kota ja rantasauna täydentävät ravintolapalveluja. Kokoustiloina toimii 175-paikkainen Auditorio, 50-paikkainen Laine-sali, 60-paikkainen Takkahuone sekä 40-paikkainen Koskela-kabinetti. Pienempiä kokouksia ja ryhmätöitä sekä juhlia varten on lisäksi seitsemän kabinettia. Kaikki tilat on varustettu av-välinein.

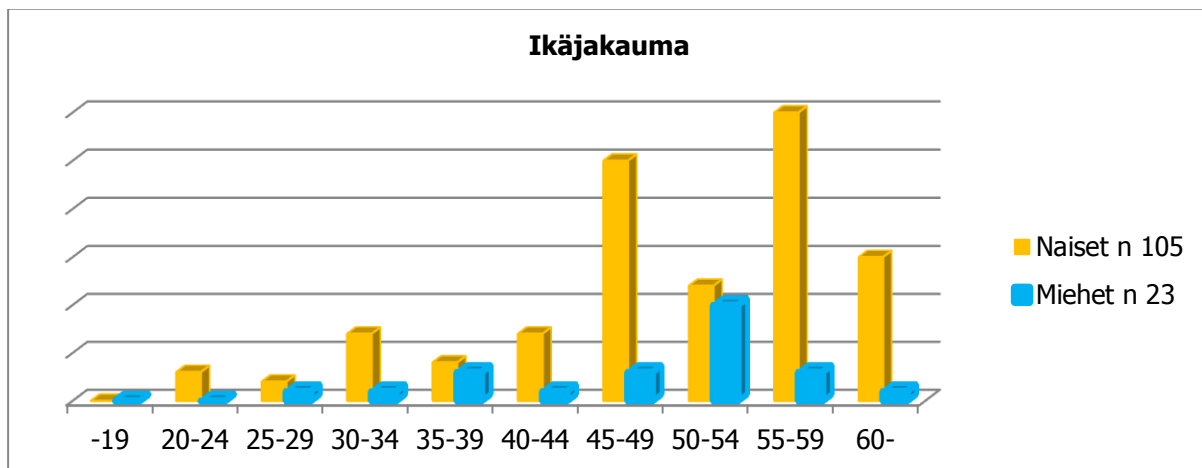
Kuntoutus-osastolla kuntoutetaan laitospotilaita ja avokuntoutuksessa olevia asiakkaita. 23-paikkainen avustettavien osasto, OTAVA, on tarkoitettu niille asiakkaille, jotka tarvitsevat apua päivittäisissä toiminnoissaan. OTAVASSA on järjestetty myös ympärivuorokautinen sairaanhoidollinen päivystys.

Hyvinvointi-osastoon kuuluu Kylpylä ja Hoitokylpylä Harmonia, jotka tarjoavat monipuolisia liikuntapalveluja omatoimisille liikkujille tai ohjattuja yksilö- ja ryhmäliikuntamuotoja. Hoitokylpylä Harmoniassa voi rentoutua yksilöllisissä hoidoissa, jotka helpottavat nykyajan kiireiseen ja stressaantuneeseen elämäntapaan jumittuneita ihmisiä.

### 6.1 Henkilöstö

Henkilöstön tunnusluvut on kerätty vuoden 2012 lopulta ja alkuvuodelta 2013. Kaikki työsuhteet ovat tällä hetkellä vakituisia, koska yhteistoimintaneuvottelujen vuoksi sijaisia voidaan käyttää ainoastaan satunnaisesti tai esimerkiksi työntekijän äitiys- tai opintovapaan sijaisena. Työsuhteen kesto on keskimäärin 19 vuotta viimeisimpien tilastojen perusteella. Osa-aikaisessa työsuhteessa toimii 19 naista ja 3 miestä. Naisia Kunnonpaikan palveluksessa on yhteensä 105 (82 %) ja miehiä 23 (18 %). Keski-ikä naisilla on 50 vuotta ja miehillä 47 vuotta kts. kuvio 2.

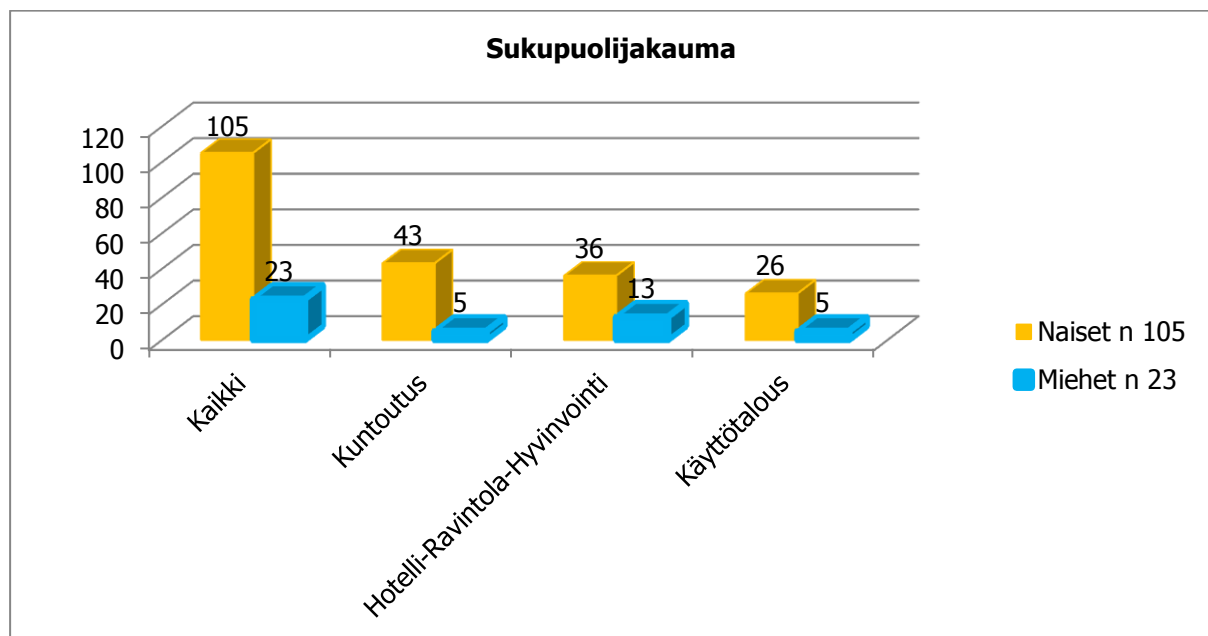
KUVIO 2. Kunnonpaikan henkilökunnan ikäjakauma



Kunnonpaikassa on selkeästi eniten yli 55-vuotiaita naisia ja miehiä on eniten yli 50–54-vuotiaiden ryhmässä. Yrityksen ikäjakauma on rakenteeltaan vinoutunut, koska hallitsevana ryhmänä ovat yli 50-vuotiaat. Tämä on hyvä huomioida muun muassa työssäjaksamisessa, hiljaisen tiedon jakamisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Tutkimustenkin mukaan edellämainitut asiat ovat sellaisia tekijöitä, joilla on merkitystä yrityksen kannattavuuteen ja menestymiseen.

Ylempiä toimihenkilöitä on yhteensä 13, joista 11 naista ja kaksi miestä. Kunnonpaikan henkilöstö on hyvin naispainotteinen, joka näkyy myös esimiesten sukupuolijakaumassa; 85 % ylemmistä toimihenkilöistä on naisia ja miehiä on 15 %.

KUVIO 3. Kunnonpaikan henkilökunnan sukupuolijakauma



Henkilöstö on jaettu osastoihin; kuntoutus, hotelli-ravintola-hyvinvointi ja käyttötalous. *Kuntoutuksen* palveluksessa on naisia 43 henkilöä (90 %) ja miehiä viisi (10 %). Ylempiä toimihenkilöitä kyseisellä osastolla on neljä, kaikki naisia. Esimiesten osuus kuntoutusosaston koko henkilökunnasta on kahdeksan prosenttia. *Hotelli-ravintola-hyvinvointi-osastolla* työskentelee naisia 36 (73 %) ja miehiä on 13 (27 %). Ylempiä toimihenkilöitä kyseisellä osastolla on yhteensä viisi, joista neljä naista ja yksi mies. Näin ollen esimiesten osuus hotelli-ravintola-hyvinvoinnin puolella on jakautunut siten, että naisia on kahdeksan prosenttia ja miehiä kaksi prosenttia. *Käyttötaloudessa* työskentelee 26 naista (84 %) ja viisi miestä (16 %). Käyttötalouteen katsotaan kuuluvan kuntoutustoimisto, myynti ja markkinointi, laitospäivät, taloustoimisto ja puhtaanapito. Ylempiä toimihenkilöitä tällä osastolla on yhteensä neljä, kolme naista ja 1 mies. Naisesimiesten osuus käyttötaloudessa on 10 prosenttia ja miesten osuus kolme prosenttia.

### *Perhevapaat*

Vuoden 2012 tilastojen mukaan kuusi naista on ollut äitiyslomalla. Viisi äitiä on jäänyt lakisääteisen vapaan jälkeen palkattomille hoitovapaille eripituisiksi ajoiksi. Keskimäärin äitiyslomien ja hoitovapaiden pituus on ollut 2-3 vuotta. Miehistä isyysvapaita on käyttänyt neljä miestä, ja heidän vapaansa on ollut pituudeltaan kaksi viikkoa. Kaksi isää on ollut kuukauden mittaisella isyysvapaalla.

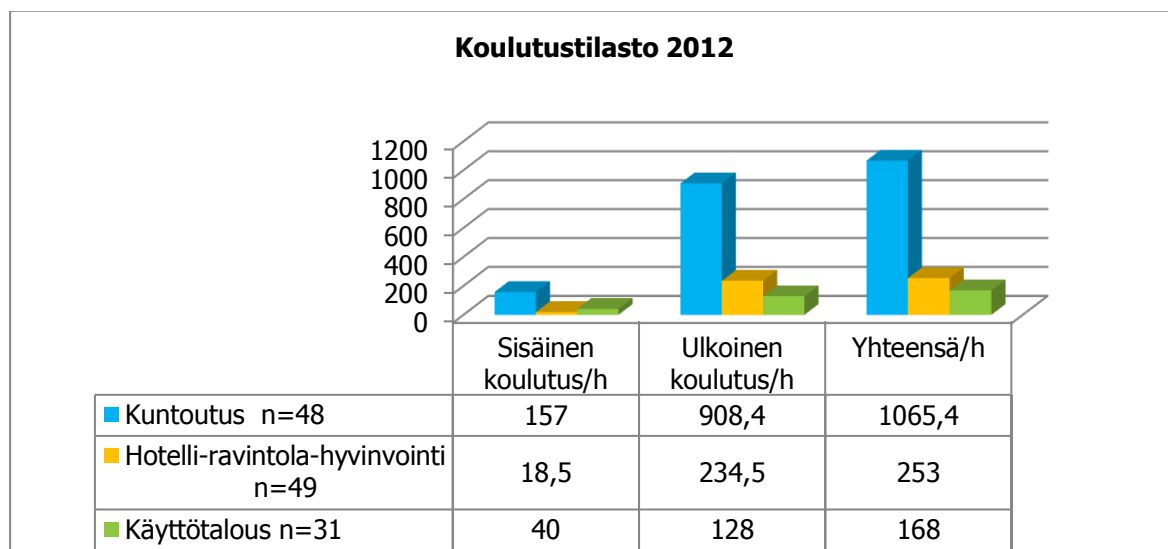
## 6.2 Koulutustilasto

Kunnonpaikan koulutustilastot jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen. Sisäinen koulutus on talon sisällä tapahtuvaa joko henkilökunnan järjestämää tai ulkopuolisen asiantuntijan koulutusta. Ulkoinen koulutus nimensä mukaisesti tarkoittaa talon ulkopuolella tapahtuvaa kouluttautumista. Jokainen henkilökunnan jäsen on velvoitettu huolehtimaan omalta osaltaan, että koulutusmerkinnät ovat ajan tasalla. Vähäistä arviointivirhettä tilastoissa on, koska täyttä varmuutta kaikista merkinnöistä ei ole. Joissakin tapauksissa on saattanut jäädä kokonaan osa koulutuksista merkitsemättä tilastoihin.

Koulutustilastossa on eriteltyä henkilökunta osastoihin, joita ovat kuntoutus-, hotelli-ravintola-hyvinvointi ja käyttötalous. Jotta koulutuksiin osallistumisen vertailtavuus eri osastojen välillä olisi luotettavaa ja hyödynnettävissä, on henkilökunta jaettu mahdollisimman samansuuruisiin ryhmiin. Tämän lisäksi tilastot on muutettu tunneiksi, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia eri osastojen välillä. Naisia ja miehiä ei ole eroteltu vaan kartoituksessa on tutkittu osastoittain kouluttautumista.

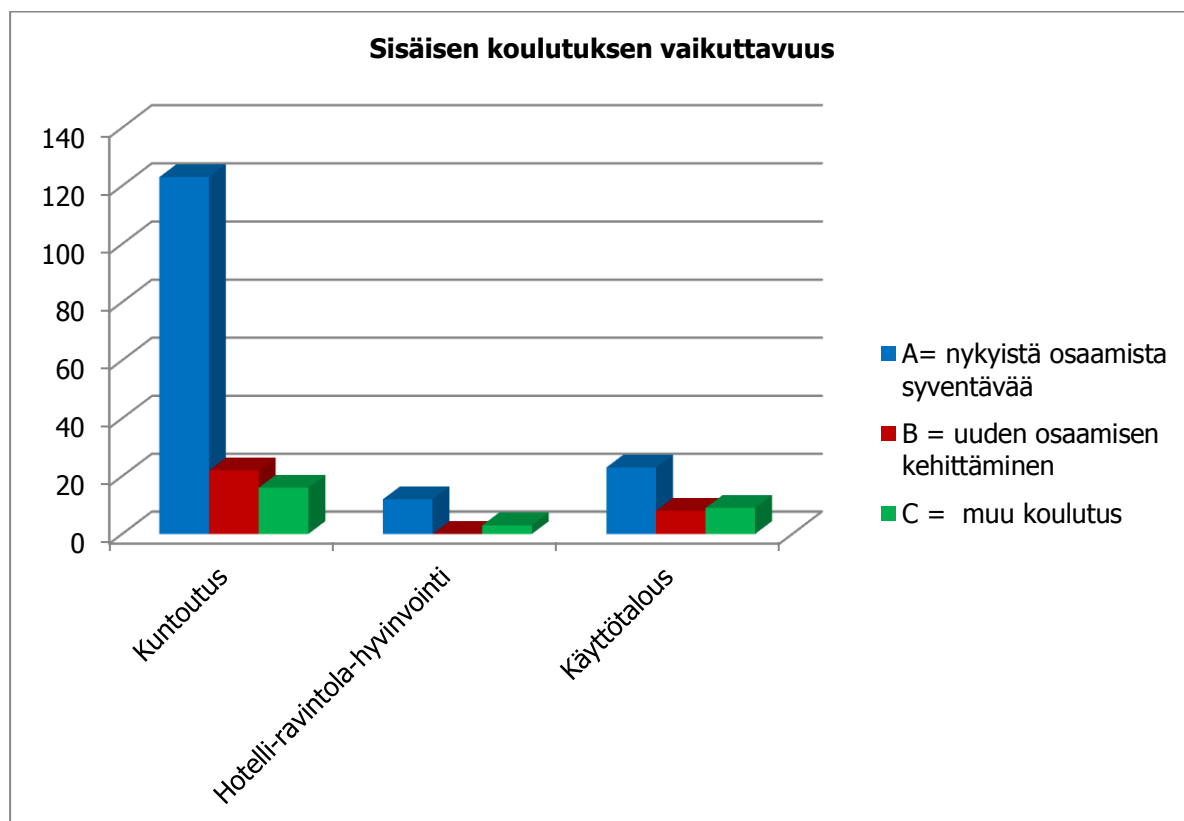
Vuoden 2012 tilastojen mukaan osastoittain tarkasteltuna sisäisen ja ulkoisen koulutuksen suurin käyttäjäryhmä oli kuntoutuksen henkilökunta (72 %). Selkeästi on havaittavissa kuntoutuksen aktiivisuus koulutukseen osallistumisissa. Hotelli-ravintola-hyvinvoinnin osastolla oli seuraavaksi eniten koulutuksia 17 % ja käyttötalouden osuus oli 11 %. Verrattaessa tunti- ja henkilömääriä keskenään havaitaan, että lähes kolme neljäsosaa Kunnonpaikan koulutuksista on ollut kuntoutuksella. Kts kuvio 4.

KUVIO 4. Koulutustilasto vuodelta 2012



Vaikuttavuuden mittaaminen on tarpeen, jotta voidaan arvioida koulutusten hyödyllisyyttä ja miettiä jatkossa muun muassa myöntämisperusteet koulutuksiin osallistumisiin. Vaikuttavuutta mitataan koulutukseen osallistuneiden omien tuntemuksien mukaan eli tilastoinnin yhteydessä merkitään oliko koulutus nykyistä osaamista syventävää, uuden osaamisen kehittämistä vai muuta koulutusta esimerkiksi ensiapu- tai palokoulutusta.

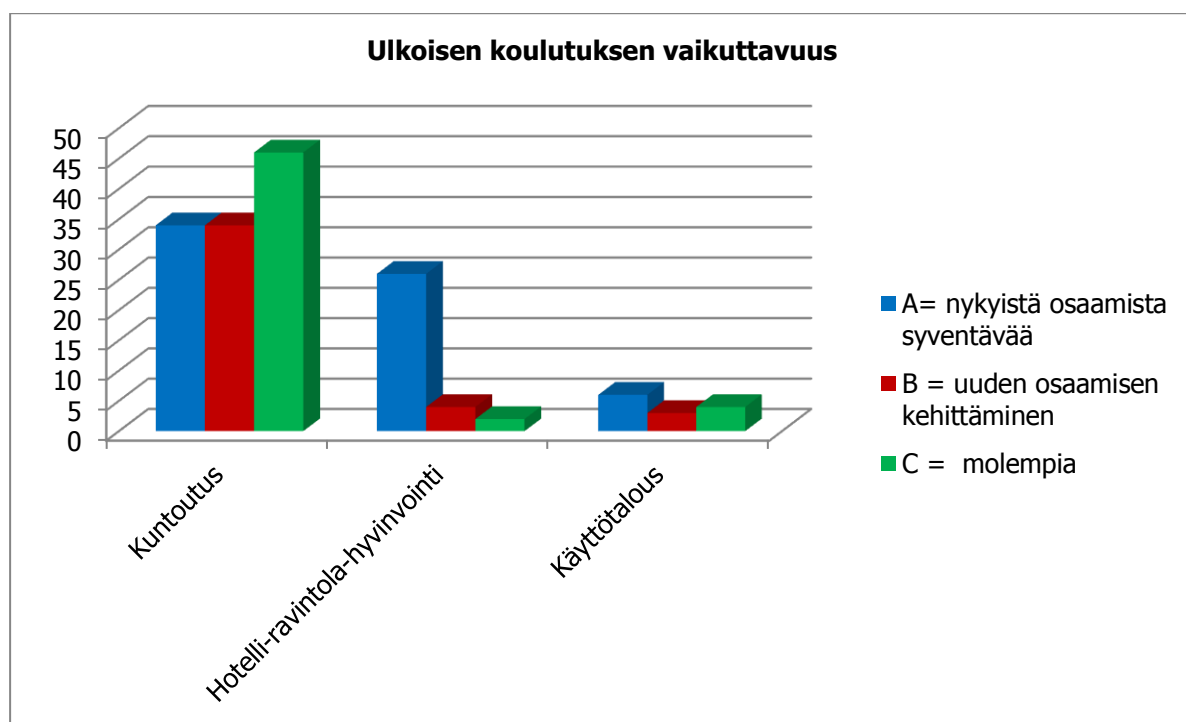
KUVIO 5. Sisäisen koulutuksen vaikuttavuus eri osastoilla



Kuviosta 5 voidaan päätellä, että työntekijöiden omien arvioiden mukaan sisäiset koulutukset ovat olleet pääsääntöisesti nykyistä osaamista syventäviä. Sisäisen koulutuksen avulla on opittu myös uusia taitoja muun muassa kuntoutuksen ja käyttötalouden osastoilla on hyödynnetty kyseistä koulutusmuotoa. Muuhun koulutukseen osallistuminen vaihtelee, ja tilastojen mukaan vähiten osallistumisia olisi ollut hotelli-ravintola-hyvinvoinnin osastolla.

Kuntoutuksen aktiivisuus koulutuksissa havaitaan myös ulkoisten koulutusten vaikuttavuuden arvioinnissa. Kuviossa 6 kuntoutuksen henkilökunta on arvioinut saaneensa koulutuksen avulla sekä täysin uusia taitoja että syventäneensä nykyistä osaamista. Hotelli-ravintola-hyvinvoinnin osastolla on henkilökunta osallistunut eniten nykyistä osaamista syventäviin koulutuksiin. Käyttötalouden osastolla koulutukset ovat vahvistaneet entisiä taitoja ja tuoneet myös uutta osaamista työnkuvaan.

KUVIO 6. Ulkoisen koulutuksen vaikuttavuus eri osastoilla

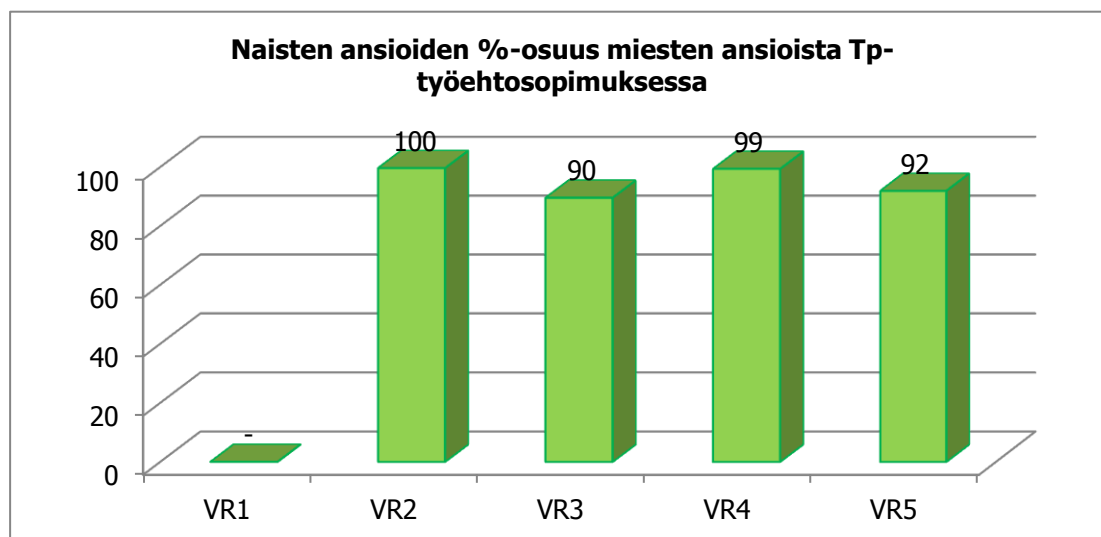


### 6.3 Palkkakartoitus

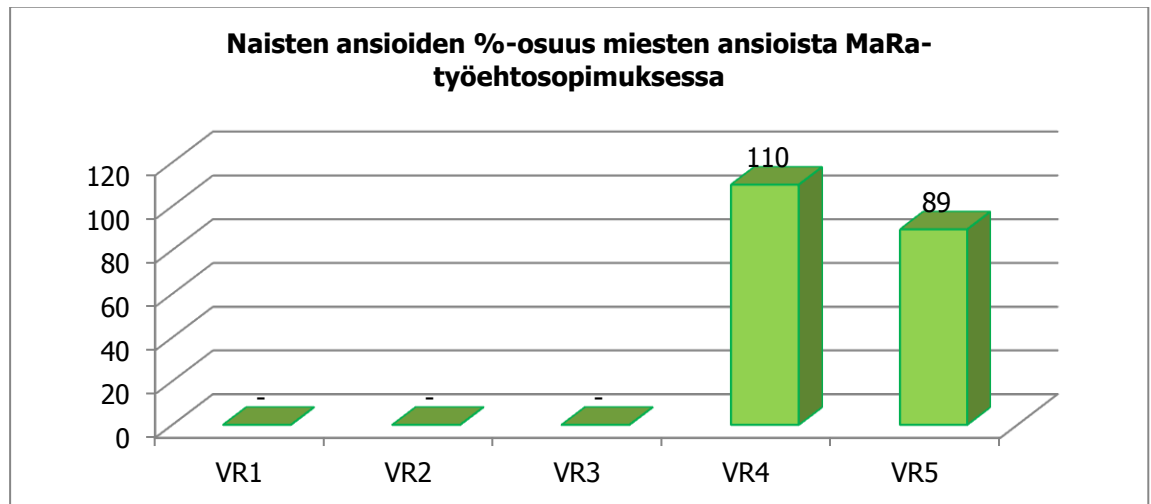
Kunnonpaikassa on käytössä kaksi työehtosopimusta, Terveyspalvelualan työehtosopimus ja Majoi- tus- ja Ravitsemisalan työehtosopimus. Palkkaus perustuu vaatimusryhmiin, V1-V5, joka on ollut yri- tyksen käytössä vuodesta 2008. Palkkakartoituksessa huomioitiin eri työehtosopimukset ja siinä eri- teltiin naisten ja miesten palkat vaatimusryhmittäin. Kartoituksessa päädyttiin käyttämään perus- palkkaa, johon sisältyvät tehtäväkohtaiset ja/tai henkilökohtaiset lisät. Ryhmät muodostettiin siten, että niihin laskettiin vähintään kolmen henkilön keskiarvopalkka, jotta kenenkään palkka ei olisi tun- nistettavissa. Terveyspalvelujen työehtosopimuksen vaatimusryhmä 1:seen kuuluu ainoastaan nai- sia, joten siitä johtuen kyseisessä kohdassa ei tullut eroavaisuutta. Sama ilmiö toistui myös Matkailu- ja ravitsemusalan ryhmissä 1 ja 2, sillä erotuksella, että kyseisissä vaatimusryhmissä ei ole lainkaan palkansaajia.

Palkkakartoituksen perusteella voidaan päätellä, että Kunnonpaikan palkkaus on suhteellisen tasa- arvoinen. Suomessa vuonna 2011 naisten ansiot olivat 82,1 prosenttia miesten ansioihin verrattuna. Kartoitus osoittaa Terveyspalvelujen palkoituksessa, että naisten ansioiden osuus on alimmillaan vaatimusryhmä 3:ssa, jossa eroa oli 90 %. Vastaava eroavaisuus oli Matkailu- ja ravitsemisalan palkkakartoituksessa vaatimusryhmä 5:ssä, jossa naisten ansioiden osuus oli 89 %. Kts. Kuvio 7 & 8. Viimeksi mainitussa palkkavertailuryhmässä (MaRa) vaatimusryhmä 4:ssä itseasiassa naisten ansiot olivat paremmat kuin miehillä, prosentuaalinen osuus oli 110 %.

KUVIO 7. Naisten ansioiden %-osuus miesten ansioista Tp-työehtosopimuksessa



KUVIO 8. Naisten ansioiden %-osuus miesten ansioista MaRa-työehtosopimuksessa



Eroavaisuudet ovat todella vähäisiä. *Palkkakartoitus osoittaa hyvin, että Kunnonpaikassa sukupuolten välistä palkkauksellista epätasa-arvoa on todella vähän.* Tasa-arvoisin tulos olisi, että työntekijän peruspalkka on sukupuoleen katsomatta sama ja palkkaus on perustunut samaan ja samanarvoiseen työhön.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Kylpylähotelli Kunnonpaikkaan Tasa-arvosuunnitelma-malli sisältöineen. Uosukaisen ym. (2010) tekemässä selvityksessä havaittiin, kuinka vähän tasa-arvosuunnitelmia itse asiassa on tehty. Samoin huomattiin, että suunnitelmista saattoi puuttua kokonaan esimerkiksi palkkakartoitus. Näin ollen opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan yrityksien tarpeita vastaava, monipuolinen ja käytännössä toimiva tasa-arvosuunnitelma. Tarkoituksen ja tavoitteen selkeys ovat alusta lähtien ohjanneet opinnäytetyön tekemistä. Opinnäytetyön tekemisessä auttoi looginen ajattelukyky, työn selkeä jaottelu eri vaiheisiin, laadukas ohjaus sekä hyvä aikataulutus. Ilman näitä työn valmistuminen olisi varmasti viivästynyt.

Sopiva ja mielenkiintoinen aihe löytyi työnantajan kautta, sillä tasa-arvosuunnitelma kaipasi päivitystä. Edellinen suunnitelma oli laadittu vuonna 2006, ja se ei enää vastannut nykyistä vaatimustasoa. Opinnäytetyöprosessi kesti kaikkiaan hieman yli vuoden. Se alkoi tiedon keruulla, josta myöhemmin muovautui teoreettinen viitekehys. Lähteissä käytettiin ensisijaisesti mieluummin alkuperäisteoksia kuin toissijaisia lähteitä, jotta työ olisi mahdollisimman laadukas ja luotettava. Mukana on sekä koti-että ulkomaisia julkaisuja. Tarkoituksena oli kerätä kattava teoriapaketti, jonka avulla tasa-arvosuunnitelman sisältö olisi hyvin perusteltavissa. Teoreettiseen viitekehukseen kerätty materiaali ohjasi ja tuki suunnitelman yksityiskohtien muokkaamisessa. Samoin Kunnonpaikan organisaatiokuvausta ja nykytilan analyysia laadittaessa kiinnitettiin huomiota siihen, että niistä esille nousseiden havaintojen pohjalta oli mahdollista päätellä tavoitteet ja toimenpiteet.

Opinnäytetyötä tehtäessä otettiin yhteyttä myös Tasa-arvovaltuutetun toimistoon ja tiedusteltiin tarkempia ohjeita sekä vahvistusta omille näkemyksille suunnitelman muokkaamisessa. Työpaikoille on olemassa valmiita ohjeistuksia tasa-arvosuunnitelman tekemiseen, mutta mielestäni niiden avulla se saattaa jäädä liian suppeaksi ja pintapuoliseksi, jolloin suunnitelma täyttää pelkästään lain vähimmäisvaatimukset. Suositeltavaa on, että tasa-arvosuunnitelmasta tulee yrityksen näköinen ja tasa-arvoa oikeasti edistävä henkilöstösuunnitelma.

Työn tekeminen suurimmaksi osaksi teoreettisen tiedon pohjalta onnistui hyvin, onhan työelämän tasa-arvotilanteesta sekä sukupuolten välisestä tasa-arvosta tehty runsaasti tutkimuksia ja selvityksiä. Jälkikäteen ajatellen opinnäytetyöhön olisi ollut mahdollista yhdistää kysely, jonka avulla olisi kartoitettu henkilökunnan näkemyksiä yrityksen tasa-arvotilanteesta. Vastauksien hyödyntäminen suunnitelmassa olisi lisännyt työn arvoa entisestään ja antanut myös henkilöstölle enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Työn alkuvaiheessa tutustuttiin henkilökunnan näkemyksiin siten, että sain luvan lukea yhteenvedon vuoden 2012 kehityskeskusteluista. Siitä havaitsin esimerkiksi koulutukseen liittyviä kehittämistarpeita.

Nykytilan analyysin tekemiseen on saatavilla selkeät ohjeet, joten sen tekeminen ei aiheuttanut suurempia hankaluuksia. Tein yhteistyötä Kunnonpaikan taloussihteerin kanssa, ja pyysin häneltä tarvittavia tietoja. Ensimmäiset laaditut tilastot olivat hyvin pelkistettyjä, koska keräsin niihin ainoastaan

lain vaatimat vähimmäistiedot. Huomasin kuitenkin työn edetessä, että opinnäytetyön tekemisessä on syytä pitää niin kutsuttuja taukoja. Uudelleen tarkistaessani tilastoja ja analysoidessani niitä huomasin usein löytäväni uusia näkökulmia ja tarvitsevani lisäinformaatiota tarkempien tilastojen avulla. Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli pohtia tasa-arvosuunnitelmaan sisältömalli, joka olisi loogisesti etenevä, mutta silti sisällöltään laadukas ja kattava. Ajatuksena oli tehdä toimenpiteistä mahdollisimman käytännönläheisiä ja tarkkoja, jolloin myös niiden toteutettavuus olisi todennäköisempää. Mielestäni toimenpiteiden ulkoasu ja sisältö onnistuivat hyvin ja ne vastaavat tarkoitustaan. Vaikeitakin hetkiä oli, mutta missään vaiheessa en ollut valmis luovuttamaan. Opinnäytetyön tekeminen vaatii aikaa ja kypsytelyä ja sen tiesin alusta saakka.

Sitä mukaa kuin opinnäytetyö edistyi ja valmiita suunnitelmia löytyi julkiselta sektorilta ja ulkomailta, huomasin niiden olevan varsin suppeita. Toivoin saavani vertailtavaksi vastaavanlaisten yritysten suunnitelmia, kuin Kunnonpaikka on, joita olisin peilannut omaan versiooni. Yhteydenottopyynnöistä huolimatta en saanut yhtään tasa-arvosuunnitelmaa käyttööni, vaikka se on julkinen asiakirja. Toisaalta nyt kun suunnitelma on valmis, olen itse asiassa erittäin tyytyväinen, vaikken saanut niitä tarkasteltavakseni. Nimittäin olen varma siitä, että niiden sisältö olisi saattanut ohjata nykyisen tasa-arvosuunnitelmani tekemistä liikaa eli tekemäni versio on nyt täysin uniikki kappale.

#### *Vertailussa julkisen sektorin tasa-arvosuunnitelma*

Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on vuodelta 2008, ja se on kytketty laitoksen strategiaan. Tällä hetkellä sairaanhoitopiirissä on valmisteilla uusi suunnitelma. Rakenteeltaan ja sisällöltään suunnitelma perustuu lain vaatimuksiin. Alussa on johdanto, jossa tuodaan esille tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain velvoitteet ja lisäksi on sivuttu syrjinnän käsitteitä. Tämän jälkeen suunnitelmassa kerrotaan miksi tasa-arvosuunnitelmaa tarvitaan ja kuinka sairaanhoitopiiri toteuttaa naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tavoitteisiin ja toimenpiteisiin on kerätty kuusi eri kohtaa, jotka käsittelevät rekrytointia, uralla kehittymistä, palkkauksellista tasa-arvoa, työolojen ja perhe-elämän yhteensovittamista, syrjintää sekä häirintää ja viimeisenä kohtana on maininta vähemmistöryhmien tasa-arvoisesta kohtelusta.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri on laatinut myös vuonna 2005 tasa-arvosuunnitelman, ja näin ollen vertailun kohteena olevassa suunnitelmassa on arvioitu aikaisemmat toimenpiteet ja niiden tulokset. Tasa-arvosuunnitelman liitteenä löytyy nykytilan kartoitus, jossa on eritelty naisten ja miesten sijoittuminen eri työtehtäviin sekä tilastoitu mahdolliset palkkojen eroavaisuudet. Samoin on kartoitettu vakinaisen henkilökunnan ikäjakauma, eriteltyinä naiset ja miehet. Palkkakartoitus on selkeä ja siitä voidaan havainnoida nopeasti naisten ja miesten tasa-arvoa kaipaavat toimenpiteet. Tilastoja olisi voinut mielestäni avata tarkemmin myös itse tekstissä, esimerkiksi arviointikohdassa mittareiden tuloksia työtyytyväisyyteen liittyen ei ollut vaikka ne mainittiin. Arvioinnissa olisi voinut avata seurannan tuloksia sekä tuoda esille edistivätkö toimenpiteet tasa-arvoa, nyt se jäi vain listaksi suoritettuisista toimenpiteistä.

Mielestäni kyseinen suunnitelma täyttää tasa-arvolain vaatimat vähimmäisvaatimukset. Jäin kaipaamaan yksityiskohtaisemmin eriteltyjä tavoitteita ja toimenpiteitä. Osittain tavoitteet ja toimenpiteet olivat epäloogisessa järjestyksessä ja konkreettisia toimenpiteitä oli vähän. Luettavuutta olisi helpottanut tavoitteiden ja toimenpiteiden erittely esimerkiksi alaotsikoiden avulla. Seurannasta oli mainittu sen verran, että selvitys tasa-arvotilanteesta tehdään seuraavan kerran kolmen vuoden kuluttua. Paikallisestihan voidaan sopia tällaisesta järjestelystä, mutta vuosittain tulee kuitenkin tarkastella tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden toteutumista. Mainintaa siitä kuka on vastuussa tasa-arvosuunnitelmassa suunniteltujen toimenpiteiden toteutuksesta ja seurannasta en löytänyt. Vastuu oli siirretty melko yleisellä tasolla linjaorganisaatiolle tai yhteistyötoimikunnalle. Tasa-arvosuunnitelmassa ei ollut ilmoitettu myöskään joka kohdassa sitä, millä mittareilla tuloksia vertailaan tai ketkä henkilökunnan jäsenet olisivat osallistuneet suunnitelman tekemiseen.

### *Näkökulmia tasa-arvosuunnitteluun*

Työelämän tasa-arvo on kehittymässä hitaasti. Naisten ja miesten väliset tasa-arvoerot ovat edelleen olemassa, mutta toisaalta tilastot osoittavat niiden koko ajan kaventuvan. Kupiainen ym. (2007.) havaitsivat selvityksessään, kuinka eri tavoin työpaikoilla ajatellaan tasa-arvosta. Sitä kuvailtiin oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi kohteluksi sukupuoleen, ikään tai koulutukseen katsomatta. Suomalainen työelämä korostaa tasa-arvoa ja kokee sen osana hyvinvoivaa sekä nykyaikaista työyhteisöä.

Suomessa on yritetty panostaa naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutumiseen ja sitä edistäviin tukitoimiin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen työryhmä selvitti työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmien ja palkkakartoitusten tilannetta, ja tutkimus julkaistiin kesäkuussa 2013. Selvitystyön tarkoituksena oli havaita mahdolliset tarpeet muuttaa tasa-arvolakia sekä selkeyttää palkkakartoitusta. Selkeästi työpaikkojen tasa-arvosuunnitelmien määrä on kasvanut, mutta niiden sisältö on edelleen melko suppea. Kehitettävää löytyi muun muassa henkilöstön osallistumisessa suunnitteluun, palkkakartoituksen sisällön laajentamisessa ja palkkavertailun tekemisessä. (STM 2013, 14–15.)

Opinnäytetyön edetessä ja tasa-arvotietoisuuden lisääntyessä huomasin, että vaikka tilastot osoittavat suomalaisen työelämän olevan tasa-arvoisimmasta päästä on todellisuus välillä toisenlainen. Syrjivää kohtelua ja epätasa-arvoa on edelleen, jostain syystä sitä ei ole pystytty täysin poistamaan. Naisten ja miesten välillä on edelleen olemassa palkkakuilu, alasta riippuen enemmän tai vähemmän. Tasa-arvoisuuden lisääminen eri ammattialoilla on ollut hidasta, edelleen on olemassa hyvin naisvaltaisia, huonosti palkattuja aloja ja vastaavasti paremmin palkattuja miesten aloja. Perhevapaita pitävät eniten naiset, joka vaikuttaa myös heidän työmarkkina-asemaansa. Tasa-arvosuunnittelulla on kuitenkin mahdollista vaikuttaa asenteisiin, vähentää syrjintää ja lisätä muun muassa miesten osuutta perhevapaissa.

Tasa-arvotyöryhmän nimeäminen työpaikalle on edistyksestä ja osoittaa koko henkilöstölle, kuinka tärkeänä pidetään tasa-arvon edistämistä. Työryhmän edustajia on tarpeen olla jokaiselta osastolta, jotta saadaan luotettava kuva nykytilasta sekä informaatio kulkee jokaiselle henkilökunnan jäsenelle

oikea-aikaisesti. Mielestäni työryhmässä on hyvä olla myös luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu, koska heillä on työnsä puolesta laaja tietämys lakisäätteistä velvoitteista. Lisäksi henkilöstön edustajille on taattava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa tehtäessä.

Palkkakartoituksen tekemiseen tarvitaan nykyistä selkeämpää ohjeistusta eri toimialoille. Nykytilan kartoitusta tehtäessä vaaditaan luottamusta yrityksen johdon, tasa-arvotyöryhmän edustajien ja työntekijöiden kesken. Suurin huolenaihe on usein se, että pelätään esimerkiksi palkkatietojen paljastuvan. Toisaalta avoimuus ansiotuloissa lisää näkyvyyttä ja herättää kiinnostusta omaa palkkakehitystä kohtaan. Ei riitä, että tasa-arvoselvityksen tulokset analysoidaan, ne tulee osata myös hyödyntää. Selvitys on nähtävä kokonaisuutena, jolloin siitä saatujen tulosten avulla voidaan luoda konkreettiset toimenpiteet. Liian usein yritysten tasa-arvosuunnitelmat ovat muodollisia, yleispäteviä ratkaisuja, joiden avulla on vaikea edistää työpaikan tasa-arvoa. Suunnitteluun ja toteutukseen tulee varata aikaa ja resursseja, ja näin luoda sille kiinteä yhteys muuhun henkilöstöpolitiikkaan.

Työelämä tarvitsee lisäksi nykyistä enemmän naisnäkökulmaa johtamiseen. Tilastojen mukaan naisten hakeutuminen korkeampiin johtotehtäviin on vähäistä ja työn ja perheen yhdistäminen koetaan hankalaksi. Naisten urakehityksen esteenä saattaa olla esimerkiksi se, että ihannoidaan liikaa miehistä johtajuusmallia ja yrityskulttuuria. Tuntuu siltä, että naisjohtajalta todellakin vaaditaan miesjohtajaa enemmän näyttöjä ammattitaidostaan ja osaamisestaan. Tämä voi vaikuttaa osaltaan siihen, että naiset eivät mielellään hakeudu johtotehtäviin, vaikka heillä olisi mahdollisuus edetä uralaan. Naisten työllistymistä johtaviin asemiin tulee edistää kehittämällä uusia toimintamalleja. Avuksi voitaisiin kehittää mentorointisysteemi, jonka avulla naiset osoittaisivat taitonsa sekä verkostoituminen olisi helpompaa.

Tasapuolisuus henkilöstön kouluttamisessa on olennaista tasa-arvon edistämässä. Pehdytykseen ja osaamisen kehittämiseen on kiinnitettävä riittävästi huomiota ja luotava sille toimivat puitteet ikään tai sukupuoleen katsomatta. Yhteistoimintalaissa on säädetty henkilöstösuunnitelman ja koulutusvelvoitteiden laatimisesta. Yrityksissä, joissa on yli 20 työntekijää, tulee vuosittain laatia henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelmassa tulee olla selvitettyä vähintään henkilöstön rakenne ja määrä, erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet, henkilöstön ammatillinen osaaminen ja koulutustavoitteet sekä seurannan toteuttamisesta. Koulutustavoitteet eivät ole henkilökohtaisia vaan pikemminkin yrityksen arvio osaamisen vaatimuksista. Tavoitteena on kuitenkin kehittää työntekijöitä siten, että he voivat antaa mahdollisimman hyvän työpanoksen. (Skurnik-Järvinen 2013, 27–33.)

Terveyspalvelujen työehtosopimuksessa on olemassa suositus työntekijöiden koulutuspäivistä. Suositus perustuu valtioneuvoston periaatepäätökseen, jonka mukaan vuodessa olisi myönnettävä vähintään 3 koulutuspäivää henkilöstölle. Myöntämistä voidaan harkita työtehtävien ja koulutusten yhteensopivuudella sekä yrityksen toimintojen kannalta tarpeellisen koulutuksen näkökulmasta. Suositeltavaa on, että yrityksessä huomioidaan myös pidempiaikaisten määräaikaisten työntekijöiden täydennyskoulutusmahdollisuudet. (Tp-Tes 2012, 32.) Vastaavanlaista suositusta Matkailu- ja ravitsemisalán työehtosopimuksessa ei ole.

Yrityksessä kannattaa varata koulutuksille oma kustannuspaikka budjettiin. Näin voidaan myös arvioida koulutusten kustannus-hyötyä sekä vaikuttavuutta. Osaamiskartoitusta voidaan vastaavasti käyttää apuna suunniteltaessa millaista täydennys-, jatko- tai uudelleen koulutusta tarvitaan. Se voidaan tehdä osana kehityskeskustelua, jolloin jäsenetään työntekijän ammattitaito ja osaaminen. Huolellisesti tehty osaamiskartoitus auttaa, kun mietitään tulevan vuoden kehittämistarpeita. Yrityksellä tulee olla tämän lisäksi visio tulevaisuudesta, jotta kehitettävien asioiden perustelu onnistuu.

Opinnäytetyön aikana havaitsin tasa-arvosuunnittelun olevan ulkomailla edistyksellisempää. Sieltä löydettyjä hyviä käytäntöjä on mahdollista soveltaa myös suomalaisessa työelämässä. Esimerkiksi vuosittain voitaisiin myöntää palkinto yritykselle, joka on parhaiten edistänyt tasa-arvoa tasa-arvosuunnitelman avulla. Siinä olisi kenties mahdollisuuksia myös jatkoaiheeseen. Toisaalta mielenkiintoista olisi pysytellä samassa aihepiirissä ja aloittaa tutkimus, jossa yhteistyössä yritysten kanssa laadittaisiin toimintamalli toimialakohtaiselle ohjeistukselle. Sen osana voitaisiin tehdä kartoitus työpaikkojen tasa-arvosuunnittelun kompastuskivistä sekä ottaa mukaan henkilöstön näkemyksiä. Mallista luotaisiin sellainen, että se soveltuisi mahdollisimman monelle työpaikalle riippumatta toimialasta.

Mielestäni suunnitelma on selkeä kokonaisuus, joka täyttää tasa-arvolain vaatimukset. Sisällöltään suunnitelma on yrityksen näköinen ja siinä esiin nostetut suositeltavat toimenpiteet tarpeellisia tasa-arvon näkökulmasta. Palkkakartoituksen luotettavuuden lisäämiseksi ja analysoinnin helpottamiseksi voi tasa-arvotyöryhmä laatia ohjeet siitä, mitä tietoja jatkossa kerätään esimerkiksi tarkastellaanko peruspalkkaa ja lisiä erikseen. Myös tasa-arvotyöryhmän kokoonpano saattaa muuttua, ja tämä tulee huomioida siten, että laaditaan prosessikuvaus tasa-arvosuunnitelman tekemisestä. Tämä helpottaa ja nopeuttaa tulevien työryhmän jäsenten työtä.

Tämän työn toimivuutta työelämässä voidaan tarkastella sen jälkeen, kun tulee aika arvioida tasa-arvosuunnitelman toteutuneet toimenpiteet. Tasa-arvosuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet on suunniteltu siten, että niiden toteutuessa edistetään työpaikan tasa-arvoa ja tuetaan työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamista. Toimenpiteiden avulla on mahdollista helpottaa eri-ikäisten työntekijöiden työhön osallistumista, tukea perhevapailta tai muusta syystä töihin palaavia. Tutkimukset osoittavat, että edellä mainittujen asioiden avulla voidaan pidentää työntekijän työssäoloaika ja tehdä yrityksestä houkutteleva niin uusille työntekijöille kuin asiakkaillekin.

Tasa-arvosuunnitelman mallia ei tulla julkaisemaan Theseuksessa liikesalaisuuksien vuoksi. Työntekijä haluaa pidättää oikeudet malliin itsellään jatkoa ajatellen.

## LÄHTEET

AHTELA Karoliina, BRUUN Niklas, KOSKINEN Pirkko K., NUMMIJÄRVI Anja, SALOHEIMO Jorma 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Helsinki: Talentum.

ALHO Linnea, VIITAMAA-TERVONEN Outi, JUUTI Pauli 2007. Mahmoud, Mertsu ja Maija. Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. Koulutusaineisto työpaikoille yhdenvertaisuuden edistämiseksi työelämässä. Edita. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-02]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/29243/Mahmoud\\_Mertsu\\_Maija.pdf](http://www.tem.fi/files/29243/Mahmoud_Mertsu_Maija.pdf)

AUTIO Hanna-Leena, HUHTA Liisa, LEINONEN Minna, UOSUKAINEN Katja. Ohjeet tasa-arvosuunnitelman tekemiseen. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-05-17]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/tasa-arvo-ohjeet/kuvat/tasa-arvoesite.pdf>

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2013. Meilensteine – Stand August 2013. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-10-01]. Saatavissa: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/meilensteine-bmfsfj,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ 2013. Gesetze im Internet. Gesetze/Verordnungen. [verkkojulkaisu] [viitattu 2013-09-17]. Saatavissa: <http://www.gesetze-im-internet.de/bggleich/>

DESTAT STATISTISCHES BUNDESAMT 2013. Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt 2012. Körner Thomas, Puch Katharina, Wingerter Christian. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2012. [verkkojulkaisu] [viitattu 2013-10-11]. Saatavissa: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereQualitaetArbeit0010015129001.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereQualitaetArbeit0010015129001.pdf?__blob=publicationFile)

DISKRIMINERINGSOMBUDSMANNEN, DO 2012. Aktiva åtgärder i arbetslivet – handledning. Tabergs tryckeri, Taberg, 2012 [verkkojulkaisu] [viitattu 2013-09-17]. Saatavissa: <http://do.se/Documents/handledning-arbetsliv/Aktiva%20atgarder.pdf>

EIGE 2013. Gender equality index report. European Institute for Gender Equality, 2013. Germany. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-09-08]. Saatavissa: <http://eige.europa.eu/apps/gei/content/Gender-Equality-Index-Report.pdf>

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO 2013. Naiset ja miehet työelämässä. Maaliskuu 2013. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-06]. Saatavissa: <http://www.ek.fi/ek/fi/index.php>

EUROPEAN UNION 2013. Progress on equality between women and men in 2012. A Europe 2012 initiative. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. [verkkojulkaisu] [viitattu 2013-08-14]. Saatavissa:

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530\\_annual\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/130530_annual_report_en.pdf)

EUROPEAN UNION 2013. Tackling the gender pay gap in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-19]. Saatavissa:

[http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/gpg\\_brochure\\_2013\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/gpg_brochure_2013_final_en.pdf)

EUROPEAN COMMISSION EUROSTAT 2013. Statistics. Labour market (including Labour Force Survey). Earnings. Main table, Gender pay gap in unadjusted form 2011. [verkkotilasto]. [viitattu 2013-08-19]. Saatavissa:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/mapToolClosed.do?tab=map&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340&toolbox=types#>

GOVERNMENT OF CANADA. Labour Program. Equality and Inclusion [verkkosivu]. [viitattu 2013-09-29]. Saatavissa: <http://www.labour.gc.ca/eng/home.shtml>

GOVERNMENT OF CANADA. Service Canada. Employment insurance [verkkosivu]. [viitattu 2013-10-01]. Saatavissa: <http://www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml>

EMPLOYMENT EQUITY ACT: ANNUAL REPORT 2011. Labour Program. Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2013 [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-09-29]. Saatavissa: [http://www.labour.gc.ca/eng/standards\\_equity/eq/pubs\\_eq/annual\\_reports/2011/docs/ee2011.pdf](http://www.labour.gc.ca/eng/standards_equity/eq/pubs_eq/annual_reports/2011/docs/ee2011.pdf)

GRANT THORNTON 2013. Women in senior management: setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-09-08]. Saatavissa: [http://www.gti.org/files/ibr2013\\_wib\\_report\\_final.pdf](http://www.gti.org/files/ibr2013_wib_report_final.pdf)

HILTUNEN Anna-Kaisa 2013. Sanasto monikulttuurisuudesta. Kulttuurivähemmistöprojekti. Taidemu-seoalan kehittämissyysikkö Kehys [verkkosivu]. [viitattu 2013-08-25]. Saatavissa: <http://www.cultureforall.info/etusivu>

HUMAN RIGHTS COMMITTEE 2013. 108th session, Geneva, 8-26 July 2013. Consideration of reports submitted by States parties under article 40 of the Covenant. Concluding observations of the Human Rights Committee [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-09-08].

Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=117878&GUID={F909B8EE-CFF4-48CD-A519-D16B6ED7117F}>

HUSU Liisa 2002. Piilosyrjintä akateemisessa maailmassa: tiedenaisten vai tiedeyhteisön ongelma? [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-25]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/n/0784-3844/15/1/piilosyr.pdf>

JULKUNEN Raija 2009. Työelämän tasa-arvopolitiikka. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:53. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-25]. Saatavissa: [http://blogs.helsinki.fi/takurssi2010/files/2010/02/Julkenen\\_tasa-arvopolitiikan\\_selonteko-2009.pdf](http://blogs.helsinki.fi/takurssi2010/files/2010/02/Julkenen_tasa-arvopolitiikan_selonteko-2009.pdf)

KIIANMAA Nelli 2012. Tasa-arvobarometri 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:23. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-03-26]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3370-5>

KOSKINEN Paula 2012. Työelämän muutosten vaikutukset naisten ja miesten työmarkkina-asemaan. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:22. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-05-16]. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5065240&name=DLFE-22509.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-22509.pdf)

KUPIAINEN Mari, EVANS Julia & KAUPPINEN Kaisa 2007. "Tasa-arvosuunnittelu kehittämisen työkaluna" teoksessa Perhevapaavalinnat ja perhevapaiden kustannukset – sukupuolten välisen tasa-arvon jarruina työelämässä. Toim. Lilja Reija, Asplund Rita & Kauppinen Kaisa. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:69, Helsinki. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-28]. Saatavissa: <http://pre20090115.stm.fi/hu1201675935181/passthru.pdf>

LILJA Reija, ASPLUND Rita & KAUPPINEN Kaisa (toim.) 2007. Perhevapaavalinnat ja perhevapaiden kustannukset – sukupuolten välisen tasa-arvon jarruina työelämässä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:69, Helsinki. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-25]. Saatavissa: <http://pre20090115.stm.fi/hu1201675935181/passthru.pdf>

LÄMSÄ Anna-Maija 2011. "Mikä edistää naisten johtamisuria?" teoksessa Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Toim. Husu Liisa, Hearn Jeff, Lämsä Anna-Maija, Vanhala, Sinikka. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Hanken School of Economics Research Reports 72. Helsinki. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-25]. Saatavissa: <http://management.aalto.fi/fi/research/projects/nasta/publications/nasta2.pdf>

MUSTAKALLIO Sinikka, SEVELIUS Pia ja TANHUA Inkeri 2007. Tasa-arvosuunnitelma – Näin se onnistuu. Multiprint Oy. [viitattu 2013-05-17]. Saatavissa: [http://www.wom.fi/Tasa-arvosuunnitelmanain-se-onnistuu\(2007\)Mustakallio-Sevelius-Tanhua.pdf](http://www.wom.fi/Tasa-arvosuunnitelmanain-se-onnistuu(2007)Mustakallio-Sevelius-Tanhua.pdf)

NIEMINEN Kimmo 2005. Tasa-arvolaki työsuhteessa. Jyväskylä: WSOY.

PUTTONEN Tuomas 2011. "Naisten johtamisuria estävät tekijät" teoksessa Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Toim. Husu Liisa, Hearn Jeff, Lämsä Anna-Maija, Vanhala, Sinikka. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Hanken School of Economics Research Reports 72. Helsinki. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-25]. Saatavissa: <http://management.aalto.fi/fi/research/projects/nasta/publications/nasta2.pdf>

PÄRNÄNEN Anna 2011. Organisaatioiden ikäpolitiikat: strategiat, instituutiot ja moraalit. Tilastokeskus 2011, Helsinki. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-05-16]. Saatavissa:

[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-5215.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5215.pdf)

SAARI Milja 2013. Promoting Gender Equality without a Gender Perspective: Problem Representations of Equal Pay in Finland. *Gender, Work and Organization*. Vol. 20 No. 1 January 2013. Sivut 36–55. [verkkojulkaisu] [viitattu 2013-07-26].

Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2011.00554.x/pdf>

SALMI Minna, LAMMI-TASKULA Johanna & NÄRVI Johanna 2009. Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja yrittäjyys 24/2009. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-26]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/22983/TEM\\_24\\_2009\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/22983/TEM_24_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf)

SCB, STATISTICS SWEDEN 2012. Press release from Statistics Sweden. Women and men in Sweden. Facts and figures 2012: Gender equality in Sweden treading water. 2012-11-06 Nr 2012:870. [verkkojulkaisu] [viitattu 2013-09-17].

Saatavissa: [http://www.scb.se/Pages/PressRelease\\_\\_\\_\\_342528.aspx](http://www.scb.se/Pages/PressRelease____342528.aspx)

SKURNIK-JÄRVINEN HANNA 2013. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 2. Painos. Hansaprint Oy, Vantaa.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN RAPORTTEJA JA MUISTIOITA 2013. Työpaikan tasa-arvosuunnitelmaa koskevien tasa-arvolain säännösten tarkistaminen, 2013:21. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-10-30]. Saatavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=6511574&name=DLFE-26850.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26850.pdf)

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN SELVITYKSIÄ 2008. Segregaatio ja sukupuolten väliset palkkaerot-hankkeen loppuraportti. Helsinki, Yliopistopaino. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-07-23]. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3662.pdf&title=Segregaatio\\_ja\\_sukupuolten\\_valiset\\_palkkaerot\\_\\_hankkeen\\_loppuraportti\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3662.pdf&title=Segregaatio_ja_sukupuolten_valiset_palkkaerot__hankkeen_loppuraportti_fi.pdf)

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ 2005. Tasa-arvolaki 2005. Tasa-arvoaltuutettu ja tasa-arvoyksikkö. Tasa-arvoesitteitä 2005:2. Helsinki: Yliopistopaino. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-03-25]. Saatavissa: [http://www.tasa-arvo.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=254043&name=DLFE-8789.pdf](http://www.tasa-arvo.fi/c/document_library/get_file?folderId=254043&name=DLFE-8789.pdf)

STATISTICS CANADA 2013. Information for Analysts and Researchers. Study: Job-Related training of older workers, 2008. [verkkosivu] [viitattu 2013-10-08].

Saatavissa: <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

STATISTICS CANADA 2013. Information for Analysts and Researchers. Study: Leave practices of parents after the birth or adoption of young children, July 2012. [verkkosivu] [viitattu 2013-10-08]. Saatavissa:<http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

SWEDEN.SE 2013. The official gateway to Sweden. Society. Equality. [verkkosivu] [viitattu 2013-09-17]. Saatavissa:<http://www.sweden.se/eng/Home/Society/Equality/Facts/Gender-equality-in-Sweden/>

TANHUA Inkeri 2012. Sukupuolten tasa-arvon hyvät käytännöt. Tasa-arvohankkeiden hyviä käytäntöjä seitsemästä teemasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Wom Oy.

TANHUA Inkeri & MUSTAKALLIO Sinikka 2010. Tasa-arvosuunnitelmasta iloa ja hyötyä työpaikalle: tuki diasarjan käyttöön. Wom Oy. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-08-05]. Saatavissa:[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=3288210&name=DLFE-15410.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=3288210&name=DLFE-15410.pdf)

TASA-ARVOVALTUUTETTU. Tasa-arvosuunnitelma. [verkkosivu]. [viitattu 2013-08-05]. Saatavissa: <http://www.tasa-arvo.fi/fi/etusivu>

TERVEYSPALVELUALAN TYÖEHTOSOPIMUS 1.1.2012 – 28.2.2014. Terveyspalvelualan Liitto ry. Terveys- ja sosiaalialan Neuvottelujärjestö TSN ry. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-09-16]. Saatavissa: [http://www.tehy.fi/@Bin/22028834/Terveyspalvelualan+tyoehtosopimus\\_2012\\_2014\\_lopullinen.pdf](http://www.tehy.fi/@Bin/22028834/Terveyspalvelualan+tyoehtosopimus_2012_2014_lopullinen.pdf)

THE GLOBAL GENDER GAP REPORT 2012, toim. Hausmann Ricardo, Tyson D. Laura & Zahidi Saadia. World Economic Forum, Switzerland. [verkkojulkaisu][viitattu 2013-09-17]. Saatavissa [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2012.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf)

TILASTOKESKUS 2013. Naiset ja miehet Suomessa 2011. 2. korjattu painos. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-07-23]. Saatavissa:[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_namisu\\_201100\\_2012\\_6057\\_net\\_p2.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201100_2012_6057_net_p2.pdf)

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-03-25]. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/24380/Monimuotoisuusopas\\_fi.pdf](http://www.tem.fi/files/24380/Monimuotoisuusopas_fi.pdf)

UOSUKAINEN Katja, AUTIO Hanna-Leena, LEINONEN Minna ja SYRJÄ Sannu 2010. Työpaikan tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus. Tutkimus suunnitteluvaiheen toteutumisesta sekä suunnitelmien ja kartoitusten laadusta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-07-26]. Saatavissa:[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1082856&name=DLFE-11140.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-11140.pdf)

VAAHTIO Eeva-Leena 2003. Työmarkkinaikää ei lasketa kalenterista. Tutkimus rekrytoinnista, iästä ja ageismista. *Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2003*. Sivut 42–56. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2013-07-30]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/aikakausi/tak/TAK\\_2003\\_2\\_5.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/TAK_2003_2_5.pdf)

VILKKA Hanna 2011. Seksuaalinen häirintä. P-S Kustannus.

WOMEN IN CANADA: A GENDER-BASED STATISTICAL REPORT 2011. Component of Statistics Canada Catalogue no. 89-503-X. July 2011. Minister of Industry. [verkkojulkaisu] [2013-10-09]. Saatavissa: <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-503-x/89-503-x2010001-eng.pdf>

YLE Kotimaa 2013. Ukkonen Mirka toim.5.9.2013. Palkan alentaminen tai potkut töihin palattua - näin työelämässä syrjitään perhevapaita käyttäviä. [verkkosivu] [viitattu 2013-09-08]. Saatavissa:

[http://yle.fi/uutiset/palkan\\_alentaminen\\_tai\\_potkut\\_toihin\\_palattua\\_-\\_nain\\_tyuelamassa\\_syrjitään\\_perhevapaita\\_kayttavia/6804668](http://yle.fi/uutiset/palkan_alentaminen_tai_potkut_toihin_palattua_-_nain_tyuelamassa_syrjitään_perhevapaita_kayttavia/6804668)

YLÖSTALO Hanna 2012. Tasa-arvotyön tasa-arvot. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Naistutkimus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.