



# **YRITYKSEN TASA-ARVOSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT**

Teija Isokivijärvi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuva yritystoiminta,  
markkinointi ja talousjohtaminen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

ISOKIVIJÄRVI, TEIJA:  
Yrityksen tasa-arvosuunnittelun lähtökohdat

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 19 sivua  
Toukokuu 2014

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Inka Oy:lle työolojen kartoitus. Kartoitus sisältää nykytilan analyysin ja työhyvinvointikyselyn tulokset. Kartoitus ja siitä mahdollisesti esiin tulleet epäkohdat antavat pohjan tasa-arvosuunnitelman laatimiselle. Inka Oy:n tasa-arvotyöryhmä huolehtii tasa-arvosuunnitelman toteuttamisesta, kehittämisestä ja valvonnasta. Opinnäytetyön liitteet sisältävät salassa pidettäviä tietoja.

Teoreettiseen viitekehykseen oli haettu tietoa tasa-arvosuunnitelmasta ja siitä, mitä eri lait velvoittavat ottamaan huomioon miesten ja naisten tasa-arvoisesta kohtelusta työpaikoilla.

Tasa-arvolain mukaan työnantajan tulee edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa yrityksessä. Työnantajien, joiden alaisuudessa työskentelee säännöllisesti vähintään kolmekymmentä työntekijää, on laadittava tasa-arvosuunnitelma yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa.

Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu hyödyttää koko organisaatiota edistäen vuorovaikutussuhteita ja työhyvinvointia.

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Innovative Business, Marketing and Financial Management

ISOKIVIJÄRVI, TEIJA:  
The Basis of Planning Equality in a Company

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 19 pages  
May 2014

---

The purpose of this bachelor's thesis was to examine the working conditions of Inka Oy. The study included the analysis of the current state and the results of a well-being survey. The aim was to find out the possible problems in gender equality. This study was the base for the gender equality plan. The Equality Working Group of Inka Oy takes care of the implementation, development and supervision of the equality plan. The attached documents contain confidential information.

The theoretical framework of the study focused on the gender equality plan and the various laws related to the equality of men and women.

According to the Equality Act, employers must work to promote gender equality. Employers, who regularly employ at least thirty employees, shall prepare a gender equality plan in cooperation with the employee representatives.

Equality and equal treatment benefits the whole organization by promoting relationships and occupational well-being.

---

Key words: gender equality, gender equality plan, Equality Act, occupational well-being

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TASA-ARVO POHJOISMAISSA.....	6
3	TASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ .....	9
	3.1 Laki tasa-arvosta .....	9
	3.2 Tasa-arvosuunnitelma .....	11
	3.3 Hallituksen esitys uudeksi yhdenvertaisuuslainsäädännöksi .....	13
	3.4 Tasa-arvo itseisarvona ja välinearvona .....	14
	3.5 Tasa-arvoinen johtaminen.....	15
4	INKA OY .....	17
	4.1 Yritys .....	17
	4.2 Yrityksen historiaa .....	18
5	TYÖOLOJEN KARTOITUS .....	19
6	POHDINTA.....	22
	LÄHTEET.....	23
	LIITTEET .....	24
	Liite 1. Työolojen kartoitus ja tulokset .....	24

## 1 JOHDANTO

Sukupuolten välinen tasa-arvo on paitsi normein valvottu ihmisoikeus ja perusarvo, myös keskeinen työelämän laadun ja hyvinvoinnin tekijä. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu lisää työntekijöiden luottamusta ja turvallisuudentunnetta ja vaikuttaa siten myönteisesti työilmapiiriin. Tasa-arvon edistämällä voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja sitä kautta tuottavuuteen. Tasa-arvoinen yritys myös houkuttelee osaavaa työvoimaa. Tasa-arvo on sekä henkilöstön että johdon yhteinen asia, josta hyötyy koko organisaatio.

Suomi on maailmanlaajuisesti yksi tasa-arvoisimmista maista talouden, koulutuksen, terveyden ja poliittisen osallistumisen suhteen. Suomen lainsäädäntöön ja asetuksiin on säädetty tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu.

Tasa-arvolaki edellyttää yrityksiltä, joissa on vähintään 30 henkilöä töissä, tasa-arvosuunnitelman tekemistä. Tavoitteena on huolehtia siitä, että työntekijöiden työehdot tai kohtelu eivät riipu sukupuolesta, rodusta tai muusta ulkokohtaisesta syystä, vaan perustuvat tehtävän vaatimuksiin ja henkilön suoriutumiseen.

Tässä opinnäytetyössä on perehdytty yrityksen tasa-arvosuunnittelun lähtökohtiin sekä toteutettu pk-yritykselle työilmapiirikartoitus, jotta saadaan selvitettyä tasa-arvon nykytila ja ongelma-alueet.

Vaikka tasa-arvotyön pohjana ovat EU-direktiivit, maan lait ja asetukset sekä yrityksen strategia ja arvot, kaikki lähtee kuitenkin jokaisen työntekijän omista asenteista. Omiin asenteisiin voi parhaiten vaikuttaa. Ihmiset toiminnallaan joko toteuttavat tasa-arvon keskuudessaan – tai epätasa-arvon.

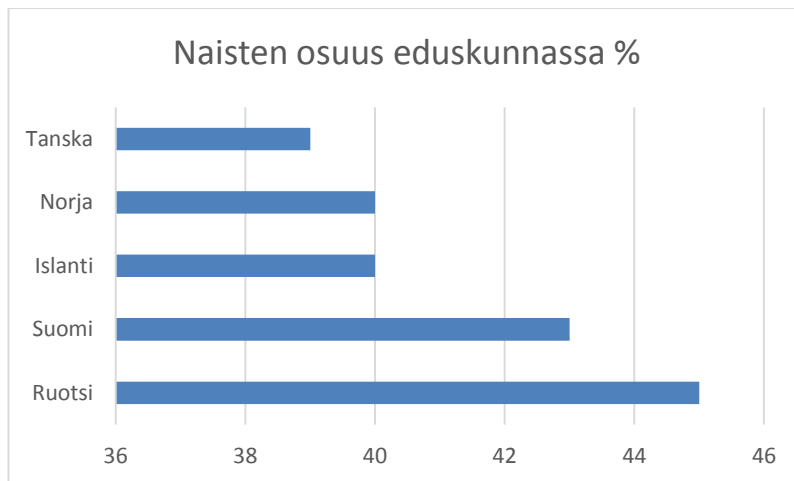
## 2 TASA-ARVO POHJOISMAISSA

Maailman talousfoorumi (World Economic Forum, WEF) on Genevessä majapaikkaansa pitävä voittoa tuottamaton säätiö. WEF järjestää erilaisia alueellisia tapaamisia liikemaailman johtajien, poliitikkojen ja toimittajien kesken. WEF laatii myös erilaisia raportteja muun muassa tasa-arvon toteutumisesta eri maissa.

Raportti arvioi maita sen mukaan, miten maat ovat onnistuneet vähentämään sukupuoleen perustuvaa eriarvoisuutta taloudessa, koulutuksessa, terveydessä ja poliittisessa osallistumisessa. Maailman talousfoorumi on julkistanut sukupuolten tasa-arvoa mittaavan indeksinsä vuosittain vuodesta 2006 alkaen. Vuonna 2013 Suomi sijoittui tasa-arvolistauksessa toiseksi Islannin jälkeen. Pohjoismaat ovat perinteisesti sijoittuneet listauksessa kärkeen.

1. Islanti
2. Suomi
3. Norja
4. Ruotsi
5. Filippiinit
6. Irlanti
7. Uusi Seelanti
8. Tanska
9. Sveitsi
10. Nicaragua

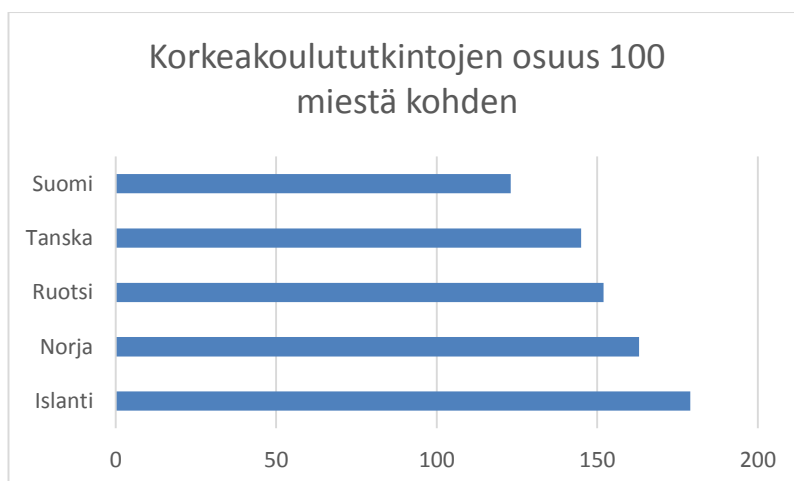
Suomalaiset naiset saivat ensimmäisinä Euroopassa äänioikeuden vuonna 1906. Norjassa naisille myönnettiin äänioikeus vuonna 1913 ja Tanskassa sekä Islannissa vuonna 1915. Viimeisinä Pohjoismaista äänioikeuden saivat naiset Ruotsissa vuonna 1919.



KUVIO 1. Naisten osuus eduskunnassa.

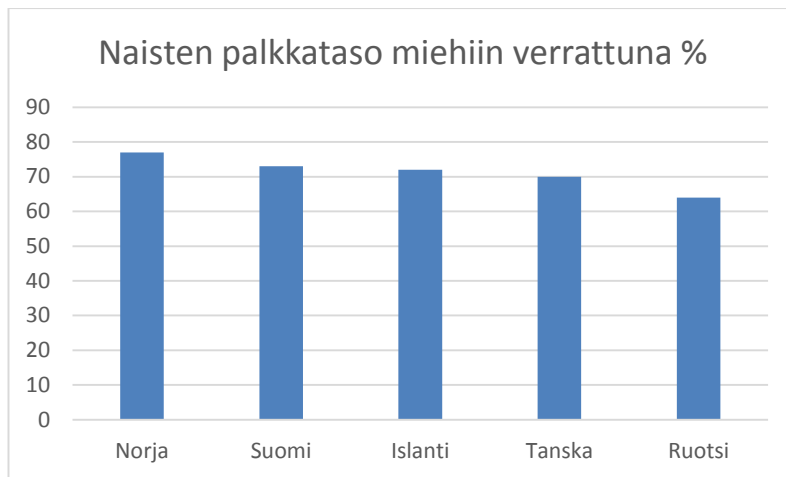
Vuonna 2013 naisten osuus eduskunnassa oli suurin Ruotsissa 45 %. Suomessa kansanedustajista naisia oli 43 %, Islannissa ja Norjassa 40 % sekä Tanskassa 39 %.

Maitten hallituksissa naisia oli Ruotsissa 54 %, Norjassa 53 %, Suomessa ja Islannissa 50 % sekä Tanskassa 39 %.



KUVIO 2. Korkeakoulututkintojen osuus 100 miestä kohden.

Naisten korkeakoulututkintojen lukumäärä 100 miestä kohden v. 2013 oli korkein Islannissa 179 kpl, Norjassa 163, Ruotsissa 152, Tanskassa 145 ja Suomessa 123 kpl.



KUVIO 3. Naisten palkkataso miehiin verrattuna.

Naisten palkkataso verrattuna samassa työssä olevien miesten palkkatasoon oli Pohjoismaista suurin Norjassa 77 %. Suomessa palkka oli 73 %, Islannissa 72 %, Tanskassa 70 % ja Ruotsissa 64 % samaa työtä tekevien miesten palkkatasosta.

Lähde: The Global gender gap report 2013, World Economic Forum



### 3 TASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ

Työelämän tasa-arvo tarkoittaa tasapuolisen kohtelun saamista riippumatta sukupuolesta, iästä, kansalaisuudesta, uskonnollisesta vakaumuksesta, mielipiteestä, terveydentilasta, vammaisuudesta, yhteiskunnallisesta asemasta tai alkuperästä. Tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus liittyvät toisiinsa käsitteinä. Oikeudenmukaisuus liittyy vahvasti siihen, mikä on yhteiskunnassa moraalisesti oikein tai väärin. Tasa-arvon on katsottu olevan ihmisten yhdenvertaista ja oikeudenmukaista kohtelua. Miesten ja naisten tulee olla samanarvoisia ja tasavertaisia toisiinsa nähden.

#### 3.1 Laki tasa-arvosta

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta tuli voimaan vuoden 1987 alusta. Lain säätämisen taustalla oli YK:n naisten oikeuksien sopimus, jonka Suomi oli allekirjoittanut vuonna 1980. Lain sisällössä olivat esikuvina erityisesti Ruotsin ja Norjan tasa-arvolait. Kaikissa muissa Pohjoismaissa tasa-arvolaki oli säädetty jo aikaisemmin. Tasa-arvolain uudistus tuli voimaan 1.6.2005. Lain uudistuksen taustalla oli EU:n työelämää ja ammatillista koulutusta koskevan tasa-arvodirektiivin uudistaminen lokakuussa 2002.

Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Tasa-arvolain 6 §:n mukaan jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat:

- 1) toimia siten, että avoimna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä;
- 2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen;
- 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa;
- 4) kehittää työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;

- 5) helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin;
- 6) toimia siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä.

Jos työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan, erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Tasa-arvosuunnitelma on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa, ja sen tulee sisältää:

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

Suomessa tasa-arvovaltuutettu ja tasa-arvolautakunta valvovat tasa-arvon noudattamista. Tasa-arvovaltuutetulla on oikeus saada tietoja työnantajilta ja muilta viranomaisilta. Hänellä on asemansa edellyttämänä lupa tehdä tarkastuksia työpaikoilla ja saattaa syrjintäasiat syrjintälautakunnan käsiteltäväksi. Tasa-arvolautakunta voi estää ja kieltää syrjivän menettelytavan ja määrätä tarvittaessa uhkasakon. Tämä koskee myös työnantajaa, joka on laiminlyönyt tasa-arvosuunnitelman laatimisen. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.)

### 3.2 Tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvosuunnitelman tekeminen on työnantajan vastuulla ja se on laadittava yhteistyössä henkilöstön kanssa. Velvoite koskee organisaatiota, jossa on vähintään 30 henkilöä työssä. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sisältää seuraavat asiat: nykytilan analyysi, toimenpiteet ja seuranta. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on organisaatio- ja yrityskohtainen. Suunnitelmat laaditaan organisaation omia tarpeita vastaaviksi. (Huhta, Kolehmainen ym. 2005,77.)

Tasa-arvosuunnitelmien tekeminen edellyttää peruskartoitusta työpaikan tasa-arvotilanteesta. Kartoituksen avulla voidaan tuoda esille miesten ja naisten välinen tasa-arvotilanne. Työpaikan peruskartoituksessa selvitetään naisten ja miesten lukumäärä, palkkatiedot, koulutus ja urakehitys. Työhön liittyviä asioita, kuten tehtäväkierron toteutus, työn sisältö, rekrytoinnit, ylityöt ja perhevapaat voivat olla selvityksen osa-alueita. Myös erilaisilla työilmapiirikyselyillä saadaan selville työntekijöiden kokemuksia ja tunteita työhön liittyvistä toteutuneista tai toteutumattomista asioista. (Nieminen 2005, 40 – 41.)

Palkkakartoituksen tekeminen osana työpaikan tasa-arvotilanteen selvittämistä on keskeinen vaatimus tasa-arvosuunnittelulle. Palkkakartoituksessa selvitetään naisten ja miesten tehtävien luokitus sekä naisten ja miesten palkat ja palkkaerot. Tarkoituksena on selvittää, kohdellaanko naisia ja miehiä palkkauksessa tasa-arvoisesti ja kohdellaanko yhtä vaativia töitä yhdenvertaisella tavalla. Tasa-arvolaki edellyttää, että naisille ja miehille ei makseta sukupuolen perusteella eri palkkaa samoista ja samanarvoisista töistä. Tämä vaatii naisten ja miesten palkkojen vertaamista keskenään.

Tasa-arvovaltuutettu on antanut ohjeet palkkakartoituksen tekemiseen. Palkkakartoitusta varten tulee käydä läpi käytössä olevat palkkausjärjestelmät ja niiden soveltamiskäytännöt. On selvitettävä, miten naisten ja miesten työt sijoittuvat työnantajan käyttämän arviointijärjestelmän mukaisille vaativuustasoille tai muun yrityksessä käytössä olevan palkkaryhmittelyn mukaisiin ryhmiin. Koska tasa-arvolaki edellyttää, että samoissa ja samanarvoisissa töissä maksetaan samaa palkkaa, on arvioitava myös, ovatko tosiasiallisesti yhtä vaativat eli samat ja samanarvoiset työt sijoitettu palkkauksessa samalle tasolle.

Palkkakartoituksen tulee kattaa kaikki työnantajan palveluksessa olevat henkilöstöryhmät, myös osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät. Naisten ja miesten palkkoja ja palkkaeroja on tarkasteltava ja verrattava sekä ammattien/tehtävien sisällä että ammattien/tehtävien välillä. Jos työntekijät kuuluvat eri työehtosopimusten piiriin, on palkkoja verrattava myös yli työehtosopimusrajojen.

Naisten ja miesten palkkaus ja palkkaerot on eriteltävä erikseen kaikkien palkanosien osalta, koska jokaisen palkanosan, niin työkohtaisen palkanosan kuin myös erilaisten palkanlisien tulee olla erikseen syrjimättömiä. On tärkeää selvittää, mille työntekijäryhmille annetaan erilaisia palkanlisiä ja miten lisät jakaantuvat naisten ja miesten kesken työntekijäryhmien sisällä. Jos havaitaan palkkaeroja naisten ja miesten välillä, on selvitettävä palkanosittain, mistä ne johtuvat. Palkkakartoitus on kuitenkin tehtävä niin, etteivät palkkasummat ole yhdistettävissä yksittäisiin työntekijöihin. (Ikävalko, Mustakallio, Saari, Sevelius 2005, 67 – 68.)

Tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa on tunnettava ja otettava huomioon myös tasa-arvolain sukupuolisyrynnän kiellot. Työpaikan tasa-arvosuunnitelmalla tulee estää ennakolta syrjintää. Lain 7 § kieltää välittömän ja välillisen syrjinnän sukupuolen perusteella. Naisia ja miehiä ei saa asettaa eri asemaan eikä kohdella epäedullisesti sukupuolen perusteella. Kiellettyä sukupuolisyryntää on myös eri asemaan asettaminen raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä.

Tasa-arvolain uudistuksella lakiin otettiin uusi selkeämpi määritelmä välillisestä syrjinnästä. Välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan eri asemaan asettamista sukupuoleen nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Laki kieltää myös eri asemaan asettamisen vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella. (Ikävalko, Mustakallio, Saari, Sevelius 2005, 71.)

Tasa-arvosuunnitelma voidaan laatia siten, että se sisällytetään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai liitetään työsuojelun toimintaohjeisiin kuuluvaksi. Suunnitelmat tarkistetaan vuosittain, jotta ne pysyvät ajantasaisina. Työpaikoille voidaan perustaa tasa-arvotyöryhmä, joka vastaa toimenpiteiden toteuttamisesta. Sovitut toimenpiteet tasa-ar-

von toteuttamiseksi ja niiden seuranta tulee kirjata ylös suunnitelmaan. Tasa-arvosuunnitelman tuloksista ja onnistumisesta tehdään arvioita, joilla nähdään miten ne ovat toteutuneet.

Suunnitelmat laaditaan siten, että ne ovat selkeitä, mitattavissa ja sisältävät konkreettisia toimenpiteitä. Tasa-arvo ohjelman toteuttamista seurataan vuosittain seuraavilla mittareilla: koulutusaste, ikäjakauma, miesten ja naisten palkkakartoitus, miesten ja naisten työtehtävien luokittelu. Vuosittain tehtävään tasa-arvosuunnitelman päivittämiseen kuuluvat jo toteutuneiden tavoitteiden kirjaaminen ja niiden seurannan toteutuminen, uusien toimenpiteiden ja tavoitteiden valinta sekä niistä tiedottaminen.

### **3.3 Hallituksen esitys uudeksi yhdenvertaisuuslainsäädännöksi**

Hallitus antoi 3. huhtikuuta 2014 eduskunnalle esityksen uudeksi yhdenvertaisuuslainsäädännöksi. Esitys sisältää muutoksia naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annettuun lakiin eli tasa-arvolakiin. Työpaikan tasa-arvosuunnitelmaa koskevia säännöksiä tarkistetaan, jotta ne toimivat tehokkaammin naisten ja miesten tasa-arvon edistämiseksi työelämässä. Palkkakartoituksen sisältö määritellään laissa nykyistä tarkemmin. Lakiin sisällytetään velvollisuus tiedottaa henkilöstölle tasa-arvosuunnitelmasta ja henkilöstön osallistumista vahvistetaan. Työpaikan tasa-arvosuunnitelma voidaan jatkossa laatia vähintään joka toinen vuosi nykyisen vuosittaisen sijaan. Jos eduskunta hyväksyy hallituksen esityksen, laki tulee voimaan vuoden 2015 alussa.

Lain tarkoituksena on kaventaa miesten ja naisten välisiä palkkaeroja. Yli 30 henkeä työllistävällä työnantajalla on vastedes velvollisuus tiedottaa henkilöstölle tasa-arvosuunnitelmasta, johon kuuluvat selvitykset naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista. Jos eroja on, työnantajan on pakko kertoa niistä työntekijöille ja selvittää, mistä ne johtuvat. Tasa-arvolain kokonaisuudistus tehtiin vuonna 2005, ja jo silloin määrättiin tehtäväksi tasa-arvosuunnitelmat ja niihin sisältyvät palkkakartoitukset. Säädösten toimivuutta on seurattu ja todettu, että laadussa ja kattavuudessa on edelleenkin ongelmia. Tasa-arvolain uudistuksella halutaan tarkentaa ja täsmentää olemassa olevia säännöksiä. Jatkossa laki kertoo työnantajille nykyistä tarkemmin, millä tavalla palkkakartoitus täytyy tehdä. Palkkakartoitus ei ole vain kuvaus miesten ja naisten palkoista,

vaan sen tarkoitus on tuoda esiin mahdollisia perusteettomia palkkaeroja ja johtaa niiden poistamiseen. (Aamulehden artikkeli 14.4.2014.)

### 3.4 Tasa-arvo itseisarvona ja välinearvona

Arvot ovat kulttuurin ydintä. Tasa-arvoisuus on yhteiskunnallinen itseisarvo. Ihmisillä pitäisi olla mahdollisuus tavoitella parempaa elämää ja parempaa työelämää muun muassa urakehityksen kautta, riippumatta sukupuolesta, etnis-kulttuurisesta taustasta, iästä tai muista tekijöistä.

Itseisarvon lisäksi tasa-arvoisuuteen liittyy välinearvoja. Yrityksissä tasa-arvo on väline, jonka avulla voidaan tavoitella muita asiantiloja. Hyvä yritysimage on tärkeä tavoittelun kohde. Yritykselle sen maine on tärkeä taloudellinenkin tekijä, jonka avulla osakekurssit nousevat ja yritykseen hakeutuu osaavaa työvoimaa. Kun inhimilliset voimavarat ovat niukat, kaikki halutaan saada käyttöön. Monessa yrityksessä myös johtajakandidaatteja on vähemmän kuin toivotaan, sillä asiantuntijatyöt koetaan usein houkutteleviksi. Muun muassa naisjohtajuus on silloin piilevä ja käyttämätön voimavara.

Ehkä nämä välinearvoiset seikat juuri saavat monen yrityksen kiinnostumaan naisjohtajien määrän kasvattamisesta sekä ylipäättään kohdistamaan huomion tasa-arvoon. Katsotaan, että yritys myös hyötyy monipuolisesta resurssiensa käytöstä. Yritykset, jotka usein mieltävät yhteiskuntavastuunsa erityisesti taloudellisen tuloksen saavuttamisena, ottavat tasa-arvoaateet parhaiten huomioon silloin, kun näkevät niissä välinearvoja. Kuitenkin mielekkään työilmapiirin ja luontevan yhteistyön kannalta tasa-arvolla on itseisarvona paljon merkitystä jokaiselle yritysorganisaation jäsenelle. Tasa-arvoisuutta tukeva yrityskulttuuri voi tuoda sosiaalista pääomaa yritykselle. Moniarvoisuus on kulttuurinen resurssi.

Käsityksissä naisista ja miehistä voidaan korostaa liikaa heidän erojaan ja pitäytyä ulkoisen olemuksen ja käyttäytymisen yksityiskohdissa. Sen sijaan sosiaalinen sukupuoli, näkemys miehistä ja naisista kulttuurin kautta määriteltyinä, osoittaa että yksittäisten henkilöiden toimintaa tulkittaessa määre on ylikategorisoiva ja voi luoda stereotypioita. Arvojen monimuotoisuus yrityksissä edistää sosiaalista hyvinvointia sekä antaa mahdollisuuksia sen tarvitsemaan jatkuvaan uusiutumiseen. (Aaltio 2008, 130 – 131.)

### 3.5 Tasa-arvoinen johtaminen

Tasa-arvon edistämisenä on yhteys johtamiseen esimerkiksi seuraavista näkökulmista: työhyvinvointi ja työsuojelu, osaamisen johtaminen, moninaisuuden johtaminen ja arvojohtaminen.



KUVIO 4. Näkökulmia tasa-arvojohtamiseen.

Tasa-arvo parantaa työilmapiiriä. Sen edistäminen on osa työsuojelua ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Tasa-arvokysymykset, erityisesti sukupuolisen ja seksuaalisen häirinnän ja ahdistelun estäminen ovat työpaikan työsuojeluorganisaation tehtäviä. Tasa-arvo liittyy toisaalta yrityksen osaamisen kehittämiseen. Tasa-arvoinen kohtelu koulutuksessa, henkilöstön kehittämisessä ja uralla etenemisessä mahdollistavat henkilöstön kaikkien kykyjen ja potentiaalin hyödyntämisen. Tasa-arvon edistäminen voidaan nähdä myös osaksi moninaisuuden johtamista, joka antaa tilaa monenlaisille näkemyksille sekä tavoille kokea ja toimia. Aito moninaisuus ei voi kehittyä ilman tasa-arvoa. Yrityksen arvot muodostavat sen yrityskulttuurin ja yrityskuvan ytimen. Arvojen tietoinen määrittely on johtamisen apuvälineitä. Tasa-arvo voi olla yksi yrityksen julkilausuttu arvo tai sen voidaan ymmärtää sisältyvän yrityksen määriteltyihin arvoihin. Tasa-arvon kehittäminen edellyttää, että tiedostetaan, mikä on tasa-arvon suhde yrityksen perusarvoihin.

Tasa-arvon on oltava johdonmukaisessa suhteessa yrityksen toimintaa ohjaaviin arvoihin. Tasa-arvon edistäminen on myös yhteiskuntavastuun toteuttamista. Esimerkiksi sukupuolenmukaisten tehtäväjakojen purkaminen ja palkkatasa-arvon kehittäminen vaikuttavat koko yhteiskuntaan.

Tasa-arvon edistämistä työpaikoilla voidaan siis lähestyä sekä työntekijöiden edunvalvonnan ja työnantajaa koskevien tasa-arvolain velvoitteiden että yrityksen kilpailukyvyyn ja tuottavuuden näkökulmista. Perusteiltaan tasa-arvo on kuitenkin ensisijaisesti perusoikeus, joka taataan sekä kansallisessa että kansainvälisessä lainsäädännössä. Tasa-arvo on myös eettinen oikeudenmukaisuuden periaate, jonka mukaan jokaisella on oikeus tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti ja meillä kaikilla tulee olla mahdollisuus tehdä työtä ilman syrjintää. Syrjintäperusteita ovat mm. ikä, etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen ja vammaisuus.

Tasa-arvoa voi hahmottaa arvona, jota voidaan lähestyä sekä itseisarvon että välineellisen hyödyn näkökulmista. Kumpaakin näkökulmaa tarvitaan työpaikkojen tasa-arvotyössä, sillä vain yhteen näkökulmaan keskittyminen voi aiheuttaa ongelmia. Työnantajapuolen on pohdittava kannattavuus- ja investointikysymyksiä, mutta tasa-arvon edistämisen mukanaan tuomat hyödyt saattavat olla vaikeasti mitattavissa. Yrityksissä lähiesimiehillä on merkittävä vastuu tasa-arvosuunnitelman toteutusvaiheessa, mutta viimekädessä vastuu on johdolla. Ihmisiä tulisi valita tasa-arvoisesti työtehtäviin katsomatta, onko hakija nainen vai mies. Jos naisia aina valitaan vaativuustasoltaan alempiin toimiin, vaikeutuu samalla mahdollisuus kuroa umpeen vallitsevia palkkaeroja.

Toisaalta yksipuolinen keskittyminen tasa-arvosuunnitteluun lakisääteisenä ja työntekijöiden edunvalvontaan keskittyvänä asiana voi vaikeuttaa esimerkiksi johdon sitoutumista tasa-arvon edistämiseen. Tasa-arvo tulisi nähdä sekä henkilöstön että johdon yhteisenä asiana, josta hyötyy koko organisaatio. Tasa-arvotyö tarvitsee myös uusiutuvia ideoita sekä työpaikan todellisuuteen pohjautuvaa kehittyvää näkemystä ja aktiivista toimintaa, joten tasa-arvolain antamien apuvälineiden lisäksi tarvitaan myös työpaikkakohtaista tasa-arvon tietotaitoa, jossa yhdistyvät tasa-arvon eri näkökulmat ja henkilöstön ja johdon välinen yhteistyö. (Ikävalko, Mustakallio, Saari, Sevelius 2005, 47-49.)



## 4 INKA OY

### 4.1 Yritys

Inka Oy on Pohjoismaiden johtava nauhatuotteiden valmistaja ja toimittaja. Yli sadan vuoden kokemuksella, jo vuodesta 1898, Inka valmistaa korkealaatuisia kudottuja ja punottuja nauha- ja nyörituotteita. Inka-brändi on alalla kansainvälisesti erittäin tunnettu ja sitä pidetään hyvän laadun ja palvelukyvyn takeena. Kaikki tuotteet valmistetaan Killinkosken tehtaalla Virroilla Pohjois-Pirkanmaalla. Päämarkkina-alueina ovat Suomi ja Ruotsi. Vientiä on myös muihin Pohjoismaihin, Baltiaan ja Venäjälle. Noin 40 % tuotannosta menee vientiin. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli 3,7 miljoonaa euroa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 33 työntekijää.

Inka valmistaa, jatkojalostaa ja myy kudottuja ja punottuja nauhatuotteita teollisiin tarpeisiin. Tuotteita käytetään monenlaisissa teknisesti vaativissa käyttötarkoituksissa esim. huonekalu-, vaate-, urheiluväline-, kenkä- ja nostovälineteollisuudessa. Raaka-aineina käytetään sekä synteettisiä että luonnon omia materiaaleja. Oma valmistus antaa mahdollisuuden joustavaan asiakasräätälöintiin.

Inka Oy:n tavoitteena on olla asiakaslähtöinen, vastuullinen, joustava, nopea, kannattava ja kokonaisvaltainen nauhatoimittaja. Inka Oy:n yrityskulttuuri perustuu korkeaan vastuuntuntoon. Jokainen työntekijä on vastuussa toiminnasta ja tuotteiden hyvästä laadusta sekä niiden jatkuvasta kehittämisestä. Yrityksen perusosaaminen on vahvaa ja henkilöstöllä on halu kehittyä työssään. Tämä on perusta uusien mahdollisuuksien luomiselle ja kilpailussa menestymiselle. Inka Oy on viihtyisä, tasa-arvoinen, avoin ja turvallinen työpaikka, jossa työntekijät saavat mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan sekä koko yritystä.

## 4.2 Yrityksen historiaa

Suomalainen nauhateollisuus sai alkunsa 1880-luvulla Virtain Killinkoskella. Oululainen vuori-insinööri P.G. Holm valjasti Killinkosken vesivoiman perustamansa Virtain Kehruu- ja Kutomotehtaan palvelukseen. Kehruutehtaan vielä toimiessa Holm päätti perustaa nauhatehtaan, jonka toiminta alkoi vuonna 1898. Samana vuonna Wetterhofin kutomaopettajana toiminut Wuppertalista Saksasta kotoisin oleva Carl Neu perusti kylään taidekutomon ja toimi Holmin neuvonantajana nauhatehtaalla.

Vuonna 1901 muodostettiin nauhatehtaasta osakeyhtiö Ab P.G. Holm Oy, osakkaina olivat Holmin lisäksi hänen vaimonsa sisarentytär Edith Rönqvist, Carl Neu ja Josef Stenbäck. Holmin sairastuttua vakavasti tehtaan johtajaksi tuli Edith Rönqvist, ja Carl Neu lopetettuaan oman taidekutomonsa aloitti teknillisenä johtajana. Edith Rönqvist lienee ollut Suomen ensimmäisiä naisteollisuusjohtajia.

Vuonna 1967 syntyi Inka Oy, kun Kutomo & Punomo Oy (Lassila & Tikanoja Oy) osti P.G. Holmin osakekannan. Tuotanto keskitettiin Killinkoskelle ja Turkuun. 1990-luvulla Inka Oy kasvoi yhdeksi Euroopan johtavaksi nauhanvalmistajaksi. Kevyiden vaatetusteollisuuden käyttöön valmistettujen nauhojen lisäksi tuotantoon tulivat raskaat teollisuuden käyttöön tarkoitetut nostovyöt ja tekniset nauhat. Teknisten nauhojen tuotanto aloitettiin turvavyöstä. Yrityksellä oli tytäryhtiöt myös Ruotsissa, Saksassa ja Virossa.

Vuonna 2005 tehdas Turussa lopetettiin ja nauhanvalmistus keskitettiin Killinkoskelle. Tänä päivänä Inka Oy panostaa entistä voimakkaammin kevyiden nauhojen liiketoimintaansa, valmistukseen ja myyntiin Killinkosken tehtaalla. Osakekannan omistavat tällä hetkellä pääomasijoitusyhtiön lisäksi kolme henkilöomistajaa.

## 5 TYÖOLOJEN KARTOITUS

Tasa-arvolaki edellyttää yrityksiltä tasa-arvosuunnitelman laatimista. Tavoitteena on huolehtia siitä, että työntekijöiden työehdot tai kohtelu eivät riipu sukupuolesta, rodusta tai muusta ulkokohtaisesta syystä, vaan perustuvat tehtävän vaatimuksiin ja henkilön suoriutumiseen.

Inka Oy:n intressissä on kohdistaa huomio osaamiseen ja tavoitteiden mukaiseen suoriutumiseen sekä uuden oppimiseen sekä yksilöä kehittävänä että yritystä uudistavana osana työtä, sekä vastaavasti poistaa kaikki mahdolliset epäoikeudenmukaiset, perusteettomat ja työn suorittamista haittaavat linjaukset, käytännöt tai yksityiskohdat tältä osin yrityksen kaikista toiminnoista, järjestelmistä ja ohjeistuksista.

Tasa-arvosuunnitelma on osa yhtiön strategian toteuttamista. Tasa-arvosuunnitelma laaditaan tavoitetilan osoittamista varten sekä konkreettisten toimenpiteiden löytämiseksi tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää koko henkilöstöltä tasa-arvoisen asenteen muodostamista, sillä ihmiset toiminnallaan joko toteuttavat tasa-arvon keskuudessaan – tai epätasa-arvon.

Tasa-arvosuunnitelman laatimiseksi Inka Oy:ssä muodostettiin työryhmä. Työryhmän muodostivat johdon, työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajat. Työryhmän tehtävänä oli kartoittaa tasa-arvon nykytila ja ongelma-alueet sekä laatia siitä yhteenveto tasa-arvosuunnitelman laatimiseksi.

Tämä kartoitus käsittää tilastollisen selvityksen tasa-arvotilanteesta sekä työilmapiirikyselyn tulokset. Työilmapiirikyselyn tulokset ovat opinnäytetyön liitteenä.

Tasa-arvotilanteen selvittämiseksi kartoitettiin työntekijöitten ikäjakauma, sukupuolijakauma, keski-ikä, toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet, määräaikaiset työsuhteet, osa-aikaiset työntekijät, vuorotteluvapaata käyttäneet ja perhevapaita käyttäneet.

Naisten ja miesten jakautuminen eri tehtäviin selvitettiin määrittelemällä työntehtävät vaativuustasoittain seuraaviin ryhmiin: harjoittelija, yksiosaaja, moniosaaja, erityisosaaja, asiantuntija ja esimies.

Ikäjakauten tarkastelemiseksi henkilöstö jaettiin kymmenen vuoden porrastuksella ryhmiin eritellen naiset ja miehet. Ikäryhmät olivat: 20-29 v, 30-39 v, 40-49 v, 50-59 v ja 60-69 v.

Palkkakartoitus tehtiin erikseen työntekijöistä ja toimihenkilöistä vaatavuustasoin. Työntekijöiden ryhmässä kaikki palkat muutettiin tuntipalkoiksi. Toimihenkilöiden vähisestä määrästä johtuen aineistosta ei saatu vastaavaa vertailua siten, että palkkasalaisuus olisi voitu turvata.

Työilmapiirikysely henkilöstölle toteutettiin kyselylomakkeella. Kyselylomake ja saatekirje ovat tämän opinnäytetyön liitteenä. 1.4.2014 toteutettuun työilmapiirikyselyyn vastasi 28 työntekijää 33:sta, kokonaisvastausprosentti oli 85 %. Naisista kyselyyn vastasi 89 % ja miehistä 79 %. Kysymykset liittyivät työhyvinvointiin ja tasa-arvoon. Lomakkeella kysyttiin 20 kysymystä, vastausvaihtoedot olivat: täysin eri mieltä – jokseenkin eri mieltä – en osaa sanoa – jokseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä. Lisäksi lomakkeella oli tila vapaita kommentteja varten. Taustamuuttujana oli sukupuoli. Ikää ei koettu taustamuuttujana merkitykselliseksi, koska suurin osa henkilöstöstä sijoittuu ikäryhmään 50-59 vuotta. Vastaukset esitettiin pylväskaavioina jaoteltuina miehiin ja naisiin lukumääränä. Kaavioiden piirtämiseen käytettiin Tixel-tilastointiohjelmaa.

Kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimuksen olennainen osatekijä, ja kysymysten muoto on useimmiten suurin virheiden aiheuttaja. Aika, joka käytetään kysymysten huolelliseen laatimiseen, pienentää osaltaan tutkimuksen myöhempisiin vaiheisiin tarvittavaa aikaa ja kustannuksia. Tämän vuoksi kysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti ja yksilöllisesti. Kysymysten ja lomakkeen laatimisen vaiheet ovat:

- tutkimuksen tavoitteiden täsmentäminen
- tutkittavien asioiden nimeäminen
- lomakkeen rakenteen suunnittelu
- kysymysten muotoilu
- kysymysten testaus
- korjaukset
- kenttätyön toteutus

Kysymysten luonne ja tehtävät vaikuttavat kysymysten järjestykseen. Helpot kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkuun ja arkaluontoiset kysymykset sijoitetaan yleensä lomakkeen loppuun. Lomakkeessa pitää tuoda selvästi esille tutkija ja kertoa myös, mitä tutkitaan ja miksi. Lomakkeen rakenteen suunnittelussa on huomioitava myös lomakkeen pituus ja kysymysten lukumäärä, selkeys ja ulkoasu, kysymysten ymmärrettävyys, kysyminen henkilökohtaisesti, kysymysten ja väittämien käyttäminen tilanteen mukaan sekä avoimien ja suljettujen kysymysten käyttäminen tilanteen mukaan. (Isoviita & Lahtinen 1998, 71.)

Kyselylomakkeen loppuun on hyvä sijoittaa teksti, jossa kiitetään vastaajaa osallistumisesta, pyydetään tarkistamaan, että kaikkiin kysymyksiin on vastattu ja painotetaan lomakkeen palautumisen tärkeyttä. Tutkija voi lisäksi tarjoutua toimittamaan lyhyen selvityksen tutkimustuloksista, jos vastaaja niin haluaa. Saatekirjeellä kerrotaan vastaajalle lyhyesti tutkimuksen tarkoitus, pyritään saamaan hänet vakuuttuneeksi tutkimuksen ja siihen osallistumisen tärkeydestä, painotetaan luottamuksellisuutta ja kannustetaan vastaamaan. Saatekirjeen laatimiseen kannattaa käyttää aikaa miettimällä asiaa vastaajan näkökulmasta: mikä saisi hänet vastaamaan. Kyselyjä tulee nykyisin monille ihmisille niin paljon, että vastaamiseen on alettu väsyä. Tämä näkyy myös kyselymenetelmän suosion vähentymisenä. (Isoviita & Lahtinen 1998, 84.)

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyönä tehtiin työolojen kartoitus Inka Oy:lle. Kartoitus sisälsi nykytilan analyysin ja työhyvinvointikyselyn tulokset. Kartoitus on pohjana tasa-arvosuunnitelman laatimiselle. Inka Oy:n tasa-arvotyöryhmä huolehtii tasa-arvosuunnitelman toteuttamisesta, kehittämisestä ja valvonnasta.

Pääsääntöisesti työhyvinvointikyselyn tulokset olivat positiivisia. Työntekijöiden korkea keski-ikä ja palkkauksen kokeminen epäoikeudenmukaiseksi olivat suurimmat esiin tulleet epäkohdat, joihin tullaan keskittymään tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa.

Yhteiskunnallisella tasolla miesten ja naisten selittämätön palkkaero on vakiintunut kahdeksaan prosenttiin. Erotuksesta on poistettu useita työuratekijöitä kuten työuran pituus, koulutustausta ja se, millaisessa asemassa on ollut työuran aikana. Kahdeksan prosentin palkkaero on pysytellyt samana vuosina 2008 – 2013.

Tasa-arvosuunnitelmaan kirjataan tavoitteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksen tasa-arvon saavuttamiseksi. Jotta tavoitteisiin päästään, tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä ja tieto siitä, kuka toimenpiteistä vastaa ja millä aikataululla. Valitaan myös mittarit, joilla seurataan ja arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja suunnitelman toimivuutta. Päätetään, millä aikavälillä suunnitelma päivitetään ja kuinka henkilöstölle tiedotetaan suunnitelmasta.

## LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Aamulehti 14.4.2014. Työnantajan pakko kertoa palkkaeroista. Luettu 14.4.2014.

Huhta, L., Kolehmainen, S., Lavikka, R., Leinonen, M., Rissanen, M., Uosukainen, K., Ylöstalo, H. 2005. Tasa-arvosta lisäarvoa. Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön. ESR-tasa-arvojulkaissuja. Tampere: Vastapaino.

Ikävalko, E., Mustakallio, S., Saari, M., Sevelius, P. 2005. Toimihenkilöt ja tasa-arvo. Opas tasa-arvosuunnitteluun. Helsinki: Topnova Oy.

Isoviita, A., Lahtinen, J. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>.

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

World Economic Forum. The Global gender gap report 2013. <http://www.weforum.org/issues/global-gender-gap-report-2013>.