

# Valitaanko pätevä vai nainen?

SUKUPUOLTEN TASA-ARVO JA JOHTOTEHTÄVIIN  
ETENEMINEN TEKNIIKAN KORKEAKOULUTETTUJEN  
TYÖPAIKOILLA

Diversiteetti tekniikan alalla -tutkimushankkeen tuloksia

Susanna Bairoh



# Sisällys

TIIVISTELMÄ.....	3
1. JOHDANTO.....	4
2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	5
3. TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS: ARVOT JA TAVOITTEET.....	6
3.1. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus yleensä	6
3.2 Tasa-arvoon liittyvät tavoitteet	10
4. SUUNNITELMAT JA SEURANTA.....	14
4.1 Yrityshaastattelut	14
4.2 Luottamushenkilökysely	16
5. PALKKAKARTOITUKSET JA PALKKATASA-ARVO.....	24
5.1 Palkkakartoitukset	24
5.2 Miesten ja naisten palkat	27
6. URALLA ETENEMINEN.....	33
7. JOHTORYHMÄT JA JOHTOTEHTÄVIIN VALINTA.....	42
8. KESKUSTELUA TULOKSISTA.....	49
9. YHTEENVETO JA SUOSITUKSET.....	52
10. LÄHTEET.....	56
LIITE.....	58

# Tiivistelmä

**TÄMÄ TUTKIMUS ON** osa vuonna 2017 käynnistettyä ”Tasa-arvoa tekniikan alalle” -projektia, jonka avulla lisätään TEKin jäsen-ten tietoutta työelämän tasa-arvosta ja herätetään kiinnostusta aihetta kohtaan. Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää, miten kulttuuri tekniikan alojen työpaikoilla tukee tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä dataa.

**HANKKEESSA KESKITYTÄÄN KOLMEEN** aihepiiriin, joihin aikaisemman tutkimuksen perusteella liittyy useimmiten haasteita sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Nämä aihepiirit ovat palkkaerot miesten ja naisten välillä, urakehitys keskijohdosta ylempään johtoon sekä johtotehtäviin rekrytointi. Lisäksi selvitetään, miten tärkeinä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pidetään tekniikan alojen työpaikoilla ja miten niiden toteutumista seurataan.

**TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET VOIDAAN** tiivistää seuraavasti:

1. Tasa-arvoa pidetään tärkeänä. Tekniikan alojen työpaikoilla kuitenkin koetaan, ettei tasa-arvon toteutumista välttämättä tarvitse seurata eikä sen eteen tarvitse tehdä mitään, koska a) sukupuolella ei ole merkitystä ja/tai b) tasa-arvo on jo toteutunut.
2. Sukupuolen merkitystä vähättelevät asenteet ja vallitseva maskuliininen kulttuuri muodostavat merkittävän esteen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiselle tekniikan aloilla. Naisten asema ei parane ilman muutoksia työpaikoilla.
3. Yrityksissä, joissa tasa-arvoon liittyviä tavoitteita on asetettu, on nähty tavoitteiden mukaista kehitystä, vaikka se on ollut

suunniteltua hitaampaa. Toisaalta ilman tavoitteitakin on voitu päästä tilanteeseen, joissa naisilla on tasavertaiset mahdollisuudet eli esimerkiksi liiketoiminnan vetäjinä naisia ja/tai toimitusjohtajana on nainen. Näistä yrityksissä löytyy kuitenkin tasa-arvoa tukevia rakenteita kuten tasa-arvon jatkuvaa seuranta ja siihen liittyviä toimenpiteitä.

**TEK HALUAA EDISTÄÄ** tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tekniikan alojen työpaikoilla. Jos omalla työpaikalla huomaa tarvetta kulttuurin muuttamiseen, olennaista on tunnistaa, missä käytännöissä ja tilanteissa muutosta erityisesti tarvitaan.

**TÄMÄN JA AIKAISEMPIEN** tutkimusten mukaan sukupuolten tasa-arvo etenee työpaikoilla, jos:

1. Johto tahtoo: Johdon sitoutuminen ja esimerkki ovat keskeisiä kaikessa muutoksessa. Johto voi myös määritellä tavoitteita esimerkiksi naisten määrälle johtotehtävissä ja vaatia toimenpiteitä.
2. Kulttuuri sallii: Toimintamallit ja käytännöt puuttua syrjintään tai eriarvoiseen kohteluun on määritetty ja käytössä. Miten puututaan, jos esimerkiksi joku esimies puhuu naisten osaamisesta tai ehdotuksista vähättelevästi?
3. Rakenteet tukevat: Tasa-arvolle on sovittu mittarit, vastuuhenkilöt ja säännöllinen seuranta. Epäsuotuisaan kehitykseen puututaan toimenpitein. Ainakin rekrytoinnin ja urakehityksen prosessit on arvioitu tasa-arvon näkökulmasta. Luottamushenkilöillä on pääsy tarvittaviin tietoihin ja mahdollisuudet vaikuttaa.

# 1. JOHDANTO

Tekniikan alat ovat pysyneet miesvaltaisina toisin kuin monet muut korkeakoulutettujen alat. Naiset hakeutuvat monissa maissa miehiä selvästi vähäisemmässä määrin opiskelemaan ja työskentelemään tekniikan aloille ja laajemminkin STEM-aloille (Science, Technology, Engineering, Mathematics). Ilmiötä on tutkittu laajasti ja sille on tarjottu lukuisia erilaisia selityksiä. Nämä vaihtelevat biologisista eroista ja psykologisista selityksistä, kuten minäpystyvyyteen liittyvät uskomukset ja erot kiinnostuksen kohteissa, organisaatiotasolle ja sosiologisiin selityksiin kuten stereotyyppioihin, sukupuolittuneisiin valintoihin, maskuliiniseen kulttuuriin ja syrjintään (katso esimerkiksi metatutkimukset Ceci ym. 2014, Kanny, Sax & Riggers-Piehl 2014, Blickenstaff 2005).

Tekniikan alojen palkkoja ja palkkauksen tasa-arvoisuutta on kansainvälisestikin tutkittu vain vähän. Viitteitä eriarvoisuuteen kuitenkin löytyy. Esimerkiksi Okahana ja Yao (2019) toteavat yhdysvaltalaisen palkkadatan perusteella, että miesten ja naisten välillä ilmenee huolestuttavia palkkaeroja saman tutkinnon suorittaneiden välillä. Lisäksi miesten on helpompi saada korotuksia palkkaneuvotteluissa kuin naisten (Panther, Beddoes & Llewellyn 2018).

Kriittisiä näkökulmia hyödyntävissä tutkimuksissa on esitetty, että tekniikan aloilla vallitseva maskuliininen kulttuuri on merkittävä este tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiselle (esim. Moncaster & Morris 2019, Faulkner 2011). Kuten Cheryan ym. (2017) määrittelevät, maskuliininen kulttuuri tarkoittaa sosiaalista ympäristöä ja järjestelmää, joka tarjoaa miehille vahvemman kuuluvuuden tunteen ja paremmat etenemisen mahdollisuudet.

Maskuliinisesta kulttuurista kertovat muun muassa stereotyyppiat aloilla toimivista henkilöistä ja kielteiset stereotyyppiat naisten kyvykkyydestä sekä naisten roolimallien puute. Naisten ja tyttöjen voi olla vaikeampi kokea sopivansa alalle tai nähdä itseään opiskelemassa tai työskentelemässä aloilla, joiden kulttuuri on vahvasti maskuliinista. Toki maskuliininen kulttuuri voi myös vetää puoleensa joitakin naisia, samoin kuin jotkut miehet voivat kokea sen vieraaksi.

Maskuliinista kulttuuria tekniikan aloilla on kuvattu hyytäväksi tai jopa naisille vihamieliseksi. Wynn ja Correll (2018) määrittelevät kulttuurin naisille hyytäväksi, kun se välittää viestin, että miehet ovat valta-asemassa ja tärkeämpiä kuin naiset. Hyytävän kulttuurin piirteitä ovat esimerkiksi avoimen seksuaaliset viitteet, stereotyyppiset kuvastot, miesten ja maskuliinisuuden korostaminen, naisten poissulkeminen tai vähätteleminen ja naisten vähäinen määrä (Wynn & Correll 2018).

Opiskelijanaisten kuvauksissa insinöörialojen kulttuuriin on kuulunut eristäminen, naisten luokittelu heikommiksi osajiksi ja normatiivinen seksismi (Seron ym. 2016). Useissa tutkimuksissa onkin tarkasteltu, millä eri tavoilla naiset pyrkivät "kuulumaan joukkoon" ja selviytymään tekniikan aloilla (Seron ym. 2018, Powell & Sang 2015, Hatmaker 2013, Faulkner 2011, Rhoton 2011, Powell, Bagilhole & Dainty 2009). Suomessa tekniikan alojen kulttuuria on tutkittu melko vähän (poikkeuksena esim. Salokangas 2002).

## 2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tekniikan akateemiset TEK on viime vuosina selvittänyt jäsenistönsä keskuudessa tasa-arvoiseen työelämään liittyviä kysymyksiä kuten syrjintää vuosina 2015 ja 2017, perhevapaita vuosina 2013 ja 2018 ja seksuaalista häirintää ja seksismiä työpaikoilla vuonna 2018. Näiden selvitysten perusteella syrjintä naisia kohtaan on selvästi yleisempää tekniikan aloilla kuin suomalaisilla työpaikoilla yleensä. Naisista 30 prosenttia raportoi kokeneensa sukupuolensa perusteella syrjintää työpaikallaan viimeisen vuoden aikana, miehistä kaksi prosenttia. Naisten kokema syrjintä liittyy useimmiten uralla etenemiseen, palkkaukseen ja osaamisen vähättelyyn.

Tämä tutkimus on osa vuonna 2017 käynnistettyä ”Tasa-arvoa tekniikan alalle” -projektia, jonka avulla lisätään TEKin jäsenten tietoutta työelämän tasa-arvosta ja herätetään kiinnostusta aihetta kohtaan. **Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää, miten kulttuuri tekniikan alojen työpaikoilla tukee tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.**

Hankkeessa keskitytään kolmeen aihepiiriin, joihin aikaisemman tutkimuksen perusteella liittyy useimmiten haasteita sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Nämä aihepiirit ovat palkkaerot miesten ja naisten välillä, urakehitys keskijohdosta ylempään johtoon sekä johtotehtäviin rekrytointi. Lisäksi selvitetään, miten tärkeinä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pidetään tekniikan alojen työpaikoilla ja miten niiden toteutumista seurataan.

### TUTKIMUSKYSYMYKSET:

1. Kuinka tärkeitä arvoja tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat tekniikan alojen työpaikoilla?
2. Miten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista arvioidaan ja seurataan?

3. Miten miesten ja naisten palkkaeroja seurataan? Toteutuuko palkkatasa-arvo?
4. Etenevätkö naiset tasavertaisesti urallaan ja onko rekrytointi johtotehtäviin tasa-arvoista?

### AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksessa käytetään sekä laadullista että määrällistä dataa. Käytetty aineisto vaihtelee aihepiireittäin.

Tutkimuksessa toteutettiin kaksi tiedonkeruuta keväällä 2019:

- Haastattelut kymmenessä yrityksessä (n=26)
- Kysely tekkiläisille luottamushenkilöille (n=116)

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään TEKin aikaisemmin keräämää dataa, kuten Työmarkkinatutkimusten (2018 ja 2008) tuloksia ja TEKin jäsenten vastauksia kymmenen YTN-liiton syksyllä 2018 toteuttamaan kyselyyn seksuaalisesta häirinnästä ja seksismistä työpaikoilla (n=640).

Tutkimusaineistot ja -menetelmät on kuvattu tarkemmin liitteessä.

Yrityshaastattelut ja haastatteludatan analyysin toteuttivat Susanna Bairoh (TEK) ja Jenni Laininen (Laki- ja yrityspalvelu Laininen Oy). Jenni Laininen ja Sirkku Pohja (TEK) osallistuivat luottamushenkilöille suunnatun kyselyn suunnitteluun. Työmarkkinatutkimusten (TMT2008 ja TMT2018) datan analyysin toteutti Tuunia Keränen (TEK).

## 3. TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS: ARVOT JA TAVOITTEET

### 3.1. TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS YLEENSÄ

Yrityshaastattelussa vastaajat ilmoittivat, että tasa-arvo ja/tai yhdenvertaisuus on tärkeää yrityksen toiminnassa. Monet kertoivat tasa-arvon ja/tai yhdenvertaisuuden lähtevän yrityksen arvoista. Osa perusteli asian tärkeyttä siitä saatavilla hyödyillä, kuten osaamisella ja sen saatavuudella. Esimerkkejä kommentteista:

” Kuuluu perusarvoihin, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti riippumatta taustatekijöistä. Tuodaan tätä esille strategiassa ja muussa materiaalissa. (Luottamushenkilö, mies)

” On yksi pääteemoja. Tällä hetkellä tehdään globaalisti diversiteetti- ja inklusiosuunnitelmaa, jossa katsotaan näitä asioita. Toki siinä mietitään myös maakohtaisesti, mitä on diversiteetti, onko vain sukupuoleen liittyvää vai onko muitakin elementtejä. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Pidetään tärkeänä arvona, meidän työemme perustuu ihmisten osaamiseen ja ihmisten keskinäiseen työskentelyyn. Mitä paremmin pystytään saamaan ihmiset kommunikoimaan ja mitä laajempi pohja meillä on, sitä parempi tulos saavutetaan. On tärkeää, että meillä on moninainen joukko. Jos ihmisiä kohtelee epäreilusti tasa-arvon kannalta, se johtaa yleensä huonoon lopputulemaan, on siis pitkälti uhraamaton arvo. (Toimitusjohtaja, mies)

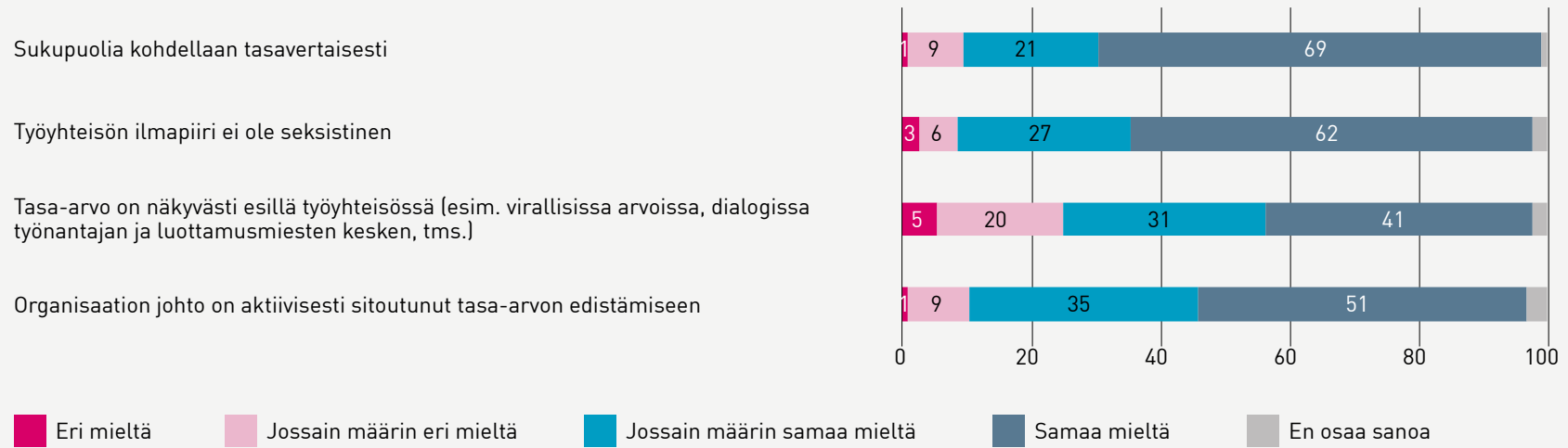
Lisäksi yhdeksän kymmenestä luottamushenkilöstä arvioi, että sukupuolia kohdellaan tasavertaisesti, työyhteisön ilmapiiri ei ole seksistinen ja organisaation johto on aktiivisesti sitoutunut tasa-arvon edistämiseen. Suurin osa luottamushenkilöistä arvioi myös, että tasa-arvo on näkyvästi esillä työyhteisössä, vaikka joka neljäs vastaaja onkin tästä asiasta eri mieltä.

Luottamushenkilöiden näkemykset eroavat jossakin määrin vastaajan sukupuolen mukaan, vaikkakin vähemmän kuin jäsenien näkemykset (kuviot 2 ja 3). Luottamushenkilökyselyssä naisista 20 prosenttia arvioi, ettei sukupuolia kohdella tasavertaisesti, kun taas miehistä näin arvioi vain neljä prosenttia. YTN-liittojen kyselyyn vastanneista naisista joka kolmas arvioi, ettei työpaikalla kohdella sukupuolia tasavertaisesti. Miehistä tätä mieltä on joka kymmenes.

Yrityshaastattelussa useat vastaajat kuitenkin toivat esiin haasteita tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisessa työyhteisössä. Tasa-arvon osalta haasteet useimmiten liitetään tekniikan alojen miesvaltaisuuteen. Esimerkkejä kommentteista:

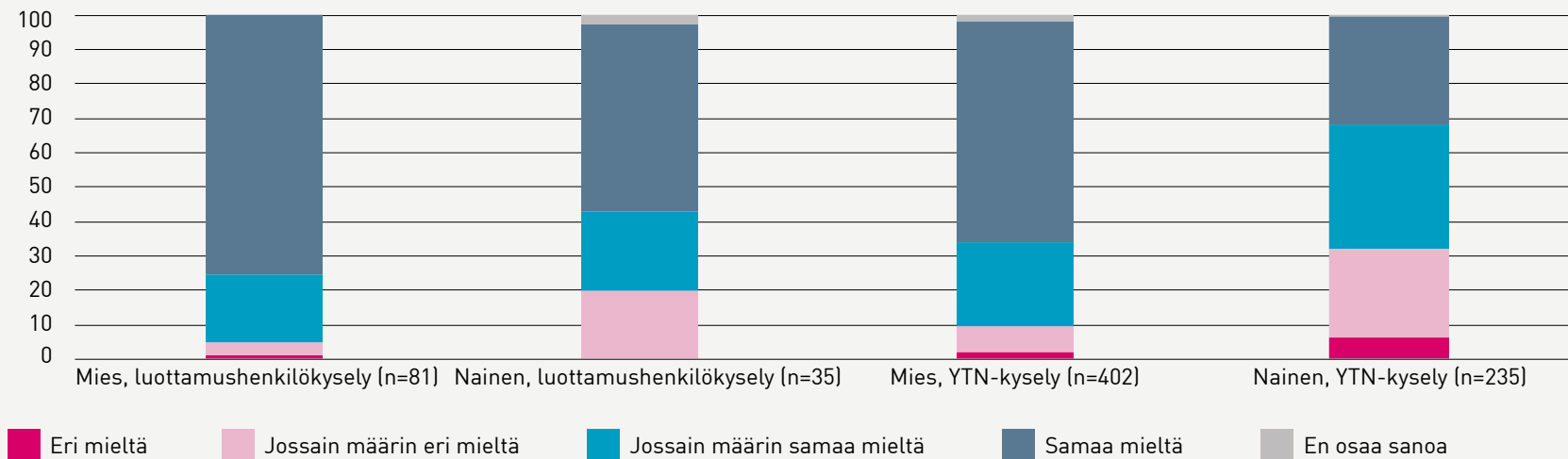
” Toimiala rajoittaa kuitenkin jonkin verran, koska tämän alan osaajat ovat enimmäkseen miehiä. Valitettavasti. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Jos ajatellaan sukupuolten välistä tasa-arvoa, meillä on naisia tällä hetkellä alle 20 %. Ala on miesvaltainen ja ajattelumalli on konservatiivinen. (Luottamushenkilö, mies)



**Kuvio 1.** Arvioi työnantajasi Suomessa toimivaa yritystä tai organisaatiota. (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)

### Sukupuolia kohdellaan tasavertaisesti



**Kuvio 2.** Väittämä: Sukupuolia kohdellaan tasavertaisesti. (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019 ja YTN-liittojen kysely 2018)

” Ala on miesvaltainen, miehiä on enemmistö varsinkin tuotannossa. Toivoisin että naisia tulisi lisää, sillä olisi positiivinen vaikutus. Meillä monimuotoisuus on aika tuore asia, alkutaipaleella ollaan. [...] Keskijohdossa ja ylemmässä johdossa ollaan suvaitsevaisempia, mutta työntekijäkulttuuri on se vallitseva kulttuuri ja se on aika erilainen maailma. [...] Päällisin puolin näytetään varmaan tasa-arvoiselta ja suvaitsevaiselta, mutta todellisuus on toinen, kun pintaa vähän raaputtaa. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Toisaalta muutamat haastateltavat ihmettelivät kysymystä, tai suhtautuivat kriittisesti tasa-arvon korostamiseen. Esimerkkejä kommentteista:

” Me ei olla nähty sitä ongelmana, se on itsestäänselvyys. Ei ole koettu tarvetta täällä, että sitä pitäisi hirveästi korostaa. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

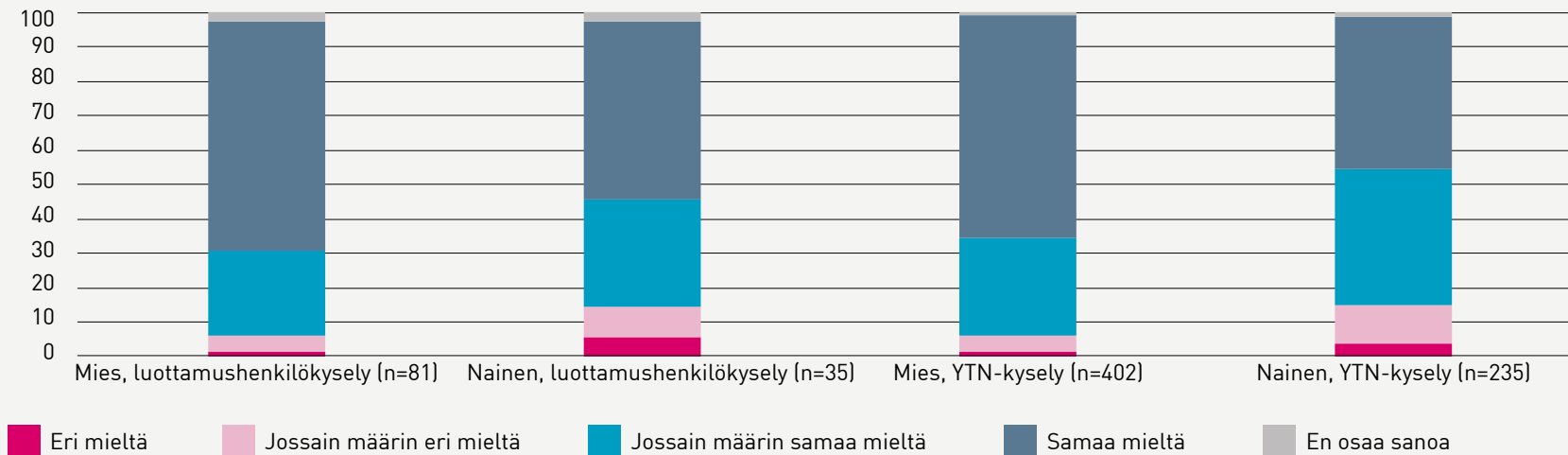
” Eikö se ole lähtökohta? Minun mielestäni siitä poikkeaminen näkyy, pidän itseisarvona, että se on olemassa. (Luottamushenkilö, mies)

” Yhtiössä [tasa-arvosta] puhutaan, halutaan korostaa sitä. En itse näe sitä omana kysymyksenään koska pyritään rekrytoimaan ja kehittämään henkilöstöä riippumatta niistä ulottuvuuksista, joita yleensä tähän diversiteettikeskusteluun liitetään. [...] En näe mitään problematiikkaa tai mitään kysymystäkään, vaikea suhtautua koko tähän asiaan. (Toimitusjohtaja, mies)



Kun tarkastellaan väittämää ”Työyhteisön ilmapiiri ei ole seksistinen”, naisten ja miesten näkemykset eroavat jonkin verran (kuvio 3). Naisista 15 prosenttia on molemmissa kyselyissä väittämän kanssa eri mieltä, kun taas miehistä eri mieltä on vain viisi prosenttia.

### Työyhteisön ilmapiiri ei ole seksistinen



**Kuvio 3.** Väittämä: Työyhteisön ilmapiiri ei ole seksistinen. (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019 ja YTN-liittojen kysely 2018)

Luottamushenkilökyselyssä eri mieltä väittämän kanssa olleet vastaajat kuvasivat tilannetta esimerkiksi seuraavasti:

” Välillä kahvitunnin vitsit äityy vähän tuhmiiksi mutta mitään niin paha ei ole kukaan sanonut, että olisin mieleni pahoittanut. (Luottamushenkilö, nainen)

” Tuotantopäälliköllä on seksistiset puheet ja vitsit (niin ryhmässä kuin kahden kesken) eikä niihin ole ilmeisesti puututtu, ainakaan ne eivät ole loppuneet. (Luottamushenkilö, mies)

### 3.2 TASA-ARVOON LIITTYVÄT TAVOITTEET

Vaikka tasa-arvoa pidetään tärkeänä, sen toteutumiseen liittyviä tavoitteita on määritelty harvoin. Haastatteluihin osallistuneista kymmenestä yrityksestä kolmessa on määritelty tällaisia tavoitteita, joko liittyen naisten osuuteen henkilökunnasta (esim. 20 % vuoteen 202X) tai naisten osuuteen johtotehtävissä toimivista (esim. 30 % vuoteen 202X), tästä lisää kohdassa 7.

Yhdessä yrityksessä keskusteluissa oli päädytty siihen, ettei erillistä ohjelmaa tehdä, koska haasteet ovat tiedossa ja toisaalta päämäärä ja tahtotila ovat olemassa. Kolmessa yrityksessä tavoitteista ei ilmeisesti ole edes keskusteltu. Kolmen yrityksen vastaajat puolestaan totesivat, ettei tavoitteita tarvita, koska tasa-arvo jo toteutuu riittävästi. Kahdessa näistä yrityksistä on toimitusjohtajana nainen. Tasa-arvoiseksi koettua tilannetta kuvaa seuraava kommentti:

” Keskijohdon jakauma käytiin läpi tasa-arvosuunnitelman yhteydessä. Erityisistä ohjelmista oli puhetta, mutta kun katsottiin jakaumia, vaihtelua oli kymmenisen prosenttia viidenkymmenen prosentin molemmin puolin, joissakin ryhmissä naisia jopa enemmistö. Todettiin, ettei ole tarvetta erityisohjelmille. (Luottamushenkilö, mies)

Myös luottamushenkilöiden kyselyn perusteella tasa-arvoon liittyvät numeeriset tavoitteet ovat harvinaisia. Naisten osuuteen yleensä liittyviä tavoitteita on määritelty 11 prosentissa vastaajien edustamista organisaatioista (kuvio 4). Lähes puolet vastaajista ilmoitti, ettei aiheesta ole edes keskusteltu, ja joka viides ei osannut ottaa kantaa.

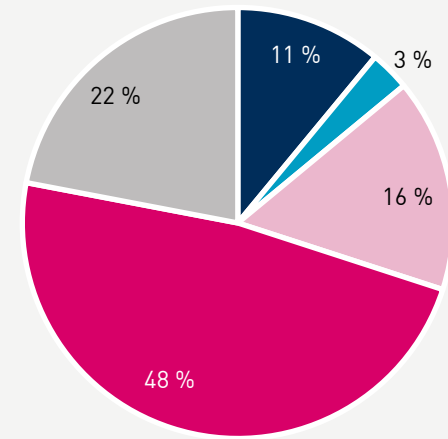
Luottamushenkilökyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä toimenpiteitä organisaatio on tehnyt mahdollisesti asetetun tavoitteen saavuttamiseksi ja miten niiden toteutumista seurataan. Vastausten perusteella näyttää siltä, että vaikka tavoitteita ei olisi asetettu, tasa-arvon toteutumista kuitenkin seurataan monissa organisaatioissa.

Seuraavaksi esimerkkejä kommentteista sen mukaan, onko tavoitteita naisten osuudelle asetettu, onko suunnitteilla/keskusteltu, tai ei ole asetettu.

#### A. On asetettu tavoitteita naisten osuudelle: mitä toimenpiteitä tehty?

” Huomioidaan rekrytoinneissa, jos on kaksi samantasoista hakijaa. (Luottamushenkilö, nainen)

” Palkkatasa-arvoon lisäbudjetti. (Luottamushenkilö, mies)



**Kuvio 4.** Onko organisaatiossa asetettu tavoitteita: Naisten osuus koko organisaation henkilöstöstä?

(n=106) (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)



” Yritetään saada naisia kiinnostumaan tekniikan alasta erilaisilla markkinointitempauksilla sekä tapahtumilla. (Luottamushenkilö, mies)

” Naisten ja miesten tasa-arvoisen tehtäviin sijoittautumisen edistäminen esim. työhönottotilanteissa. (Luottamushenkilö, mies)

#### B. Tavoitteita on suunnitteilla tai niistä on keskusteltu:

” Yrityksen johto ja kaikkien henkilöstöryhmien edustajat ovat todenneet, että kaikkien mittarien ja myös omien tuntemusten valossa tasa-arvo toteutuu työpaikallamme, eikä uusille toimenpiteille ole tarvetta. Johdossa ja henkilöstöryhmien edustajissa on myös naisia. Tasa-arvosta on tullut normaali-tila työpaikallamme. (Luottamushenkilö, mies)

” Neuvottelukunnassa on tarkasteltu muutamia kertoja vuodessa naisten ja miesten osuuksia organisaation eri osissa/portaissa. Tässä yhteydessä on havaittu ja keskusteltu siitä, että naisten osuus on kasvanut ja se on koettu positiiviseksi asiaksi. Rekrytoinneissa (sisäiset sekä ulkoiset) painotetaan osaamista, henkilön persoonallisuutta sekä omaa kiinnostusta tehtävään riippumatta sukupuolesta. (Luottamushenkilö, mies)

#### C. Tavoitteita ei ole asetettu:

” Palkkojen meriittikorotuksien jaossa tarkastellaan, että ne jakautuvat tasaisesti miesten ja naisten kesken. (Luottamushenkilö, nainen)

” Ei numeerisia tavoitteita (esim. % henkilöstöstä) mutta periaatetasolla pyritään naisten lukumäärän kasvattamiseen niissä toiminnoissa, jotka ovat miesvaltaisia. (Luottamushenkilö, nainen)

Haastattelututkimukseen osallistuneissa yrityksissä useat vastaajat korostivat, että tärkeintä on löytää sopiva tai oikea ihminen oikeaan paikkaan. Kiintiöt torjuttiin selvästi.

Esimerkkejä kommentteista:

” Ei ole keskusteltu [tavoitteista]. Itse koen, että ehkä me ollaan keskitytty enemmän siihen onko oikeat henkilöt oikeassa paikassa, se on meille ykkösjuttu. Ei niinkään se, onko meillä tietty määrä naisia, suomalaisia, jne. Osaaminen on se juttu, oikeat henkilöt oikeassa paikassa. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Meriiteillä ja taustalla tullaan. Henkilön tulee olla sopiva tehtävään. Koulutuksella, taustalla ja kokemuksella on merkitystä, tulee olla oikea henkilö oikeaan tehtävään. [...] Ei kiintiöitä, oikea henkilö oikeaan paikkaan. (Henkilöstöjohtaja, mies)

” Ei ole ollut kirjattuja tavoitteita, mutta ollaan seurattu ja käyty läpi tilannetta. Jotta sellainen tavoite olisi järkevä ja looginen, pitäisi olla oleva jakauma tuntea hyvin. Jos X prosenttia [tietyn alan] insinööreistä on naisia, niin jos tavoittelee merkittävästi korkeampaa kuin X prosenttia naisia omaan toimintaan, se on myös vaarallista. (Toimitusjohtaja, mies)

” Ylipäätään kun puhutaan tasa-arvosta, olennaista on, että paikkoihin löydetään päteviä henkilöitä, en mitenkään näe, että nais-mieskysymykset olisi siinä hallitsevia [...]. Näen, että enemmän vaikuttaa henkilökohtaiset ominaisuudet. (Luottamushenkilö, nainen)

” Mielestäni kaikkien kamalinta tasa-arvon kannalta on, kun määritellään että tähän pitää tilastollisesti saada 50 % naisia, se ei ole oikeata tasa-arvoa. (Luottamushenkilö, mies)

Myös luottamushenkilöille suunnatussa kyselyssä muutamat vastaajat ihmettelivät, miksi tällaisia tavoitteita pitäisi asettaa:

” Minua huolettaa tämä kysymys. Miksi naisille pitäisi olla määriteltynä osuus? Kyllähän palkkauksen kriteerinä pitää olla, että paikkaan valitaan PÄTEVIN henkilö. (Luottamushenkilö, nainen)

” Yhteisömme on alasta johtuen hyvin miesvaltainen, mutta näen sen johtuvan siitä, että markkinoilla on huomattavasti enemmän koulutettuja ja osaavia miehiä [tällä] alalla. Kokisin hyvin kummallisena, jos rekrytoinneissa saisi etua esimerkiksi siitä, että on nainen tai jonkin vähemmistön edustaja. (Luottamushenkilö, mies)

## 4. SUUNNITELMAT JA SEURANTA

Luottamushenkilökyselyyn vastanneista on tähän osioon poimitu organisaatiot, joiden henkilöstömäärä on vähintään 30 eli ne, joita koskevat tasa-arvolain vaatimukset<sup>1</sup>. Kaikissa haastattelututkimukseen osallistuneissa yrityksissä (10 yritystä) henkilöstömäärä oli vähintään 30.

### 4.1 YRITYSHAASTATTELUT

Kaikissa kymmenessä yrityksessä on tehty tasa-arvosuunnitelma, joko erillisenä tai yhdistettynä yhdenvertaisuussuunnitelmaan. Suunnitelma päivitetään useimmiten kerran vuodessa. Yritysten välillä on kuitenkin suuria eroja siinä, miten aktiivisesti tasa-arvon toteutumista seurataan.

Kahdessa yrityksessä on nimetty erillinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä, jossa on edustajat kaikista henkilöstöryhmistä ja henkilöstöhallinnosta. Toisessa yrityksessä työryhmä kokoontuu useamman kerran vuodessa ja sen toiminnalle on laadittu vuosisuunnitelma. Työryhmä raportoi säännöllisesti havainnoistaan myös johtoryhmälle. Ryhmän toimintaa kuvataan aktiiviseksi ja sen olemassaoloa pidetään itsestäänselvytenä. Toisessa yrityksessä käydään kerran vuodessa luottamushenkilöiden kanssa läpi työryhmän tekemä tasa-arvosuunnitelma ja palkkatilastot. Henkilöstöjohtajan mukaan asioiden käsittely on helppoa, koska haasteita ei ole ja yhdenvertaisuuteen liittyvät asiat toimivat arjessa. Luottamushenkilö kuitenkin pohti, että yhdenvertaisuus voitaisiin käsitellä laajemmin kattamaan esimerkiksi syntyperäisten suomalaisten tilanteen verrattuna maahanmuuttajiin tai seksuaalivähemmistöt.

Muissa (kahdeksassa) yrityksessä suunnitelma käydään läpi yt-neuvottelukunnassa, työsuojelutoimikunnassa tai vastaavassa yleensä kerran vuodessa. Päivityksen yhteydessä arvioidaan useimmissa yrityksissä myös suunnitelman toteutumista. Lisäksi osassa yrityksistä tilannetta seurataan kuukausittain tai kvartaaleittain. Esimerkkejä kommentteista:

” Seurataan kuukausittain esim. mikä on naisten osuus koko henkilöstöstä ja päälliköistä. Nyt on tulossa uusi KPI: kuinka monta naista lähtee ja tulee [naisia] tilalle. Oikeastaan ainoa tapa, jolla saadaan naisten osuus nousemaan, koska ei voida henkilömäärää kasvattaa. [Toimitusjohtaja, mies]

” Meillä on seurannassa koko ajan sukupuolijakauma, koulutustausta, sukupuolijakauma johtotehtävissä ym. mittarit, järjestelmistä saadaan niin usein kuin halutaan. Itse katson kvartaaleittain, eivät muutu niin nopeasti mutta mielestäni hyvä seurata säännöllisesti. [Henkilöstöjohtaja, nainen]

<sup>1</sup> Jos työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on vähintään joka toinen vuosi laadittava erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet. [Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta [609/1986] 6 a §].

Muutamilla vastaajilla ei kuitenkaan ollut käsitystä suunnitelman sisällöstä tai sen seurannasta. Esimerkkejä kommentteista:

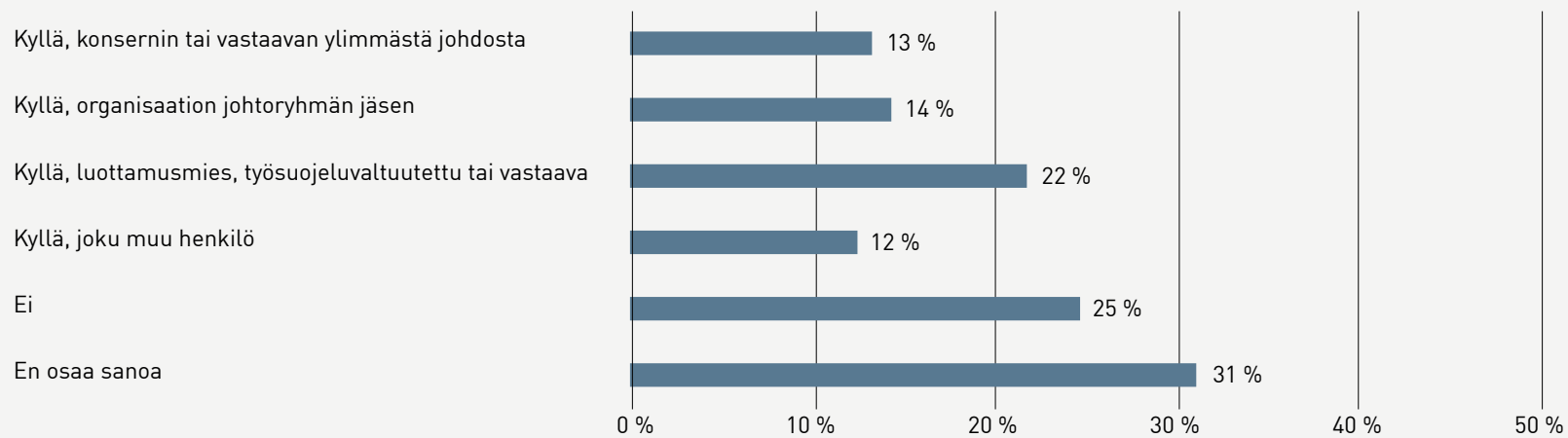
” Olen huono näissä jutuissa, sinun pitää kysyä HR-johtajalta. [...] Huonosti seurataan, ei ole esimerkiksi säännöllisesti johtoryhmän agendalla. Vain jos HR-johtaja tuo niitä sinne. (Toimitusjohtaja, mies)

” Olen vilkaissut otsikkotasolla, en tunne sanasta sanaan, suunnilleen tiedän sisällön. Ne ovat pitkälle samankaltaisia eri firmoissa. En osaa sanoa onko tavoitteita, joita seurattaisiin. [...] Hyvin vähän käsitelty asioita isommalla porukalla. (Luottamushenkilö, mies)

## 4.2 LUOTTAMUSHENKILÖKYSELY

Luottamushenkilöille suunnatussa kyselyssä tiedusteltiin, onko vastaajan edustamassa organisaatiossa määritelty vastuuhenkilö tasa-arvoon ja/tai yhdenvertaisuuteen liittyvissä asioissa. Vastajat pystyivät valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kuten kuviosta

5 näky, vastuuhenkilö on useammin henkilöstön edustaja (luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai vastaava) kuin organisaation johdon edustaja. Joka neljäs vastaaja ilmoittaa, ettei tällaista vastuuhenkilöä ole nimetty. Toisaalta joka kolmas vastaaja ei osannut vastata kysymykseen.

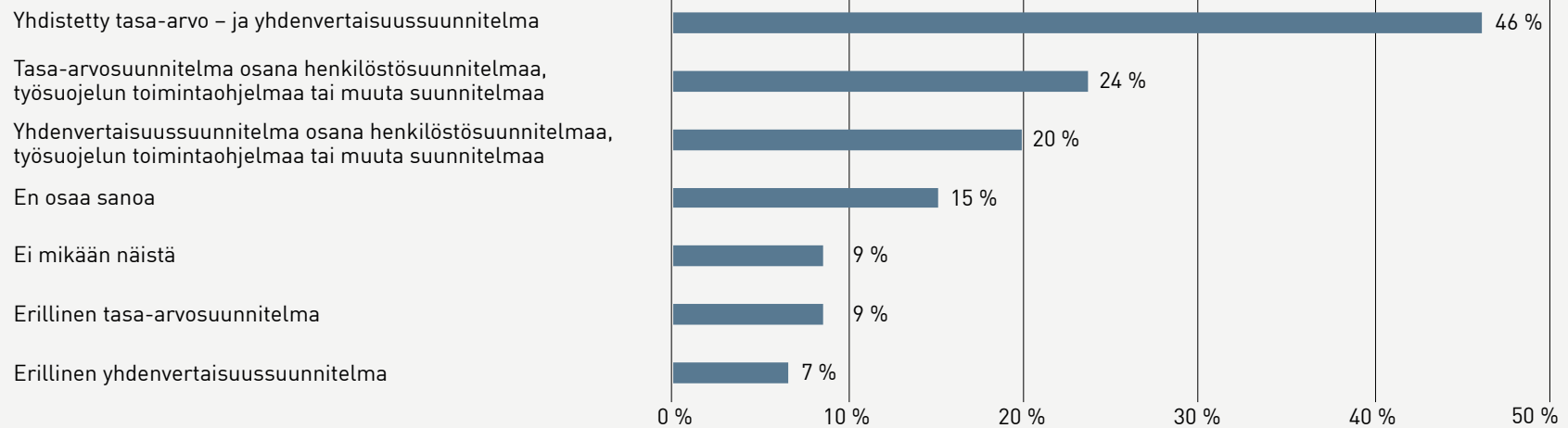


**Kuvio 5.** Onko organisaatiossasi määritelty vastuuhenkilö tasa-arvoon ja/tai yhdenvertaisuuteen liittyvissä asioissa? (monivalinta), n=106  
(Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)



Organisaatioilla on useimmiten yhdistetty tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskeva suunnitelma (kuvio 6). Seuraavaksi yleisintä on tasa-arvoon tai yhdenvertaisuuteen liittyvän suunnitelman yhdistäminen osaksi henkilöstösuunnitelmaa tai vastaavaa.

Erillinen suunnitelma on vain alle kymmenellä prosentilla vastaajien organisaatioista. Toisaalta 15 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa, mikä suunnitelman tilanne organisaatiossa on.

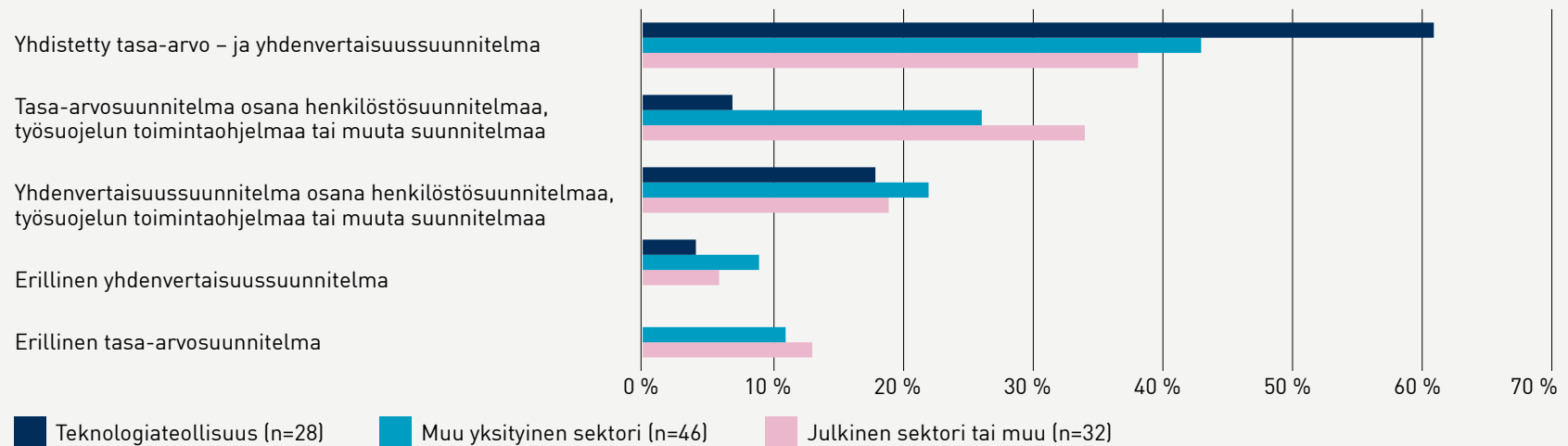


**Kuvio 6.** Mikä seuraavista kuvaa parhaiten organisaation tasa-arvo- ja/tai yhdenvertaisuussuunnitelmaa dokumenttina? (monivalinta), n=106 (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)

Organisaatioiden välillä on kuitenkin eroja (kuvio 7). Työnantajan sektorin mukaan tarkasteltuna yhdistetty tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on selvästi yleisempi teknologiateollisuudessa kuin muissa yrityksissä tai julkisella sektorilla. Toisaalta muissa kuin teknologiateollisuudessa on tavallisempaa yhdistää tasa-arvosuunnitelma osaksi henkilöstö- tai muuta suunnitelmaa.

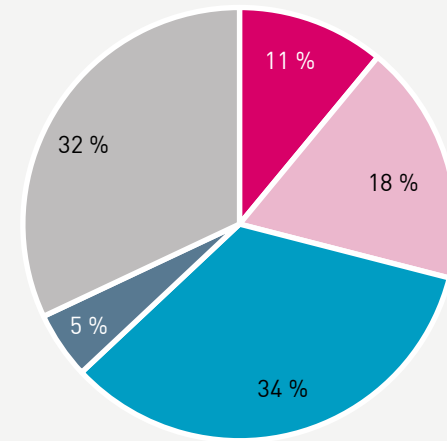
essa kuin muissa yrityksissä tai julkisella sektorilla. Toisaalta muissa kuin teknologiateollisuudessa on tavallisempaa yhdistää tasa-arvosuunnitelma osaksi henkilöstö- tai muuta suunnitelmaa.

### Tasa-arvo- ja/tai yhdenvertaisuussuunnitelma, sektorin mukaan



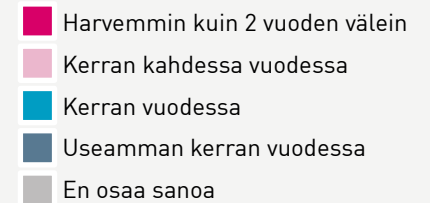
**Kuvio 7.** Mikä seuraavista kuvaa parhaiten organisaation tasa-arvo- ja/tai yhdenvertaisuussuunnitelmaa dokumenttina? Työnantajan sektorin mukaan. (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)

Joka kolmas luottamushenkilö ilmoitti, että suunnitelman toimenpiteiden toteutumista seurataan kerran vuodessa (kuvio 8). Osa organisaatioista seuraa toimenpiteiden toteutumista kerran kahdessa vuodessa tai jopa harvemmin, vain muutama useammin kuin kerran vuodessa. Jotakin tilanteesta kertonee se, ettei kolmannes luottamushenkilöistä osaa arvioida, kuinka usein suunnitelman toimenpiteiden toteutumista seurataan.



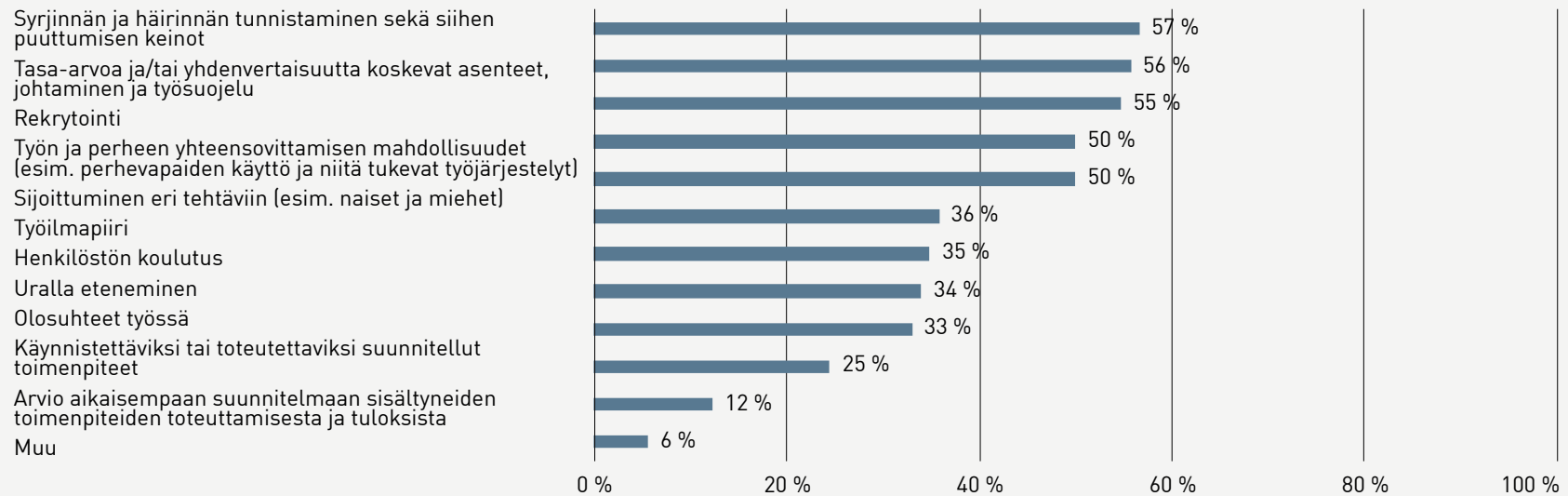
**Kuvio 8.** Kuinka usein ko. suunnitelman toimenpiteiden toteutumista seurataan? (n=106)

(Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)



Luottamushenkilökyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan tarkemmin myös suunnitelmien sisällöistä eli niiden kattamista aihepiireistä. Yli puolet vastaajista ilmoitti, että suunnitelmassa käsitellään syrjinnän ja häirinnän tunnistamista ja siihen puuttumisen keinoja, tasa-arvoa ja/tai yhdenvertaisuutta koskevia asenteita, johtamista ja työsuojelua sekä rekrytointia (kuvio 9).

Seuraavaksi yleisimmin suunnitelmiin sisältyvät työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuudet ja sijoittuminen eri tehtäviin. Toisaalta vain joka neljäs vastaaja kertoo, että suunnitelma sisältää suunniteltuja toimenpiteitä. Huolestuttavana voidaan pitää sitä, että suunnitelmiin sisältyy vain harvoin arvioita aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista.



**Kuvio 9.** Mitkä seuraavista aihepiireistä sisältyvät suunnitelmaan? (monivalinta), n=106 (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)

Suunnitelmiin liittyvistä haasteista kerrottiin avoimissa kommenteissa muun muassa seuraavaa:

” Suunnitelma on lyhyt dokumentti, jossa listataan tilastot sukupuolijakaumasta sekä muutamalla lauseella yleisiä periaatteita. Suunnitelma ei sisällä yhtään konkreettista toimenpidettä. (Luottamushenkilö, nainen)

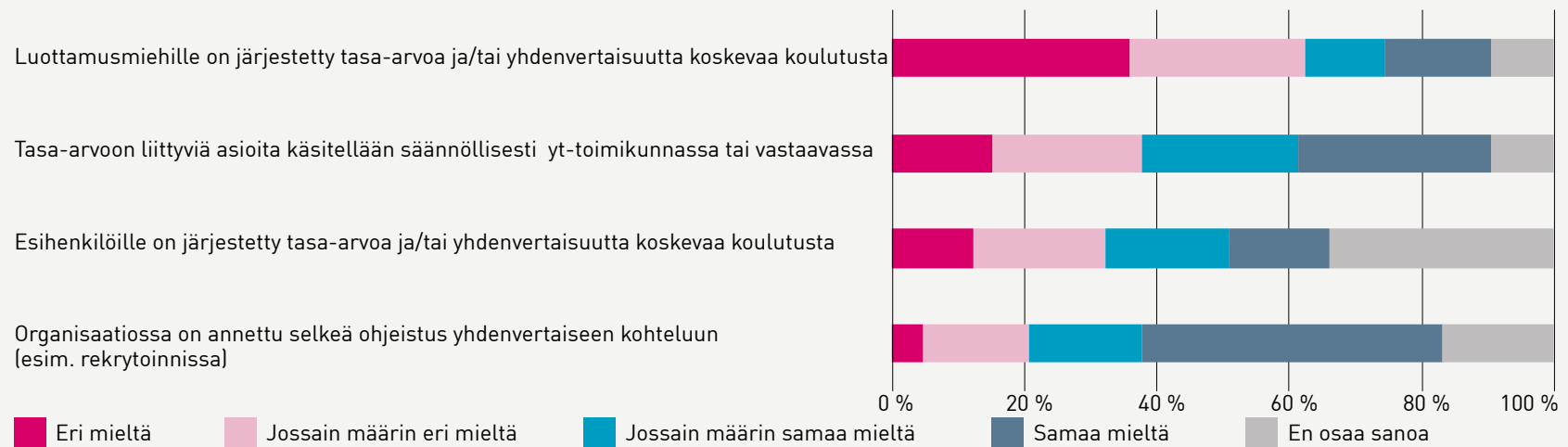
” Suunnitelma on toki olemassa, mutta suurin osa henkilöstöstä/esimiehistä ei ole sitä edes nähnyt. (Luottamushenkilö, mies)

” Suunnitelmassa tunnistetaan alussa, että tasa-arvossa ja yhdenvertaisuudessa pitää ottaa sukupuolen lisäksi huomioon muitakin asioita kuten seksuaalisuus, ikä, poliittinen sitoutuminen, rotu jne. Kuitenkin kaikki suunnitelmat liittyvät vain sukupuolten välisen tasa-arvon seuraamiseen ja perheen ja työn yhteensovittamiseen. Käytännössä suunnitelmista iso osa on toistaiseksi jäänyt toteutumatta. (Luottamushenkilö, nainen)

Tasa-arvon toteutumista ja seuranta voidaan tarkastella myös sen mukaan, miten luottamushenkilöt arvioivat aiheeseen liittyvää koulutusta ja ohjeistusta työpaikallaan. Kuten kuviosta 10 ilmenee, vain reilu neljännes luottamushenkilöistä ilmoitti, että heille on järjestetty tasa-arvoa ja/tai yhdenvertaisuutta koskevaa koulutusta. Yli 60 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Esihenkilöille koulutusta on ilmeisesti järjestetty useammin,

mutta joka kolmas vastaaja ei osannut arvioida tilannetta. Toisaalta kaksi kolmesta vastaajasta kertoi, että organisaatiossa on annettu selkeä ohjeistus yhdenvertaiseen kohteluun, kun taas joka viides on väittämän kanssa eri mieltä. Edelleen hieman yli puolet vastaajista arvioi, että tasa-arvoon liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti yt-toimikunnassa tai vastaavassa.

## Ohjeistus ja koulutus



**Kuvio 10.** Arvioi työnantajasi Suomessa toimivaa yritystä tai organisaatiota. (n=106) (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)

Vastaajia pyydettiin vielä kertomaan vapaasti yhdenvertaisuuden toteutumisesta organisaatiossa. Esimerkit kommentteista on jaettu kahteen ryhmään: toteutuu hyvin / haasteita.

#### TOTEUTUU HYVIN:

” Minusta yhdenvertaisuus toimii erinomaisesti sekä suku puolen että työkokemuksen mukaan. Nuorempiakin työntekijöitä kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan asioihin. Sukupuolella ei ole ollut mielestäni vaikutusta yhdenvertaisuuteen. (Luottamushenkilö, mies)

” Ketään ei suosita eikä syrjitä: ei miehiä, naisia tai muun sukupuolisia. Ei kiintiöpaikkoja: rekryt ja ylennykset henkilöiden ansioiden mukaan. Tämä on todellista tasa-arvoa ja on loistavaa, kuinka avoimen ja rennon ilmapiirin se on saanut aikaiseksi. (Luottamushenkilö, nainen)

” Palkka-analyysin perusteella yhdenvertaisuus toteutuu keskimäärin varsin hyvällä tasolla. [...] Tasa-arvosuunnitelma päivitetään määräajoin. Lisäksi löytyy toimintaohje syrjinnän, työpaikkakiusaamisen sekä sukupuolisen häirinnän tilanteisiin. (Luottamushenkilö, mies)

” Toteutuu hyvin. Miehiä ja naisia on johtotehtävissä tasaisesti. Asiantuntijoina on miehiä ja naisia ja heillä on kaikilla sama [tehtäväluokitus]. (Luottamushenkilö, nainen)

#### HAASTEITA:

” Toteutuu vain kohtalaisesti. Ikään ja sukupuoleen kohdistuvaa vähättelyä kohtaa usein, samoin jonkin verran on syrjintää samoilla perusteilla esimerkiksi rekrytoinneissa. (Luottamushenkilö, nainen)

” Yhdenvertaisuuden toteutuminen on vielä paljon esimiesten käsissä, vaikka firman johdossa onkin halua sen edistämiseksi. On yksiköitä, joissa yhdenvertaisuus toteutuu loistavasti, mutta monessa on vielä paljon tehtävää esimiehen asenteiden suhteen. (Luottamushenkilö, nainen)

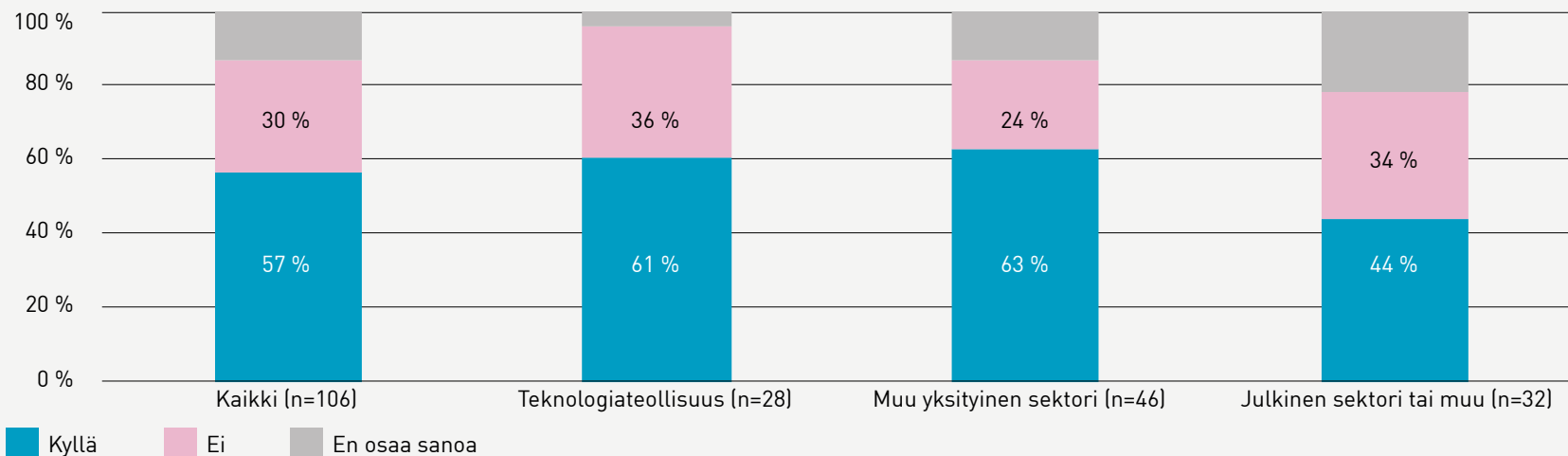
” Piilevää ikärasismia esiintyy. Naisten osuus esimies- ja johtotehtävissä on vähäistä. (Luottamushenkilö, nainen)

## 5. PALKKAKARTOITUKSET JA PALKKATASA-ARVO

Palkkakartoituksessa eritellään naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin sekä naisten ja miesten tehtävien luokitus, palkat ja palkkaerot. Tasa-arvolain mukaan saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ei saa olla perusteettomia palkkaeroja.

### 5.1 PALKKAKARTOITUKSET

Yli puolet luottamushenkilökyselyyn vastanneista ilmoitti, että organisaatiossa toteutetaan palkkakartoitus säännöllisesti (kuvio 11). Vajaa kolmannes vastaajista puolestaan ilmoitti, ettei kartoitusta näin tehdä. Toimialojen välillä on kuitenkin eroja: palkkakartoitusten tekeminen säännöllisesti näyttää ehkä hieman yllättäen olevan yleisempää yksityisellä sektorilla kuin muualla. Niissä organisaatiossa, joissa palkkakartoitus toteutetaan säännöllisesti, se tehdään useimmiten kerran vuodessa.



**Kuvio 11.** Toteutetaanko organisaatiossasi palkkakartoitus säännöllisesti? (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)



Vastaajilla on sekä myönteisiä että kielteisiä kokemuksia palkkakartoituksista. Esimerkkejä kommentteista:

” Työnantaja ja luottamusmies käyvät läpi palkkakartoituksen yhdessä vuosittain. Kun on palkankorotuskierros, osa korotuksista käytetään tasa-arvon tai palkkakuoppien korjaamiseen. (Luottamushenkilö, mies)

” HR:n kanssa käydään avointa keskustelua eikä oleellisia tietoja pimitetä [...]. Tiedot eri vaativuusluokkien palkoista miehet/naiset on kerrottu, samoin miten kevään meriittikorotukset yksikössäni jakautuivat miehet/naiset. Enemmän kaipaisin johdolta konkreettisia toimenpiteitä epäkohtien korjaamiseen, ei vaan ”toivotaan toivotaan” asennetta. (Luottamushenkilö, nainen)

” HR toimittaa luottamusmiehelle kerran vuodessa palkkatilaston. Siinä ei ole eritelty miehiä ja naisia, joten edes luottamusmiehellä ei ole keinoja puuttua mahdollisiin palkkavinoumiin. (Luottamushenkilö, nainen)

Myös haastatteluihin osallistuneiden yritysten käytännöt palkkakartoituksen toteuttamisesta vaihtelevat melkoisesti. Useimmat haastateltavat pitävät palkkatasa-arvoa tärkeänä ja monet kertovat, että palkkaeroja pyritään tasoittamaan palkankorotuskierrosten yhteydessä. Viiden yrityksen vastaajat toivat esille, ettei palkkakartoituksissa ole havaittu merkittäviä sukupuolten välisiä eroja. Useampi haastateltava huomautti, että palkkatasa-arvo toteutuu eikä sukupuolella ole väliä. Esimerkkejä kommentteista:

” Tehdään palkkakartoitus tasa-arvosuunnitelman yhteydessä ja käydään henkilöstöedustajien kanssa läpi. On hankala löytää jotain mihin puuttua, hyvin tasaiselta vaikuttaa. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Vuosittain tarkastellaan sukupuolten välisiä palkkaeroja. [...] Palkkatasa-arvo toteutuu hyvin. [...] Ylemmillä toimihenkilöillä ei ole samoissa tehtävissä huomattu sukupuolten välistä eroa. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Nyt näyttää siltä, ettei ole mitään syytä puuttua. Ollaan koetettu jatkuvasti analysoida monelta kantilta eri toiminnoissa, ettei muodostu naisten ja miesten euroja erikseen. Kaikissa toiminnoissa on myös tehtäväluokitus, seurataan myös siltä kannalta, ettei siellä luokan sisällä tulisi naisten ja miesten eroja. (Luottamushenkilö, mies)

” Ihan sama palkkapolitiikka on molemmille, ei ole erikseen naisten ja miesten euroa. (Toimitusjohtaja, nainen)

Jotkut vastaajat kuitenkin totesivat, etteivät he tiedä, mikä tilanne on tai että he toivoisivat tarkempia tietoja.

Esimerkkejä kommentaareista:

” Uskoisin, että palkkatasa-arvo on tärkeä, mutta en tiedä mikä tilanne on käytännössä miesten ja naisten palkkojen osalta. (Luottamushenkilö, mies)

” Että verrattaisiin naisten ja miesten palkkoja? En ole sellaista nähnyt, en ole kyllä pyytänytäkään. (Toimitusjohtaja, mies)

” Palkan osalta on tullut kuva, että se on työntekijän ja työnantajan välinen sopimus ja siitä ei hiiskuta. Minulle tulee joka vuosi palkkatilasto, mutta se ei ole kovin informatiivinen, ei ole esim. vertailua miesten ja naisten kesken. [...] Paikallinen sopiminen ei onnistu, ellei kokonaiskuvaa ole paremmin piirretty. (Luottamushenkilö, mies)

Palkkaerojen korjaamisella on mahdollista saada positiivista julkisuutta. Teknologia-yhtiö Nokia ilmoitti, että konsulttitalo Mercer analysoi yhtiön palkkadata perusteettomien palkkaerojen tunnistamiseksi. Heinäkuun 2019 alusta perusteettomat palkkaerot on yhtiön mukaan suljettu eikä kenenkään palkka laskenut. Yli 90 prosenttia palkkaeroista oli naisten palkoissa.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Lähde: Anneli Karldstedt'in haastattelu, Kauppalehti Fakta 11/19.

## 5.2 MIESTEN JA NAISTEN PALKAT

Suomessa sukupuolten välinen palkkaero on Tilastokeskuksen mukaan 16 prosenttia eli naiset ansaitsevat keskimäärin 84 prosenttia miesten palkasta<sup>3</sup>. Tässä raportissa tarkastellaan miesten ja naisten palkkoja TEKin Työmarkkinatutkimusten (TMT) datan avulla. TEKin jäsenistä valtaosalla on diplomi-insinöörin tutkinto, esimerkiksi TMT 2018 -kyselyssä miehistä 82 prosentilla ja naisista 73 prosentilla oli DI-tutkinto. Naisilla on miehiä jonkin verran useammin arkkitehdin tai filosofian maisterin tutkinto, kun taas jatkotutkinto (tohtori tai lisensiaatti) on suunnilleen yhtä yleinen miehillä ja naisilla.

Taulukossa 1 on kuvattu miesten ja naisten mediaanipalkat<sup>4</sup> tutkinnoittain perustuen syksyn 2018 TMT-kyselyyn. Naisten mediaanipalkka miesten mediaanipalkasta eli niin sanottu naisen euro on tässä vertailussa pienin DI-tutkinnon suorittaneilla, 87 prosenttia ja korkein arkkitehdeillä, 94 prosenttia. Toisaalta arkkitehtien keskipalkka on tässä vertailussa alempi kuin DI-tutkinnon, FM-tutkinnon tai jatkotutkinnon suorittaneilla.

### TAULUKKO 1. MIESTEN JA NAISTEN MEDIAANIPALKKA TUTKINNOITTAIN. (LÄHDE: TMT 2018)

### TAULUKKO 2. MIESTEN JA NAISTEN SJOITTUMINEN ERI TOIMIASEMIIN (% MIEHISTÄ JA NAISISTA). (LÄHDE: TMT 2018)

	Miehet	Naiset	"Naisen euro"
Diplomi-insinööri	4 977	4 313	87 %
Arkkitehti tai maisema-arkkitehti	4 454	4 200	94 %
Filosofian maisteri tai vastaava	4 700	4 320	92 %
Tohtori tai lisensiaatti	5 220	4 775	91 %

	Miehet	Naiset
Ylin johto	4 %	2 %
Johto	8 %	6 %
Ylempi keskijohto	17 %	15 %
Alempi keskijohto	6 %	5 %
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät	11 %	8 %
Vaativat asiantuntijatehtävät	33 %	28 %
Asiantuntijatehtävät	19 %	32 %
Yhteensä	100 %	100 %

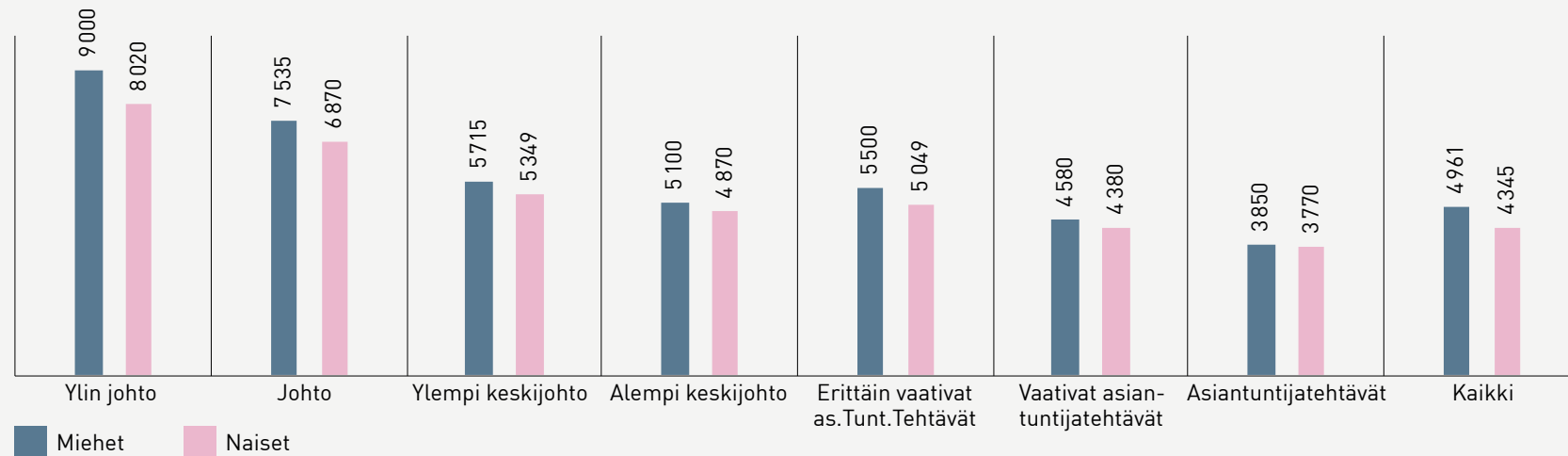
<sup>3</sup> Sukupuolten tasa-arvo Suomessa (2018).

<sup>4</sup> Mediaanipalkat on laskettu kokopäiväisesti työskenteleville TEKin jäsenille säännöllisen työajan kuukausipalkan perusteella (ei sisällä esim. ylityitä). Mukana ovat sekä vakinaiset että määräaikaiset työsuhteet.

TEKin tutkimusten mukaan tekniikan korkeakoulutettujen palkkoihin vaikuttavat eniten toimiasema ja työkokemusvuodet. Miehet ja naiset sijoittuvat toimiasemiin eri tavoin: miehet työskentelevät naisia useammin johtotehtävissä ja hieman useammin myös keskijohdon tehtävissä (taulukko 2). Lisäksi miehet ilmoittavat

naisia useammin työskentelevänsä erittäin vaativissa tai vaativissa asiantuntijatehtävissä. Nämä erot vaikuttavat naisten ja miesten keskipalkkoihin, mutta eivät selitä, miksi naisten palkat ovat systemaattisesti alempia kuin miesten (kuvio 12).

### Miesten ja naisten mediaanipalkat 2018



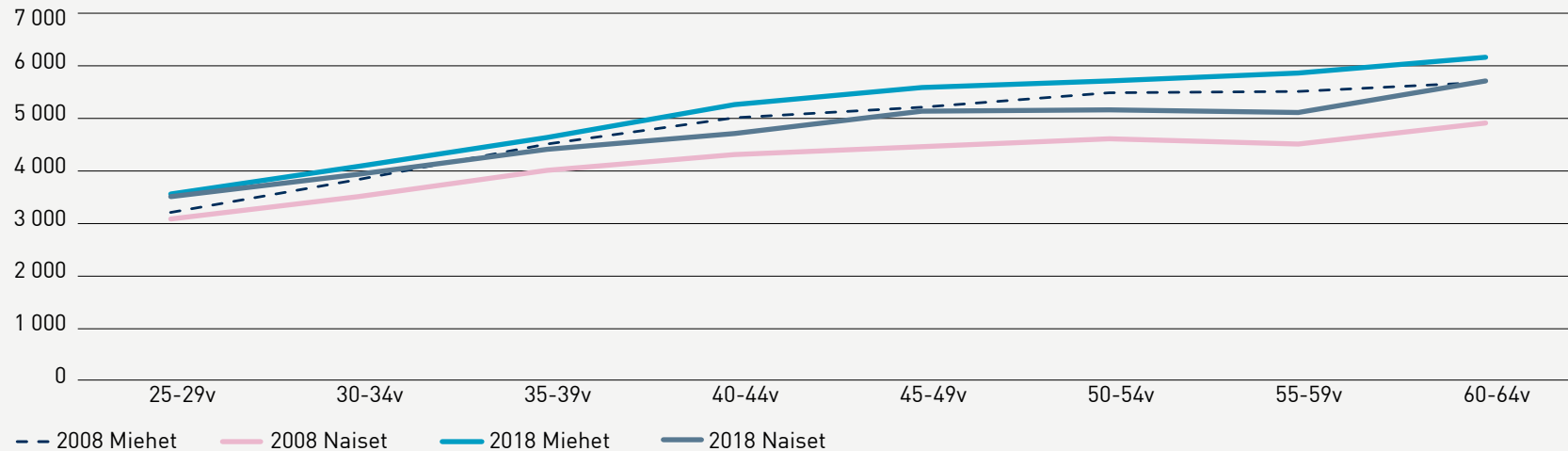
**Kuvio 12.** Miesten ja naisten mediaanipalkat toimiasemittain kokopäivätyössä. (Lähde: TMT 2018)

Työkokemuksen eli ammattivuosien vaikutusta palkkaan kuvaavat TEKin julkaisemat, sektoreittain ja tutkinnoittain eriteltyt palkkatilastot<sup>5</sup>. Sukupuolen ja ikävuosien mukaan tarkasteltuna tilanne vuosina 2018 ja 2008 on kuvattu kuviossa 13. Kuviossa on käytetty ko. vuoden mediaanipalkkoja, eikä niihin ole tehty inflaatio- tai muita tarkistuksia. Tästä syystä vuoden 2018 palkat ovat korkeammalla tasolla kuin vuoden 2008 palkat.

Kuvio 13 osoittaa, että sekä vuonna 2008 että vuonna 2018 miesten ja naisten palkat ovat olleet yhtenevällä tasolla työuran alussa heti valmistumisen jälkeen (ikäluokka 25–29 v). Viimeistään noin 35 ikävuoden kohdalla palkat alkavat eriytyä siten, että naisten palkat jäävät miesten palkkojen alapuolelle. Tämä liittyy ainakin osaltaan siihen, että miehet etenevät keskimäärin naisia useammin ja nopeammin keskijohdon ja johdon tehtäviin.

<sup>5</sup> Katso: <https://www.tek.fi/fi/palvelut/palkat/palkkatilastot>

Miesten ja naisten mediaanipalkat ikäryhmittäin kokopäivätyössä vuosina 2008 ja 2018 (25 - 64-vuotiaat)



**Kuvio 13.** Miesten ja naisten mediaanipalkat ikäryhmittäin kokopäivätyössä. (Lähde: TMT 2018 ja 2008)

Palkkaero miesten ja naisten välillä vaihtelee jonkin verran työnantajan sektorin mukaan. Taulukossa 3 tarkastellaan yksityisen sektorin mediaanipalkkoja sukupuolen ja toimiaseman mukaan. Palkkaero on tässä vertailussa suurin teollisuuden johtotehtävissä (15 %) ja pienin suunnittelualan johtotehtävissä (3 %).

**TAULUKKO 3. MIESTEN JA NAISTEN MEDIAANIPALKAT TOIMIASEMITTAIN YKSITYISELLÄ SEKTORILLA. (LÄHDE: TMT 2018)**

		Miehet	Naiset	"Naisen euro"
<b>Teollisuus</b>				
	Johto	8 350	7 120	85 %
	Keskijohto	5 580	5 194	93 %
	Asiantuntijat	4 512	4 120	91 %
<b>Suunnitteluala</b>				
	Johto	7 000	6 795	97 %
	Keskijohto	5 280	5 020	95 %
	Asiantuntijat	4 093	3 860	94 %
<b>Muu yksityinen sektori</b>				
	Johto	8 020	7 520	94 %
	Keskijohto	5 890	5 400	92 %
	Asiantuntijat	4 760	4 300	90 %

TEKin tutkimusten perusteella selittämätön palkkaero tekniikan alan korkeakoulutetuilla on noin 5 prosenttia eli naiset ansaitsevat keskimäärin 95 prosenttia miesten palkasta, kun muut vaikuttavat tekijät kuten toimiasema, sektori, tehtävä, koulutusala ja yliopisto on vakioitu. Tämä vakioitu ero taas ei tietenkään selitä sitä, miksi naiset harvemmin etenevät urallaan parempipalkkaiseen johtotehtäviin tai miksi palkkaeroa edelleen esiintyy myös saman toimiasemaluokan sisällä.

Positiivisena voidaan pitää sitä, että palkkaero on TEKin keräämän datan perusteella pienentynyt. Vuonna 2018 ”naisen euro” oli 88 prosenttia, kun se oli 84 prosenttia vuonna 2008 (katso taulukko 4). Kehitys ei kuitenkaan ole samanlaista kaikilla aloilla, esimerkiksi yliopistoissa sukupuolten välinen palkkaero oli suurempi vuonna 2018 kuin vuonna 2008.

**TAULUKKO 4. NAISTEN MEDIAANIPALKKAN OSUUS MIESTEN PALKASTA (”NAISEN EURO”) SEKTOREITTAIN.**  
(LÄHDE: TMT 2018 JA 2008)

	2008	2018
Teollisuus	86 %	90 %
Suunnitteluala	85 %	91 %
Muu yksityinen sektori	87 %	90 %
Yliopisto	91 %	88 %
Valtio	83 %	90 %
Kunta	81 %	89 %
KAIKKI	84 %	88 %

Yrityshaastatteluissa vain muutama vastaaja kommentoi miesten ja naisten palkkaeroa yrityksessä:

” Kun naisilla on enemmän perhevapaita ynnä muita, ne saattavat vaikuttaa palkkakehitykseen. Jos ei pidä ääntä itsestään, niin ei sitä palkankorotusta automaattisesti tule, sitä pitää vaatia. (Luottamushenkilö, mies)

” Palkkaeroja saattaa tulla siitä, että naisilla on paljon yleisempiä pitkät hoitovapaat: se vaikuttaa tehtäväluokitukseen, koska [ne] perustuvat kokemukseen. Perustrendi on, että naisilla näkyy urakehityksessä hoitovapaat ja tällaiset, vaikea [niihin] tehdä korjausta kuten meriittikorotukset. Jos olet kolme vuotta äitiyslomalla, menee kaikki osaamiseen liittyvät palkanlisät ja -korotukset. (Luottamushenkilö, mies)



## 6. URALLA ETENEMINEN

Kaikilta yrityshaastatteluihin osallistuneilta kysyttiin, miten urakehityksessä kiinnitetään huomiota tasa-arvoon tai yhdenvertaisuuteen. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksissä kiinnitetty tietoista huomiota asiaan.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu naisten urakehitystä tekniikan alalla edistäviä käytänteitä, joita ovat esimerkiksi tiedostamattomien stereotyyppien tunnistamiseen liittyvät koulutukset (unconscious bias -koulutus), mentorointi (esim. Husu & Koskinen 2010) sekä erityisesti naisille ja muille vähemmistöille suunnatut koulutukset ja verkostot (esim. Dennissen ym. 2018).

Neljän yrityksen vastaajat kertoivat, että tasa-arvoiseen urakehitykseen kiinnitetään huomiota. Yhdessä yrityksessä kerrottiin, että naisten ja miesten sijoittumista tehtäviin seurataan aktiivisesti ja jos ilmenisi, että tehtävät jakautuisivat epätasaisesti, asiaan tartuttaisiin. Toisessa yrityksessä mentorointiohjelma oli aikaisemmin suunnattu pelkästään naisille. Muita konkreettisia esimerkkejä tasa-arvoisen urakehityksen tukemisesta yritykset eivät kertoneet.

Useat vastaajat vakuuttivat, ettei sukupuolella ole merkitystä, koska ylennykset ja urakehitys tapahtuvat puhtaasti henkilön oman halun, kyvykkyyden ja osaamisen mukaan. Esimerkkejä kommentteista:

” Ehkä ajattelen enemmän niin, että riippumatta siitä kumpaa sukupuolta edustaa, pitää itse osoittaa innostusta ja halukkuutta, ja sitä että suoriutuu ja on näyttöjä.  
(Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Ei niin, että olisi erityisesti tuettu naispuolisia. Mutta niin, että kompetenssi ja track record ja henkilön tulevaisuuden näkymät ratkaisevat. (Toimitusjohtaja, mies)

” Ei ole suoraan ajateltu diversiteettiä, pohjautuu henkilön kykyyn. Tyypillinen talenttijaattelu, kyvykkyys edetä, halukkuus edetä ja sitoutuminen yritykseen. (Henkilöstöjohtaja, mies)

” [H]enkilön kyvykkyys ja oma intressi ratkaisevat. Urakehitys on aina itsestä kiinni, meidän kulttuuriin kuuluu, että itse vastaa omasta oppimisesta ja kehittämisestä.  
(Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Meillä menee meritokratiana. En pidä itseisarvona lisätä naisten määrää, olen nähnyt, että meillä on paljon hyviä naisia joita ylennetään koko ajan. Näen että urakehitys on hyvä, itse pyrin siihen että paras valitaan, yritän olla objektiivinen sen suhteen mitkä kriteerit on, ettei ole rakenteellista vinoumaa. (Toimitusjohtaja, mies)

Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että naisia usein pidetään miehiin verrattuna vähemmän pätevinä. Kun haastattelukysymykset koskivat tasa-arvoa tai yhdenvertaisuutta, osa haastatelluista toi esiin, että pätevin tulee valita eikä valintaa voi tehdä sukupuolen perusteella. Ajatus on toki oikea, mutta rivien välistä vastauksista muodostui käsitys, että naisen osaaminen on oletusarvoisesti heikompaa kuin miehen. Naishakija joutuu näin altavastaajan asemaan suhteessa mieshakijaan jo ennen valintatilannetta. Esimerkkejä kommentaiteista:

” Minulla ei ole minkäänlaisia keinoja ohjata rekrytoiteja tästä näkökulmasta, vaan ohjaudumme kompetenssien ja kyvykkyyksien pohjalta. Aika vaikea olisi rekrytoida kahdesta hakijasta epäpätevämpää vain saadaksemme naiskiintiön täyteen, ei olisi oikein mihinkään suuntaan katsottuna. (Toimitusjohtaja, mies)

” Katson tiettyihin avainpaikkoihin keitä on [hakijoina], ja molemmat on haastateltu, sille ei voi mitään jos miespuolinen henkilö on pätevämpi jossain kohti, mutta me pakotetaan rekrytoija tekemään [se toinenkin] haastattelu. (Toimitusjohtaja, mies)

” Menee osaamisen mukaan. Nyt on erittäin haasteellista rekrytoida, piiri pieni pyörii, menee osaaminen edellä. Se olisi halventavaa ihmistäkin kohtaan, että koska sinä olet nainen tai tätä taustaa, niin rekrytoidaan sinut jotta me saadaan diversiteettiä, vaikka sinulla ei ole niitä taitoja joita me tarvitsisimme. Jos henkilössä on potentiaalia, motivaatio ja osaamista, sitten ehdottomasti. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Minun mielestäni ei ole diversiteettiä, että montako naista tai miestä meillä on johtotehtävissä. Enemmän pitäisi miettiä, että meillä on erilaisia ihmisiä ja heillä on erilaista osaamista, ja miten sitä hyödynnetään eri tehtävissä. Ei siis pitäisi mennä niin, että jos on kaksi tasavertaista hakijaa, mies ja nainen, niin pitää valita se nainen. Sillä miehellä voi olla joitakin muita ominaisuuksia, jotka siihen tiettyyn tehtävään sopii paremmin. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Myös naiset julistavat, että paras täytyy valita ja että rekrytoidaan vain parhaita, riippumatta sukupuolesta, ja sitten vedotaan siihen, ettei naisia ole hakijoina. Se ei kuitenkaan muuta tätä maailmaa. En tiedä mikä olisi oikea vastaus – kyllä paras pitää valita, mutta naisia pitäisi jotenkin auttaa. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Kuten jo aikaisemmin tarkasteltaessa tasa-arvoon liittyviä tavoitteita, haastateltavat torjuivat kiintiöt myös uralla etenemisessä, vaikkei niistä kysyttykään. Esimerkkejä kommentteista:

” Sehän vasta olisi epäreilua, että jos tarvitaan 20 ihmistä ja hakijoita olisi 100, niin otetaan suoraan 10 naista että meidän naiskiintiö täytyisi, ja sitten 90 jäljelle jäänyttä miestä kilpailisi kymmenestä paikasta keskenään. Helposti tasa-arvo voi kääntyä noin, jos lähdetään kiintiöihin. (Luottamushenkilö, mies)

” Kun [yhtiötä] rakennetaan koko ajan, muualta on tullut käsitys että Ruotsissa on naiskiintiö. Kääntyy negatiiviseksi jos palkataan operatiivisen yksikön johtajaksi nainen, se johtaa epäilykseen, että henkilö on palkattu vain sukupuolen takia. En itse ole kiintiöiden puolesta. (Luottamushenkilö, nainen)

” Kun katsotaan valintajoukkoa, jokaisella esimiehellä pitää olla 2–3 vaihtoehtoa kuka seuraajaksi tulee. Valintajoukon pitää olla sellainen, että on aidosti vaihtoehtoja, ei ohjata kiintiöiden kautta. (Toimitusjohtaja, mies)

” [T]ällainen naiskiintiöiminen tai naisista puhuminen erikseen on naisia aliarvioivaa. Osaamisella, kokemuksella ja pätevyydellä pitäisi kunkin edetä. (Toimitusjohtaja, mies)

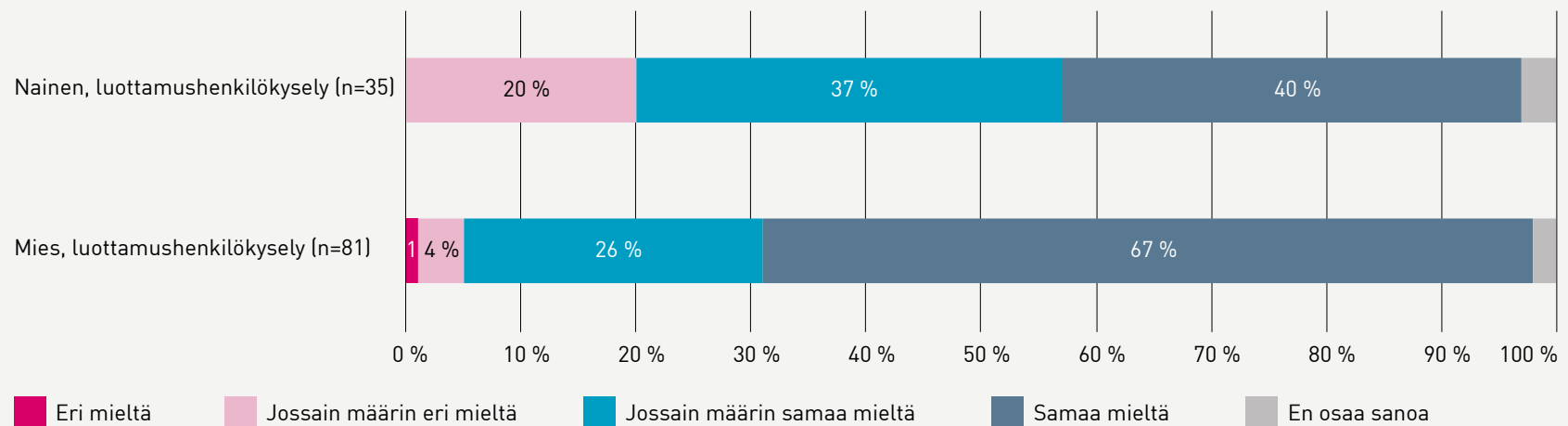
TEKin aikaisempien tutkimusten mukaan naiset ovat kokeneet syrjintää uralla etenemisessä (katso myös Heininen 2019). Luottamushenkilöille suunnatussa kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, onko miehillä ja naisilla yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan vastaajan työpaikalla. Kuten kuviosta 14 näkyy, miesten ja naisten käsitys asiasta eroaa toisistaan. Valtaosa miehistä on väittämän kanssa samaa tai jossain määrin samaa mieltä, kun taas naisista joka viides on jossain määrin eri mieltä väittämän kanssa.

Luottamushenkilökyselyn vastaajat nostivat aiheen esiin myös joissakin avoimissa kommenteissa:

” Meillä harva nainen ylenee edes projektipäälliköksi. Toisaalta voi olla myös oma valinta, mutta näin ei aina ole. (Luottamushenkilö, nainen)

” Näennäisesti [tasa-arvo toteutuu] hyvin, mutta todellisuudessa on paljon parannettavaa. Nuorten naisten palkat laahaavat muiden jäljessä, ja muitakin tasa-arvoa ja yhdenvertaisuusperiaatetta loukkaavia ilmiöitä ja käytänteitä valitettavasti esiintyy. (Luottamushenkilö, nainen)

### Miehillä ja naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan

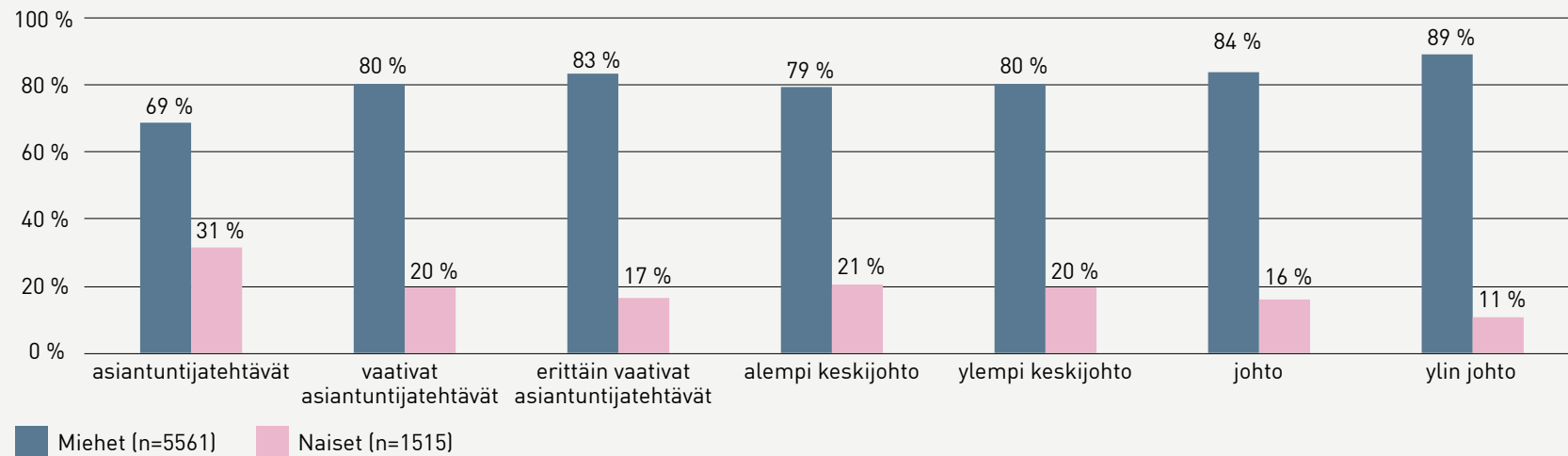


**Kuvio 14.** Väittämä: Miehillä ja naisilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan. (Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)

Myös tilastotietojen perusteella voidaan kysyä, ovatko mahdollisuudet uralla etenemiseen todella yhtäläiset miehille ja naisille. Kun tarkastellaan kokopäivätyössä (vakituiset ja määräaikaisten) työskenteleviä TEKin jäseniä, huomataan, että kaikista asiantuntijatehtävissä toimivista naisista on 31 prosenttia mutta erittäin vaativissa asiantuntijatehtävissä vain 17 prosenttia (kuviot 15).

Keskijohdossa työskentelevistä naisista on joka viides. Johtotehtävissä työskentelevistä naisista on 16 prosenttia ja ylimmässä johdossa toimivista enää joka kymmenes. Toimitusjohtajan nimikkeellä toimivista naisista oli 8 prosenttia. Naisten osuus siis selvästi laskee, mitä ylempää toimiasemasta on kyse.

Eri toimiasemissa työskentelevät sukupuolen mukaan, kaikki sektorit yhteensä

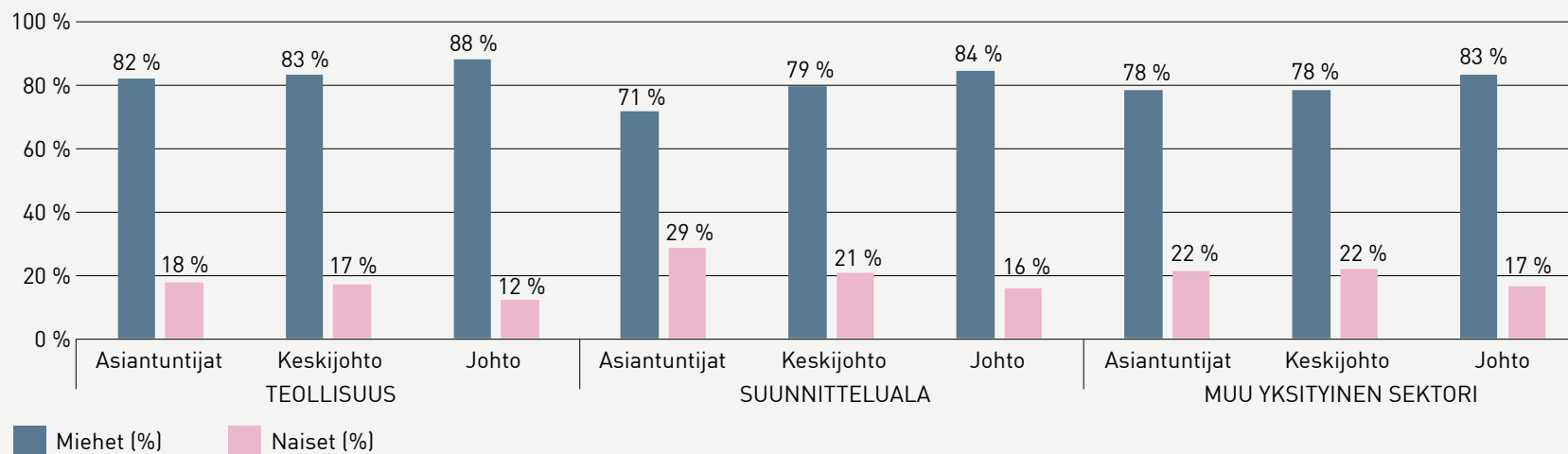


**Kuvio 15.** Eri toimiasemissa työskentelevät sukupuolen mukaan (% ko. toimiasemassa työskentelevistä). (Lähde: TMT 2018)

Tilanne on samansuuntainen kaikilla toimialoilla, vaikka prosentiosuudet jonkin verran vaihtelevatkin. Kuviossa 16 näkyvät naisten ja miesten osuudet yksityisellä sektorilla eri toimiasemissa työskentelevistä (3 luokkaa: asiantuntijat, keskijohto ja johto) ja kuviossa 17 muilla sektoreilla. Naisten osuudet ovat suurim-

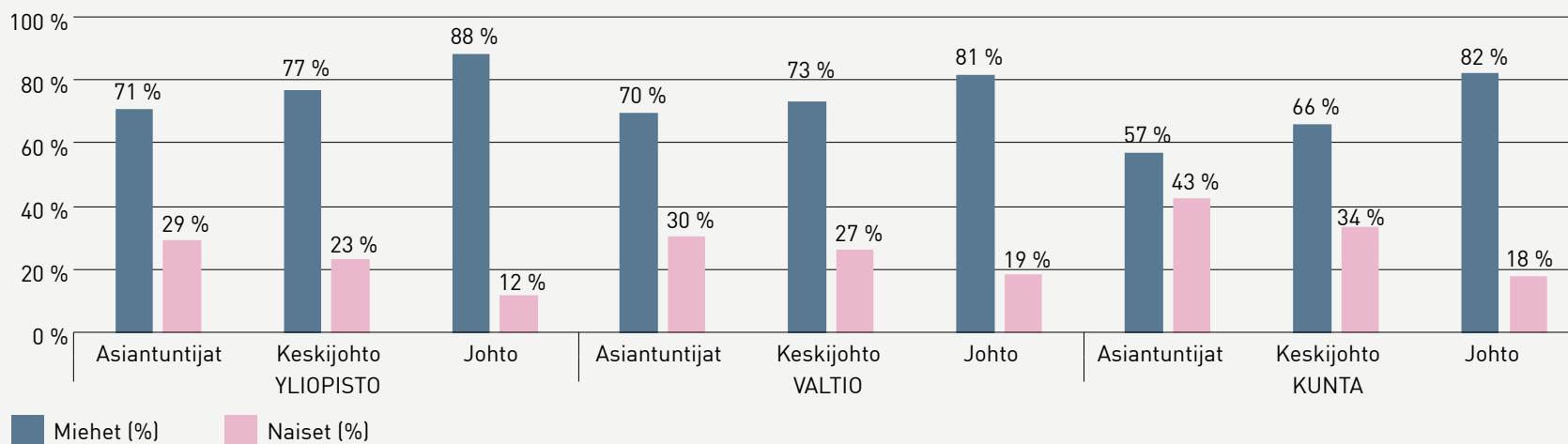
mat asiantuntijatehtävissä kuntasektorilla, suunnittelualalla ja yliopistoissa (29–43 %) ja toisaalta pienimmät johtotehtävissä teollisuudessa ja yliopistoissa (12 %). Eniten naisten osuus laskee kuntasektorilla: asiantuntijatehtävissä toimivista 43 prosenttia on naisia, mutta johtotehtävissä 18 prosenttia.

## Eri tehtävissä toimivat sukupuolen mukaan yksityisellä sektorilla



**Kuvio 16.** Eri toimiasemissa työskentelevät sukupuolen mukaan, yksityinen sektori (% ko. toimiasemassa työskentelevistä). (Lähde: TMT 2018)

## Eri tehtävissä toimivat sukupuolen mukaan, muut sektorit



**Kuvio 17.** Eri toimiasemissa työskentelevät sukupuolen mukaan, muut sektorit (% ko. toimiasemassa työskentelevistä). (Lähde: TMT 2018)

Yrityshaastatteluisissa muutamat haastateltavat pohtivat, ovatko miesten ja naisten mahdollisuudet urakehitykseen työpaikalla samanlaiset. Näkemykset olivat jossain määrin ristiriitaisia:

” Minun mielestäni on [mahdollisuudet samanlaiset], sinällään jännää, että mitä ylemmäs mennään, sitä vähemmän on naisia. En näe, että sitä olisi tarkoituksenmukaisesti hankaloitettu tai muuta. Suurin osa on miehiä oman esimiehen tasolla. Joka tasolla on naisia, mutta määrällisesti vähemmän. (Luottamushenkilö, mies)

” Hirveän vaikea uskoa, [että] jos haetaan osastopäällikköä tai yksikönvetäjää talon ulkopuolelta ja siellä on pätevä nainen, että se nainen jäisi eri raiteelle koska on nainen. Pikeminkin luulen, että nainen on vahvoilla hakuprosessissa jos pätevyys muuten riittää. [Tiettyä liiketoimintaa] vetää nytkin nainen, ehkä sillä alalla on enemmän päteviä naisia ja saadaan niitä sinne valittua. (Luottamushenkilö, nainen)

” Perinteisellä ajattelulla on helpompi valita se mies, vaikka se olisi edes niin pätevä. Sen naisen pitää olla ikään kuin monta kertaa pätevämpi, näin se vain on. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” [Tällainen naiskiintiöiminen tai naisista puhuminen erikseen on naisia aliarvioivaa. Osaamiselle, kokemuksella ja pätevyydellä pitäisi kunkin edetä. Toinen asia on sitten se, onko se sitten mahdollista, onko jotakin olosuhdetekijöitä, jotka sotkevat asioita. 30 vuotta sitten oli varmaan tällaisia esteitä mutta ollaan menty siitä eteenpäin. [...] Nuorten naisten ajattelumaailma on samanlainen kuin miestenkin, naisteekkarit eivät tule anteeksipyydellen vaan pää pystyssä lähestymään yritysjohtoa. Naiset eivät itsekään koe tulevansa altavastaajana, se on tärkeää. (Toimitusjohtaja, mies)

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, oliko yrityksissä pohdittu rekrytointia tasa-arvon näkökulmasta tai otettu käyttöön joitakin aiemmassa tutkimuksessa toimiviksi havaittuja keinoja tasa-arvon lisäämiseksi, kuten anonyymi rekrytointi tai rekrytointi-ilmoitusten neutralisointi/sukupuolisensitiivisyys. Kuudessa yrityksessä oli jollakin tasolla pohdittu rekrytoinnin tasa-arvoa. Kolmessa näistä kuudesta yrityksestä oli mietitty anonyymia rekrytointia.



Yhdessä yrityksistä painotettiin, ettei rekrytointia saa tehdä syrjivin perustein:

” Ylipäätään rekrytointeihin liittyen: ei saa syrjiä tai tehdä syrjivillä tekijöillä tai periaatteilla rekrypäättöksiä. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Toisessa yrityksessä taas oli asetettu velvoite haastatella tehtävään molempia sukupuolia:

” On tehty selkeä linjanveto, että meidän pitää haastatella myös naisia, pakotetaan rekrytoija valitsemaan myös naisia rekrytilanteeseen. (Toimitusjohtaja, mies)

Aiemman tutkimuksen mukaan rekrytointi-ilmoituksella voi olla merkitystä sille, kuka hakee paikkaa. Tästä mainitsivat ainoastaan kahden yrityksen edustajat. Toisessa näistä oli emoyhtiössä (muualla kuin Suomessa) käytetty erityisesti naisille suunnattuja kampanjoita. Toisessa taas oli pohdittu, mikseivät tietyt työpaikka-ilmoitukset houkuttele naisia:

” Joihinkin tehtäviin voi olla, ettei tule yhtään naishakijaa. Ollaanko me väärissä medioissa, toisaalta luulisi heidänkin seuraavan alan mediaa? Ehkä he ovat nähneet meidän ilmoitukset ja miettivät haenko. Jotenkin ei olla onnistuttu puhuttelemaan. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Yhdessä yrityksessä on järjestetty esimiehille ja koko henkilöstölle koulutusta diversiteetistä:

” On painotettu sitä, että esimiehiä pitää kouluttaa siitä mitä diversiteetti tarkoittaa ja miten otetaan huomioon joka-päiväisessä työssä. Ja ymmärrystä, että osaisivat esim. rekrytointien yhteydessä poimia oikeita asioita, eikä vain tuijottaa vanhan putkinäön läpi sitä hakijakantaa. [...] Käytiin myös läpi, ettei olla pelkästään erilaisia sen suhteen, minkä maalaisia tai värisiä ollaan, vaan että ollaan erilaisia ihmisiä ja miten erilaisten ihmisten kanssa voisi tehdä töitä. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Mikäli rekrytointia ei oltu arvioitu tasa-arvon näkökulmasta, johtui se haastateltujen mukaan siitä, ettei henkilön taustalla tai sukupuolella ole merkitystä valinnassa. Esimerkkejä kommentteista:

” Ei meillä mitkään stereotyyppiat vaikuta, haetaan aina parasta kykyä. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Kyllä työn itsessään pitää olla se, joka työnhakijaa kiinnostaa. [...] On ihan sama kumpi sukupuoli sitä tekee, itse pitää olla kiinnostunut. Tuntuu hassulta, että yritettäisiin jotenkin väkisin rekrytoida naista tai jotain. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

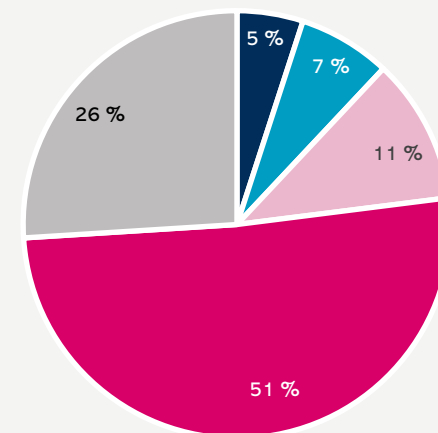
## 7. JOHTORYHMÄT JA JOHTOTEHTÄVIIN VALINTA

Tasa-arvotavoitteet valittaessa henkilöitä johtotehtäviin ovat tämän tutkimuksen perusteella suomalaisissa tekniikan alojen organisaatioissa harvinaisia. Luottamushenkilöiden mukaan tavoitteita naisten osuudelle johtotehtävissä on määritelty vain viidessä prosentissa organisaatioista. Seitsemän prosenttia vastaajista ilmoitti, että tällaisia tavoitteita suunnitellaan, ja joka kymmenes kertoi, että aiheesta on keskusteltu. Puolet vastaajista totesi, ettei tällaisia tavoitteita ole asetettu. Joka neljäs ei osannut arvioida asiaa.

Haastatteluihin osallistuneista kymmenestä yrityksistä kahdessa oli määritelty tavoitteita naisten osuuden lisäämiseksi johtotehtävissä. Yhdessä näistä yrityksistä tavoitteeseen oli sitouduttu vahvasti ja tietyllä ylpeydellä tuotiin esille, että maayhtiötä ylemmän tason johtoryhmässä tavoite saavutetaan viimeisimmän nimityksen myötä. Kyseistä tavoitteen asetantaa perusteltiin seuraavasti:

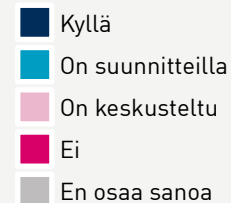
” Tässä on varmaan takana se, että kun huipulta aloitetaan niin naispuoliset henkilöt toimivat roolimallina muille, ja sitä kautta pystytään vierittämään viestiä organisaatiossa alaspäin. (Luottamushenkilö, mies)

” On selkeät tavoitteet. Välillä kritisoidaan näitä tavoitteita, jotkut kokevat, että ovatko nämä kiintiön kautta tulleita. [...] Itse koen, että jos vain todetaan, että yritetään korjata tai pohditaan että saataisiin lisää naisia, niin ei se tapahdu. Tavoite pakottaa huomioimaan asian rekrytoinnissa ja muissa prosesseissa. (Toimitusjohtaja, mies)



**Kuvio 18.** Onko organisaatiossa asetettu tavoitteita: Naisten osuus johtotehtävissä? (n=106)

(Lähde: Luottamushenkilökysely 2019)



Toisessa yrityksessä tavoitteita on myös asetettu, mutta prosessi oli kuluva vuoden osalta vielä kesken. Yrityksessä on tarkasteltu esimerkiksi, kuinka paljon naisia on johtotehtävissä, ja laadittu tavoitteet yleensä pidemmälle ajanjaksolle. Toisaalta prosessia kuvannut vastaaja tuntuu suhtautuvan hieman kriittisesti näihin tavoitteisiin:

” Se ei ole se ongelma, että pitäisi miettiä sitä niin, että pitäisi olla enemmän naisia johtotasolla. Ehkä enemmänkin pitäisi miettiä pysyvyyttä, että on osaavia naisia eri tehtävissä. Ei niin, että houkutellaan lisää, vaan miten arvostus olisi varmasti oikealla tasolla, naiset versus miehet. En kuitenkaan näe tätä ongelmana meillä. Sukupuoleen katsomatta arvostetaan osaamista. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Toisaalta kahdessa haastattelututkimukseen osallistuneessa yrityksessä toimitusjohtajana oli nainen. Yksi vastaaja kuittasi, että tavoite näyttää toteutuvan, joten ei ole syytä panostaa asiaan enempää. Toisessa näistä yrityksistä myös johtoryhmä oli sukupuolijakaumaltaan tasainen. Lisäksi naisia oli myös liiketoiminnan, ei vain tukitoimintojen vetäjinä. Tilannetta ei kuitenkaan ollut erityisesti tavoiteltu, vaan sen kuvataan syntyneen orgaanisesti. Lisäksi toimitusjohtaja itse suhtautuu epäilevästi tällaisiin tavoitteisiin.

” Johtoryhmän osalta ei ole tavoitteita, se [tasainen jakauma] on syntynyt vain sattumalta. Joku vuosi sitten suurin osa johtoryhmästä oli naisia, sitten on tehtävät vaihtuneet. Periaate on, että pätevin ja osaavin valitaan, on vain sattunut niin, että osaavimpina on ollut enemmän naisia. // Sanoisin että meillä ei ole mitään ongelmaa, naisilla on ollut mahdollisuus ja toteuma edetä hommaan. (Luottamushenkilö, mies)

” Ei ole tavoitteita. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo on minun mielestäni sitä, että katsotaan että löytyy sopiva ihminen, jolla on sopivat osaamiset siihen. Menisi väärään suuntaan, jos päätetään että jossain hallituksessa pitää olla näin monta miestä tai naista, se olisi väärin. (Toimitusjohtaja, nainen)

Kuten edellä kuvattiin, tekniikan alojen työpaikoilla naisten osuus on johtotehtävissä selvästi pienempi kuin asiantuntijatehtävissä (katso kuviot 15-17). Lisäksi johtoryhmien jäseninä toimivat naiset ovat useimmiten tukitoimintojen eivätkä liiketoiminnan vetäjiä. Myös haastattelututkimukseen osallistuneissa yrityksissä liiketoimintojen vetäjinä toimivat naiset ovat poikkeus. Esimerkkejä kommentteista:

” Meitä on 7 henkeä johtoryhmässä, 3 naista ja 4 miestä. Olen erittäin tyytyväinen [diversiteettiin], mutta kaikki naiset ovat tukifunktioista. Yksi tämän vuoden teemoja onkin, että miten saataisiin myyntiin naisvoimaa. Myyntipäälliköinä ei ole yhtään naista. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Kun minusta tuli [tietty]päällikkö, olin siinä ensimmäinen koko konsernissa. Kyllä tuli moni nuorempi nainen sanomaan, että onpa kiva, nyt minäkin uskon, että voin päästä tuohon hommaan tai toimitusjohtajaksi. (Toimitusjohtaja, nainen)

” Jos katson nyt [liiketoiminta-alueen] diversiteettiä, se on aika hyvällä mallilla. Myynti on jaettu kahteen osaan, [alue 1] ja [alue 2], molemmat [johtajat] miehiä, toimitusketjun hallinnasta vastaava johtaja on nainen, HR-johtaja on nainen, tuotantojohtaja on mies. [...] Pikkuhiljaa liiketoimintaryhmien johtajatehtäviäkin on avautunut naisille, ennen se oli se viestintä ja HR. Suomessa myyntijohtaja [maantieteellisellä] alueella on nainen. Se on kuitenkin toiseksi tärkein markkina-alue. (Luottamushenkilö, mies)

Yrityshaastattelussa kysyttiin, onko vastaaja tyytyväinen johtoryhmän diversiteettiin. Useimmissa yrityksissä ainakin osa vastaajista oli tyytyväisiä. Kysymys oli avoin siinä mielessä, että haastateltavalle jäi vapaus valita, mitä diversiteetillä tarkoitetaan. Haastateltavat viittasivat useimmiten sukupuoleen (20 haastateltavaa). Lisäksi nostettiin esille kansallisuus (7), ikä (5), koulutus (4), henkilökohtainen profiili/persoona (2) ja muut seikat (muun muassa paikkakunta, uskontokunta). Vastauksista ilmenee, että johtoryhmän koosta riippumatta yksi nainen on liian vähän, mutta kaksi on jo sopiva tai riittävä määrä. Esimerkkejä kommentaista:

” Paranemaan päin. Vuosikausia olin ainoa nainen, nyt meitä on peräti kaksi, vuoden on nyt ollut toinenkin nainen. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Aina haetaan sopivin ja paras kandidaatti, eihän siinä voi ruveta katsomaan sukupuolta. Omaan positioon olisi voinut tulla valituksi mieskin, meillä on jo kaksi naista johtoryhmässä. Pitää katsoa sopivuus ja siihen tilanteeseen paras kandidaatti. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” [J]ohtoryhmään haetaan ihmisiä profiilin ja osaamisen perusteella, joten lopputulos on sen mukainen. Nyt täytyy ihan laskea... Naisia on kahdeksasta kaksi, minusta se on ihan... Ja johdon assistentti toimii sihteerinä eli kokoustilanteissa on tavallaan naisia vielä yksi enemmän. (Toimitusjohtaja, mies)

” Olen tyytymätön naisten määrään johtoryhmässä, toivoin että olisi enemmän. Toisaalta se on toimialan haaste, tämä on pakko sanoa. Asiantuntijatasolla kohtuullisen hyvä jakauma, 40 % naisia, mutta johtoryhmässä vain yksi yhdeksästä on nainen. Haluaisin, että olisi enemmän. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Ylimmän johdon diversiteetti ei näytä hyvältä, tällä hetkellä johtoryhmässä on vain yksi nainen, aiemmin toimitusjohtaja oli nainen. Alemman tason johtoryhmissä on enemmän naisia, ei suuria määriä mutta joitakin tulee mieleen. [Liiketoiminnan] johtoryhmässä ei ole yhtään, väitän että siinä se johtuu yleisestä sukupuolijakaumasta. (Luottamushenkilö, mies)

Haastatteluissa kysyttiin myös, miten valintaprosessi ylimpään johtoryhmään tyypillisesti tapahtuu. Aiempien tutkimusten mukaan naisten voi olla vaikeampi päästä johtoryhmiin, koska he eivät ole mukana miesten verkostoissa. Näin voi käydä etenkin, jos rekrytointi johtopaikoille tapahtuu epävirallisesti tuttuun joukosta.

Haastatelluista yrityksistä puolet kertoi rekrytoivansa ylintä johtoa sekä talon sisältä että ulkoa, puolet ensisijaisesti sisältä. Puolessa yrityksistä rekrytointikonsultin eli headhunterin rooli oli keskeinen hakijajoukon (long list ja short list) toimittamisessa, kun taas toisissa yrityksissä headhuntereita ei käytetty juuri lainkaan.

Haastatteluvastausten perusteella ei voi päätellä, mikä valintaprosessi edistäisi naisten pääsemistä paremmin mukaan prosessiin. Kun rekrytoidaan ulkopuolisia, mukana on usein headhunter; sisäisessä rekrytoinnissa henkilö tuntuu valikoituvan tehtävään, kun paikka avautuu. Valintaprosessi ulkoisessa haussa on selkeästi muodollisempi kuin sisäisessä. Vastauksista kuitenkin ilmenee, että henkilön on tullut erottua joukosta potentiaalisena kasvajana/esimiehenä jo ennen paikan avoimeksi tulemistä joko sisäisesti ylempien esimiesten silmissä tai ulkoisesti headhuntereiden silmissä. Jos naiset puuttuvat tällaisesta niin sanotusta urakehityspotkusta, heitä on vaikea valita johtoryhmiin. Esimerkkejä kommentaiteista:

” Viimeisimmät onnistuneet rekryt on sisäisiä, on aika hyvä keino löytää avainrooleihin oikeanlaisia ihmisiä. [...] Pitäisi olla riittävästi sisällä kehittymässä eri rooleihin ihmisiä, joista pystytään promotoimaan ylöspäin. (Toimitusjohtaja, mies)

” Tuotannon toimintaan tarvittaisiin naisia, joilla on tuotannon kokemusta ja johtajakokemusta. Jos sellaisia ei löydy, niin tyhjästä on paha nyhjäistä. [Liiketoiminnan] johtaja konsernissa on nainen ja vastaavassa laitoksessa Ruotsissa on nainen johtajana. On niitä naisia siis jossakin, jos vielä löytyisi Suomesta. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Meidän omassa putkessa ei ole tällä hetkellä naisia nousumassa johtoryhmätasolle. Aiemmassa työssäni [toisella tekniikan] alalla oli sama tendenssi kuin täällä. Ongelma on, ettei ole mistä ottaa. (Henkilöstöjohtaja, mies)

” Avain on suunnitelmallisuus, tehdään sijais- ja seuraajasuunnitelmia, kehityssuunnitelmia, yritetään katsoa vähän pidemmälle. Jos joku sanoo, että nyt en halua esimieshommaa, parin vuoden päästä voi olla ajatus muuttunut. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Joistakin haastatteluista kävi ilmi, että jos tehtävään haetaan osaavinta henkilöä eikä sukupuolella ole ilmoitettu olevan väliä, valinnat saattavat painottua miehiin. Esimerkkejä kommentaistoista:

” Viimeksi palkattiin ulkoa [johtoryhmän jäsen]: pitkä lista ensin ja sitten lyhyt lista. Ihan lyhimmillä listalla olisiko ollut 4 kandia, 2 miestä ja 2 naista, ei siinä sukupuoli näytellyt mitään roolia. Löytyi kaveri, joka täytti kolme tärkeintä kriteeriä (osaaminen, kokemus, profiili), sattui olemaan mies. (Toimitusjohtaja, mies)

” Headhunterin avulla haetaan johtoryhmän jäsenet. Ei ole ollut preferenssiä, on kyllä sanottu, että molemmat käy. Järjestään kyllä näyttää olevan niin, että 90 % headhunterin ehdottamista kandidaateista on miespuolisia, paitsi kun haettiin HR-johtajaa, silloin short-listalla oli 50/50. [...] Kaksi edellistä joita haettiin oli liiketoiminta-alueiden vetäjiä, eikä short-listalla ollut yhtään naista. [...] Sanottiin että kumpi vaan käy, kompetenssi ja kokemus keskeistä. Kyllähän sitä olettaa, ettei ole biasta heillä [headhuntereilla]. Ehkä niitä on. (Toimitusjohtaja, mies)

Millaisia henkilöitä johtoryhmiin sitten valitaan? Vastauksissa korostuvia piirteitä ovat yksilökeskeisyys, omalla draivilla ja vankalla kokemuksella pärjääminen, vahva asenne ja kosmopoliittisuus. Joissakin yrityksissä korostetaan yhdessä tekemistä, useimmissa ei. Johtaja on vahva ”superihminen”, joka tietää mitä tahtoo

ja soljuu ihmisten joukossa kuin kala vedessä. Tällaisen kuvan ylläpitäminen johtajasta voi helposti rajata tietyn tyyppiset henkilöt pois headhuntereiden listoilta jo ennako-oletusten takia. Myös henkilöt itse voivat rajata itseltään mahdollisuuksia pois, koska he eivät usko pystyvänsä täyttämään vaadittuja asioita.

Haastateltavien mukaan johtajalta odotetaan seuraavia ominaisuuksia:

- näytöt, meriitit, saa tulosta aikaiseksi
- ihmisten johtaminen
- bisnesymmärrys
- oman alan tuntemus, oman alan asiantuntija
- nälkä, energiataso
- yrittäjämäinen asenne
- oma-aloittainen, aktiivinen
- älykkyys
- matkustushalukkuus, kulttuurien tuntemus, kansainvälinen kokemus, kielitaito
- sopivuus yrityksen kulttuuriin
- tulee ihmisten ja asiakkaiden kanssa toimeen
- yhteistyökyky, keskustelukyky muiden johtoryhmän jäsenten kanssa
- määrätietoisuus, oman kannan ajaminen vahvasti läpi, kestää eriävät mielipiteet.

### Esimerkkejä kommenteista:

” Jos jaetaan kahteen osaa, ns. kova puoli on vahva tuntemus liiketoiminnasta [...] ja sopiminen [yrityksen] kulttuuriin on se toinen puoli. Meillä on omanlainen kulttuuri, samanarvoisia ollaan, mutta meillä on erilaiset roolit. Siinä korostuu vahvat ihmisten johtamisen kyvyt ja verkostoitumiskyvyt. (Henkilöstöjohtaja, mies)

” Soveltuu ryhmään. Laaja-alaista bisneksen ymmärtämystä [...]. Tehtävästä riippuen vaihtelee jonkin verran. Kielitaito pitää olla hyvä. Mitä me etsitään, on että henkilö on kehityshaluinen ja vie asioita eteenpäin. Haetaan myös johtajuutta, se on iso juttu. [...] Uskallusta ja rohkeutta olla eri mieltä, voimaa kestää se, että maailma ei ole kanssani samaa mieltä. Välillä miettii, että kestääkö kantti. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

” Pitää saada tuloksia aikaiseksi. Myös avoin ja rehellinen, on aktiivinen, tuo esille asioita rakentavassa hengessä, myös vaikeita asioita. (Toimitusjohtaja, nainen)

” Näytöt on ensimmäinen, pitää olla hyvin vahva näyttö toiminnasta tai toimialasta mihin valitaan. Näytöt oltava todennettuja ja vahvistettavissa, käydään referenssit läpi muuta kautta. Keskitytään hyvin voimakkaasti meriitteihin. Se on ensimmäinen kriteeri. Siitä eteenpäin: miten sopii ryhmään, minkälainen dynamiikka on, uskotaanko että soveltuu ei pelkästään yksilönä vaan myös tiimiin. Muut asiat toissijaisia. (Toimitusjohtaja, mies)

Yksi haastateltu pohti, että naisten ja miesten välillä on eroa johtajuuden osoittamisessa:

” Mitä me etsitään, on että henkilö on kehityshaluinen ja vie asioita eteenpäin. Ja haetaan myös johtajuutta, se on iso juttu. Kaikella kunnioituksella, juuri selkeä johtajuus jää monesti uupumaan naisilta, siitä jää usein kiinni. Herää kysymys, että saisiko tämä henkilö vietyä näitä asioita käytäntöön ja eteenpäin. Toki sellaisia [naisia] myös löytyy, ja palkataan, mutta välillä jää mietityttämään, vaikka olisi muuten hyvä. [...] Pitäisi ehkä naisten tätä yrittää kehittää tai kasvattaa. Eihän se liity välttämättä persoonaan eikä sukupuoleen, mutta naisilla se tuntuu välillä puuttuvan. (Henkilöstöjohtaja, nainen)



## 8. KESKUSTELUA TULOKSISTA

Sukupuolten tasa-arvoa pidetään tärkeänä tekniikan alojen työpaikoilla kuten suomalaisessa yhteiskunnassa yleensäkin. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ilmene konkreettisina tavoitteina tai tekoina, tai edes säännöllisenä tilanteen seuranta.

Kuten Ylöstalo (2019) toteaa Tasa-arvobarometrin tuloksia arvioi-  
dessaan, tasa-arvoa koskevia kamppailuja ei käydäkään ensisijai-  
sesti tasa-arvoasenteista vaan tasa-arvotiedoista. Tasa-arvoon on  
helppo sitoutua arvona, kun se ei vielä edellytä tekoja, muutosta  
tai oman aseman ja toiminnan pohdintaa. Kun arvo muuttuu käy-  
tännön teoksi ja tulee lähelle omaa arkea ja toimintaa, se  
herättää selvästi ristiriitaisempia tunteita, jopa vastustusta.  
(Ylöstalo 2019; katso myös Lee, Faulkner & Alemany 2010.)

Tässä tutkimuksessa haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden ylei-  
simmät perustelut sille, ettei toimenpiteitä tarvita, ovat seuraavat:  
A) tasa-arvo toteutuu jo, ja/tai B) sukupuolella ei ole merkitystä.  
Molemmat voivat toki pitää paikkansa yksittäisen työpaikan tai  
organisaation kohdalla. Tämän ja aikaisempien tutkimusten mu-  
kaan näin ei kuitenkaan näyttäisi laajamittaisesti olevan. Lisäksi  
tasa-arvon toteutumisen jatkuva seuranta on olennaista myös  
niissä organisaatioissa, joissa kaikki tuntuu olevan hyvin.

Huolena on, että "[t]asa-arvo itsestäänselvyytenä, toteutuneena tai  
kehityskertomuksena sivuuttaa tasa-arvon tekoja ja toimintana,  
joiden puute johtaa tasa-arvokehityksen pysähtymiseen tai taka-  
pakkiin" (Ylöstalo 2019: 25). Edelleen, samalla kun toistetaan, ettei  
sukupuolella ole merkitystä, osallistutaankin huomaamatta suku-  
puoliin liitettyjen merkitysten uusintamiseen (Kupiainen 2019).

Naisten prosenttiosuuteen liittyviä tavoitteita on määritelty vain  
harvoissa tekniikan alojen organisaatioissa. Osittain tavoittei-  
den puute liittyy oletukseen sukupuolen merkityksettömyydestä  
valinta- ja urakehitystilanteissa. Osittain se näyttää liittyvän myös  
siihen, että tavoitteiden koetaan tarkoittavan kiintiöitä, joita taas  
vastustetaan tiukasti. Kiintiöiden vastustus puolestaan liittyy epäi-  
lykseen, ettei "päteviä" naisia löydy riittävästi.

Rekrytoimista koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että miehet  
suosivat miehiä – usein tiedostamattaan – ja tästä syystä naiset  
jäävät useammin syrjään (esim. Keinert-Kisin & Koeszegi 2015).  
Varsinkin ylimpään johtoon valittaessa rekrytointiprosessi suosii  
miehiä useastakin syystä: miesten verkostoissa on enemmän mie-  
hiä kuin naisia, valittavalta henkilöltä halutaan vahvoja näyttöjä  
tuloksista ja kotoa odotetaan saavan joustavasti tukea (Holgersson  
2013, Tienari ym. 2013). Tekniikan alojen rekrytoijat ovat useim-  
miten miehiä (Erlandsson 2019). Tuloksellisuudessa ja näytöissä  
arvostetaan linjajohtamista, mutta ei tukitoimintojen johtamista  
(Tienari ym. 2013).

Vaikka näytöt ja tuki kotoa kuulostavat objektiivisilta ja perustel-  
uilta vaatimuksilta, asettavat ne useimmiten naiset epäedulliseen  
asemaan. Johtavassa asemassa olevat harvat naiset johtavat  
yleensä juuri tukitoimintoja kuten henkilöstöhallintoa, lakiasioita,  
viestintää ja markkinointia. Lisäksi suomalaiseenkin kulttuuriin  
sisältyy oletus, että naiset ovat päävastuussa kodista ja lapsista,  
joten naisten pitää todistaa tukiverkostonsa toimivuus toisin kuin  
miesten.

Pätevyys ja osaaminen ovat kuitenkin subjektiivisia ja sosiaalisesti rakentuneita käsitteitä, jotka vaihtelevat organisaation ja tilanteen mukaan, ja voivat muuttua prosessin edetessä (Kupiainen 2019, Holgersson 2013, Tienari ym. 2013, Van der Brink & Benschop 2012). Näin ollen organisaatioissa olisi hyvä käydä keskustelua, mitkä todella ovat kriittisiä osaamisia tehtävän kannalta, ja miten pätevyys määritellään. Lisäksi ulkopuolisten rekrytoinnin ammatillaisten kuten headhuntereiden kanssa on hyvä käydä pelisäännöt läpi (Tienari ym. 2013). On eri asia sanoa, kuten yksi toimitusjohtaja tässä tutkimuksessa, että *”molemmat käy”*, kuin vaatia, että listalta pitää löytyä sekä miehiä että naisia. Muutoin voi käydä niin, että *”sen naisen pitää olla ikään kuin monta kertaa pätevämpi”*, kuten yksi HR-johtajista tässä tutkimuksessa toteaa.

Naisten pätevyyttä epäileviä kommentteja esittävät sekä miehet että naiset. Joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty, että erityisesti insinöörialoille tyypillinen usko meritokratiaan voi heikentää tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden suosiota. Yhdysvaltalaisia insinööriopiskelijoita tutkineet Seron ja kumppanit painottavat, että monet naiset suhtautuvat kriittisesti esimerkiksi diversiteettiä edistäviin ohjelmiin, koska niiden kautta opiskelemaan voisivat päästä myös niin sanotusti vähemmän lahjakkaat, ja näin opiskelijoiden yleinen laatu heikkenisi (Seron ym. 2018). Naiset tottuvat insinööriskulttuurin vaatimuksiin jo opiskeluaikana eivätkä kyseenalaista oletusta meritokratiasta, koska se tukee myös heidän käsitystään omasta kyvykkyydestään: *”Insinööriskulttuurin omaksuessaan naisten on helpompi hyväksyä kaltaisensa aliedustus kuin kyseenalaistaa kulttuurin meritokraattiset väittämät”* (Seron ym. 2018: 152).

Tässäkin tutkimuksessa monet vastaajat korostavat, että yleneminen perustuu ja sen pitäisi perustua vain ja ainoastaan ansioihin sekä henkilön kiinnostukseen. Osa vastaajista huomauttaa, että kiintiöiden käyttäminen saattaisi asettaa naisten valitsemisen epäilyttävään valoon – jälleen, koska valintaperusteena olisi naisen sukupuoli eikä osaaminen tai pätevyys. Epäilijöille voidaan kuitenkin selittää ja perustella tavoitetta, kuten yhdessä yrityksessä on tehty:

”Yksi luottamusmies kysyi yhdessä palaverissa vitsinä, että tarkoittaako [tavoite], että rekrytoidaan jatkossa vain naisia. Eihän se tietenkään sitä tarkoita. Pitää aloittaa siitä, että saadaan naisten huomiota enemmän kuin mitä on perinteisesti ala tehnyt, ja pitää sitten rakentaa niitä urapolkuja naisille, kun saadaan heitä tänne taloon. Tarkoittaa työntajamielikuvan vahvistamista ja tiettyjen toimenpiteiden kohdistamista suoraan naisille, kuten [toisessa maassa] on tehty. Edellytys on, että on jatkuvassa seurannassa, vähintään kuukausitasolla, missä mennään.  
(Henkilöstöjohtaja, mies)

Monet tutkimukset osoittavat, että naisten ongelmat uralla etenemisessä eivät selity puuttuvalla kiinnostuksella tai motivaatiolla. Sen sijaan ongelmat johtuvat organisaatioiden sukupuolittuneista rakenteista ja käytännöistä sekä perinteisten urapolkujen heikommasta sopivuudesta naisille (esim. Hearn ym. 2015). Ekosen (2014) haastattelututkimuksessa keskijohdossa toimivat naiset ja miehet tuovat esille, että naisten voi teknologia-alalla olla ongelmallista

kehittää uraansa hierarkiassa ylöspäin. Myös Kupiainen (2019) mukaan naisten urakehitys miesvaltaisilla työpaikoilla koe-taan hankalampana kuin miesten. Maskuliinisessa kulttuurissa osaamisen aktiivinen kehittäminen ei välttämättä riitä uralle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, koska naissukupuolisena nähtyä asiantuntijuutta ei tunnusteta ja/tai sitä ei tunnusteta riittä-väksi (Kupiainen 2019).

Tämän ja aikaisempien tutkimusten perusteella tekniikan aloilla vallitseva maskuliininen kulttuuri muodostaa merkittävän esteen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseksi. Miesten on yleisesti ottaen helpompi kokea kuuluvansa näille aloille eikä heidän osaamistaan tai pätevyyttään jatkuvasti kyseenalaisteta. Näin ollen naisten tai muiden aliedustettujen vähemmistöjen asema ei parane ilman muutoksia työpaikoilla. Monet tutkijat ovatkin peräänkuuluttaneet tekniikan alojen kulttuurin muuttamista inklusiivisemmaksi eli mukaan ottavammaksi, paremmin kaikil-le sopivaksi (esim. Cheryan ym. 2017, Hatmaker 2013, Faulkner 2011, Lee, Faulkner & Alemany 2010).

Pelkästään naisten määrän lisääminen ei tilannetta muuta. Kuten Powell, Dainty ja Bagilhole huomauttavat: ”Vaikka naisten rekrytoimiseksi tekniikan aloille löydettäisiinkin uusia tapoja ja lähestymisiä (jotka saattavat olla onnistuneita tai eivät), tämä ei välttämättä tarkoita, että naisten pysyminen alalla tai eteneminen paranevat ellei individualistisia käsityksiä insinöörialojen suku-puolittuneisuudesta myös haasteta perusteellisesti” (2012: 552).

Muutos kohti tasavertaisia mahdollisuuksia tukevaa toiminta-kulttuuria vaatii organisaatiolta yhteisiä systemaattisia ja suunnitelmallisia toimenpiteitä ja niiden juurruttamista osaksi työpaikan strategiaa ja käytäntöjä (Kupiainen 2019). Johdon suhtautuminen on keskeistä. Kuten Kupiainen huomauttaa: ”Ilman ylimmän johdon sitoutumista sukupuolen merkityksen huomioimiseen vaarana on, että sukupuolten eriarvoisuus piiloutuu rakenteisiin ja työkulttuuriin” (2019: 102).

Tekniikan alojen maskuliininen kulttuuri myös estää naisia hakeu-tumasta alan opintoihin. Cheryan ja kumppanit (2017) huomaut-tavat, että eri alojen kulttuurit vaikuttavat naisten kiinnostukseen niitä kohtaan. ”Se, että naiset ovat kiinnostuneita muista aloista, ei tarkoita, etteivätkö he olisi voineet olla aivan yhtä innoissaan tietojenkäsittelytieteestä, insinööritieteistä tai fysiikasta, jos kult-tuuri olisi ilmaissut heille, että he kuuluvat myös sinne” (Cheryan ym. 2017: 22). Kulttuurin muuttaminen siten, että erilaiset ihmiset kokevat olevansa tervetulleita, houkuttelisi paitsi naisia myös mui-ta, jotka eivät välttämättä koe nykyistä kulttuuria omakseen. Tämä auttaisi myös laajentamaan käsitystä siitä, mitä tekniikka voi olla ja mitä sillä voi tehdä (esim. Naukkarinen & Bairoh 2020).

## 9. YHTEENVETO JA SUOSITUKSET

**Sukupuolten tasa-arvoa pidetään tärkeänä tekniikan alojen työpaikoilla.** Yhdeksän kymmenestä luottamushenkilökyselyyn vastanneesta arvioi, että sukupuolia kohdellaan tasavertaisesti, työyhteisön ilmapiiri ei ole seksistinen ja organisaation johto on aktiivisesti sitoutunut tasa-arvon edistämiseen. Esimerkki kommentteista:

” Yrityksen johto ja kaikkien henkilöstöryhmien edustajat ovat todenneet, että kaikkien mittarien ja myös omien tuntemusten valossa tasa-arvo toteutuu työpaikallamme, eikä uusille toimenpiteille ole tarvetta. Johdossa ja henkilöstöryhmien edustajissa on myös naisia. Tasa-arvosta on tullut normaali-tila työpaikallamme. (Luottamushenkilö, mies)

**Kulttuuri tekniikan työpaikoilla kuitenkin tukee vaihtelevasti tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.** Miesten ja naisten välisen tasa-arvon tärkeys ei aina tarkoita tasa-arvoa edistäviä tavoitteita tai tekoja, tai edes asian aktiivista seurantaa. Lisäksi **naisilla ja miehillä on jossain määrin eri käsitys siitä, miten tasa-arvo toteutuu.** Luottamushenkilökyselyssä naisista 20 prosenttia ja YTN-liittojen kyselyyn vastanneista naisista 34 prosenttia arvioi, että työpaikalla ei kohdella sukupuolia tasavertaisesti. Miehistä tätä mieltä on enintään 10 prosenttia. Haasteita tasa-arvon toteutumisessa tuodaan esille myös yrityshaastatteluissa:

” Ala on miesvaltainen, miehiä on enemmistö varsinkin tuotannossa. [...] Päällisin puolin näytetään varmaan tasa-arvoiselta ja suvaitsevaiselta, mutta todellisuus on toinen, kun pintaa vähän raaputtaa. (Henkilöstöjohtaja, nainen)

Tasa-arvosuunnitelma useimmista organisaatioista löytyy, useimmiten yhdistettynä yhdenvertaisuutta koskevaan suunnitelmaan. **Suunnitelmien taso kuitenkin vaihtelee huomattavasti organisaatioiden välillä, samoin kuin toteutumisen seuranta.** Tavoitteiden merkitys voidaan tiivistää yhden haastatellun sanoin:

” Jos vain todetaan, että yritetään korjata tai pohditaan että saataisiin lisää naisia, niin ei se tapahdu. Tavoite pakottaa huomioimaan asian rekrytoinnissa ja muissa prosesseissa. (Toimitusjohtaja, mies)

Luottamushenkilökyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan tarkemmin myös suunnitelmien sisällöistä eli niiden kattamista aihepiireistä. Yli puolet vastaajista ilmoitti, että suunnitelmassa käsitellään syrjinnän ja häirinnän tunnistamista ja siihen puuttumisen keinoja, tasa-arvoa ja/tai yhdenvertaisuutta koskevia asenteita, johtamista ja työsuojelua sekä rekrytointia.

Toisaalta vain joka neljäs vastaaja kertoi, että suunnitelma sisältää toimenpiteitä. Huolestuttavana voidaan pitää sitä, että **suunnitelmiin vain harvoin sisältyy arvioita aikaisemmista toimenpiteistä ja tuloksista**. Suunnitelmiin liittyviä haasteita kuvattiin muun muassa seuraavasti:

” Sloganeita löytyy. Konkreettisia toimia ei.  
(Luottamushenkilö, mies)

Tasa-arvolain edellyttämiä palkkakartoituksia ei välttämättä tehdä säännöllisesti. Yli 30 henkilön organisaatiota edustavista luottamushenkilöistä 57 prosenttia ilmoitti, että palkkakartoitus toteutetaan säännöllisesti. Myös haastatteluihin osallistuneiden yritysten käytännöt palkkakartoituksen toteuttamisessa vaihtelevat melkoisesti. Monet vastaajat toivat esille, ettei palkkakartoituksissa ole havaittu merkittäviä sukupuolten välisiä eroja: palkkatasa-arvo toteutuu eikä sukupuolella ole väliä.

Tilastojen perusteella tilanne ei kuitenkaan ole näin hyvä. **Tekkiläisen naisen mediaanipalkan osuus miehen palkasta eli niin sanottu naisen euro oli 88 senttiä vuonna 2018**. Miesten ja naisten palkat ovat yhtenevällä tasolla työuran alussa, heti valmistumisen jälkeen. Viimeistään noin 35 ikävuoden kohdalla palkat alkavat eriytyä, siten että naisten palkat jäävät systemaattisesti miesten palkkojen alapuolelle. Tämä liittyy ainakin osaltaan siihen, että **miehet etenevät keskimäärin naisia useammin ja nopeammin keskijohdon ja johdon tehtäviin**. TEKin tutkimusten perusteella selittämätön palkkaero tekniikan alan korkeakoulutetuilla on

noin 5 prosenttia, eli naiset ansaitsevat keskimäärin 95 prosenttia miesten palkasta, kun muut vaikuttavat tekijät kuten toimiasema, sektori, tehtävä, koulutusala ja yliopisto on vakioitu. Tämä vakioitu ero taas ei tietenkään selitä sitä, miksi naiset harvemmin etenevät urallaan parempipalkkaisiin johtotehtäviin, tai miksi palkkaeroa esiintyy myös saman toimiasemaluokan sisällä.

Suurimmassa osassa yrityksistä vastaajat vakuuttivat, ettei sukupuolella ole uralla etenemisen kannalta merkitystä, koska ylennykset ja urakehitys tapahtuvat puhtaasti henkilön oman hällun, kyvykkyyden ja osaamisen mukaan. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että naisia usein pidetään miehiin verrattuna vähemmän pätevinä. **Naisten pätevyyttä epäileviä kommentteja esittävät sekä miehet että naiset**. Esimerkki kommentteista:

” Aika vaikea olisi rekrytoida kahdesta hakijasta epäpätevämpää vain saadaksemme naiskiintiön täyteen, ei olisi oikein mihinkään suuntaan katsottuna.  
(Toimitusjohtaja, mies)

Myös tilastojen valossa voidaan kysyä, ovatko mahdollisuudet uralla etenemiseen yhtäläiset miehille ja naisille. TEKin jäsenkunnassa asiantuntijatehtävissä toimivista naisista on 31 prosenttia, mutta erittäin vaativissa asiantuntijatehtävissä 17 prosenttia. Keskijohdossa työskentelevistä naisista on joka viides. Johtotehtävissä työskentelevistä naisista on 16 prosenttia ja ylimmässä johdossa enää joka kymmenes. **Naisten osuus siis selvästi laskee, mitä ylemmältä toimiasemasta on kyse**.

**Vallitseva maskuliininen kulttuuri muodostaa merkittävän esteen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiselle tekniikan aloilla.** Miesten on helpompi kokea kuuluvansa näille aloille eikä heidän osaamistaan tai pätevyyttään jatkuvasti kyseenalaisteta. Naisten (tai muiden tällä hetkellä aliedustettujen vähemmistöjen asema) ei parane ilman muutoksia työpaikoilla. Kulttuurin muuttaminen siten, että erilaiset ihmiset kokevat olevansa tervetulleita, houkuttelisi paitsi naisia myös muita, jotka eivät välttämättä koe nykyistä kulttuuria omakseen.

**TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET** voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Tasa-arvoa pidetään tärkeänä. Tekniikan alojen työpaikoilla kuitenkin koetaan, ettei tasa-arvon toteutumista välttämättä tarvitse seurata eikä sen eteen tarvitse tehdä mitään, koska  
A) sukupuolella ei ole merkitystä ja/tai  
B) tasa-arvo on jo toteutunut.
2. Sukupuolen merkitystä vähättelevät asenteet ja vallitseva maskuliininen kulttuuri muodostavat merkittävän esteen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiselle tekniikan aloilla. Naisten asema ei parane ilman muutoksia työpaikoilla.
3. Yrityksissä, joissa tasa-arvoon liittyviä tavoitteita on asetettu, on nähty tavoitteiden mukaista kehitystä, vaikka se on ollut suunniteltua hitaampaa. Toisaalta ilman tavoitteitakin on voitu päästä tilanteeseen, joissa naisilla on tasavertaiset mahdollisuudet eli esimerkiksi liiketoiminnan vetäjinä naisia ja/tai toimitusjohtajana on nainen. Näistä yrityksissä löytyy kuitenkin tasa-arvoa tukevia rakenteita kuten tasa-arvon jatkuvaa seurantaa ja siihen liittyviä toimenpiteitä.

## SUOSITUKSET

TEK haluaa edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tekniikan alojen työpaikoilla. Tämän ja aikaisempien tutkimusten mukaan sukupuolten tasa-arvo etenee työpaikoilla, jos:

1. Johto tahtoo: Johdon sitoutuminen ja esimerkki ovat keskeisiä kaikessa muutoksessa. Johto voi myös määritellä tavoitteita esimerkiksi naisten määrälle johtotehtävissä ja vaatia toimenpiteitä.
2. Kulttuuri sallii: Toimintamallit ja käytännöt puuttua syrjintään tai eriarvoiseen kohteluun on määritelty ja käytössä. Miten puututaan, jos esimerkiksi joku esimies puhuu naisten osaaamisesta tai ehdotuksista vähättelevästi?
3. Rakenteet tukevat: Tasa-arvolle on sovittu mittarit, vastuuhenkilöt ja säännöllinen seuranta. Epäsuotuisaan kehitykseen puututaan toimenpitein. Ainakin rekrytoinnin ja urakehityksen prosessit on arvioitu tasa-arvon näkökulmasta. Luottamushenkilöillä on pääsy tarvittaviin tietoihin ja mahdollisuudet vaikuttaa.

Jos omalla työpaikalla huomaa tarvetta kulttuurin muuttamiseen, olennaista on tunnistaa, missä käytännöissä ja tilanteissa muutosta erityisesti tarvitaan.

#### REKRYTOINTIIN OSALLISTUVA. TEE AINAKIN NÄMÄ:

1. Pohtikaa yhdessä, mitkä osaamiset ovat keskeisiä tehtävän kannalta ja miten pätevyys on määritelty. Eihän osaamisiin tai pätevyyteen sisälly piilo-oletuksia?
2. Tarkista, että ulkopuolisten rekrytoinnin ammattilaisten kanssa on käyty pelisäännöt läpi. Halutaanko esimerkiksi lisätä vaatimus, että pitkältä listalta pitää löytyä sekä miehiä että naisia?
3. Tarkista, miltä rekrytointi-ilmoitus näyttää (esim. kuva) ja miten vaatimukset on muotoiltu. Onko ilmoitus kuvitukseltaan ja tekstiltään (sanat ja sävyt) houkutteleva sekä miehille että naisille? Mainitaanko, että organisaatio haluaa edistää tasa-arvoa ja/tai yhdenvertaisuutta?
4. Varmista, että rekrytointiprosessissa miehiä ja naisia kohdellaan tasa-arvoisesti. Eihän esimerkiksi haastatteluissa kysytä perusteettomasti perhetilanteesta?

#### LUOTTAMUSHENKILÖ. TEE AINAKIN NÄMÄ:

1. Tarkista tasa-arvosuunnitelma: sisältyykö siihen konkreettisia toimenpiteitä? Miten niiden onnistumista arvioidaan? Miten seuranta toimii?
2. Tarkista, missä yhteydessä ja kuinka usein tasa-arvoasioita käydään läpi. Onko vastuuhenkilö nimetty? Kenelle tasa-arvo ja yhdenvertaisuus kuuluvat johtoryhmässä?
3. Tarkista palkkakartoitus: onko se riittävän kattava? Jos kartoitukseen ei sisälly miesten ja naisten palkkojen vertailua, miten ne saataisiin siihen mukaan?
4. Keskustele säännöllisesti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioista edustettaviesi kanssa. Esitle heille ko. suunnitelmat, miettikää yhdessä työpaikkakohtaisia arkipäivän keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi jokaisen työssä.
5. Ota työnantajan kanssa puheeksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyt, miettikää kyselyjen kehittämistä teidän työpaikallenne sopiviksi.
6. Muista, että voit aina ottaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioissa yhteyttä TEKiin. Myös tasa-arvovaltuutettu ja yhdenvertaisuusvaltuutettu neuvovat viranomaisten ominaisuudessa näissä asioissa. [www.tasa-arvo.fi](http://www.tasa-arvo.fi) ja [www.yhdenvertaisuus.fi](http://www.yhdenvertaisuus.fi)

## 10. LÄHTEET

Asiallinen meininki? TEKin tasa-arvokysely 2017.

<https://www.tek.fi/fi/uutishuone/tutkimukset/tasaarvokysely>

Blickenstaff, J.C. (2005): Women and science careers: leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*, Vol. 17 No 4, October 2005, 369-386. Taylor & Francis Ltd.

Ceci, S. J., Ginther, D. K., Kahn, S. ja Williams, W. M. (2014): Women in Academic Science: A Changing Landscape. *Psychological Science in the Public Interest* 2014, Vol. 15(3), 75-141. DOI: 10.1177/1529100614541236

Chapple, A. ja Ziebland, S. (2017): Challenging Explanations for the lack of Senior Women in Science: Reflections from Successful Women Scientists at an Elite British University. *International Journal of Gender, Science and Technology*, Vol.9, No.3. <http://genderandset.open.ac.uk/index.php/genderandset/article/view/471> (Haettu 13.1.2019)

Cheryan, S., Ziegler, S., Montoya, A. ja Jiang, L. (2017): Why are some STEM fields more gender balanced than others? *Psychological Bulletin* 2017, Vol. 143 No 1, 1-35.

Dennissen, M., Benschop, Y. ja van den Brink, M. (2018): Diversity Networks: Networking for Equality? *British Journal of Management*, Vol. 00, 1-15 (2018).

Ekonen, M. (2014): *Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla*. Väitöskirja. No 148, Publications of Jyväskylän School of Business and Economics. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

Erlandsson, A. (2019): Do men favor men in recruitment? A field experiment in the Swedish labor market. *Work and Occupations* 2019, Vol. 46(3), 239-264.

Faulkner, W. (2011): Gender (In)Authenticity, Belonging and Identity Work in Engineering. *Brussels Economic Review – Cahiers Economiques de Bruxelles*, Vol. 54 (2/3), Summer - Autumn 2011

Hatmaker, D. M. (2013): Engineering Identity: Gender and Professional Identity Negotiation among Women Engineers. *Gender, Work and Organization*, Vol. 20. No. 4 July 2013. Online publication at <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2012.00589.x/full> (Haettu 12.6.2015)

Heininen, E. (2019): *Assessing workplace equality: Survey validation and factors affecting perceived workplace discrimination*. Master's Thesis. Faculty of Arts, Psychology and Theology, Åbo Akademi University.

Holgersson, C. (2013): Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work and Organization*. Vol. 20 No. 4, July 2013. doi:10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x

Husu, L. ja Koskinen, P. (2010). What does it take to get to the top? Women at the top of technological research. Teoksessa Godfroy-Genin, A. (toim.): *Women in Engineering and Technology Research. Proceedings of the PROMETEA Conference, Paris, October 26-27, 2007*. Lit Verlag, Pariisi, s. 303-326.

Kanny, M.A., Sax, L.J. & Riggers-Piehl, T.A. (2014): Investigating forty years of STEM research: How explanations for the gender gap have evolved over time. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering* 20 (2), pp. 127-148. Begel House, Inc.: 2014

Keinert-Kisin, C. & Koeszegi, S. (2015): Impact of Organizational Context on Gendered Recruiting Decisions among Science Engineering and Technology Professionals: An Experiment. TU Wien, *Recent Notes on Labor Science and Organization*, 01/2015.

Kupiainen, M. (2019): *Osaamisen sukupuoli*. Miten asiantuntijuus rakentuu sukupuolta ja osaamista koskevissa diskursseissa. Väitöskirja. Sarja C, 472. Turun yliopisto, Humanistinen tiedekunta. Turku 2019.

Lee, L., Faulkner, W. ja Alemany, C. (2010): Turning good policies into good practice: Why is it so difficult? *International Journal of Gender, Science and Technology*. The Open University, UK. Luettavissa: <http://genderandset>.



[open.ac.uk/index.php/genderandset/article/view/64](http://open.ac.uk/index.php/genderandset/article/view/64) (Haettu 3.6.2010)

Moncaster, A. and Morris, C. (2019): Editorial, Special Issue, Gender and Intersectionality in Engineering. *International Journal of Gender, Science and Technology*, Vol.11, No.1. Luettavissa: <http://genderandset.open.ac.uk/index.php/genderandset/article/view/671> (Haettu 1.7.2019)

Naukkarinen, J. & Bairon, S. (2020): STEM – Help or hinder in attracting more girls into engineering? *Journal of Engineering Education* (hyväksytty julkaistavaksi, tulossa 2020).

Okahana, H. ja Hao, Y. (2019): Are they worth it? Master's Degrees and Labor Market Outcomes in the STEM Workforce. *Innovative Higher Education* (2019) 44, 165–185. DOI: 10.1007/s10755-019-9455-5

Panther, G., Beddoes, K. ja Llewellyn, C. (2018): Salary Negotiations and Gender in Engineering Education. Conference paper. 2018 ASEE Annual Conference and Exposition, Salt Lake City.

Powell, A., Bagilhole, B. ja Dainty, A. (2009): "How Women Engineers Do and Undo Gender: Consequences for Gender Equality". *Gender, Work and Organization*. Vol. 16 No. 4 July 2009

Powell, A. and Sang, K. JC (2015): Everyday Experiences of Sexism in Male-dominated Professions: A Bourdieusian Perspective. *Sociology* 2015, Vol. 49(5), 919–936. DOI: 10.1177/0038038515573475

Rhoton, L. (2011): Distancing as a gendered barrier: Understanding women scientists' gender practices. *Gender and Society*, 25(6), 696-716.

Salokangas, T. (2002): *Teknillinen korkeakoulu opiskeluympäristönä sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta*. Pro gradu -työ. Sosiaalipsykologian laitos, Helsingin yliopisto.

Seron, C., Silbey, S., Cech, E. & Rubineau, B. (2016): Persistence

Is Cultural: Professional Socialization and the Reproduction of Sex Segregation. *Work and Occupations* 2016, Vol. 43(2), 178–214. DOI: 0.1177/0730888415618728

Seron, C., Silbey, S., Cech, E. & Rubineau, B. (2018): "I am Not a Feminist, but . . .": Hegemony of a Meritocratic Ideology and the Limits of Critique Among Women in Engineering. *Work and Occupations* 2018, Vol. 45(2) 131–167. DOI: 10.1177/0730888418759774

Schuler, R.S., Dowling, P., ja De Cieri, H. (1993): An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4).

Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2018. Tilastokeskus

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. ja Bendl, R. (2013): And then there are none: on the exclusion of women in process of executive search. *Gender in Management: An International Journal* 28:1, 43–62.

Ylöstalo, H. (2019): Mitä tasa-arvoasenteet kertovat tasa-arvosta? Teoksessa Teräsaho, M. ja Närvi, J. (toimi.) 2019: *Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon. Analyseja tasa-arvobarometrista 2017*. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 6/2019. 157 sivua. Helsinki 2019. ISBN 978-952-343-314-4 (verkkojulkaisu)

Van den Brink, M. and Benschop, Y. (2012), "Gender practices in the construction of academic excellence: sheep with five legs", *Organization*, Vol. 19 No. 4, pp. 507-24.

Wynn, A. T. & Correll, S.J. (2018): Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions? *Social Studies of Science* 2018, Vol. 48(1) 149–164. DOI: 10.1177/0306312718756766

## YRITYSHAASTATTELUT

Haastattelututkimukseen osallistui kymmenen<sup>6</sup> yritystä. Näistä kuusi on teollisuusyrityksiä, kolme on suunnittelualan yrityksiä ja yksi toimii ICT-alalla. Yrityksistä kolme on listattu pörssiin ja muut seitsemän yritystä kuuluvat kansainvälisesti toimiviin konserneihin. Kaksi yritystä on liikevaihdon ja henkilöstömäärän perusteella PKI-yrityksiä, loput suuria. Haastateltavia oli kaikkiaan 26: kuudesta yrityksestä osallistui kolme henkilöä (toimitusjohtaja; HR-johtaja tai muu henkilöstöhallinnon edustaja; luottamushenkilö tai muu henkilöstön edustaja) ja neljästä yrityksestä osallistui kaksi henkilöä (HR-johtaja tai vastaava; luottamushenkilö tai vastaava). Tässä raportissa kaikista HR:n edustajista käytetään nimitystä ”HR-johtaja” ja kaikista henkilöstön edustajista ”luottamushenkilö”.

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina 12.3.–3.5.2019 haastateltavien työpaikoilla, yksi Skypen välityksellä. Haastateltavat ovat syntyneet vuosina 1958–1989, suurin osa 1960- ja 1970-luvuilla. Haastateltavista miehiä oli 17 (65 %) ja naisia 9 (35 %).

Taulukko L1. Haastatellut henkilöt tehtäväluokittain.

Tehtäväluokka	Henkilöitä
Toimitusjohtaja	6
Henkilöstöjohtaja	10
Luottamushenkilö	10
Yhteensä	26

Taulukko L2. Haastatellut henkilöt ikäluokittain.

Ikäluokka	Henkilöitä
30-39v	6
40-49v	9
50v tai enemmän	11
Yhteensä	26

<sup>6</sup> Haastateltavista kolme henkilöä edustavat saman konsernin kahta eri yritystä, jotka on tässä raportissa selvyden vuoksi yhdistetty käsiteltäväksi yhtenä yrityksenä.

Haastattelut toteuttivat **Susanna Bairoh** (Tekniikan akateemiset TEK) ja **Jenni Laininen** (Laki- ja yrityspalvelu Laininen Oy). Suurimpaan osaan haastatteluista (17 haastattelua) osallistuivat molemmat tutkijat, loput (9 haastattelua) toteutettiin siten, että paikalla oli jompikumpi haastattelihoita. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhat purettiin muistiinpanojen tarkistamiseksi ja täydentämiseksi, mutta niitä ei litteroitu. Haastattelujen kesto vaihteli noin 15 minuutista noin 60 minuuttiin.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Kulttuurilla työpaikoilla lähestyttiin tutkimuksessa kolmen P:n avulla (philosophy/values, policies, practices)<sup>7</sup> eli arvot, politiikat ja käytännöt. Haastattelurunkoa käytettiin joustavasti vastaajan tietopohjan mukaisesti: tietyt avainkysymykset (esimerkiksi onko tasa-arvo tärkeää yrityksessä) kysyttiin kaikilta, kun taas jotkut kysymykset (esimerkiksi johdon rekrytointiin liittyen) vain henki-

löiltä, jotka pystyivät asiasta kertomaan. Kysymysten sanamuoto vaihteli kuitenkin hieman, haastatteluiden edetessä esimerkiksi ”onko” -tyyppisten kysymysten sijaan kysyttiin enemmän ”miten” tai ”kuinka”. Lisäksi ensimmäisten haastatteluiden jälkeen jätettiin pois yksi kysymys, joka ei tuonut lisäarvoa tiedonkeruuseen.

Analyysimenetelmänä oli laadullinen sisällönanalyysi. Haastattelujen vastaukset eriteltiin ja luokiteltiin teemoittain, siten että yhden haastattelun vastaus tiettyyn kysymykseen saattaa kuulua useampaan eri teemaluokkaan. Tutkijat sopivat yhdessä alustavasti teemoista analyysin alkuvaiheessa ja niiden tunnistamista ja luokittelua jatkettiin analyysin edetessä. Lopullisesta ryhmitte-lystä ja tähän raporttiin valituista teemoista vastaa raportin tekijä. Lainauksia on muokattu luettavuuden parantamiseksi ja anonymiteetin varmistamiseksi. Hakasulkeissa olevat tekstit ovat raportin tekijän lisäyksiä ja [...] merkitsee poisjätettyä tekstiä.

---

<sup>7</sup> Schuler, Dowling & DeCieri (1993).

#### KYSELY TEKILÄISILLE LUOTTAMUSHENKILÖILLE (N=116)

TEK toteutti toukokuussa 2019 luottamushenkilöille kyselyn, jossa selvitettiin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikoilla sekä aiheeseen liittyviä suunnitelmia. Kysely toteutettiin web-kyselynä 15.-31.5.2019. Kohdejoukkona olivat kaikki tekkiläiset luottamushenkilöt (n=344). Anonyymiin kyselyyn vastasi kaikkiaan 116 henkilöä (vastausprosentti 33 %). Kyselyn toteutti **Susanna Bairoh** ja sen suunnitteluun osallistuivat **Sirkku Pohja** (TEK) ja **Jenni Laininen**.

Vastaajista 70 prosenttia oli miehiä ja 30 prosenttia naisia. Noin 70 % kyselyyn vastanneista edusti yksityistä sektoria ja 30 prosenttia julkista sektoria (valtio, kunta) tai muita sektoreita (esim. yliopistot). Suurin osa vastaajista oli toimiasemaltaan asiantuntijoita, keskihohtoa edusti noin 20 % vastaajista.

Taulukko L3. Kyselyyn osallistuneiden työnantajan toimiala:

Toimiala	Henkilöitä
Teknolomiteollisuus	32
Muu yksityinen sektori	48
Julkinen sektori tai muu	35
Yhteensä	115

Taulukko L4. Kyselyyn osallistuneiden työnantajan henkilöstömäärä:

Toimiala	Organisaatioita
alle 30	6
30-99	20
100-249	19
250-499	15
500-999	11
1000 tai enemmän	41
Yhteensä	112

## TYÖMARKKINATUTKIMUS

TEK tekee vuosittain työmarkkinatutkimuksen jäsenilleen. Tutkimuksella saadaan tietoa esimerkiksi jäsenkunnan rakenteesta, sijoittumisesta työmarkkinoille, palkoista, ansioiden kehityksestä ja työajoista. Tavoitteena on saada luotettavaa ja ajantasaista tietoa jäsenistön tilanteesta edunvalvonnan ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tueksi. Tutkimuksesta saatua tietoa hyödynnetään myös jäsenpalveluissa kuten palkkaneuvonnassa.

Tutkimus toteutetaan sähköisenä kyselynä täysjäsenille, joten opiskelijat ja eläkeläiset eivät kuulu tutkimuksen kohderyhmään. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty erityisesti työmarkkinatutkimuksia vuosilta 2018 ja 2008. Vuonna 2018 kysely tehtiin loka-marraskuussa ja vuonna 2008 marras-joulukuussa.

Käytetty palkkakäsitemalli on säännöllisen työajan kuukausiansio, joka sisältää peruspalkan, luontoisetujen verotusarvon ja erät säännöllisesti kuukausittain maksettavat, palkkaan kuuluvat erät, kuten palvelusvuosilisät ja myyntiprovisiot. Siihen eivät kuulu ylityökorvaukset, lomarahat, vuosibonukset eivätkä sellaiset tulospalkkiot, joita maksetaan harvemmin tai kuukautta pitemmältä ajalta.

Työmarkkinatutkimusten datan analyysin toteutti palkkatutkija **Tuunia Keränen** (TEK).

## YTN-LIITTOJEN KYSELY SEKSUAALISESTA HÄIRINNÄSTÄ JA SEKSISMISTÄ

Kymmenen akavalaista liittoa<sup>8</sup> teki syksyllä 2018 kyselyn seksuaalisesta häirinnästä ja seksismistä työelämässä sekä toimenpiteistä, joilla seksuaalisen häirintään ja seksismiin on työpaikoilla puututtu. Kyselyssä seksuaalinen häirintä määriteltiin sanalliseksi, sanattomaksi tai fyysiseksi, luonteeltaan seksuaaliseksi ei-toivotuksi käytökseksi, jolla loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri. Seksismillä tarkoitettiin sukupuoleen perustuvaa tai siihen liittyvää erottelua, väheksyntää tai asenteellisuutta.

Kyselyn yhtenä pontimena oli #metoo-kampanjan herättämä seksuaalista häirintää koskeva keskustelu ja toimenpiteet. Kyselyllä pyrittiin selvittämään, kuinka seksuaalinen häirintä ilmenee erityisesti selvityksen teittäneiden liittojen jäsenistössä. Kyselyssä oli kaksi kohdejoukkoa: liittojen korkeakoulututkinnon suorittaneet työlliset ja työttömät jäsenet ja korkeakoulututkintoon valmistavassa koulutuksessa olevat opiskelijajäsenet.

Kyselyaineisto kerättiin sähköisesti Webropol-kyselytyökalulla selvityksen teittäneiden liittojen jäsenistössä syyskuussa 2018. Kyselyn perusjoukko koostui liittojen työllisistä ja työttömistä jäsenistä sekä opiskelijajäsenistä. Kysely lähetettiin yhteensä 72 977 henkilölle, joista 8 106 vastasi kyselyyn. Vastausaste oli 11 prosenttia. Kyselyaineistossa vastaajat luokiteltiin työvoimaan ja opiskelijoiksi vastaajien ilmoittaman kyselyhetken päätoimen mukaan. Työvoimaan kuuluviksi luokiteltiin vastaajat, jotka ilmoittivat olevansa kyselyhetkellä työssä palkansaajana tai yrittäjänä tai työttömänä. Opiskelijoiksi luokiteltiin vastaajat, jotka ilmoittivat olevansa päätoimisia opiskelijoita. Vastaajista 7 094 luokiteltiin työllisiksi, 178 työttömiksi ja 550 opiskelijoiksi.

Tässä raportissa käsitellään TEKin jäsenten (n=640) vastauksia. Lisätietoa kyselyn tuloksista yleensä: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005996810.html>

---

<sup>8</sup> Agronomiliitto, Akavan Erityisalat, DIFF – Ingenjörerna i Finland, Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY, Insinööriliitto, KTK Tekniikan Asiantuntijat, Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liitto Loimu, Suomen Ekonomit, Tekniikan akateemiset TEK, Tradenomiliitto TRAL ja Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut.