

Liisa Huhta, Minna Leinonen ja Katja Uosukainen

Luku II

TASA-ARVOTYÖ KENTÄLLÄ: KOKEMUKSIA PK-SEKTORISTA

Johdanto

Sukupuoleen ja sukupuolten tasa-arvon edistämiseen liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita on toteutettu Työelämän tutkimuskeskuksessa koko sen 20-vuotisen historian ajan. Sukupuoleen liittyvä työelämän tutkimus on yksi painopistealue keskuksen strategiassa. Viime vuosien kehitys viittaa siihen, että tematiikka tulee olemaan ajankohtainen myös jatkossa. Viimeaikaiset hankkeet ovat painottuneet suurissa työorganisaatioissa tehtävään tutkimus- ja kehittämis-työhön. Kehittämismahdollisuuksia ja -tarpeita haluttiin kuitenkin tutkia myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kehittämiseen painotuneessa hankkeessa *Sukupuolten tasa-arvon edistäminen pirkanmaalaisissa pk-yrityksissä*¹ (Tapiiri) keskeisenä ajatuksena oli kehittämisen kohdistaminen työpaikoille, joilla suomalaiset tyypillisesti toimivat. Työpaikat edustivat eri aloja: metalli-, kenkä-, tekstiili-, kemian- ja puunjalostusteollisuutta sekä kiinteistöpalvelualaa, tietotyötä, sairaala- ja siivouspalveluita.

Tässä luvussa avaamme tasa-arvotyön perusedellytyksiä, jotka pohjautuvat aikaisempaan tutkimukseen. Kehittämisoitteemme perustuu kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen, jossa ihanteena on eri tason toimijoiden laaja osallistaminen kehittämisprosessiin. Miten käy, kun ihanne kohtaa niukat resurssit ja aikapulan? Pohdimme tasa-arvotyön toteuttamismahdollisuuksia pk-sektorin työpaikoilla: Miten tasa-arvotyön mallit ovat sovellettavissa näille työpaikoille? Mil-

1. Rahoittajina Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) ja TE-keskus (2006–2007).

laisia haasteita tutkija-kehittäjä kohtaa kehittämistyössä ja erityisesti tasa-arvon edistämisessä? Pohdimme myös, miten näitä pk-sektorin haasteita voitaisiin ratkaista.

Tapiiri-hanketta on edeltänyt kaksi suurten työpaikkojen kanssa toteutettua tasa-arvon edistämiseen tähtäävää tutkimus- ja kehittämishanketta. Näistä hankkeista *Tasa-arvosta lisäarvoa – tasa-arvosuunnitelmat ja niiden toteuttamisen käytännöt nais-, mies- ja tasa-alojen työpaikoilla* toteutettiin vuosina 2002–2005 ja *Tasa-arvo työpaikkojen valtavirraksi* vuosina 2005–2007. Näissä hankkeissa mukana oli yksityisen ja julkisen sektorin työpaikkoja, ja kehittämistyön otteena oli kommunikatiivinen toimintatutkimus. Työpaikkojen kehittämistyössä käytettiin työkonferenssimenetelmää sekä työpaikkakohtaisia kehittämispäiviä. Työpaikoilla tehtiin tasa-arvoselvitykset, joissa kysyttiin laajasti henkilöstön kokemuksia tasa-arvosta, työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Tulokset raportoitiin työpaikkakohtaisesti naisten ja miesten kokemukset eriteltynä, ja nämä raportit toimivat kullakin työpaikalla tasa-arvotyön pohjana. Raportit osoittivat säännönmukaisesti sen, että miehet kokivat tasa-arvon toteutuvan naisia paremmin kaikilla muilla osa-alueilla paitsi työn ja perheen yhteensovittamisessa.

Suurten työpaikkojen kanssa toteutetut hankkeet osoittivat tasa-arvon kehittämisen olevan vaativa mutta antoisa prosessi, mikäli kehittämistyöhön sitoutuu sekä johto että henkilöstö. Hankkeissa saadut kokemukset osoittivat myös sen, kuinka keskeistä organisaatioiden kehittämistyössä oli mahdollisuus vaihtaa toisten työpaikkojen kanssa kokemuksia. *Tasa-arvosta lisäarvoa* -hankkeessa painotuttiin tasa-arvoprosessin läpiviemiseen organisaatioissa, kun taas *Tasa-arvo työpaikkojen valtavirraksi* -hankkeessa korostui työpaikkojen välinen oppimisverkosto sekä tasa-arvotyön valtavirtaistaminen työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

Suurten työpaikkojen kanssa toteutetuissa hankkeissa kerättiin runsaasti aineistoa: kyselyiden, työnkonferenssi- ja kehittämispäivien ryhmäkeskustelujen lisäksi työpaikoilla tehtiin 122 haastattelua. Monipuolista aineistoa ja työpaikkojen kokemuksia hyödyntäen *Tasa-arvosta lisäarvoa* -hankkeen jälkeen julkaistiin *Tasa-arvosta lisäarvoa – Käsikirja työpaikkojen tasa-arvotyöhön* (Huhta, Kolehmainen, Lavikka, Leinonen, Rissanen, Uosukainen & Ylöstalo 2005) ja *Tasa-arvo työpaikkojen valtavirraksi* -hankkeen jälkeen kirja *Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen*

kehittämistyössä – Kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta. (Huhta, Kempe, Leinonen & Uosukainen 2007)

Suurten työpaikkojen tasa-arvotyön prosessi ei sellaisenaan ole siirrettävissä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mutta erikokoisten organisaatioiden tasa-arvotyöstä löytyy myös paljon yhteisiä elementtejä. Luvun alussa kuvataan sukupuolten tasa-arvoa työelämässä ja työpaikkojen tasa-arvotyötä säätelevää tasa-arvolakia. Sen jälkeen esitellään *Sukupuolten tasa-arvon edistäminen pirkanmaalaisissa pk-yrityksissä (Tapiiri)* -hankkeen toimintamallia, käytäntöjä sekä kuvataan tutkijoiden roolia pk-sektorin työpaikkojen kehittämistyössä. Luvun loppuosassa pureudutaan pienten ja keskisuurten yritysten kehittämishaasteisiin sekä tasa-arvotyön eri vaiheisiin.

Sukupuolten tasa-arvo työelämässä

Sukupuolten tasa-arvolla tarkoitetaan tässä naisten ja miesten yhtäläisiä mahdollisuuksia tehdä valintoja, kehittyä työssään ja tulla palkituksi siitä ilman sukupuolesta johtuvia tiukkoja rajoituksia. Tasa-arvoon kuuluu myös se, että naisten ja miesten toimintatavat, pyrkimykset ja tarpeet ovat yhtä arvostettuja, vaikka ne olisivat erilaisia. Tasa-arvossa on kyse naisten ja miesten samanarvoisuuden hyväksymisestä sekä tasavertaisista mahdollisuuksista toimia työelämässä koko elämänsä ajan huomioon ottaen. (Huhta ym. 2005, 30). Tämän kirjan luvussa 4 Heiskanen, Korvajärvi ja Rantalaiho tuovat esiin työelämän muutoksia, jotka vaikuttavat siihen, millaista työtä naisille ja miehille on tarjolla ja miten sitä – sekä samalla sukupuolta – tehdään. Huomattavaa on esimerkiksi tieto- ja palvelutyön lisääntyminen. Siksi tarpeet tasa-arvosta neuvottelemisellekin muuttuvat ja vaihtavat paikkaa, kun työnteon tavat ja työn vaatimukset moninaistuvat. Heiskanen, Korvajärvi ja Rantalaiho nostavat esiin sen, että ruumiillisuus ja persoona korostuvat lisääntyneessä tieto- ja palvelutyössä aivan eri tavalla kuin vanha teollinen työ, ja tämän myötä myös sukupuolesta tulee entistä enemmän työväline. Odotukset siitä, miten naiset ja miehet käyttävät sukupuoltaan työtavoitteidensa saavuttamisessa, ovat sukupuolisidonnaisia.

Kehittämisen taustalla oleva näkemys sukupuolesta perustuu – ei niinkään sukupuoleen biologisena tai fyysisenä ominaisuutena – vaan ennen kaikkea sukupuolen kulttuuriseen ja sosiaalisesti tuotettuun luonteeseen. Sen sijaan, että työpaikan henkilöstöä tarkasteltaisiin yhtenä kokonaisuutena ja puhuttaisiin vain työntekijöistä, otetaan huomioon, että henkilöstö muodostuu naisista ja miehistä. Naisiin ja miehiin kohdistuu työpaikalla erilaisia odotuksia ja vaatimuksia, jotka perustuvat usein tiedostamattomiin käsityksiin sukupuolten rooleista ja suhteista.

Tarkastelemme sukupuolta olosuhteita järjestävänä perusteena. Se on kategoria, joka on kietoutunut esimerkiksi työelämän rakenteisiin mutta myös arjen toimintaan ja vuorovaikutukseen. Rakenteita uusinnetaan ja ylläpidetään toiminnassa, jolloin voidaan puhua myös sukupuolistavista käytännöistä (esim. Kinnunen & Korvajärvi 1996). Vaikka suomalaisessa keskustelussa toisaalta jätetään mielellään sukupuoli mainitsematta ja puhutaan mieluummin työntekijöistä kuin naisista ja miehistä, sukupuoli on kuitenkin vuorovaikutuksessa läsnä, ja erityisesti naiset tulevat usein määritellyiksi sukupuolensa kautta. Sukupuolineutraalista puheesta huolimatta työpaikan totuissa käytännöissä tuotetaan sukupuolten eriarvoisuutta, työnjakoa, hierarkioita, syrjintää ja palkkaeroja.

Tasa-arvotyössä liikutaankin kahdella tasolla: sekä rakenteiden että toimintakäytäntöjen muuttamisen tasoilla. Perusteet sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi työpaikoilla nousevat tutkimuksissa ilmenneistä tarpeista. Sukupuolten tasa-arvon puuttumisesta kertovat muun muassa työmarkkinoiden voimakas sukupuolenmukainen jako, sitkeä eriarvoisuus palkkauksessa ja perhevapaiden epätasainen jakautuminen. Lisäksi erityisesti naiset kokevat, että sukupuolten välinen tasa-arvo ei toteudu työpaikalla hyvin. (Huhta ym. 2007; Melkas 2004). Yksityisen ja julkisen sektorin kokemuksiä vertailtaessa kävi myös ilmi, että kaikkein epätasa-arvoisimmin työpaikan tasa-arvotilanteen kokevat yksityisen sektorin naiset (Huhta ym. 2007, 69–89).

Sukupuolen mukainen segregatio ulottuu koulutusvalinnoista ja työmarkkinoista yksittäisten työtehtävien tasolle asti. Sen aiheuttamia ongelmia ovat yksilön valinnanmahdollisuuksien puute, työmarkkinoiden joustamattomuus ja se, että väistämättä osa työntekijöiden potentiaalista jää käyttämättä. Tällaisen horisontaalisen segregaatian

lisäksi suomalaiselle työelämälle on tyypillistä vertikaalinen eli hierarkiassa tapahtuva segregatio: miehet toimivat johtotehtävissä selvästi useammin kuin naiset, ja nais- ja miesjohtajat toimivat eri aloilla. Valtionhallinnon ylätasolla ja pörssiyritysten hallituksessa naiset ovat pieni vähemmistö (Naiset ja miehet Suomessa 2005, 99–108). Aiempi tutkimuksemme osoittaa, että naiset ja miehet mielellään työskentelisivät molempien sukupuolten kanssa (Huhta ym. 2007, 73). Voimakas työtehtävien ja alojen segregoituminen vaikeuttaa myös uuden työvoiman rekrytointia. Tämä korostuu erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä aloilla, joissa työvoimapula on yksi suurimmista haasteista.

Palkkausta käytetään yhtenä arvostuksen mittareista sekä tutkimuksissa että työntekijöiden näkemyksissä ja kokemuksissa. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan naisten palkat ovat koulustausta riippuen 74–81 prosenttia miesten palkoista. Lisäksi miehet saavat naisia useammin tulospalkkioita paitsi siksi, että miehet toimivat useammin aloilla, joilla tulospalkkioita maksetaan, myös siksi, että miehille ylipäättäen maksetaan palkkioita yleisemmin ja suurempia summia. (Lehto & Sutela 2004, 77–78; Huhta ym. 2007)

Miehet käyttävät perhevapaita edelleen selvästi vähemmän kuin naiset. Tyypillisesti miehet ovat pitäneet isyysvapaata 1–3 viikkoa, mutta yli kahden kuukauden mittaisia perhevapaita on käyttänyt hyvin harva. Lisäksi miehet, erityisesti pienten lasten isät, tekevät yleisemmin ylitoita kuin naiset. Työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudet ovat siis keskeinen este miesten tasa-arvolle naisten kanssa. Onkin todettava, että eri työelämän ilmiöt koskettavat usein eri tavalla naisia ja miehiä, jolloin eriarvoisuuden kokemuksia voi olla molemmilla sukupuolilla.

Yksi pk-sektoriakin keskeisesti motivoiva tekijä sukupuolten välisen tasa-arvon kehittämistyöhön oli vuonna 2005 uudistettu tasa-arvolaki. Laki velvoittaa kaikkia työnantajia tavoitteelliseen ja suunnitelmalliseen tasa-arvon edistämiseen. Yli 30 henkeä työllistäviltä työnantajilta laki lisäksi edellyttää tasa-arvosuunnitelmaa, mikä oli yksi *Sukupuolten tasa-arvon edistäminen pirkanmaalaisissa pk-yrityksissä* -hankkeeseen kutsuttujen yritysten valintaperusteista. Uudistunut laki määrittelee aiempaa yksityiskohtaisemmin, miten ja minkäsisältöistä tasa-arvosuunnittelua työpaikoilla tulee toteuttaa: työpaikoilla tulee

selvittää tasa-arvotilanne, tehdä kartoitus naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä palkkakartoitus. Palkkakartoituksen avulla tulee selvittää, onko naisten ja miesten välillä palkkaeroa ja mistä mahdolliset erot johtuvat. Suunnitelman on myös sisällettävä toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sekä arvio aikaisempien toimenpiteiden toteutumisesta. Tasa-arvon suunnitteluprosessi on henkilöstön ja johdon yhteinen ja toimii käytännössä nimeämällä tasa-arvoryhmä, jossa on eri henkilöstöryhmät edustettuina.

Tasa-arvosuunnitelmia on tähän mennessä tehty eniten suurilla ja julkisen sektorin työpaikoilla. SAK:n luottamusmieskyselyn mukaan 53 prosenttia SAK:laisista työpaikoista oli tehnyt tasa-arvosuunnitelman vuoteen 2007 mennessä (Luottamusmieskysely 2007, 13). Akavalaisista työpaikoista 47 prosenttia ilmoitti luottamushenkilöille vuonna 2006 tehdyssä kyselyssä työpaikallaan tehdyn tasa-arvosuunnitelman (Kysely luottamushenkilöille tasa-arvosuunnitelmien tekemisestä työpaikoilla 2006). Työpaikkojen aktiivisuus ja kiinnostus tasa-arvotyötä kohtaan onkin lisääntynyt nopeasti tasa-arvolain uudistamisen myötä. Vielä vuonna 2003 suunnitelman oli tehnyt noin kolmannes lain edellyttämistä työpaikoista (Ahponen & Paasikoski 2003, 14). Pk-sektorilla kokemus tasa-arvosuunnittelusta kuten muustakaan kehittämistyöstä ei ole ollut yhtä vakiintunutta kuin suurilla työpaikoilla. Senkin vuoksi pk-sektorin tasa-arvotyö on koettu tärkeäksi kehittämis- ja tutkimustyön kohteeksi.

Kehittämisen tukirakenteet ja toimintamalli

Yhteistyömme yritysten kanssa perustui kahdenlaiselle toiminnalle: yhteiseminaareille ja työpaikkakäynneille. Tarkoituksena oli antaa työpaikoille eväitä tasa-arvosuunnitteluun sekä olla kontaktitapaamisten kautta tukena ja apuna suunnitteluun liittyvässä työskentelyssä. Hankkeen eteneminen ilmenee taulukosta 1.

| TAULUKKO 1. Kehittämisen toiminnot. | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <i>Toiminto</i> | <i>Teema</i> | <i>Tavoite</i> |
| I seminaari | Tasa-arvosuunnittelun periaatteet ja käytännöt | Antaa työpaikoille eväitä tasa-arvotyöhön |
| Työpaikkakäynnit | Tasa-arvotyön käynnistäminen | Työpaikkakohtainen tasa-arvovalmennus |
| II seminaari | Tasa-arvon haasteet ja ratkaisut | Tasa-arvokokemusten tekeminen näkyväksi |
| Työpaikkakäynnit | Tasa-arvotyön välitilinpäätös ja suunnitelmien kommentointi | Työpaikkakohtainen tasa-arvovalmennus |
| III seminaari: päätösseminaari | Yritysten tasa-arvosuunnittelu | Yritysten kokemusten ja suunnitelmien esittely ja asettaminen kontekstiin |

Seminaareihin oli kutsuttu kaikki työpaikkojen tasa-arvoryhmien jäsenet, ja yhtä työpaikkaa lukuun ottamatta seminaareihin osallistuttiin aktiivisesti. Kahdessa ensimmäisessä seminaarissa luentojen lisäksi käytettiin menetelmänä ryhmätöitä, joiden avulla yritysten edustajat pääsivät sekä tutustumaan toisiinsa että jakamaan kokemuksia. Viimeisessä seminaarissa hankkeessa mukana olleet yritykset saivat puheenvuoron ja pääsivät kertomaan omasta tasa-arvoprosessistaan hankkeen aikana.

Tutkijoilla oli asiantuntijarooli työpaikkojen kehittämistyössä. Työpaikat toivoivat konkreettisia välineitä ja opastusta tasa-arvoprosessin eri vaiheissa. Haasteena toimintatutkijalla on tasapainoilu epäkohtien esiin nostamisen ja kannustamisen välillä. Näkökulmana on tällöin tavoite, johon prosessin kuluessa pyritään. Tasa-arvon kehittämistyöhön sisältyy väistämättä vastarintaa, ja tutkijan pitäisi kannatella prosessia siitä huolimatta (Leinonen & Uosukainen 2004). Tässä kuvattu kehittämisprosessi oli nopeatahtinen, joten tutkijoiden asettamat kehittämisen raamit, kuten aikataulukutus, olivat keskeisiä toiminnan etenemiseksi. Yhteydenpito työpaikkoihin ja osallistuminen tasa-arvoryhmän toimintaan olivat prosessin kannattelemisen tärkeitä elementtejä.

Kehittämishaasteita pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

EU:n määritelmän mukaan pienet ja keskisuuret yritykset määritellään kolmen kasautuvan tekijän perusteella: henkilöstön määrä, liikevaihto ja riippumattomuus. Jos tarkastellaan vain henkilöstön määrää, pienessä yrityksessä on vähemmän kuin 50 ja keskisuuressa yrityksessä vähemmän kuin 250 työntekijää.

Henkilöstön kehittämisen näkökulmasta suuria yrityksiä pienempi koko tuo mukanaan sekä etua että haittaa. Pk-yrityksissä organisaatorakenne on usein suuria yrityksiä yksinkertaisempi, jolloin yritykset ovat joustavia ja niiden kyky reagoida muutoksiin on nopea. Myös keskitetty päätöksenteko nopeuttaa muutoksiin reagointia. Toisaalta pk-yrityksillä on usein suuria yrityksiä rajallisemmat aika-, raha- ja henkilöstöresurssit käytettävissään. Pk-yrityksessä johto on usein myös yrityksen omistaja. Omistaja-johtajan vastuulla on yrityksen kannattavuudesta huolehtiminen, joten henkilöstönkehittämiseen liittyvien kysymysten näkeminen tuottavuuden taustalla ei aina ole itsestään selvää. (Pk-yritysraportti 1998)

Kerr ja McDougall arvioivat pk-yritysten osaamisen kehittämistoimintaa ja yhtenä tekijänä nostavat esiin toiminnan suunnittelun lyhytjänteisyyden. Toiminnan suunnittelun lyhytjänteisyys on pk-yrityksille ominaista, koska yritys ei itse hallitse toimintaympäristöään. Tämä näkyy yritysten kehittämistoiminnoissa, joiden suunnittelu on harvoin järjestelmällistä ja pitkälle aikavälille suunniteltua toimintaa. (Kerr & McDougall 1999)

Pohjala ja Vuori (2000) nostavat esille erityisesti pk-yrityksien kehittämistoiminnan ominaispiirteistä kehityshankkeiden konkreettisten tavoitteiden tärkeyden sekä ulkopuolisen tuen merkityksen. Henkilöstönkehittämisen näkökulmasta sukupuolikonteksissa konkreettinen tavoite voi olla esimerkiksi tasa-arvosuunnitelman laatiminen tai palkkakartoituksen tekeminen. Kehittämistoimintaan on usein yrityksessä vähän omia resursseja, joten ulkopuolinen tuki edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Sukupuolen ottaminen yhdeksi kehittämistoiminnan lähtökohdaksi on todennäköisesti työpaikalla haastavaa. Sukupuolesta puhuminen ja sukupuolen tuottamien erojen huomioiminen saatetaan työpaikalla kokea vieraaksi ja hankalaksi.

Ulkopuolisen tahon käyttäminen tasa-arvotyön apuna ei ole kaikille työpaikoille mahdollista, mutta vie asiaa eteenpäin.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan neljännes pienistä ja keski-suurista yrityksistä kärsii työvoimapulasta. Ongelma on suhteellisesti suurempi pk-yrityksissä kuin suurissa yrityksissä. Yhä kasvava työvoimapula haastaa sekä työvoimapolitiikan että työpaikat. Onnistuneella työvoimapolitiikalla voidaan esimerkiksi pidentää työuraa sekä sen alku- että loppupäästä ja kohdentaa koulutusta työvoimapuolasta kärsiville aloille. (Pk-suhdannebarometri, elokuu 2007). Työpaikoilla työvoimapula näkyy kilpailuna osaavasta työvoimasta.

Työvoimapula huolestutti myös hankkeessa mukana olevia työpaikkoja. Uhka työvoimapulasta toimi osalle työpaikoista motivaationa lähteä mukaan tasa-arvon edistämishankkeeseen. Tasa-arvon edistäminen ja henkilöstön hyvinvointi tunnistetaan imagokysymyksenä, ja työvoimaa rekrytoitaessa kysymys imagosta on noussut yhä keskeisempään rooliin.

Kerr ja McDougall nostavat johtajan/omistajan suhtautumisen kehittämistoimintaan keskeiseksi. Johtajan/omistajan intressit sekä arviot kehittämisen hyödyllisyydestä ovat ratkaisevassa asemassa, kun yrityksessä mietitään aika- ja raharesurssien kohdentamista. (Kerr & McDougall 1999).

Kehittämistyö suuntautuu pk-yrityksissä usein tuotteiden tai tuotannon kehittämiseen, harvemmin henkilöstönkehittämiseen. Tästä kertoo myös yritysten henkilöstörakenne: etenkin pienissä yrityksissä henkilöstöpääällikkö on harvinaisuus, ja henkilöstöhallintoon liittyvät työt ovat usein toimitusjohtajan vastuulla. Verrattuna suurissa yrityksissä vallitsevaan tilanteeseen, jossa henkilöstöpääällikön alaisuudessa toimivat henkilöasioiden ammattilaiset ovat tottuneita pitkälle tulevaisuuteen suuntautuvien kehittämishankkeiden läpivientiin, tilanne pienillä työpaikoilla on lähtökohtaisesti hyvin erilainen. Etenkin pienissä yrityksissä henkilöstöasiat mielletään lähinnä työsuhteeseen ja palkanlaskentaan liittyviksi asioiksi.

Suuria yrityksiä rajallisemmat resurssit ovat pk-yrityksissä erityinen haaste sellaisessa kehittämistyössä, jonka suoraa vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen on mahdotonta arvioida. Ajan ja resurssien käyttäminen kehittämiseen saatetaan kokea menetetyksi ajaksi. Jatkuva kiire ja päivittäisistä rutiineista selviäminen vievät kaiken ajan, jolloin

henkilöstön kehittäminen mielletään vain ylimääräiseksi rasitteeksi. Kehittämistyöhön käytettävien resurssien vähäisyyden lisäksi myös olemassa olevat rakenteet ja toimintatavat saattavat aiheuttaa ongelmia erityisesti työpaikoilla, joilla kehittäminen ei ole kuulunut aiemmin yrityskulttuuriin. Miten tuodaan esille työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, mitkä ovat kehittämistarpeita, kenen kokemuksia arvostetaan ja miten nykyisiä käytäntöjä arvioidaan tasa-arvon näkökulmasta, ovat vaikeita kysymyksiä, joita työpaikalla pitää pohtia kehittämistyön käynnistyessä.

Aika- ja resurssipulan lisäksi yksi keskeinen tasa-arvotyön haaste näyttää olevan ylipäättään sukupuolten tasa-arvosta puhuminen. Suuremmilla työpaikoilla ja varsinkin julkisella sektorilla tasa-arvolakiin vetoaminen riittää yleensä legitimoimaan tasa-arvon edistämistyön. Pk-yrityksissä, etenkin jos toinen sukupuoli on huomattavassa vähemmistössä, saatetaan sukupuolten tasa-arvosta puhumiseen reagoida jopa aggressiivisesti. Osassa työpaikkojen törmäsimme asenteeseen, jonka mukaan tasa-arvo on jo toteutunut ja on vanhanaikaista käydä näitä keskusteluja.

Tasa-arvotyön prosessi pk-sektorilla

Suurempien työpaikkojen kehittämistyön kokemukset ja tutkimukset on koottu käsikirjaksi ja tutkimusraportiksi (Huhta ym. 2005; Huhta ym. 2007). Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tasa-arvotyö ei kuitenkaan käytännössä lähde liikkeelle käsikirjaa lukemalla. Tarvitaan käytännöllisiä esimerkkejä ja mahdollisimman konkreettiset ohjeet. Tapiiri-hankkeessa kehiteltiin pelkistetty seitsenportainen opasvihko tasa-arvosuunnitelman toteuttamiseksi. Vihkoa valmistellessa otettiin huomioon juuri pk-sektorin erityistarpeet ja pyrittiin tiivistämään ohjeet mahdollisimman sellaiseen toteutettaviksi. Portaat etenevät seuraavin askelin:

- 1) kokoa ryhmä
- 2) selvitä naiset ja miehet numeroina
- 3) tee palkkakartoitus
- 4) kerää kokemuksia

- 5) kutsu henkilöstö koolle
- 6) tee tasa-arvosuunnitelma
- 7) toteuta suunnitelma

Ryhmän kokoaminen edellyttää eri henkilöstöryhmien ja johdon yhteistä työryhmää. Naisten ja miesten numeroina selvittämisellä tarkoitetaan lain velvoitetta tehdä näkyväksi naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin ja asemiin työpaikalla. Tässä kohden henkilöstöhallinnon rekistereiden hyödyntäminen on välttämätöntä. Palkkakartoituksen taustalla on tasa-arvolain vaatimus siitä, että samasta ja samanarvoisesta työstä tulee saada samalla työnantajalla sama palkka. Kokemusten keräämisellä viitataan henkilöstökyselyyn, joka voi olla työilmapiiri- tai työhyvinvointikysely, mikäli taustamuuttujana on sukupuoli, ja naisten ja miesten kokemukset raportoidaan erikseen. Henkilöstö tulee kutsua koolle, jotta heille voidaan raportoida kyselyjen tulokset sekä kerätä ideoita tasa-arvosuunnitelman toimenpiteiksi. Varsinaisen tasa-arvosuunnitelman kirjoittamisesta vastaa tasa-arvoryhmä. Suunnitelman toteuttamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siitä tiedottamiseen sekä toimenpiteiden toteutumisen seurantaan. Suunnitelma tulee päivittää vuosittain, mutta selvitys tasa-arvotilanteesta ja palkkakartoitus voidaan erikseen sovittaessa tehdä kolmen vuoden välein.

Kokemukset suurten organisaatioiden tasa-arvotyöstä ovat olleet innostavia. Kun tasa-arvon kehittämiseen on sekä johto että henkilöstö sitoutunut, on todellisia muutoksia saatu aikaan. Työpaikoilta saatujen palautteiden perusteella muutoksen edellytyksenä on ollut riittävän pitkä prosessi. On myös tarvittu ryhmä, joka sitoutuu kannattelemaan kehittämistyötä organisaation sisällä. Jos kehittämistyö on yksittäisen ihmisen vastuulla, jää työ helposti ulkokohtaiseksi eikä muutoksista välttämättä jää pysyvää jälkeä. Kaikessa kehittämistyössä oleellista onkin saada muutokset osaksi työpaikan rakenteita, olemassa olevia strategioita sekä johtamisen käytäntöjä (Huhta ym. 2007).

Tapiiri-hankkeessa resurssit ovat olleet selkeästi vaatimattomammat kuin suurten yritysten kanssa toteutetuissa hankkeissamme. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on ollut mukana yhteensä 14, ja aikaa yritysten kanssa työskentelyyn on ollut yksi vuosi. Syvälliseen kokemusten vaihtoon tai reflektointiin ei siis ole ollut mahdollisuutta. Tutkijoiden näkökulmasta yksi prosessin haasteista onkin ollut kiire kenttätyössä, jonka myös Valkama ja Järvensivu tämän kirjan luvussa 7 nostavat

esiin. Yritysten edustajilta saatujen palautteiden perusteella yhteisissä seminaareissa antoisinta ovat olleet puheenvuorot, joissa pitkään tasa-arvotyötä tehneiden yritysten edustajat ovat kertoneet oman organisaationsa tasa-arvotyöstä. Nämä puheenvuorot ovat herättäneet myös eniten keskustelua. Tämä on vahvistanut käsitystä siitä, että erilaisissa oppimisverkostoissa tapahtuva oppiminen on henkilöstön kehittämisessä onnistunut menetelmä. (Ks. esim. Huhta ym. 2007).

Tasa-arvon edistäminen organisaatioissa edellyttää aina viime kädessä muutoksia asennetasolla. Jotta tasa-arvoa voidaan edistää, tulee olla tietoinen olemassa olevan järjestelmän ongelmakohdista ja naisten ja miesten erilaisista tasa-arvokokemuksista yrityksessä. Tämä tietoisuuden herättäminen onnistui hyvin erilaisten ryhmäkeskustelujen avulla aiemmissa hankkeissa. Tapiiri-hankkeessa yhdeksi haasteeksi muodostui, kuinka toisaalta välittää riittävästi tietoa ja toisaalta antaa aikaa keskustelulle ja vapaalle oivaltamiselle lyhyessä ajassa.

Kun tasa-arvotyöhön lähdetään pk-yrityksessä, jossa henkilöstön kehittämisestä ei ole perinteitä tai kokemusta, on lähdettävä liikkeelle olemassa olevan tilanteen kartoituksesta. Monissa yrityksissä oli jonkinlaisia kokemuksia työhyvinvointi- tai työilmapiirikartoituksista, toisissa niitä ei ollut tehty aiemmin ollenkaan. Tasa-arvon edistämisen näkökulmasta tarkasteltuna kartoituksissa ja kyselyissä oleellista on, että taustamuuttujina käytetään sukupuolta ja tuloksia tarkastellaan miesten ja naisten osalta erikseen. Pienissä yrityksissä tämäkin voi toisinaan tuottaa ongelmia. Jos naisten tai miesten joukko on kovin pieni, on anonymiteetin säilymiseen kiinnitettävä erityistä huomiota.

Henkilöstökyselyt osoittautuivat pk-yrityksissä konkreettiseksi työkaluksi hankkia tietoa henkilöstön hyvinvoinnista ja tasa-arvokokemuksista. Hyvä pohjatieto onkin koettu lähes välttämättömäksi tasa-arvon kehittämistyön käynnistämisessä. Yhden päivän yhteinen seminaari ei toiminut riittävänä motivoivana tekijänä, vaan tarvittiin myös kahdenvälistä yhteydenpitoa tutkijoiden ja yritysten välillä. Käytännössä yritysten oma tasa-arvotyö saatiin liikkeelle siinä vaiheessa, kun tutkijat olivat ensimmäisen kerran käyneet yrityksessä. Monissa hankkeen yrityksissä toteutettiin henkilöstökysely joko aiempia kyselyjä hyödyntäen tai tehtiin kokonaan uusi kysely tutkijoiden kehittämien mallien pohjalta. Yksi pk-yritysten vahvuuksista onkin juuri mahdollisuudet nopeaan reagointiin, mikäli yrityksen johto tarttuu asiaan.

Haasteena on ennen kaikkea löytää kyselyn käytännössä toteuttava henkilö ja riittävästi aikaa sen toteuttamiseen. Hankkeessa on nähty erilaisia toteutustapoja. Monissa pienissä ja keskisuurissa yrityksessä henkilöstökyselyjen toteutus on ulkoistettu, ja tällaisissa tapauksissa tasa-arvokysymyksiä onkin pyritty liittämään tutkijoiden aloitteesta osaksi konsulttiyritysten valmiita kyselypohjia.

Hankkeen työpaikoilla on myös toteutettu kokonaan omin voimin tutkijoiden antama valmis kysely. Tämä on edellyttänyt sitä, että yrityksessä on olemassa henkilöstöasioista vastaava henkilö tai jonkun muun työnkuvaan sisällytetään tällainen työ. Esimerkiksi yhdellä työpaikalla työsuojelupäällikkö hoiti kyselyn käytännön toteutuksen ja raportoinnin. Kyselyn tulosten kerääminen, kokoaminen ja raportointi edellyttävät riittävästi aikaa ja osaamista. Tasa-arvokokemusten esiin saamiseksi oleellisinta kyselyissä on se, että yhtenä taustamuuttujana on sukupuoli ja että raportointivaiheessa naisten ja miesten kokemuksia tarkastellaan erikseen. Joidenkin työpaikkojen kyselyt osoittivatkin sen, että useamman taustamuuttujan käyttö kyselyssä saattaa sekä laskea vastausprosenttia että tuottaa kaunisteltuja tuloksia. Anonymiteetin säilyminen on rehellisten vastausten saamisen kannalta välttämätöntä. Jos kyseessä on pieni yritys ja kyselyssä kysytään sukupuolen lisäksi ikää ja henkilöstöryhmää, on ilmeistä, ettei anonymiteetin säilymistä voida taata.

Kun suurissa organisaatioissa tasa-arvotyötä lähdettiin organisaatiokohtaisesti tekemään tasa-arvoryhmissä, asettui pk-yritysten haasteeksi, kuinka irrottaa useamman henkilön työpanos asiaan. Toimivan tasa-arvotyön edellytyksenä on pidetty sitä, että työskentelyyn osallistuvat eri henkilöstöryhmät (ks. esim. Huhta ym. 2005; Huhta ym. 2007), mutta yrityksessä, jossa on esimerkiksi 40 työntekijää, täytyy pohtia toisenlaisia ratkaisuja. Jotta tasa-arvoa ja työhyvinvointia voidaan organisaatioissa edistää, henkilöstöllä täytyy olla kokemus kuulluksi tulemisesta ja siitä, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään. Pienissä yrityksissä ei luottamusjärjestelmää ole automaattisesti olemassa, ja toisinaan, jos yrityksen toimintakulttuuriin on kuulunut henkilöstön laajat toimintamahdollisuudet, henkilöstö ei luottamusjärjestelmää välttämättä halua. Ongelmaksi muodostuu tilanne, jossa henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta valtuuttaa ketään keskuudestaan edustamaan esimerkiksi tasa-arvo-

ryhmään eikä koko henkilöstö voi osallistua. Tällöin tasa-arvoryhmä saattaa muodostua muutamasta toimihenkilötason työntekijästä, ja suunnitelmasta jää puuttumaan työntekijöiden näkökulma.

Hankkeessa mukana olleilla työpaikoilla saatiin onnistuneita kokemuksia eri henkilöstöryhmien välisestä keskusteluyhteydestä. Osalla työpaikoja erikseen nimetyn tasa-arvoryhmän kokoontumiset olivat ensimmäinen tilanne, jossa syntyi avointa keskustelua eri henkilöstöryhmien välille. Keskustelua herättivät erityisesti työilmapiiiriin, kiusaamiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamisen liittyvät teemat. Myös eri-ikäisten ihmisten näkemysten saman pöydän äären toi näkyville kiinnostavia erilaisia näkökulmia erimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamiseen. Nuoret miehet nostivat keskusteluissa esiin perhevapaiden merkityksen myös yrityksen imagolle. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet sen, että etenkin toimihenkilöpuolella nuoret miehet pitäisivät perhevapaita mielellään enemmänkin, jos työpaikan ilmapiiiri sen sallisi (Huhta ym. 2007).

Pohdintaa

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työvoimapula on yksi akuuteimmista kysymyksistä tällä hetkellä. Työvoimapulan ratkaisemiseksi pk-yrityksissä on kiinnostuttu yhä enemmän myös henkilöstön kehittämisestä. Osaavasta työvoimasta kilpailtaessa yrityksen perheystävälliset käytännöt miehille tai naisten kannustaminen esimieskoulutuksiin voivat toimia vahvoina signaaleina kiinnostavasta yrityksestä potentiaalisille rekrytoitaville. Etenkin miesenemmistöisillä aloilla tunnustetaan niiden ”ukkoutunut” maine, ja vähitellen on alettu pohtia, mitkä ovat yritystasolla realistisia mahdollisuuksia vaikuttaa vanhoihin stereotyyppisiin mielikuviin aloista ja ammateista. Heiskanen, Korvajärvi ja Rantalaiho ehdottavat tämän kirjassa luvussa 4, että tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota eriarvoisuutta ylläpitäviin kulttuurisiin itsestäänselvyksiin, jotka vaikuttavat erityisesti naisten toiminnan arvostukseen. Toteamme lisäksi, että kehittämisen mahdollisuuksien parantamiseksi on tärkeää tarkastella myös sitä, millaisiin käsityksiin sukupuolesta ja millaisiin työ- ja perhe-elämän ilmiöihin käytännön tasa-arvo nojaa työpaikoilla. Työvoimapula on yksi niistä tekijöistä, jotka pakottavat yritykset pohtimaan sukupuolen kysymystä ja esi-

merkiksi metallialalla naisten houkuttelemista. Naisten ja muualta Suomeen muuttaneiden rekrytointi nähdään jo joissain paikoissa yhtenä keinona ratkaista kysymys työvoimapulasta.

Pk-yritysten niputtaminen samaan kategoriaan ei aina myöskään tee oikeutta kaikille yrityksille. Esimerkiksi omistuspohjan vaikutukset näkyvät kaikessa yrityksen toiminnassa. Kehittämistoiminnan lähtökohdat ja raamit ovat usein erilaiset riippuen siitä, onko kyseessä perheyritys, jonka jäsenet työskentelevät itsekin yrityksessä, vai pörssiyhtiö, jonka omistaa ulkomaalainen pääomasijoittaja. Lisäksi työpaikan toimintakulttuuriin vaikuttaa yritysten toimialojen erilaisuus – esimerkiksi millaisten tuotteiden kanssa ollaan tekemisissä, tehdäänkö metallipalkkeja vai tuotetaanko palveluita. Työprosessit muotoutuvat erilaisiksi, sillä niihin vaikuttavat esimerkiksi työpaikkojen käytännöt, vuorovaikutus, kertomukset sekä työssä käytetty tieto (ks. esim. Järvensivu 2007, 113–114). Myös työpaikan sukupuolikoostumus vaikuttaa puhumisen ja toiminnan tapoihin, kuten vaikka siihen, millaista kielenkäyttöä suvaitaan ja ketkä pääsevät vaikuttamaan. Lisäksi on huomioitava töiden eriytyminen sukupuolen mukaan työpaikan sisällä, jolloin yhdessä organisaatiossa voi olla hyvinkin erilaisia yhteisöjä.

Pk-yrityksissä, joissa on pitkät perinteet, voi toisinaan olla haasteellista nähdä toisin tekemisen tapoja. Toisaalta nuorissa yrityksissä, joissa käytännöt ovat vasta muotoutumassa, on erityisen tärkeää ottaa sukupuolten tasa-arvon edistäminen yhdeksi osaksi kehittämistyötä ja työpaikan arkikäytäntöjä. Olennaista pk-yritysten kehittämisessä on hyödyntää ja soveltaa olemassa olevaa tietoa ja rakenteita. Tasa-arvon edistäminen ja tasa-arvosuunnitelma tulee nähdä osana kokonaisvaltaista yrityksen henkilöstönkehittämistä. Pitkäkestoinen tasa-arvon kehittämistyö täytyy olla osa muuta henkilöstöpolitiikan rakentamista ja muokkaamista, jotta sillä on aidosti vaikutuksia yrityksen käytäntöihin. Tämä on erityisesti pk-sektorilla myös resurssikysymys.

Tässä luvussa esittämämme kokemukset perustuvat vuoden kestävään kehittämishankkeeseen pk-yrityksissä. Vuodessa ehditään aloittaa kehittämistyö organisaatiossa, jossa kehittämistyö on uutta ja jossa on edellä lueteltuja kehittämistyöhön liittyviä haasteita. Tasa-arvon edistyminen edellyttääkin yritysten toimijoilta vahvaa sitoutumista prosessin eteenpäin viemiseen ja näkemystä tasa-arvosta osana henkilöstön hyvinvointia ja tuloksellisuutta.