



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Karoliina Sippola

Sukupuolten välisen palkkatasa-arvon toteutumista edistävät toimet yrityksissä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Karoliina Sippola		
Tutkielman nimi:	Sukupuolten välisen palkkatasa-arvon toteutumista edistävät toimet yrityksissä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järström		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	75

TIIVISTELMÄ:

Palkkatasa-arvo on edelleen merkittävä yhteiskunnallinen ongelma länsimaissa, vaikka lainsäädännössä on määritelty sukupuolten tasa-arvon perusperiaatteet. Naiset tekevät yhtä pitkiä työuria kuin miehet, mutta ansaitsevat edelleen samanarvoisesta työstä miehiä vähemmän. Erityisesti Suomessa työmarkkinasegregaatio, jossa naiset hakeutuvat matalapalkkaisille aloille ja miehet korkeapalkkaisille, on yksi Euroopan korkeimmista. Palkkaerojen vähentämiseksi Euroopan unioni on säätänyt palkka-avoimuusdirektiivin, joka velvoittaa työnantajia lisäämään palkka-avoimuutta ja edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa työpaikoilla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä toimenpiteet toteuttavat sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa yrityksissä. Tavoitetta selvitetään kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen kartoittaa palkkatasa-arvon tilannetta yrityksissä, toinen palkkaeroja selittäviä tekijöitä ja kolmas ratkaisevia toimenpiteitä yrityksissä tasa-arvon toteutumiseksi. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, ja sen aineisto kerättiin puolistrukturoituina haastatteluina eri alojen henkilöstöammattilaisilta.

Tutkimustulokset osoittavat, että yksittäisiä työtehtäviä tarkasteltaessa palkkaeroja ei esiinny sukupuolten välillä, mutta tasa-arvoiset urakehitysmahdollisuudet ovat ainakin osittain saavuttamatta. Naisten keskittyminen alemmille palkkatasoille ja miesten yliedustus johtoasemissa on edelleen haaste. Tulosten mukaan tärkeimmät toimenpiteet yrityksissä ovat palkkajärjestelmän läpinäkyvyys ja palkkajärjestelmä, joka perustuu työn vaativuutta ja työntekijän suoriutumista mittaaviin tekijöihin. Avoin kommunikointi palkkauksesta, myös epävirallisissa yhteyksissä, on avain asemassa tasa-arvoisen palkkauksen toteutumisessa. Järjestelmällinen viestintä ja toimenpiteiden jatkuva seuranta edistävät prosessin kehittymistä.

Suurin haaste liittyy naisten rajallisiin urakehitysmahdollisuuksiin ja työmarkkinoiden segregaaation purkamiseen. Tasa-arvon edistäminen vaatii rakenteellisia muutoksia ja tietoista työtä. Tutkimuksen käytännön merkitys on, että yritysten tulee edistää palkkatasa-arvoa keskittymällä toimiviin palkkajärjestelmiin, läpinäkyvyyteen, kommunikointiin ja jatkuvaan seurantaan.

Tutkimuksen rajoituksina ovat haastattelutulosten yleistettävyyden sekä luotettavuus, sillä otos puolistrukturoidussa haastattelussa on pieni eikä tuloksia voida täysin toistaa. Tutkimuksen validiteettia puolestaan vahvistaa se, että haastateltavat edustavat eri aloja, mutta vastaukset olivat keskenään yhteneviä. Yleistettävyyden rajoituksia tasapainotettiin vertaamalla tuloksia aiempaan tutkimukseen ja tarjoamalla tarkka kuvaus tutkimusprosessista, jotta tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa.

AVAINSANAT: palkkatasa-arvo, palkkaero, työmarkkinasegregaatio, tasa-arvoinen työelämä, palkka-avoimuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Palkkaus ja tasa-arvoinen työelämä	9
2.1	Palkkauksen periaatteet	9
2.2	Tasa-arvoinen työelämä	12
2.3	Oikeudenmukaisuus palkkauksessa	14
2.4	Palkkatietämys	16
3	Palkkaepätasa-arvoon johtavat syyt	21
3.1	Stereotyytiat	21
3.2	Sukupuolistereotyytiat	23
3.3	Segregaatio	25
3.3.1	Sukupuolen mukainen syrjintä	27
3.3.2	Vanhemmuus, palkkakuilu ja urakehitys	30
4	Tutkimuksen menetelmät	35
4.1	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu	35
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu	37
4.3	Aineiston analysointi	39
5	Tutkimuksen tulokset	41
5.1	Palkkatasa-arvon määrittely	41
5.2	Nykytilan kartoitus palkkatasa-arvossa	43
5.3	Toimenpiteet tasa-arvoisen palkkauksen edistämiseksi yrityksissä	46
5.4	Tulevaisuuden näkymät tasa-arvoisessa palkkauksessa	50
5.5	Yhteenveto tutkimustuloksista	53
6	Johtopäätökset	56
6.1	Tutkimustuloksen suhteuttaminen aiempaan tutkimukseen	57
6.2	Tutkimustulosten luotettavuus ja rajoitukset	60
6.3	Tutkimustulosten käytännön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset	63
	Lähteet	65
	Liitteet	73

Liite 1. Haastattelurunko	73
Liite 2. ChatGPT -seloste	75

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto luvun 2 pääteorioista.	20
Taulukko 2. Yhteenveto luvun 3 pääteorioista.	33
Taulukko 3. Yhteenveto tuloksista.	53

1 Johdanto

Sukupuolten palkkaerot eivät ole kadonneet, vaikka tasa-arvon pitäisi olla itsestäänselvyys. Vaikka länsimaissa sukupuolten tasa-arvon peruseriaatteen on kirjattu lainsäädäntöön ja naisilla on muun muassa tasavertainen koulutusmahdollisuus, äänioikeus ja yksilönvapaus, työelämässä tasa-arvo on edelleen kaukana toteutumisestaan. Naiset tekevät yhtä mittavia työuria kuin miehet, mutta ansaitsevat keskimäärin 12,7 % vähemmän kuin miehet EU:ssa (Euroopan Parlamentti, 2023). Myös samaa tai samanarvoista työtä tarkasteltaessa, palkkakehitys osoittaa edelleen, että miehet saavat suuremman korvauksen kuin naiset, vaikka sukupuolen ei pitäisi vaikuttaa palkkaukseen. (Kuitto ja muut, 2019)

Suomessa palkkatasa-arvon tilanne on erityisen huolestuttava, sillä työmarkkinasegregaatio on yksi Euroopan korkeimmista (Teräsaho ja muut, 2023). Tämä tarkoittaa työmarkkinoiden eriytymistä niin, että naiset hakeutuvat pääasiassa matalapalkkaisemmille ja miehet taas korkeapalkkaisemmille aloille. Taloudellinen syrjintä on edelleen räikeästi nähtävillä sukupuolten välillä – naisten kohdalla. Esimerkiksi ekonomien ja diplomi-insinöörien välillä on edelleen selittämättömiä palkkaeroja, joita ei voida liittää kokemukseen, osaamiseen tai perhevapaisiin. Ekonomiliitto (2021) on raportoinut, että ekonomien keskuudessa naisten palkat ovat keskimäärin 9 prosenttia miesten palkkoja pienemmät, ja diplomi-insinööreillä vastaava ero on 5 prosenttia miesten eduksi. Samalla kaupallisella alalla valmistuneiden miesten ja naisten välillä on merkittäviä palkkaeroja, vaikka valmistuessa heidän arvosanansa ovat olleet samat. (Ekonomiliitto, 2021) Suurimmat palkkaerot ovat korkeasti koulutettujen ja -palkattujen naisten ja miesten välillä, ja tavanomaiset koulutukseen perustuvat mekanismit eivät riitä selittämään näitä eroja. (Quadlin ja muut, 2023) Lisäksi johtotehtävät ja hallituspaikat ovat edelleen pääosin miesten hallussa, ja tasa-arvoiset uramahdollisuudet ovat yhä saavuttamatta. (The World Economic Forum, 2022)

Palkkatasa-arvon kannalta merkittävä toimenpide on Euroopan unionin huhtikuussa 2023 säätämä palkka-avoimuusdirektiivi, joka velvoittaa työnantajia lisäämään palkka-

avoimuutta ja edistämään tasa-arvoa työpaikoilla. Direktiivin on tarkoitus lisätä läpinäkyvyyttä ja selventää samanarvoisen työn käsitettä, ja se kattaa sekä julkisen että yksityisen sektorin. Läpinäkyvyyttä pidetäänkin yhtenä merkittävimmistä esteistä sukupuolten välisten palkkaerojen poistamiselle. Direktiivin tärkeydestä kertoo myös se, että palkkaeroilla on pitkäaikaisia vaikutuksia naisten elämänlaatuun, köyhyysriskiin ja sukupuolten välisten eläke-erojen kasvuun, joka on EU:ssa keskimäärin noin 30 prosenttia. (Euroopan unionin neuvosto, 2023)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimenpiteitä sukupuolten välisen palkkatasa-arvon toteutumiseksi yrityksissä henkilöstöammattilaisten haastattelujen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata olemassa olevaa teoriaa, vaan tutkia, mitä tietoa juuri tämä tutkimus tuottaa, ja arvioida sitä, miten tulokset suhteutuvat aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, *mitkä toimenpiteet toteuttaisivat sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa yrityksissä*. Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan palkkauksen käsitteistöä ja lainsäädäntöä sekä kuvataan aiemmissä tutkimuksissa havaittuja tasa-arvoisen palkkauksen teorioita. Lisäksi pyritään analysoimaan palkkauksen epätasa-arvon taustalla olevia juurisyytä aiempien tutkimusten pohjalta, jotta saadaan kokonaisvaltaisempi ymmärrys sukupuolten välisten palkkaerojen syistä. Empiirisessä osiossa puolestaan kartoitetaan palkkatasa-arvon nykytilannetta yrityksissä ja ongelman laajuutta henkilöstöammattilaisilla (HR) tehtyjen haastatteluiden kautta. Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta etsitään ratkaisuja ja toimenpiteitä, joiden avulla palkkatasa-arvo toteutuu. Tätä tavoitetta selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla, joista kaksi ensimmäistä kartoittavat palkkatasa-arvon nykytilannetta ja kolmas kysymys kartoittaa toimenpiteitä tasa-arvon toteutumiseksi:

1. Millainen on palkkatasa-arvon tilanne yrityksissä?

2. Mitkä tekijät selittävät mahdollisia palkkaeroja sukupuolten välillä?
3. Mitkä ovat ratkaisevia toimenpiteitä yritysten toiminnassa tasa-arvon toteutumiseksi?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa esitettiin tutkimuksen taustaa, tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset. Johdannon jälkeen tutkimuksessa on kirjallisuuskatsaus, joka koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa (luku 2) avataan palkkauksen määritelmiä ja perusteita, lainsäädäntöä sekä keskeisiä teorioita palkan määräytymisen kannalta. Toisessa luvussa (luku 3) käsitellään aiemmissa tutkimuksissa havaittuja syitä palkkaepätasa-arvon taustalla. Työn empiirinen osio, luvut 4–5, puolestaan jakautuvat tutkimusmetodi ja -tulokset lukuihin. Tutkimuksen empiirisen osion jälkeen esitetään vielä tutkimuksen johtopäätökset luvussa 6.

2 Palkkaus ja tasa-arvoinen työelämä

Tässä tutkimuksessa palkkatasa-arvoa käsitellään tarkastelemalla aineellista palkitsemista, erityisesti rahallista korvausta, peruspalkan ja tulosperusteisten palkanosien muodossa. Palkka tarkoittaa vastinetta tehdystä työstä, ja mitä vaativampi työ, sitä suurempi korvaus on. (Hakonen ja muut, 2014) Palkan suuruuteen vaikuttavat vaativuuden lisäksi työhön ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus sekä henkilökohtainen suoriutuminen. (Ylikorkala & Sweins, 2015) Palkkakehitykseen ja -tasoon vaikuttavat myös organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus. Mitä paremmin organisaatio menestyy, sitä paremmin palkitsemiseen ja sitouttamiseen on mahdollisuuksia. Yksilön elämässä raha merkitsee toimeentuloa, arjen ylläpitoa ja parhaimmillaan myös mahdollisuuksia tehdä ja harrastaa haluamiaan asioita (Hakonen ja muut, 2014, luku 4). Palkka on usein myös tekijä, jonka kautta moni muodostaa käsityksen siitä, miten on onnistunut työssään tai mikä asema hänellä on työyhteisönsä sisällä. Palkkaan liittyy siis monenlaisia merkityksiä ja arvoja.

Tässä pääluvussa kuvataan ensiksi aineellisen palkitsemisen määräytymistä ja lainsäädännöllistä kehystä yhteiskunnassamme. Sen jälkeen tarkastelussa on palkkauksen oikeudenmukaisuus ja siihen liittyvä tasasuhtateoria. Tämä teoria kuvaa palkkauksen oikeudenmukaisuutta työntekijöiden arvioidessa panos-tuotos-suhdetta työssään suhteessa muihin. Lopuksi käsitellään palkkauksen läpinäkyvyyttä yrityksissä ja kuvataan yleisesti, mitä tutkimusten mukaan läpinäkyvyydellä saavutetaan tasa-arvoisemman työelämän kannalta.

2.1 Palkkauksen periaatteet

Suomessa palkkaustavat jaetaan kahteen osaan: peruspalkkaan, joka on palkan pääosa, ja sitä täydentäviin palkkaustapoihin. Jaon muodostumiseen on omalta osaltaan vaikuttanut työehtosopimukset, sillä peruspalkkausta määritellään suhteellisen tarkasti työehtosopimuksissa, toisin kuin täydentäviä palkkaustapoja. (Hakonen ja muut, 2014,

s.69) Peruspalkkauksen lähtökohta on yleensä henkilökohtainen palkanosa, joka muodostuu työn vaativuuden, työkokemuksen, suoriutumisen, kehittymispotentiaalın ja markkina-arvon perusteella. Samaan vaativuusluokkaan kuuluvat tehtävät sisältävät saman tehtäväkohtaisen minimipalkan ja haitarin, jonka sisällä henkilökohtainen palkka voi vaihdella. Yksilölliset palkankorotukset ovat mahdollisia niille, joiden suoriutuminen on korkea nykyiseen palkkatasoon verrattuna, ja vastaavasti palkkakehitystä voi hidastaa, jos suoriutuminen ei ole palkkatasoa vastaavaa. (Ylikorkala & Sweins, 2015)

Peruspalkkaustapojen perusteella maksetaan aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja. (Hakonen ja muut, 2014, s.70–72) Yleisin palkkatapa on aikapalkka, kuten esimerkiksi toimihenkilöiden kuukausipalkka. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja käytetään paljon esimerkiksi myyntityössä ja teollisuuden töissä. Näihin palkkaustapoihin kuuluu olennaisesti saavutusten mukainen, usein kuukasitasolla muuttuva, palkanosa. Jos kiinteää palkanosaa ei ole, puhutaan suorista urakoista ja silloin palkka määräytyy aikaansaannoksen mukaan. Nykyisin on tavallista, että pohjalla on jokin kiinteä palkanosa, jonka saa suorituksesta huolimatta. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkan kiinteä osa voidaan myös jakaa edelleen tehtävä- ja henkilökohtaisiin palkanosiin. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on optimoida paras mahdollinen hyöty maksetulle palkalle. Työntekijän näkökulmasta urakka- ja palkkiopalkat ohjaavat suuresti toimintaa, sillä työn tuottavuus ja suoritteet huomioidaan suoraan palkassa. Vanhojen palkkausjärjestelmien perusteella työntekijöille on maksettu palkkaa henkilön iän, sukupuolen tai palveluvuosien määrän perusteella. (Hakonen ja muut, 2014, s.72; Ylikorkala & Sweins, 2015) Sittemmin on todettu, että työvuosien yhteys työn tuloksellisuuteen on kuitenkin kyseenalainen, joskaan menettelyä ei ole laissa kielletty. Palkkaperusteiden lähtökohtana on nykyään se, että ne ovat perusteltuja sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Siksi palveluvuosilisät on pyritty korvaamaan henkilökohtaisilla lisillä, jotka perustuvat pätevyyttä arvioiviin mittareihin. Jos palveluvuosien määrä korreloi tuloksellisuuden kanssa, on selvää, että kokeneemmat menestyvät myös pätevyiden arvioinneissa. Yhden tai parin palveluvuosilisän käyttö voi olla perusteltua uran

alkuvuosina, erityisesti tilanteissa, joissa uusien ja pätevien työntekijöiden vaihtuvuus on ongelmana. (Hakonen ja muut, 2014, s.72; Ylikorkala & Sweins, 2015)

Kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkauksen halutaan nykyisin perustuvan 1) työn vaativuuteen, 2) henkilön pätevyYTEEN ja 3) työn tuloksiin. Tätä mieltä ovat selvitysten mukaan sekä työntekijät että esihenkilöt. (Hakonen ja muut, 2014, s.74) Palkkausjärjestelmät puolestaan perustuvat erilaisiin palkkaperusteisiin, joissa käytetään palkkaluokkia havainnollistamaan ja yksinkertaistamaan palkan määräytymistä. (Hakonen ja muut, 2014) Samaan palkkaluokkaan pyritään sijoittamaan vaativuudeltaan lähellä toisiaan olevat tehtävät. Minimipalkka määräytyy tyypillisesti tehtävän vaativuuden perusteella ja peräkkäisten minimipalkkojen välistä eroa kutsutaan palkkaporraaksi. Palkkaluokan palkkahaitaria rajaavat minimi- ja maksimipalkka. Kuten aiemmin jo todettiin, palkan suuruuden määräytymistä palkkaluokan sisällä määrittävät esimerkiksi henkilön työsuoritukset, pätevyys, markkina-arvo ja kehittymispotentiaali. (Hakonen ja muut, 2014, s. 74; Ylikorkala & Sweins, 2015) Työnantajan on noudatettava työehtosopimuksien mukaisia minimipalkkoja, mutta hänellä on oikeus maksaa työntekijälle myös näitä palkkoja korkeampaa palkkaa. Työehtosopimuksen asettamia minimipalkkoja voidaan alittaa vain, jos laissa tai työehtosopimuksessa niin sallitaan. Jos työsuhteessa ei ole sovellettavana mitään työehtosopimusta, ja vaikka palkasta ei olisi sovittu työntekijän ja työnantajan kesken, työnantajan on silti maksettava työehtosopimuslain mukainen tavanomainen ja kohtuullinen palkka. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55)

Täydentävät palkkaustavat ovat kuukausipalkan päälle maksettavia palkkioeriä. Jako voidaan tehdä lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. (Ylikorkala & Sweins, 2015) Lyhyen aikavälin kannustimia ovat erityyppiset tulos- ja voittopalkkiot, kuten kertapalkkio tai vuositulospalkkio, joiden tavoitteet asetetaan enintään vuoden mittaiselle aikajänteelle. Pitkän aikavälin kannustimiksi voidaan lukea eri osakepohjaiset järjestelmät sekä henkilöstörahastoon maksettava tulos- tai voittopalkkio. (Hakonen ja muut, 2014) Näiden kannustimien tavoitteena on yleensä työntekijöiden sitouttaminen. Tulospalkkaus on laajinta teollisuudessa, mutta sitä käytetään myös muualla yksityisestä

sektorista julkiseen sektoriin enenevissä määrin. Tulospalkkiot perustuvat ennalta asetettuihin mittareihin ja tavoitteisiin. Ne voivat pohjautua monenlaisiin saavutuksiin, mutta yleisimpiä määräytymisperusteita palkanosalta ovat liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, asiakaspalvelun laatu tai kehitystavoite. Taloudellinen mittari on usein tärkeä, sillä sen kautta rahoitetaan myös maksettava palkkio.

Henkilön pätevyys, työn vaativuus ja työn tulokset ovat palkkaperusteina vaativia, sillä niiden täytyy olla myös jollakin tavalla mitattavissa. (Ylikorkala & Sweins, 2015) Euroopan yhteisön tuomioistuin suosittelee, että työn vaativuuden arviointijärjestelmä perustuu samaa kaavaa noudattaviin ja etukäteen määriteltyihin kirjallisiin arviointiperusteisiin. Lisäksi arviointijärjestelmä on analyyttinen ja perustuu eri sukupuolille tasapuolisesti soveltuviin vaativuustekijöihin. Se johtaa samasta tai samanarvoisesta työstä samaan palkkaan sukupuolesta riippumatta, ja on siten avoin, että työntekijä voi itse päätellä, miksi työ on arvioitu vaativuudeltaan tiettyyn luokkaan ja mihin kokonaisvaativuus perustuu. (Ylikorkala & Sweins, 2015) Analyttisyys tarkoittaa vaativuuden arvioinnissa sitä, että vaativuutta tulisi mitata itsenäisillä, toisistaan riippumattomilla kriteereillä. Kriteerit eivät voi olla liian lähellä toisiaan, eli mitata samankaltaisia asioita, sillä muuten kriteerit eivät pysty riittävästi erottelemaan erilaisia töitä toisistaan. Vaativuuden arvioinnissa käytettävät kriteerit olisi hyvä liittää tehtävän hoitamiseen edellyttäviin taitoihin, tietoihin, osaamiseen, vuorovaikutusympäristöön ja vastuuseen.

2.2 Tasa-arvoinen työelämä

Suomen tasa-arvolaki, Pohjoismaiden tasa-arvolainsäädäntö sekä Euroopan yhteisöjen tuomioistuimen käytäntö ja Euroopan unionin direktiivit määrittävät samapalkkaisuuden käsitteen yhdenmukaisesti. (Hakonen ja muut, 2014) Lakiin perustuen saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille on maksettava samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. (Tasa-arvolaki 609/1986, 6 §) Oikeudenmukaista on myös se, että työn vaativuuden lisääntyessä sekä pätevyyden ja suorituksen parantuessa palkka suurenee. (Hakonen ja muut, 2014, s.71)

Tasa-arvoisen työelämän takaamiseksi on laadittu tarkkoja lakipykälä (§), jotka velvoittavat työnantajaa edistämään sukupuolten tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. (Tasa-arvolaki 609/1986, 6 §) Tasa-arvon edistämiseksi työnantajan tulee, käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat huomioon ottaen: 1) toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä; 2) edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja luoda heille tasavertaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen; 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, etenkin palkkauksessa; 4) kehittää työoloja sekä naisille että miehille soveltuviksi; 5) helpottaa naisten ja miesten osalta työn ja perheen yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota erityisesti työjärjestelyihin ja 6) toimia siten, että sukupuoleen perustuva syrjintä ehkäistään ennakolta. (Tasa-arvolaki 609/1986, 6 §)

Työnantajan on laadittava vähintään joka toinen vuosi erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka pohjalta toteutetaan tasa-arvoa edistävät toimet, mikäli työnantajan palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää (Tasa-arvolaki 609/1986, 6a §; Hakonen ja muut, 2014, s.72). Suunnitelma voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan, ja se on laadittava yhdessä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvalluutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Henkilöstön edustajalla on oltava riittävät vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa. Lisäksi osana tasa-arvosuunnitelmaa tulee olla kattava selvitys työpaikan tasa-arvon nykytilanteesta ja erittely muun muassa miesten ja naisten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä palkkojen tarkastelu ryhmittäin. (Tasa-arvolaki 609/1986, 6a §) Kartoituksessa pyritään selvittämään, että samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ei olisi perusteettomia palkkaeroja, ja jos näin kuitenkin on, täytyy niiden syitä ja perusteita selvittää kattavasti. Mikäli palkkaeroille ei löydy hyväksyttävää syytä, työnantajan on ryhdyttävä asianmukaisesti korjaaviin toimenpiteisiin. (Tasa-arvolaki 609/1986, 6b §) Käytännössä toimivuudeltaan ja perusteiltaan kunnossa olevat palkkausjärjestelmät takaavat varmimmin samapalkkaisuuden toteutumisen. Nämä järjestelmät eivät

kuitenkaan eliminoi edes yrityksen sisältä naisten ja miesten välisiä palkkaeroja, jotka johtuvat sijoittumisesta eri tehtäviin. (Hakonen ja muut, 2014, s.72)

2.3 Oikeudenmukaisuus palkkauksessa

Oikeudenmukaisuus nousee erityisellä tavalla esille käsiteltäessä palkkausta juuri sukupuolten välillä esiintyviä palkkaeroja tarkasteltaessa, sillä perusteettomia palkkaeroja on havaittu jonkin verran samassa työssä ja samalla kompetenssilla olevien naisten ja miesten välillä. (Ekonomiliitto, 2021) Kuten edellä esiteltiin, Suomen tasa-arvolaki asettaa palkkaukselle vähimmäisvaatimuksen, että samasta tai samanarvoisesta työstä on maksettava sama palkka, huolimatta työntekijän taustasta tai ulkoisesta ilmenemismuodosta. (Tasa-arvolaki 609/1986, 6 §) Yrityksen näkökulmasta työnantajan on pyrittävä luomaan mahdollisimman oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä, joka lain, säännösten ja vastuullisuuden nimissä palkitsee työntekijöitään tasa-vertaisesti. (Hakonen ja muut, 2014) Tässä kappaleessa käsitellään niitä tekijöitä, joiden kautta palkkaukseen liittyvä oikeudenmukaisuuskokemus syntyy. Näiden kokemusten tiedostaminen luo pohjan tasa-arvoiselle palkkaukselle.

Organisaatiopsykologian näkökulmasta oikeudenmukaisuus tarkoittaa yksilön kokemusta reiluudesta päätökseen tai päätöksentekoprosessiin liittyvässä kohtelussa. (Maaniemi, 2015) Tässä näkökulmassa tarkastellaan yksilön subjektiivista kokemusta. Oikeudenmukaisuutta ei siis voida määritellä vain yhdellä tavalla, vaan käsite on kokijasta, hänen taustastaan ja kulttuurista riippuvainen. Organisaatiopsykologiassa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään, mistä oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy ja miksi tällä kokemuksella on merkitystä organisaatiolle ja yksilölle. (Maaniemi, 2015)

Yrityksille on tärkeää ymmärtää oikeudenmukaisuuden merkitys sukupuolten välisessä palkkatasa-arvossa, sillä kokemus oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä yrityksen ja yksilön kannalta merkittäviin tekijöihin, kuten yksilöiden organisaatioon sitoutumiseen, työsuoritukseen, esihenkilöön kohdistuvaan luottamukseen ja työtyytyväisyyteen.

(Maaniemi, 2015) Palkkaan liittyvä oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy puolestaan siitä, miten palkkapäätökset hyväksytään, kuinka toimivaksi palkkausjärjestelmä koetaan ja miten suoritusta arvioiviin tuloksiin suhtaudutaan. Kokemus palkkauksen oikeudenmukaisuudesta määrittelee paljon seurauksia tai tuloksia, joita palkitsemalla voidaan saada.

Oikeudenmukaisuus jaetaan tutkimuksissa yleensä kolmeen tyyppiin, joita ovat jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Kysymykset palkkatasosta ja sen oikeellisuudesta ovat tyypillisiä esimerkkejä jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvässä keskustelussa ja siksi jaon oikeudenmukaisuus otetaan tarkempaan tarkasteluun tässä yhteydessä. Adamsin (1963; Maaniemi, 2015) määritelmä jaon oikeudenmukaisuudesta (*distributive justice*) keskittyy siihen, miten ihmiset kokevat epäoikeudenmukaisuutta palkintojen jakamisessa ryhmien ja yksilöiden kesken. Hän on tutkinut erityisesti sitä, miten ihmiset arvioivat saamiaan palkkioita suhteessa toisiin ja kuinka tyytyväisiä he ovat lopputulokseen. Taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että oikeudenmukaisuuskokemus on suhteellinen ja että ihmiset pyrkivät välttämään epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

Oikeudenmukainen jako perustuu Adamsin (1963) mukaan *tasasuhtaperiaatteeseen (equity)*, jossa palkkiot suhteutuvat annettujen panosten perusteella. Tasasuhtateorian perusajatus on se, että yksilö pyrkii saavuttamaan tasasuhtaan, eli tilanteen, jossa hän arvioi hänen panos-tuotos-suhteensa olevan tasapainossa viitehenkilön tai -henkilöiden kanssa vastaavan panoksen ja tuotoksen kanssa. Kokemus epätasapainosta aiheuttaa jännitteen, joka motivoi toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Mitä suurempaa epätasapaino koetaan, sitä suurempi motivaatio henkilöllä on toimia tilanteen tasapainottamiseksi. Yksilö voi saavuttaa tasapainon vaikuttamalla panoksiinsa, tuotoksiinsa tai vertailukohteen panoksiin ja tuotoksiin sekä pyrkimällä arvioimaan tilannetta uudelleen vaihtamalla vertailukohdetta. Palkkauksen näkökulmasta tasasuhtateoria tarkoittaa sitä, että jos työntekijä kokee saavansa vähemmän palkkaa panoksestaan kuin muut työntekijät, hän kokee olevansa alipalkattu. Jos taas hän kokee

saavansa omasta panoksestaan enemmän palkkaa kuin toiset, hän kokee olevansa ylipalkattu. Alipalkattuna työntekijä voi joko koittaa työskennellä kovemmin, jotta saisi palkankorotuksen tai vähentää panoksiaan ja kokea saavuttavansa sitä kautta tasapainon suhteessa muihin. Ylipalkattuna työntekijä voi puolestaan vähentää panoksiaan, jotta ei saisi ainakaan perusteettomasti lisää palkankorotuksia tai lisätä sellaisia panoksia, joiden ei usko vaikuttavan palkkaansa. Kuten todettua, tasasuhtateorian mukaan tärkeintä palkassa on sen oikeudenmukaisuus ja tasapaino suhteessa muihin. Jaon oikeudenmukaisuus toteutuu, jos samaa työtä tekevät henkilöt suoriutuvat samasta tehtävästä yhtä hyvin ja saavat tämän vuoksi samaa palkkaa. (Maaniemi, 2015)

Organisaatioissa oikeanlainen informaatio on tärkeä väline oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen palkkauksen toteutumisessa. Siksi organisaatioissa pitäisi pohtia, millaista tietoa palkoista kannattaisi ja pitäisi jakaa henkilöstölle. Usein työntekijöitä mietityttää yrityksen sisäisten palkitsemiskäytäntöjen johdonmukaisuus. Saako vaativammasta työstä suurempaa palkkaa? (Maaniemi, 2015) Entä kertovatko palkkaerot samantyyppisissä tehtävissä henkilöiden eri tasoisesta suoriutumisesta vai jostain muusta? Ilman mitään tietoa, henkilöstö voi perustaa käsityksiään palkkauksen oikeudenmukaisuudesta vääriin oletuksiin tai jopa huhuihin. Seuraavassa kappaleessa avataan enemmän palkkauksen läpinäkyvyyden vaikutuksia tasa-arvon toteutumiseen ja kokemiseen.

2.4 Palkkatietämys

Tasavertaisuuden käytänteissä voidaan lähteä liikkeelle siitä, että ylläpidetään työntekijöiden palkkatietämystä. Palkkatietämys tarkoittaa, että yksilö tietää oman palkkansa määräytymisperusteet ja palkkaprosessin. Sen lisäksi hän ymmärtää, miten oma suoriutuminen vaikuttaa palkkaukseen (Hakonen ja muut, 2014; Moisio ja muut, 2012). Esihenkilöllä on vastuu kertoa alaisilleen, kuinka käytössä olevat palkitsemistavat ja palkkausjärjestelmät toimivat. (Hakonen, 2018, s. 26) Palkkatietämykseen liittyy myös tieto siitä, millä perusteella ja milloin korotuksista päätetään, kuka niistä päättää, ja

pitääkö työntekijän itse pyytää palkankorotusta, vai onko esihenkilön velvollisuus huolehtia palkkakehityksestä.

Käsitteenä palkkatietämys on ollut käytössä vasta vuodesta 2002, ja tänä aikana on käynyt ilmi, että palkkatietämyksellä on vahva yhteys palkkatyytyväisyyteen. (Hakonen ja muut, 2014, s.27) Henkilöstön palkkatietämykseen on helppo vaikuttaa organisaation ja esihenkilöiden toimin. Palkkatietämys liitetään tutkimuksissa tiiviisti palkkauksen läpinäkyvyyteen, jonka käsitettä ja vaikutuksia avataan seuraavaksi tarkemmin.

Palkkauksen läpinäkyvyys on käsitteenä sen verran uusi, että sille ei ole vakiintunutta määritelmää. Brownin ja muiden (2022) mukaan palkkauksen läpinäkyvyys tarkoittaa relevantin palkkatiedon avointa viestimistä eri osapuolten kesken. Tiedon on oltava määrällisesti ja laadullisesti tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista. Tiedolla on aina viestijä ja vastaanottaja ja tiedon avaamisen laajuus vaihtelee täydellisen salaamisen ja täydellisen läpinäkyvyyden jatkumolla. Arnold ja muut (2018) puolestaan näkevät palkkauksen läpinäkyvyyden palkkauksen prosessien ja lopputuloksen julkaisemisen sekä työntekijöiden keskinäisen palkkausta koskevan keskustelun sallimisen laajuuden kautta. Palkkauksen prosessit tarkoittavat heidän mukaansa (2018) eri palkitsemistapojen määräytymisen prosesseja ja kriteereitä. Palkkauksen lopputuloksia taas ovat peruspalkka ja sen korotukset, yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoiset tulospalkkiot sekä edut. Marasi ja Bennett (2016) näkevät, että palkkauksen läpinäkyvyys on ensisijaisesti palkkaviestintäkäytäntö, joka äärimmillään sallii työntekijöiden keskustella palkastaan keskenään ja ulkopuolisten kanssa, samaan aikaan kun organisaatio jakaa joko säännöllisesti tai erillisestä pyynnöstä kaiken palkkatiedon työntekijöille ja ulkopuolisille. Palkkaviestintäkäytännöillä organisaatio määrittää milloin, miten ja mitä palkkausta koskevaa tietoa se viestii työntekijöille.

Organisaatiolähtöinen palkkauksen läpinäkyvyys kasvattaa työntekijöiden tietämystä omasta ja muiden palkkauksesta ja tällä on todettu olevan erilaisia myönteisiä ja kielteisiä työmotivaatio-, työasenne- ja käyttäytymisseurauksia. Palkitsemistietämyksen

parantuminen heijastuu positiivisesti palkkatyytyväisyyteen, mutta avoin palkkausviestintä vaikuttaa myös suoraan työasenteisiin. (Moisio ja muut, 2012, s. 51–53) Tyytyväisyys peruspalkkaan, sen korotuksiin ja hallintointiin kasvaa palkkauksen läpinäkyvyyden myötä. Läpinäkyvyyden myötä myös tyytyväisyys peruspalkkausjärjestelmän rakenteeseen sekä työsuhde-etuihin kohenee ja palkkaus koetaan yleisesti reilummaksi (Cordon-Pozo ja muut, 2023; Moisio ja muut, 2012, s. 51–53; Scott ja muut, 2020). Lisäksi Futrell ja Jenkins (1978) havaitsivat, että tulospalkkiotietojen avaaminen parantaa palkkatyytyväisyyden lisäksi työtyytyväisyyttä sekä suoriutumista. Peruspalkkausta koskevan läpinäkyvyyden on havaittu vahvistavan myös työntekijöiden tunneperäistä sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa. (Day, 2012; Moisio ja muut, 2012, s. 54–57; Scheller & Harrison, 2018). SimanTov-Nachlieli ja Bamberger (2021) huomauttavat kuitenkin, että palkkauksen läpinäkyvyyden herättämät oikeudenmukaisuuden kokemukset vaihtelevat avatun palkkaustiedon osaluheen sekä tarkkuuden mukaan. Anonyymien palkkaustietojen läpinäkyvyys lisää oikeudenmukaisuuden kokemuksia, kun taas yksilöivien tietojen avaaminen voi vähentää niitä.

Palkkauksen läpinäkyvyyteen liittyy myös aikaisempien tutkimusten valossa negatiivisia seurauksia. Kielteiset työmotivaatio-, työasenne- ja käyttäytymisvaikutukset koskettavat useimmiten matalapalkkaisimpia työntekijöitä, sillä lakisääteisten läpinäkyvyyden vaatimusten lisääntyessä työnantajat eivät anna enää yksittäisille työntekijöille palkankorotuksia. Tämän seurauksena työntekijöiden palkankorotuspyynnöt vähenevät ja neuvotteluvoima yleisesti heikkenee. (Cullen & Pakzad-Hurson, 2021) Työntekijät vastaavat tähän todennäköisesti laskemalla työpanostaan, sillä organisaation tuottavuuden on havaittu laskevan vuoden sisällä keskipalkkojen laskusta. Kannattavuus on tällöin muuttumaton. (Bennedsen ja muut, 2022) Suorien taloudellisten seurausten ohella palkkauksen läpinäkyvyys saattaa aiheuttaa epäsuoria kustannuksia työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. (Arnold ja muut, 2018, s.28) Jopa kolme neljästä voi jättää työnsä, jos heidän palkkojaan alennetaan (Mas, 2017). Card ja muut (2012) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, että läpinäkyvyyden käyttöönoton hetkellä

matalimmin palkattujen joukossa vaihtuvuus oli 2–3 vuoden kuluttua peräti 31 %. Tämä voi selittyä matalan palkka-aseman herättämällä jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilla.

Organisaatioiden siirtyminen kohti läpinäkyvyyttä palkkauksessa 2000-luvulla, osittain sääntelyn velvoittamana, on tuonut esille laajempaa tutkimusdataa tasa-arvon toteutumisen tilasta. (Bennedsen ja muut, 2022) Havaittujen palkkaerojen kautta välittyneet vaikutukset ovat olleet tasa-arvon kannalta merkittäviä. Organisaatioissa, joissa palkkaus on ollut läpinäkyvää, sukupuolten välinen palkkatasa-arvo on kohentunut, naiset ovat saaneet ylennyksiä, organisaatioiden keskipalkat ovat nousseet, ja nämä organisaatiot ovat houkutelleet myös enemmän naisia. (Bennedsen ja muut, 2022; Sharkey ja muut, 2022) Bennedsen ja muut (2022) havaitsivat, että tanskalaisissa organisaatioissa lakisääteinen palkkauksen läpinäkyvyys kavensi perusteettomia sukupuolten välisiä palkkaeroja 13 %. Lisäksi naiset ylenivät organisaatioissa miehiä useammin, mutta eivät olemassa oleviin vaan uutena luotuihin seniorirooleihin. Parempipalkkaisten tehtävien määrän kasvun vuoksi organisaatioiden keskipalkat nousivat, vaikka työntekijöiden keskipalkat laskivat. Työntekijöiden keskipalkat puolestaan ovat laskeneet siitä syystä, että yksittäisten työntekijöiden neuvotteluvoima on heikentynyt. (Mas, 2017) Masin (2017) tilastotutkimuksen mukaan lakisääteinen palkkauksen läpinäkyvyys laski korkeimmin palkattujen yhdysvaltaisten kaupunginjohtajien palkkoja 7 %. Työntekijöiden kohdalla siis korkeimmin palkattujen palkkakehitys hidastuu, mutta matalasti ja epäoikeudenmukaisesti palkittujen palkkoja korotetaan (Bennedsen ja muut, 2022; Obloj & Zenger, 2022). Myös Obloj ja Zenger (2022) havaitsivat tilastotutkimuksessaan, että läpinäkyvyyden kautta palkkauksen oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja työnantajamaine paranivat ja palkkaerot kaventuivat.

Taulukossa 1 on kuvattu luvun 2 tärkeimmät teoriat luvun rakennetta mukaillen. Tutkimusten mukaan palkkauksen perusteet ovat muuttuneet ajan myötä, sillä peruspalkka määräytyy nykyisin työn vaativuuden, suoriutumisen ja työntekijän markkina- arvon perusteella (Ylikorkala & Sweins, 2015), ja vanhat perusteet, kuten ikä

ja sukupuoli, ovat väistyneet henkilökohtaisten palkkalisien tieltä (Hakonen ja muut, 2014). Tasa-arvolaki kuitenkin edellyttää, että samanarvoisesta työstä maksetaan sama palkka sukupuolesta riippumatta (Hakonen ja muut, 2014). Oikeudenmukaisuus palkkauksessa on kuvattu Adamsin (1963) tasasuhtateorian kautta niin, että palkkioiden tulisi olla suhteessa työntekijän panoksiin ja tuotoksiin oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että palkkatietämyksellä on merkittävä yhteys työntekijöiden palkkatyytyväisyyteen, suoriutumiseen ja sitoutumiseen (Hakonen ja muut, 2014; Moisio ja muut, 2012). Läpinäkyvä palkkausjärjestelmä tukee sukupuolten välistä tasa-arvoa ja kaventaa palkkaeroja (Bennedsen ja muut, 2022; Sharkey ja muut, 2022).

Taulukko 1. Yhteenvedo luvun 2 pääteorioista

Aihe	Tutkimus & keskeinen sisältö
Palkkauksen periaatteet	<p>Ylikorkala & Sweins (2015): Peruspalkka määräytyy työn vaativuuden, suoriutumisen ja markkina-arvon mukaan.</p> <p>Hakonen ja muut (2014): Vanhat palkkauksen perusteet (ikä, sukupuoli) ovat korvautuneet henkilökohtaisilla palkkalisillä.</p>
Tasa-arvoinen työelämä	<p>Hakonen ja muut (2014): Tasa-arvolaki edellyttää samaa palkkaa samanarvoisesta työstä sukupuolesta riippumatta.</p>
Oikeudenmukaisuus palkkauksessa	<p>Adams (1963): Tasasuhtateoria korostaa palkkioiden suhteuttamista työntekijöiden panoksiin ja tuotoksiin oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi.</p>
Palkkatietämys	<p>Hakonen ja muut (2014), Moisio ja muut (2012): Palkkatietämyksellä on yhteys palkkatyytyväisyyteen sekä työntekijöiden suoriutumiseen ja sitoutumiseen.</p> <p>Bennedsen ja muut (2022), Sharkey ja muut (2022): Läpinäkyvä palkkaus edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa ja kaventaa palkkaeroja.</p>

3 Palkkaepätasa-arvoon johtavat syyt

Sukupuolten välistä palkkaepätasa-arvoa tarkastellessa on tärkeää tuoda esiin tekijöitä, jotka selittävät tätä palkkaeroa. Sukupuolten väliset palkkaerot ovat merkittävästi vähentyneet länsimaissa ajan myötä. Silti huomattavaa epätasa-arvoa on edelleen havaittavissa, etenkin työelämässä. (Kleven ja muut, 2019) Tässä luvussa käsitellään laajemmin kulttuurisia, rakenteellisia ja psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat palkkaeroihin. Koulutus, urakehitys ja erilaiset sijoittumiset organisaatioissa ovat vahvasti yhteydessä palkkaan ja siksi näitä teemoja käsitellään laajemmasta yhteiskunnallisesta perspektiivistä. (Hakonen ja muut, 2014)

Tämä palkkaeroja selittäviä tekijöitä käsittelevä pääluke alkaa käsittelemällä stereotypian käsitettä. Stereotypiat ovat yleistettyjä uskomuksia eri ryhmiin kuuluvien ihmisten samankaltaisista ominaisuuksista, piirteistä sekä käyttäytymisestä. (Castaño ja muut, 2019). Stereotypioista siirrytään tarkemmin sukupuolistereotypioihin, joilla tarkoitetaan yleistettyjä käsityksiä tai uskomuksia siitä, millaisia ominaisuuksia, kykyjä, käyttäytymistä tai rooleja tiettyyn sukupuoleen kuuluvilla henkilöillä oletetaan olevan. (Unger, 1979; Eagly & Karau, 2002) Seuraavaksi käsitellään stereotyyppien johdannaisena segregatiota, joka tarkoittaa tässä kontekstissa sitä, että miehet ja naiset työskentelevät suurelta osin eri ammateissa, aloilla ja työtehtävissä (Teräsaho ja muut, 2023, s.11). Lopuksi tarkastellaan segregatiion ilmenemismuotoja, kuten työelämässä naisia syrjiviä rakenteita ja käytänteitä, sekä perheenperustamisesta johtuvia urakatkoja omassa alaluvussaan.

3.1 Stereotypiat

Palkkaepätasa-arvon syitä tarkastellessa ei voida jättää ulkopuolelle stereotyyppioita eli yleistettyjä uskomuksia eri ryhmiin kuuluvien ihmisten yhtäläisistä ominaisuuksista, käyttäytymisestä sekä piirteistä. (Castaño ja muut, 2019) Stereotyyppioilla on suuri rooli ihmisten tehdessä arvioita toisistaan, sillä ihmisten maailmankuvan järjestämiseen

kuuluu vahvasti luokittelu ja yleistäminen. (Lämsä ja muut, 2014) Stereotyyppien muodostuminen luokittelemalla syntyy saatavilla olevan, yksinkertaisen tiedon avulla, jossa yksilölliset ominaisuudet jätetään huomiotta. Tämän vuoksi stereotyyppioita voidaan pitää yksinkertaisina ja epätarkkoina. Heilmanin (1997) mukaan luokittelu ihmisen kognitiivisena mekanismina säästää aikaa ja vaivannäköä tavatessaan uusia ihmisiä. Lisäksi stereotyyppioita pidetään yleisesti hyväksytyinä, joskin ne koetaan usein varsin kielteisesti sen vuoksi, että ne yleistävät jopa liikaa tiettyyn ryhmään kuuluvien yksilöiden ominaisuuksia ja pitävät ryhmän jäseniä keskenään samanlaisina. (Snyder ja muut, 2019)

Snyder ja muut (2019) korostavat, että sosiaaliset stereotyyppiat voivat kohdistua hyvin henkilökohtaisina pidettyihin ominaisuuksiin, kuten sukupuoleen ja etniseen taustaan. Nämä ominaisuudet ovat ensimmäisiä, jotka huomioidaan yksilöstä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Koska stereotyyppiat ennustavat tiettyä käyttäytymistä, ne voivat vaikuttaa merkittävästi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, vaikuttaen myös stereotyyppioiden kohteiden käyttäytymiseen. Stereotyyppioiden vaikutuksesta voivat myös olemassa olevat stereotyyppiat vahvistua entisestään, koska ne ohjaavat kohteen käyttäytymistä ja niihin liittyvät piirteet havaitaan helpommin, jolloin ne tulevat mieleen myös tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa. Stereotyyppiat ovat usein myös helpommin muistettavissa kuin niitä haastavat henkilökohtaiset ominaisuudet tai käyttäytyminen. Jos sosiaalisissa kohtaamisissa jostakin ihmisestä jää aukkoja, täytetään ne helposti niillä ominaisuuksilla, jotka tukevat stereotyyppistä ajatusta hänestä. (Snyder ja muut, 2019) Muun muassa sukupuolen nähdään olevan kulttuurinen, sosiaalinen ja epävakaa konstruktio, johon liittyvät merkitykset muuttuvat kontekstin ja tilanteen mukaan (Katila & Eriksson, 2013). Myös Coman (2016) liittää stereotyyppiat vahvasti tilanteisiin ja kontekstiin. Seuraavassa alaluvussa käsitelläänkin tarkemmin juuri sukupuolistereotyyppioita ja niiden vaikutusta erityisesti naisten asemaan työelämässä.

3.2 Sukupuolistereotyytiat

Suomalaisen työelämän keskeinen tasa-arvon ongelma kiteytyy naisten miehiä huonompiin mahdollisuuksiin edetä urallaan päätöksentekijöiksi. (Lämsä ja muut, 2014) Urakehityksen esteet eivät liity naisten halun, osaamisen tai kiinnostuksen puutteeseen, vaan pikemminkin työelämän sukupuolittuneisiin rakenteisiin ja käytäntöihin. Erityisesti sukupuolistereotyytioiden on havaittu vaikeuttavan muun muassa naisten johtamismahdollisuuksia. (M. E. Heilman, 2001) Urakehitys ja johtopaikat ovat kiistatta kytköksissä palkkaan, ja siksi näitä stereotyytioita tarkastellaan myös urakehityksen ja eri työpositioiden valossa.

Suomen kielessä on vain yksi termi, joka kuvaa sukupuolta kaikissa sen konteksteissa, kun taas englannin kielessä niitä on kaksi, *sex* ja *gender*, joista *sex* viittaa biologiseen sukupuoleen ja *gender* taas kattaa sukupuolen sosiaaliset piirteet. (Unger, 1979; Eagly & Karau, 2002) Nämä sosiaaliset piirteet ovat yleisesti hyväksytyjä erottamaan mies- ja naissukupuolet toisistaan. Sosiaalinen sukupuoli rakentuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja sitä ”tehdään ja tuotetaan”. (Kupiainen & Kovalainen, 2013) Lämsän ja muiden (2014) mukaan sukupuolet myös sosiaalistuvat eri tavoin kasvatuksen, koulutuksen ja elinympäristön vaikutuksesta. Miehistä tulee maskuliinisia, johon liitetään piirteitä kuten dominointi, kilpailuhenkisyys, rationaalisuus ja itsevarmuus. Naisista tulee sen sijaan feminiinisiä, eli esimerkiksi empaattisia, lempeitä, intuitiivisia ja hoivaavia. Naisiin ja miehiin liitetyt sukupuolistereotyytiat voidaan Heilmanin (1997) mukaan kiteyttää nähtäväksi usein juuri toistensa vastakohtina niin, että toiselle sukupuolelle ominaiset piirteet puuttuvat toiselta sukupuolelta ja toisinpäin.

Sosiaalisen rakenteen lisäksi sana *gender* viittaa myös sukupuolen psykologisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. (Claes, 1999) Usein ajatellaan, että sosiaaliset sukupuoliroolit ja ihmisen käyttäytyminen ovat yhteydessä hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. (Eagly & Karau, 2002) Se miten käyttäydymme, olemme ja toimimme työpaikoillamme, luo todellisuutta; normit, käytännöt ja ideologiat tuottavat sukupuolittuneita toimintatapoja sekä sosiaalisia suhteita (Ylöstalo ja muut, 2013). Näin ollen sukupuoli on

keskeinen osa sosiaalisten rakenteiden luomisprosessia sekä niiden käsitteellistämistä. (Acker, 1990)

Sukupuolistereotyytiat ovat hyvin yleisiä ja ne näyttäytyvät ihmisten käyttäytymisessä niin, että naisia ja miehiä kohdellaan eri tavoin (Agars, 2004). Eaglyn ja Karaun (2002) mukaan sukupuolistereotyypioiden kuvataan aktivoituvan lähes automaattisesti, ja ihmisten luokittellessa toisiaan, sukupuolirooleilla ja niihin liittyvillä stereotyypioilla on vahvempi merkitys kuin vaikkapa iällä, etnisyydellä tai ammatilla. Oletus on usein jopa niin, että miesten ja naisten tulisikin tietyissä toiminnoissaan erota toisistaan. Lisäksi fyysisellä ilmenemismuodolla on enemmän merkitystä sukupuolen määrittelyä tehdessä kuin roolikäyttäytymisellä tai muilla piirteillä. (Deaux & Lewis, 1984) Siten sukupuolistereotyytiat ovat kuvaavuutensa lisäksi usein määrääviä, eli ne kertovat, miten naisten ja miesten odotetaan käyttäytyvän. Nämä odotetut käyttäytymismallit liittyvät positiivisina pidettyihin sukupuolen ominaisuuksiin. Jos taas ilmenee ristiriita kunkin sukupuolen odotettujen piirteiden ja ominaisuustekijöiden välillä, nähdään tämä negatiivisessa valossa. (Heilman, 2001; Eagly & Karau 2002)

Heilmanin (1997) mukaan ei riitä, että naisiin ja miehiin liitetään erilaisia ja keskenään vastakkaisia piirteitä, vaan niitä myös arvostetaan eri tavalla. Arvostetuimmat piirteet, etenkin länsimaissa ja saavutusten merkitystä korostavissa kulttuureissa, liittyvät maskuliinisiin ominaisuuksiin. Sukupuolistereotyypioilla on vaikutusta niin kiinnostukseen tietyistä työstä ja alasta kuin myös yksilön koettuun kykyyn suoriutua jostakin tehtävästä. (Mills ja muut, 2012) Lisäksi ne voivat vaikuttaa yksilön tekemiin koulutusvalintoihin, jotka heijastelevat yhteiskunnassa vallitsevia sukupuolirooleja. (Kauhanen ja Riukula, 2019, s.84–88) Työelämässä ja kaikilla sen osa-alueilla, aina koulutuksesta palkkaukseen saakka, toteutetaan sukupuolten hierarkiaa, valtaa ja eroa. (Julkunen, 2009) Tämä ilmenee työmarkkinoiden sukupuolisena segregaatina, joka on Suomessa esimerkiksi voimakkaampaa kuin muissa Euroopan maissa. (Teräsaho ja muut, 2023, s.11–13; Kauhanen Riukula, 2019, s.80,84) Sukupuolittuneisuus on niin syvälle juurtuneena yhteiskuntaan, kulttuuriin ja talouteen, että näiden muuttaminen tasa-arvoistavaksi vaatii tietoista työtä. (Julkunen, 2009, s.12)

3.3 Segregaatio

Vaikka suomalaista työelämää pidetään yleisesti sukupuolineutraalina, työelämän ilmiöt ovat todellisuudessa sukupuolittuneita ja työmarkkinat vahvasti segregoituneet. (Kupiainen & Kovalainen, 2013) Sukupuolen mukainen segregaatio tarkoittaa sitä, että miehet ja naiset työskentelevät suurelta osin eri ammateissa, aloilla ja työtehtävissä (Teräsaho ja muut, 2023, s.11). Suomen työmarkkinoita tarkastellessa se näkyy siinä, että vuonna 2020 naisista 78,3 prosenttia työskenteli naisenemmistöisillä aloilla, esimerkiksi hoitoalalla ja opetuslalla, ja miehistä 69,5 prosenttia miesenemmistöisillä aloilla, kuten tekniikanalalla tai kuljetusalalla. (Terveysten ja Hyvinvoinnin Laitos, 2023) Tasa-ammateissa, eli ammateissa, joissa naisten ja miesten osuus on lähes sama (40–60 %), työskenteli vuonna 2021 puolestaan 10 prosenttia naisista ja miehistä.

Segregaatiota, eli tässä kontekstissa sukupuolittunutta eriytymistä, voidaan kuvata sekä horisontaalisella että vertikaalisella segregaatiolla. (Teräsaho ja muut, 2023, s.13) Horisontaalinen segregaatio tarkoittaa sukupuolen mukaista jakautumista kokonaan eri aloille, ammatteihin ja työtehtäviin. Vertikaalinen segregaatio kuvaa puolestaan sukupuolen perusteella eri palkka- tai valta-asemassa oleviin asemiin ja tehtäviin sijoittumista. Esimerkiksi ylimmän johdon sukupuolijakauma edustaa yhtä vertikaalisen eriytymisen muotoa. Vertikaalista segregaatiota voi luoda myös se, että naisten urakehitys on joillakin aloilla keskimäärin hitaampaa kuin miehillä. Esimerkiksi teollisuuden toimihenkilöiden työuria tarkastellessa on huomattu, että miehet aloittavat työuransa usein vaativammista tehtävistä kuin naiset. (Kauhanen ja Napari, 2010) Lisäksi miehet etenevät urallaan nopeammin ja systemaattisemmin, ja heillä on vähemmän urallaan katkoja kuin naisilla. Pysty- ja vaakasuora segregaatio ovat myös yhteydessä toisiinsa: yleensä naisenemmistöisillä aloilla ja ammateissa palkat ovat pienemmät verrattuna vastaavaa koulutustasoa vaativiin miesenemmistöisiin aloihin ja ammatteihin.

Sen lisäksi sukupuolittuneilla mielikuvilla ja sukupuolistereotyyppioilla on vaikutusta aina nuorten koulutusvalinnoista lähtien, sillä tiettyjen ammattien tai tehtävien ajatellaan sopivan ainoastaan tietylle sukupuolelle. (Teräsaho ja muut, 2023, s.8) Tämän

seurauksena naiset ja miehet toimivat usein keskenään eri toimialoilla, erilaisissa organisaatioissa ja työtehtävissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2023b) mukaan naiset toimivat muun muassa enemmän tukitoimintojen johdossa, kuten henkilöstön tai markkinoinnin johdossa, kun taas liiketoiminnan johdossa toimivat miehet. Naisten esihenkilötehtävissä toimiminen on lisääntynyt, mutta Suomen Elinkeinoelämän keskusliiton (2013, s. 16) mukaan kuitenkin niin, että naisjohtajia nähdään enemmän naisvaltaisilla aloilla, kuten esimerkiksi majoitus-, pankki-, hyvinvointi- ja vakuutusaloilla. Naisia toimii organisaatioiden hallituksissa ja johtoryhmissä yleisesti ottaen samassa suhteessa kuin niiden henkilöstössäkkin: miesenemmistöisissä organisaatioissa vähemmän ja naisenemmistöisissä puolestaan enemmän (THL, 2023b). Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan (2023b) urakehityksen sukupuolen mukaista eriytymistä voi selittää erilaisilla koulutusvalinnoilla, naisten miehiä yleisemmillä urakatkoilla hoivavastuuseen liittyen, miesten naisia määrällisesti suuremmilla tehdyillä työtunneilla, käyttäytymis- ja mieltymyseroilla sekä sukupuoleen kohdistuvalla syrjinnällä.

Heilman (1997) tuo esille useita selityksiä sille, miksi naiset eivät ole edenneet ylemmän tason johtotehtäviin. Näitä selityksiä ovat muun muassa väitteet naisten heikommista tiedollisista valmiuksista ja kyvyttömyydestä selviytyä vaativista johtotehtävistä. Lisäksi esitetään, että naiset ovat liian ihmiskeskeisiä ja heiltä puuttuu toimijakeskeisyyttä. Muita selityksiä ovat naisten vähäisempi motivaatio, puutteet tietyissä psykologisissa tarpeissa (kuten vallan ja saavutusten tavoittelussa) sekä motivaation puute ylipäätään. Heilman (1997) huomauttaa kuitenkin, että näille selityksille on heikkoja tai jopa ristiriitaisia tieteellisiä todisteita. Vaikka tutkimusnäyttö ei tue edellä mainittuja uskomuksia naisten ja miesten erilaisista kyvyistä johtotehtäviin, nämä uskomukset ovat silti pysyneet vahvoina ja vaikuttavat naisten aliedustukseen ylemmissä johtotehtävissä. Heilmanin (1997) mukaan näitä uskomuksia ylläpitävät erityisesti sukupuolistereotyytiat, jotka vaikuttavat siihen, miten yhteiskunta näkee naisten ja miesten kyvykkyydet ja roolit organisaatioissa.

Powell ja muut (2021) esittävät uudemmassa tutkimuksessaan, että sukupuolipuolistereotyyppien ja johtajuuden käsitykset voivat muuttua. Heidän tuloksensa osoittavat, että maskuliinisten johtajuuspiirteiden suosiminen on vähentynyt, ja sen sijaan feminiinisten piirteiden arvostus on kasvanut. Tämä muutos johtaa kohti androgynista johtajaprofiilia, jossa maskuliiniset ja feminiiniset piirteet yhdistyvät. Samanlaista kehitystä vahvistavat myös Feenstra ja muut (2023), jotka tutkivat johtajuusstereotyyppien muutosta 2000-luvulla. Heidän mukaansa maskuliinisten piirteiden suosiminen on vähentynyt ja feminiinisten piirteiden arvostus on kasvanut, vaikka maskuliiniset piirteet ovat edelleen hallitsevia. Tämä viittaa siihen, että stereotyyppit muuttuvat vähitellen, vaikka perinteiset käsitykset ”hyvästä johtajasta” ovat vielä jossain määrin vakiintuneita. Vaikka tämä siirtymä kohti androgynista johtajuusprofiilia vähentäisi yhden esteen naisten etenemiselle, yhteiskunnalliset rakenteet ja järjestelmät säilyttävät edelleen monia esteitä naisten edustukselle ja etenemiselle johtotehtävissä (Feenstra ja muut, 2023). Tämä tuo esiin sen, että palkkatasa-arvon saavuttaminen edellyttää jatkuvia toimenpiteitä niin organisaatioissa kuin yhteiskunnallisella tasolla, jotta johtajuus ymmärretään enemmän sukupuolineutraalina roolina, jossa arvostetaan sekä maskuliinisiä että feminiinisiä piirteitä.

3.3.1 Sukupuolen mukainen syrjintä

Kaikenlainen syrjintä on laissa kiellettyä, niin Suomessa kuin useimmissa muissakin maissa. (Pietiläinen ja muut, 2018) Etenkin alle 30-vuotiaisiin naisiin kohdistuva syrjintä työelämässä näyttää kuitenkin olevan Suomessa muita Euroopan maita yleisempää. Pietiläinen ja kumppanit (2018) ovat osoittaneet, että suomalaisilla työpaikoilla tyypillisimpiä syrjinnän syitä ovat suosikkijärjestelmät, työsopimuksen tyyppi, sukupuoli (kohdistuen naisiin) ja ikä. Tarkemmassa tarkastelussa syrjintä on varsin sukupuolittunutta: naiset kokevat ja havaitsevat useammin syrjintää kuin miehet ja raportoivat syrjinnän kokemuksia kaikissa tilanteissa miehiä useammin. (Kauhanen ja Riukula, 2019). Neljä prosenttia naisista, mutta vain 0,4 prosenttia miehistä raportoivat sukupuoleen perustuvaa syrjintää työpaikallaan vuonna 2013. Naiset kokevat yleisesti

ottaen urallaan haasteita sukupuolen takia etenkin miesenemmistöisillä työpaikoilla ja yksityisellä sektorilla niin palkkauksessa, ammattitaidon arvostuksessa kuin uralla etenemisessäkin. Tämän lisäksi perheen perustaminen haittaa naisten työmarkkinatilannetta enemmän kuin miesten. Koivusen ja kumppaneiden (2017) mukaan miesenemmistöisillä työpaikoilla naisia ja heidän tekemäänsä työtä saatetaan pitää vähemmän tärkeänä, mikä voi johtaa eriarvoisuuteen ja syrjintään. Kauhasen ja Riukulan (2019) mukaan tiedostamattomat asenteet ja uskomukset vaikuttavat naisten työsuorituksen arviointiin, mikä osaltaan selittää naisten kokemusta työpanoksen vähemmästä arvostuksesta.

Myös Heilman (2001) uskoo, että naiset kohtaavat sukupuolistereotyyppien vuoksi enemmän syrjivää kohtelua työpaikoillaan. Lasikatto (engl. *glass ceiling*) on ilmiö, jota laajasti käytetään selittämään sitä, miksi naiset kohtaavat vaikeuksia urillaan etenemisessä. Lasikatto on näkymätön ja läpäisemätön este, joka rajoittaa naisten nousua korkeampiin asemiin organisaatiossa. Eagly ja Karau (2002, s.589) korostavat rooliteoriassaan, että lasikattoilmiölle ominaista on se, että naisten menestymistä arvioidaan heikommaksi erityisesti niissä tehtävissä, jotka on perinteisesti määritelty maskuliiniseksi, kuten johtotehtävissä. Heilman (2001) puolestaan näkee lasikaton taustalla juuri sukupuolistereotyyppit, jotka vaikuttavat siihen, millaisia odotuksia ja arvioita liitetään naisten kyvykkyyksiin eri rooleissa.

Organisaatioprosesseilla ja -käytännöillä nähdään olevan monia vaikutuksia sukupuolten väliseen eriarvoisuuteen työelämässä. (Acker, 1990, s. 140–142) Ne aiheuttavat esimerkiksi asemien epätasa-arvoa sekä identiteettipaineita olla tietynlainen. Erityisesti maskuliinisiin piirteisiin koetaan painetta. Usein organisaatioiden ajatellaan olevan sukupuolineutraaleja, vaikka ne ovat todellisuudessa maskuliinisia, sillä maskuliinisuus nähdään oletusarvoisena sukupuolena. Maskuliiniselle kulttuurille, joka vallitsee monilla kaupallisen alan työpaikoilla, ovat tyypillisiä naisiin liitetyt kielteiset stereotyyppit, naisten alalle kuulumisen kyseenalaistaminen ja osaamisen epäileminen sekä näistä johtuvat urakehityksen haasteet. (Cheryan ja muut, 2017; Bairoh & Putila, 2020) Miesenemmistöisillä aloilla vallitsee usein maskuliinisuusoletuksia (*masculine defaults*),

eli piirteitä kulttuureissa, jotka arvostavat, palkitsevat tai pitävät normaaleina, tarpeellisina tai neutraaleina miehiin yhdistettyjä luonteenpiirteitä tai käytöstapoja. (Bairoh & Putila, 2020) Koska maskuliinisuusoletukset perustuvat valkoisiin heteroseksuaalisiin miehiin, ne rajoittavat muita siihen kuulumattomia ihmisryhmiä. Osoittaakseen kuuluvansa maskuliinisuuden leimaamille työpaikoille naisten täytyy usein kontrolloida feminiinisyttään (Johansson ja muut, 2020) ja soveltaa erilaisia sopeutumisstrategioita, kuten olemalla ”yksi jätkistä” tai hyväksymällä sukupuoleen perustuva syrjintä (Powell ja muut, 2009).

Galean ja Chappelin (2022) mukaan miesenemmistöisillä aloilla vallitseva maskuliininen kulttuuri tuottaa miehille etuoikeutetun aseman. Etuoikeuden olemukseen kuuluu, että sitä ei tunnisteta eikä sitä tuottavia järjestelmiä kyseenalaisteta, joten etuoikeuden kyseenalaistaminen aiheuttaa yleensä vastustusta. Bairoh ja Putila (2020) tuovat esille tähän liittyen miesten kokeman syrjinnän sukupuoleen perustuen tilanteissa, joissa naisia suositaan organisaatiossa paremman sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseksi. Tutkijat (Bairoh & Putila, 2020) ovat kuitenkin sitä mieltä, että näissä tilanteissa miehet eivät tunnista omaa etuoikeutettua asemaansa, jonka heidän sukupuolensa on tarjonnut, joten eriarvoisuuden vähentäminen näyttäytyy heille miessukupuolta syrjivänä.

Osa tutkimuksista on sitä mieltä, että naisten aliedustus tietyillä aloilla ei selity ollenkaan syrjinnällä. (Ceci ja muut, 2014) Toiset tutkimukset taas pitävät naisiin kohdistuvaa syrjintää ilmeisenä ja laajamittaisena. Cheryanin ja muiden (2017) tarkastelemissa tutkimuksissa syrjinnän todetaan aiheuttavan esteitä naisille, jollaisia mieskollegat eivät kohtaa. Viitteitä naisten ja miesten eriarvoisesta kohtelusta on osoitettu myös määrällisillä tutkimuksilla. (Vuorinen-Lampila, 2016) Uralla etenemisessä on osoitettu merkittäviä eroja muun muassa tekniikan ja kaupan alalta valmistuneiden joukossa. Kolme vuotta valmistumisen jälkeen miehillä on naisia yleisemmin kokoaikainen vakituinen työ, ja he ovat edenneet organisaatioissaan korkeampiin asemiin. Esimerkiksi naisten teknisen osaamisen alihyödyntämistä voidaan pitää yhtenä rakenteellisen syrjinnän muotona. (Holth ja muut, 2013) Acker (1990, s.145–146) tähdentääkin, että eri

sukupuolet tulisi tunnustaa, jotta rakenteisiin olisi mahdollista puuttua. Organisaatiokäytänteet ovat yhteydessä sukupuolten eriarvoisuuteen työelämässä, ja sukupuolten välinen eriarvoisuus heijastuu työpaikalla toteutettuihin suhteisiin, työprosesseihin ja aina työmarkkinarakenteisiin saakka.

3.3.2 Vanhemmuus, palkkakuilu ja urakehitys

Muun muassa Goldin, Kerr, Olivetti ja Barth (2017) sekä Kleven ja muut (2019) ovat tuoneet tutkimuksissaan esille yhden merkittävimmistä tekijöistä palkkakuilun kasvattajana, joka on perheen perustaminen ja lasten saanti. Niin kutsuttu *child penalty*, eli lapsirangaistus, vaikuttaa naisten tuloihin heikentävästi pitkällä aikavälillä jopa 20 % saman ikäisiin miehiin verrattuna, joihin perheenisäyksen tuoma vaikutus on olematon. (Kleven ja muut, 2019) Tämä prosenttiosuus koostuu lapsen tuomasta vaikutuksesta työvoimaan osallistumiseen, työtuntien määrään, palkkatasoihin, ammatteihin, toimialoihin ja yritysten rekrytointivalintoihin. Vanhemmuuteen liittyvä sukupuolten epätasa-arvoisuus on kasvanut dramaattisesti 80-luvulta vuoteen 2013 tultaessa. Vuonna 1980 lapsien tuoman vaikutuksen osuus palkkaan oli 40 %, kun vuonna 2013 se oli jopa 80 %. Kun palkkaeroja tarkastellaan, tarkastelun kohteeksi nostetaan yleensä saman arvoiseksi määritelty työ, mutta kyseinen tutkimus osoittaa, että alasta ja työstä riippumatta selittämätön palkkaero johtuu suurilta osin lapsista. (Kleven ja muut, 2019)

Goldin (2017) on pitkään tutkinut erityisesti naisten tekemää työtä ja osallistumista ”työvoimaan”, ja hän listaa kaksi päätekijää, jotka vaikuttavat sukupuolten välisen palkkakuilun syvenemiseen. Goldinin mukaan ensimmäinen selittävä tekijä, joka selittää noin 40 % kuilusta on se, että miehillä on taipumus hakeutua korkeapalkkaisempiin virkoihin tai laajemmin paremmin palkatuille aloille. Toinen selittävä tekijä, joka selittää loput 60 % palkkaeroista on se, että naiset eivät yhtä aktiivisesti huolehdi palkkakehityksestään, vaadi palkankorotuksia tai kohtaavat siinä erilaisia haasteita. Molemmat edellä mainitut tekijät korostuvat, kun naiset ottavat enemmän vastuuta perheestä. (Goldin ja muut, 2017)

Kuitto, Salonen ja Helmdag (2019) selvittävät tutkimuksessaan Suomen kaltaisen hyvinvointivaltion vanhempainvapaiden jakautumista ja sitä, kuinka naisten osallistuminen työmarkkinoille on yhteydessä heidän kiinnittymiseensä työmarkkinoille. Tutkimus koskettaa uran alkutaipaleella olevia aikuisia, noin 25–36-vuotiaita, ja sen tulosten mukaan sukupuolten väliset erot näkyivät selvästi heidän varhaisissa urapoluissansa. Vaikka 36-vuotiaiden naisten ja miesten työpäivien määrissä ei ollut suuria eroja, olivat ansiot naisilla selvästi miehiä alhaisemmat. Koska työuran alkuvaiheet ennustavat vahvasti myös myöhäisempää urakehitystä, koskien työllisyyttä ja ansiokehitystä, on melko todennäköistä, että havaitut erot kasvavat edelleen heidän elämänsä aikana ja vaikuttavat aina eläkeansioihin asti.

Kuiton ja muiden (2019) tutkimustulosten mukaan enemmistö kohortista perusti perheen uransa alkuvaiheessa, ja lasten lukumäärä vaihteli työllisyyspolkujen mukaan, erityisesti naisilla. Vastaavasti naisilla, joilla oli vakaa työmarkkinakehitys, oli lapsia myöhemmin ja vähemmän verrattuna naisiin, joilla työmarkkinakehitys ja kiinnittyminen olivat epävakaata. Tämä on linjassa myös aiempien tutkimusten kanssa. Korkeasti koulutetut ja vakaassa työssä olevat miehet puolestaan saavat todennäköisemmin lapsia, ja lapsilla on miesten työuraan positiivinen vaikutus ansiokehityksen kannalta. (Kuitto ja muut, 2019) Yleisesti miesten osalta perhevapaiden käyttö 36-vuotiaita miehiä tarkastellessa oli vähäistä. Vakaassa työmarkkinakiinnityksessä olevat pitivät vanhempainvapaita kuitenkin todennäköisemmin kuin työmarkkinoiden ulkopuolella olevat. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa: naiset, joilla on heikko työmarkkinakiinnitys ja matala koulutustaso, huolehtivat lapsistaan ja ovat kotihoidontuella todennäköisemmin kuin korkeasti koulutetut ja työssä olevat naiset. Sukupuolten väliset erot vanhempainvapaisissa ja varhaisissa urakehityksissä osoittautuivat kuitenkin yllättävän suuriksi. Suomessa, missä hyvinvointivaltion pohjoismainen malli tarjoaa hyvät edellytykset naisten osallistumiseen työmarkkinoilla ja edistää lastenhoidon tasa-arvoista jakamista isien ja äitien välillä, tilanne ei näytä vielä tasa-arvoiselta.

Taulukossa 2 esitetään vielä yhteenvetona luvun 3 pääteoriat. Stereotyyppien päätutkimus on Castañon ja muiden (2019) tutkimus, jonka keskeisen sisällön voi tiivistää niin, että stereotyyppit vaikuttavat palkkaepätasa-arvoon, sillä ne muokkaavat arvioita ihmisistä. Sukupuolistereotyyppioita koskevan kappaleen keskeinen sisältö on tutkimusten mukaan naisten urakehityksen esteet, jotka eivät liity heidän kykyihinsä, vaan sukupuolistereotyyppioihin ja sukupuolittuneisiin rakenteisiin (Lämsä ja muut, 2014). Sukupuolistereotyyppit rajoittavat naisten etenemistä erityisesti johtotehtävissä (Heilman, 2001), koska ne määrittävät, mitä kummaltakin sukupuolelta odotetaan, ja poikkeaminen näistä odotuksista nähdään usein negatiivisena (Eagly & Karau, 2002). Lisäksi työelämässä maskuliinisia ominaisuuksia arvostetaan enemmän, mikä entisestään kaventaa naisten mahdollisuuksia edetä urallaan (Heilman, 1997). Segregaatio on tiivistetty niin, että tutkimusten mukaan segregaatio näkyy työelämässä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti siten, että naiset työskentelevät pääasiassa naisvaltaisilla aloilla, ja heidän urakehityksensä on hitaampaa ja usein katkonaisempaa (Teräsaho ja muut, 2023; Kauhanen & Napari, 2010). Vaikka maskuliinisten johtajuuspiirteiden suosiminen on vähentynyt ja feminiinisten piirteiden arvostus kasvanut, perinteiset sukupuoliroolit johtajuudessa ovat yhä hallitsevia (Powell ja muut, 2021; Feenstra ja muut, 2023). Sukupuolen mukainen syrjintä on tässä luvussa kuvattu tutkimusten kautta niin, että maskuliiniset organisaatiokäytännöt ja kulttuuri luovat etuoikeuksia miehille ja syrjivät naisia, mikä luo esteitä naisten urakehitykselle ja johtaa eriarvoisuuteen työelämässä (Acker, 1990; Cheryan ja muut, 2017; Bairoh & Putila, 2020; Galean & Chappell, 2022). Goldinin (2017) ja Kuiton ja muiden (2019) mukaan sukupuolten välinen ero työmarkkinoilla ilmenee siten, että miesten urat ovat vakaampia ja he valitsevat useammin paremmin palkattuja tehtäviä, kun taas naiset eivät yhtä aktiivisesti vaadi palkankorotuksia, mikä osaltaan selittää palkkaeroja.

Taulukko 2. Yhteenveto luvun 3 pääteorioista.

Aihe	Tutkimus & keskeinen sisältö
Stereotyyppit	Castaño ja muut (2019): Stereotyyppit vaikuttavat palkkaepätasa-arvoon, sillä ne muokkaavat arvioita ihmisistä.
Sukupuolistereotyyppit	<p>Lämsä ja muut (2014): Naisten urakehityksen esteet eivät liity kykyihin, vaan sukupuolistereotyyppioihin ja sukupuolittuneisiin rakenteisiin.</p> <p>Heilman (2001): Sukupuolistereotyyppit estävät naisten urakehitystä, erityisesti johtotehtävissä.</p> <p>Eagly & Karau (2002): Sukupuolistereotyyppit määräävät, mitä odotetaan kummankin sukupuolen tekevän, ja naisten poikkeaminen odotuksista nähdään negatiivisena.</p> <p>Heilman (1997): Maskuliinisia ominaisuuksia arvostetaan enemmän työelämässä, mikä rajoittaa naisten mahdollisuuksia.</p>
Segregaatio	<p>Teräsaho ja muut (2023), Kauhanen & Napari (2010): Segregaatio näkyy horisontaalisena ja vertikaalisena: naiset tekevät enemmän "naisvaltaisia" töitä, ja heidän urakehityksensä on hitaampaa ja katkonaisempaa.</p> <p>Powell ja muut (2021), Feenstra ja muut (2023): Maskuliinisten johtajuuspiirteiden suosiminen on vähentynyt ja feminiinisten piirteiden arvostus kasvanut, mutta perinteiset sukupuoliroolit johtajuudessa ovat edelleen hallitsevia.</p>
Sukupuolen mukainen syrjintä	Acker (1990), Cheryan ja muut (2017), Bairoh & Putila (2020), Galian & Chappell (2022): Maskuliiniset organisaatiokäytännöt ja kulttuuri luovat etuoikeuksia miehille ja syrjivät naisia, mikä luo esteitä naisten urakehitykselle ja johtaa eriarvoisuuteen työelämässä.
Vanhemmuus, palkkakuilu ja urakehitys	<p>Goldin (2017): Miehet valitsevat paremmin palkattuja tehtäviä, kun taas naiset eivät yhtä aktiivisesti vaadi palkankorotuksia.</p> <p>Kuitto ja muut (2019): Sukupuolten välinen ero näkyy työmarkkinoilla, ja naisten urat ovat epävakaampia kuin miesten.</p>

Pääluvuissa 2 ja 3 esitelty teoria ja aiempi tutkimus ovat ohjaavana tekijänä tutkimuksessa. Ne muodostavat perustan analyysille ja ohjaavat tutkimuksen kannalta

keskeisiä teemoja. Näissä pääluvuissa, jotka muodostavat tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen, kuvattiin palkkauksen käsitteistöä, lain asettamia raameja, tasa-arvoisen palkkauksen teorioita sekä omana päälukunaan epätasa-arvoisen palkkauksen taustalla olevia syitä. Seuraavassa pääluvussa (4) esitellään tutkimuksen menetelmät ja kuvataan tutkimusaineisto.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tämä pääluku muodostuu seuraavasti: aluksi esitellään tutkimusmenetelmä ja perustellaan, miksi juuri tämä tutkimusmenetelmä on valittu tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen esitellään aineisto, aineistonkeruumetodi ja -prosessi tiivistetysti. Lopuksi avataan aineiston analysointia prosessina ja esitellään valittu analyysitapa.

4.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sukupuolten välistä palkkatasa-arvon tilannetta yrityksissä ja sitä millaisia toimenpiteitä yrityksissä tulee olla, jotta palkkatasa-arvo toteutuu. Tutkimuksen tavoitteen perusteella tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska laadullisen tutkimuksen perustavoitteena on kuvata asioita mahdollisimman syvällisesti ja muodostaa käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Kananen, 2008, s.24)

Yksi laadullisen tutkimuksen peruselementeistä on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka avulla halutaan saada tutkittavien ääni ja näkökulmat esiin. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole saavuttaa tilastollisia yleistyksiä vaan pikemminkin kuvata tiettyä ilmiötä ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavalle ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Laadullisissa tutkimuksissa yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, erilaisista dokumenteista koostettu tieto ja havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Toisin kuin numeroihin keskittyvällä määrällisellä tutkimusmenetelmällä, laadullisella menetelmällä syvennytään ilmiöön pienen, mutta tarkoin valitun tutkittavien joukon kautta. (Koskinen ja muut, 2005, s. 34; Puusa & Juuti, 2020) Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa yksilöiden ajatuksista tutkittavaan ilmiöön liittyen, joten aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui haastattelu. Kun halutaan ymmärtää, miksi henkilö ajattelee tietyllä tavalla, on luontevaa kysyä häneltä itseltään. Lisäksi haastattelututkimus antaa mahdollisuuden muokata

kysymyksiä tai korjata mahdollisia väärinkäsityksiä tutkimuksen aikana. Tätä mahdollisuutta ei ole kyselytutkimuksessa, jossa kysymykset ovat ennalta määriteltyjä eikä vuorovaikutusta haastateltavan kanssa ole samalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Kun tutkittavana aiheena on moniulotteinen ja sensitiivinen ilmiö, on haastattelututkimus tutkijan näkökulmasta hyvä valinta. Haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi juuri tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen kohde, sukupuolten välinen palkkatasa-arvo, on moniulotteinen ja herkkäluonteinen kokonaisuus. Haastattelututkimuksen avulla saadaan monipuolisempaa ja todennäköisemmin syvällisempää tietoa muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 205–206) Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu sisältää myös joitain heikkouksia. Haastattelujen toteuttaminen vie aikaa ja haastateltavat saattavat pyrkiä antamaan vastauksia, jotka he kokevat sosiaalisesti hyväksyttäviksi. Tämä voi vaikuttaa haastattelututkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti. Jokaiseen aineistonkeruumenetelmään liittyy omat vahvuudet ja heikkoudet, ja tutkijan on tärkeää tunnistaa nämä tutkimuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Haastattelutavaksi valikoitui erilaisten vaihtoehtojen joukosta puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa keskustelua ohjaavat ennalta määritellyt keskeiset teemat ja pääkysymykset. Puolistrukturoidussa haastattelussa jää kuitenkin tilaa haastateltavien omille tulkinnoille ja mahdollisille lisäkysymyksille, mikä lisää haastattelun joustavuutta ja syvällisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Teemahaastattelussa keskitytään erityisesti haastateltavien tulkintoihin asioista ja heidän asioille antamiinsa merkityksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Kun tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää haastateltavien näkemyksiä ilmiöistä, teemahaastattelun avulla saadaan arvokasta tietoa, jota voidaan juuri tässä tutkimustavoitteessa hyödyntää. Ennalta valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen, joka perustuu aiempaan tutkimukseen, eli siihen mitä aiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tässä tutkimuksessa teorettinen viitekehys on ohjannut haastattelukysymysten muotoilua ja antanut

suuntaa haastatteluille. Lisäksi analyysivaiheessa se on auttanut tulosten ryhmittelyssä ja tulkinnassa. Samalla tilaa on jätetty haastateltavien omille näkemyksille ja mahdollisille uusille oivalluksille. On tärkeää, että tutkimukseen valitut haastateltavat ovat perehtyneet tutkittavaan aiheeseen. Tästä syystä tutkimuksessa haastateltaviksi valitut henkilöt ovat henkilöstöammattilaisia ja työnsä kautta hyvin perillä aiheesta.

Tämän tutkimuksen haastattelurunko on rakennettu tutkimuksen keskeisimpiä teemoja, sukupuolten välisiä palkkaeroja, käsittelevien tutkimuskysymysten ympärille. Haastattelut keskittyvät palkkatasa-arvon nykytilanteeseen ja mahdollisiin toimenpiteisiin sen toteutumiseksi.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty yksilöhaastatteluja, ja aineisto koostuu neljän henkilöstöammattilaisen haastatteluista. Haastatellut tulevat keskenään hyvin eri alakohtaisista taustoista, mutta he ovat kaikki työskennelleet pitkään henkilöstön parissa eri rooleissa. Haastatelluista kaksi on naisia ja kaksi miehiä, mikä rikastuttaa sukupuolisensitiivisen tutkimuksen tulosten näkökulmia. Yksi haastatelluista työskentelee miesvaltaisella insinööri- ja rakennusalalla, toinen naisvaltaisella ravintolalalla, kolmas vaikuttaa monipuolisesti yritysten hallituksissa ja puhekeikoilla, ja neljäs toimii työnantajaliitossa. Kuten sanottua, yhteisenä tekijänä kaikilla haastatelluilla on vähintään kymmenen vuoden kokemus henkilöstöhallinnosta sekä vähintään viiden vuoden kokemus esihenkilötehtävistä. Esihenkilöasemassa haastateltavilla on ollut yrityksen palkkakäytänteistä ja alaistensa palkoista ja niiden määräytymisperusteista paljon tietoa ja jopa päätösvaltaa.

Haastateltavani muodostivat syväluotaavan joukon, koska kaikilla oli erilainen työhistoria ja toimiala taustalla. Sukupuolten välisen palkkatasa-arvon ollessa Suomessa vielä kohtalaisen kaukana täydestä tasa-arvosta, oli tutkijan näkökulmasta hedelmällistä haastatella ihmisiä, jotka ovat pitkään työskennelleet aiheen parissa, mutta eri rooleissa ja toimialoilla, sillä näin heillä oli tähän aiheeseen paljon sanottavaa. Tutkimuksen

tavoitteen kannalta oli myös tärkeää vertailla keskenään heidän vastauksiaan ja sitä kautta toimialojen tilanteita. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi heitä kuvataan tutkimuksessa yleisellä tasolla ilman tunnistetietoja.

Haastattelun onnistumisen ja luotettavuuden kannalta on tärkeää, että haastateltavat saavat tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastateltavat saivat myös tämän tutkimuksen haastattelurungon nähtäväksi etukäteen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun ja pohtia aihetta ennen haastattelua. Tällöin myös tutkija saa haastattelusta todennäköisesti enemmän irti. Lisäksi haastattelukysymysten etukäteen lähettäminen voi varmistaa sen, että haastatteluilla on parhaat mahdollisuudet tuottaa mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltavilla oli tieto, että prosessin voi keskeyttää missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Haastateltaville ilmoitettiin myös, että tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja että ainoastaan tutkija käsittelee aineistoa. Sen asianmukainen hävittäminen tapahtuu tutkimuksen valmistuttua, eikä ulkopuolisilla ole pääsyä aineistoon. Aineistoa on käsitelty anonymisti niin, että yksittäiset haastateltavat eivät ole tunnistettavissa vastauksista.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa vuonna 2024 Microsoft Teams -palvelun välityksellä järjestetyillä yksilöhaastatteluilla. Yhden haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Aineiston analysointia varten haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Nauhoitus ja litterointi tapahtui Teamsissa haastattelun aikana simultaanisesti. Haastatteluiden jälkeen Teamsiin tallentuneet litteraatit siirrettiin tutkijan tietokoneelle ja haastattelut anonymisoitiin vaihtamalla haastateltavan oikea nimi tunnistekoodiin (ID01- ID04). Tämän jälkeen haastattelut poistettiin Teamsista. Teamsin luomat videonauhoitteet puolestaan tallentuivat yliopiston Microsoftin Stream -pilvipalvelimeen, jonne oli pääsy vain tutkijan omilla opiskelijatunnuksilla. Kun oli varmistettu, että Teams-videonauhoitukset oli onnistuneesti litteroitu, videot poistettiin

Streamista. Litteraattien tarkastaminen ja oikoluku videomateriaalien avulla oli välttämätöntä, koska Teams-litteraatit sisälsivät runsaasti virheitä. Litteraattien lopullinen yhteen laskettu sivumäärä oli 70 sivua. Tutkimuksen tulosten esittelyosassa jokaisen haastateltavan sitaattien perään on lisätty tunniste (Haastateltava ID01- ID04), mikä osoittaa, että sitaatteja on käytetty tasapuolisesti eri haastateltavilta. Tällä tavoin varmistetaan, että jokaisen haastateltavan ääni tulee kuuluviin vastauksissa.

Kuten todettu, tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa sukupuolten välisen palkkatasa-arvon toteutumista edistäviä toimia yrityksissä. Ennen haastatteluja haastateltaville ilmaistiin, että tarkoituksena on selvittää heidän näkemyksiään aiheesta, eikä ole olemassa oikeita tai väriä vastauksia. Haastattelurunko rakentui tutkimuskysymysten pohjalta. Haastatteluissa tutkittiin erityisesti henkilöstöammattilaisten näkemyksiä palkkatasa-arvosta ja niitä toimia, joiden kautta se toteutuisi yrityksissä. Haastattelu alkoi keskustelua avaavilla kysymyksillä, joiden kautta haastateltava sai itse ilmaista, kuinka hän käsittää palkkatasa-arvon ja millaisia ajatuksia koko aihe yleisesti herättää. Tämän jälkeen kartoitettiin tasa-arvon nykytilaa yrityksissä, jonka jälkeen selvitettiin nykytilan taustalla vaikuttavia tekijöitä. Nykytilan ja erilaisten tekijöiden tunnistamisen kautta päästiin toimenpiteisiin, jotka jokaisessa yrityksessä toteutettuina varmistaisivat tasa-arvon palkkauksessa. Lopuksi keskusteltiin myös siitä, millaisia vaikutuksia tasa-arvoisella palkkauksella ja mainituilla toimenpiteillä on yksilöihin, yrityksiin sekä yhteiskuntaan kokonaisuutena. Tutkimuksen tulokset kuvaavat haastateltavien omia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

4.3 Aineiston analysointi

Aineistoa lähdettiin analysoimaan perehtymällä yksittäisiin vastauksiin ja etsittiin aineistosta toistuvia teemoja, jotka olivat olennaisia juuri tämän tutkimuksen kannalta. Analyysia ohjasivat tutkimuksen teoreettinen viitekehys, palkkatasa-arvon nykytilanne ja tunnistetut palkkatasa-arvoa toteuttavat tekijät, mutta tutkija on jättänyt tilaa myös mahdollisille uusille oivalluksille. Tällaisesta lähestymistavasta käytetään myös nimitystä

abduktiivinen eli teoriaohjaava analyysi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107–113.) Teoriaohjaavan analyysin perusajatuksena on, että teoria voi toimia apuna ja auttaa tunnistamaan tärkeitä näkökulmia analysoinnissa, mutta analyysi ei pohjaa suoraan teoriaan. Aikaisemman tiedon ohjaava vaikutus on ymmärrettävä, mutta tässä tutkimuksessa se ei ollut teoriaa testaavaa, vaan pikemminkin mahdollisia uusia ajatuksia avaavaa.

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi, joka on laadullisten tutkimusten yksi yleisimmistä analyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Keskeistä oli selvittää, tuovatko haastateltavat keskenään samoja teemoja esiin ja millaisia yhteneväisyyksiä vastauksista voi olla havaittavissa. Tämä lähestymistapa oli tutkijan tietoinen päätös, sillä tavoitteena on löytää keinoja saavuttaa palkkatasa-arvo sukupuolten välillä yrityksissä.

Aineiston toistuvuuksien ja pääteemojen tunnistamiseksi, puhtaaksi kirjoitettua aineistoa teemoitettiin haastattelukysymyksittäin Excel-taulukkoa apuna käyttäen. Aluksi haastattelurungon kysymykset ryhmiteltiin tutkimuskysymysten alle, jotka toivat suuntaviivoja ja ikään kuin kattoteemat haastattelukysymyksille. Tämän jälkeen vastauksia vertailtiin keskenään ja niistä etsittiin yhtäläisyyksiä, jotta voitiin nähdä, mitkä teemat ja asiat toistuivat minkäkin kysymyksen yhteydessä. Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin keskeinen tapa löytää aineistossa esiintyviä toistuvuuksia. Teemoittelussa painotetaan erityisesti sitä, mitä kustakin aiheesta on sanottu, ja sen avulla pyritään hahmottamaan tutkimuksen tavoitteen kannalta keskeisten teemojen toistuvuutta aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelun jälkeen aineisto on koottu uudelleen tekstimuotoon tutkimuskysymysten rakenteen mukaisesti.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa perehdytään tutkimuksen tuloksiin, jotka vastaavat johdannossa esitettyihin tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tulokset on esitelty tutkimuskysymysten ohjaaman rakenteen mukaisesti kronologisessa järjestyksessä nykytilan kartoittamisesta, toimenpiteisiin ja lopulta tulevaisuuden näkymiin. Tuloksissa on nostettu esille teoriaosuuden ohjaamana toistuvat ja merkittävimmiksi osoittautuneet löydökset.

5.1 Palkkatasa-arvon määrittely

Lähtökohtana haastattelulle haluttiin selvittää henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, mitä ajatuksia palkkatasa-arvo heissä herättää ja mitä palkkatasa-arvo heille merkitsee. Näillä kysymyksillä haluttiin kartoittaa, haastateltavien yleisiä asenteita aiheeseen sekä sitä, miten he lähtisivät kuvailemaan itselleen muodostunutta käsitystä palkkatasa-arvosta.

Jokaisen haastateltavan vastauksissa toistuivat seuraavat teemat: *tasa-arvo kaiken lähtökohtana, yhdenvertaisuus palkkaperusteista alkaen sekä työelämän segregatio*. Ensimmäinen näistä teemoista oli palkkatasa-arvon merkitys työelämän periaatteiden lähtökohtana. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tasa-arvo pitäisi olla ikään kuin selviö, lähtökohta tai perusta. He toivat vahvasti ilmi mielipiteensä siitä, että samasta työstä tulisi maksaa samaa palkkaa sukupuolesta riippumatta. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että tasa-arvo ei ole asia, josta voisi ilmaista mielipiteensä, vaan se on asia, mikä ohjaa kaikkea toimintaa ja on kaikelle tekemiselle perusta.

No kyllä mä ajattelen sen niin että palkkatasa-arvo on tavallaan niinku perusedellytys. Siis mä pidän sitä semmoisena niin kun pohjana, jonka päälle pitää rakentaa. Että jos se pohja ei ole kunnossa niin ei siitä mökistäkään sitten kummoista tule.

Haastateltava ID01

Tuo palkkatasa-arvo on semmoinen asia mikä itsestään selvästi pitäisi olla kunnossa. Haastateltava ID02

Toinen esiin noussut teema oli *tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus*. Haastateltavat korostivat tasapuolisuuden ja yhdenvertaisuuden merkitystä palkkauksen perusteissa. He olivat sitä mieltä, että samasta työstä tulisi maksaa samaa palkkaa, mikäli suoriutuminen on myös samaa tasoa. Tähän tiiviisti liittyvä esiin noussut teema oli myös *palkkauksen perustelut*, joiden määräytymisestä haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä. He painottivat, että palkkaerojen tulisi perustua työn vaativuuteen ja suoriutumiseen eikä sukupuoleen tai muihin ulkoisiin tekijöihin. Haastateltavat mainitsivat, että palkkaeroja samassa työssä olevilla saa ja pitää olla, kunhan niiden perusteet ovat suoriutumiseen ja pätevyyteen perustuvia.

No sehän merkitsee sitä, että palkka perustuu työn vaativuuteen ensisijaisesti ja sitten totta kai myöskin siihen, että kuinka hyvin siitä työstä suoriutuu. Palkkaeroja saa olla ja palkkaeroja pitääkin olla. Haastateltava ID02

Sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa arvioidessa merkittävämpää on ollut keskustella siitä, että saako saman vaativuuden työstä samalla suorituksella ja samalla osaamisella samanlaista palkkaa. Haastateltava ID04

Se on niin kun hyväkin asia, että on palkkaeroja, kunhan sitten pystyy vaan perustelemaan, että minkä takia niitä eroja on, ettei nyt niinku liikaa lähde kuitenkaan tasapäistää. Haastateltava ID03

Kolmantena kokonaisuutena haastateltavien vastauksissa toistui *työelämän voimakas jakautuminen eli segregatio* miesten ja naisten alojen välillä ja sitä kautta rakenteelliset haasteet. Haastateltavat mainitsivat, että työelämän diversiteetti ja sukupuolten välinen tasapaino olisi hyvin tärkeää ja etenkin se, että eri sukupuolet hakeutuisivat eri aloille tasapuolisemmin. Lisäksi haastateltavat ilmaisivat huolensa urakehitysmahdollisuuksien epätasapainosta ja katsoivat, että palkkatasa-arvon edistämiseksi tarvitaan toimenpiteitä, jotka pureutuvat näihin rakenteisiin. Jo tässä haastattelun ensimmäisessä vaiheessa, jopa hieman yllättäen, nousi esille hyvin olennaisia asioita koko tutkimusta

ohjanneista teemoista. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan palkkatasa-arvon nykytilaa sekä analysoidaan ongelmaa ja sen laajuutta haastateltavien esittämien näkökulmien kautta.

5.2 Nykytilan kartoitus palkkatasa-arvosta

Tässä kappaleessa esitellään haastateltavien näkemyksiä yrityksissä vallitsevasta palkkatasa-arvon tilanteesta. Tämä teema omana kappaleenaan taustoittaa tilannetta tai ongelmaa ja sen laajuutta, ja sitä, miten otannan henkilöt kokevat nykyisen työelämän tasa-arvoisuuden.

Haastateltavien vastauksissa toistuivat toiveikkaat ja myönteiset kokemukset tai tuntemukset tasa-arvon toteutumisesta. Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän yrityksissään ei ole sukupuoleen perustuvia palkkaeroja, jos verrataan samaa tehtävää tai samassa vaativuusluokassa olevia tehtäviä keskenään. Kaikkien haastateltavien työpaikoilla palkkoja tarkastellaan erilaisten palkkakartoitusten ja datan seurannan kautta tasa-arvon varmistamiseksi. Haastateltavat kertoivat, että seuranta on vuosittaista ja systemaattista. Heidän työnantajayrityksissään palkkaeroja selittävät erilaiset vastualueet, tehtävät ja roolit, joilla ei ole suoranaisesti tekemistä sukupuolen kanssa.

*Joo niinku mä tuossa vähän kuvasin, niin meillä ton viimeisimmän kartoituksen perusteella käytännössä katsoen ei ole palkkaeroja.
Haastateltava ID04*

*Meillä on vertailtu palkkoja tällöisillä niinku veloitusluokilla, minkä välillä me ollaan sitten konsernitasolla vertailtu miesten ja naisten välisiä palkkoja, ja siitä näkökulmasta se (tasa-arvo) toteutuu todella hyvin. Että joissain kategorioissa naisten palkat on suurempia kuin miesten, ja joissain kategorioissa vastaavasti miesten palkat on pikkaisen suurempia kuin naisten, mutta sanotaan, että se vaihteluväli on niinku 97-103 %, että tosi samoissa ollaan.
Haastateltava ID03*

Joo no mä oon ollut siinä mielessä onnekas, että mä oon päässyt työskentelemään ihan tosi fiksussa organisaatiossa, joka on siis myös ollut palkittuna tämmöisenä Suomen ja Euroopan parhaana työpaikkana just sen takia, että se on ollut hyvin vastuullinen toimija. Haastateltava ID01

Mielenkiintoinen havainto haastatteluaineistosta oli se, että suurin osa haastateltavista olivat sitä mieltä, että ikään kuin absoluuttista tasa-arvon toteutumista ei voida tunnustaa joko siksi, että sitä ei ole tarpeeksi tutkittu tai siksi, että naiset sijoittuvat järjestään alempien palkkaluokkien tehtäviin ja matalammin palkatuille aloille kuin miehet. Joten suuremmassa kuvassa miehet ovat vahvasti edustettuina korkeimmin palkatuissa tehtävissä ja aloilla. Yksittäisiä työtehtäviä ja niiden palkkausperusteita tarkastellessa sukupuoleen perustuvaa palkkaeroa ei tunnistettu, mutta sukupuolijakauma kunkin tehtävän kohdalla antoikin erilaista näkökulmaa tasa-arvon tilanteesta yrityksissä.

Mutta sitten niinku mun mielestä enemmän kysymys on siitä, että pääseekö naiset varmasti niihin samoihin haastaviin tehtäviin kuin miehet ja sitä kautta se etenemismahdollisuuksien ja tasa-arvoisuuden näkökulma. Haastateltava ID03

Mä oon sieltä teknologiasektorilta, jossa tyypillisesti palkat ovat korkeampia kuin sitten esimerkiksi nykyisessä työssä, joka on palvelusektorilla, niin sanotaan, että siinä on niinku peruspalkoissa aivan huikean iso ero jo lähtökohtaisesti, kun puhutaan vientiteollisuuden palkoista vs. sitten palvelusektorin palkoista. No sitten käy vielä niin, että 80 % siellä teollisuudessa työskentelevistä on miehiä ja 80 % palvelusektorilla on naisia, jolloin nimenomaan, kun hakeudutaan näille aloille niin siinä jo valikoituu ikään kuin se palkkakehitys tietyllä tavalla. Haastateltava ID04

Kaikki haastateltavat kokivat tasa-arvon tilanteen kehittyvän parempaan suuntaan ja he suhtautuivat siihen varsin toiveikkaasti. He painottivat kuitenkin, että kehitys ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii sitoutumista, tietoisia valintoja ja aktiivista työtä tasa-arvon parantamiseksi.

Mun mielestä olennaista on se, että tasa-arvo palkkauksessa on niinku tietoinen tahtotila ja se on tavallaan niin kun yhteinen suunta, jota kohti ollaan menty. Ja se työnantaja oli silloin mun mielestä siinä mielessä tosi fiksu ja vastuullinen,

että he myös ääneen puhui näistä asioista, että me tiedetään, että me ei olla täydellisiä, että me koitetaan kehittyä ja korjata näitä asioita. Haastateltava ID01

Ellei työpaikan ylin johto ole sitoutunut siihen, että työpaikalla tehdään töitä sen eteen, että perusteettomia palkkaeroja miesten ja naisten välillä ei ole, niin silloin niitä tosi usein on. Haastateltava ID02

Yritysten palkkatasa-arvon kartoittamisessa keskeisiä ovat ne tilanteet, joissa palkkauksesta puhutaan yritysten sisällä. Haastateltavien vastauksissa käy ilmi, että palkkatasa-arvo tulee esiin rekrytointitilanteissa, palkkakartoituksissa ja -vertailuissa, palkankorotustilanteissa, sekä silloin, jos organisaatio pyrkii aktiivisesti edistämään palkka-avoimuutta ja ryhtyy esimerkiksi korjaamaan havaittuja palkkakuoppia. Muuten palkasta puhuminen koetaan vielä jokseenkin haastavaksi. Eräs haastateltava kuvailee sitä jopa tabuaiheeksi suomalaisessa työelämässä.

Palkka ja palkitseminen on edelleen suomalaisessa työelämässä ihan hirveän iso tabu, mutta ne yritykset ja organisaatiot, jotka sen tabun on pystynyt rikkomaan, niin ne herättää kiinnostusta ja ne herättää luottamusta. Haastateltava ID01

Nykytilan kartoituksessa haluttiin selvittää myös mistä palkkaerot johtuvat. Aineiston analyysin kautta saatiin seuraavanlaisia tuloksia. Kaikki haastateltavat vastasivat, että ideaalitilanteessa palkkaerot voitaisiin selittää suoriutumisella, vastuulla, kompetenssilla ja työn vaativuutta arvioivilla mittareilla, mutta kaikki totesivat, että näin se ei aina ole. Haastateltavat mainitsivat *markkinatilanteen ja rekrytoinnit* yhdeksi määrittäväksi kokonaisuudeksi palkkaerojen selittäjänä. He kuvasivat Suomen työlainsäädäntöä suhteellisen joustamattomaksi: esimerkiksi huonoina aikoina yritysten on irtisanottava työntekijöitä enemmän kuin sopeutettava palkkoja. Vastaavasti hyvinä aikoina, rekrytointitarpeen ollessa suuri, työnantajan on hankittava työntekijöitä lähes hinnalla millä hyvänsä. Tämän seurauksena lähtöpalkkataso voi vaihdella suuresti työntekijöiden kesken, mikä tekee sen korjaamisesta haastavaa ja taloudellisesti kallista. Jos taas korjaaviin toimenpiteisiin ei ryhdytä, se voi horjuttaa tasa-arvoisuuden kokemusta työntekijöiden kesken.

Varsinkin isoissa organisaatioissa ongelma on se, että sä et voi nostaa kaikkien palkkoja samalle tasolle, jolloin se ikään kuin tasa-arvon tunne järkkyy, että miksi minä olen ollut 5 vuotta ja mä saan 20 € tunnissa ja toi joka ei ole ollut päivääkään täällä töissä saa 22€ tunnissa. Haastateltava ID04

Suhdanteiden ja työvoiman saatavuuden lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että suurissa yrityksissä on paikkakunta- ja maakohtaisia eroja palkkoissa, ja ihan syystäkin, sillä elinkustannukset ja verotus vaihtelevat kaupungeittain ja maittain.

Toinen iso teema, joka nousee esille jokaisen haastateltavan vastauksissa palkkaeroja selittävänä tekijänä, on *sukupuoli ja siihen liittyvät urakehityshaasteet*. Haastateltava (ID01) mainitsee, että sukupuoli voi selittää palkkaeroja, kun naiset ja miehet päätyvät usein erilaisiin tehtäviin, joissa kompensatiotkin ovat usein eri tasoisia. Haastateltava (ID02) huomauttaa, että miehet etenevät useammin johtotason tehtäviin, kun taas naiset jäävät usein asiantuntijatehtäviin. Haastateltavat nostavat sukupuolen esiin myös eriävien urakehitysmahdollisuuksien näkökulmasta.

Ja sitten tietysti nämä asematasot selittää myöskin, että jostain syystä miehet näyttäisi etenevän enemmän johtotason tehtäviin ja naisia enemmän jää tavallaan asiantuntijatehtäviin. Jos mä nyt ajattelen vaikka meidän jäsenistöä, niin naisista huomattavasti suurempi osa kuin miehistä on asiantuntijatehtävissä ja sitten johdon ja ylimmän johdon tehtävissä on selvästi suurempi osuus miehiä kuin naisia. Haastateltava ID02

Tota just se et pääseekö naiset samoihin tehtäviin kuin miehet ja että tuleeko sen myötä palkkaeroja? Mun mielestä ehkä niinku meillä vielä tärkeämpi näkökulma on, että jos me ajatellaan, niin meillä on noin 20 % henkilöstöstä naisia ja suurin osa heistä on siellä alemman palkkaluokan tehtävissä, niin vaikka sinänsä tehtäväkohtaisen palkkavertailun näkökulmasta se olisi tasa-arvosta. Mutta ehkä isommassa kuvassa pitäisi kiinnittää huomiota, että pääseehan naiset liikkumaan tai etenemään organisaatiossa samalla tavalla kuin miehet. Haastateltava ID03

5.3 Toimenpiteet tasa-arvoisen palkkauksen edistämiseksi yrityksissä

Tässä kappaleessa käsitellään yritysten toimenpiteitä ja keinoja palkkatasa-arvon saavuttamiseksi. Jotta yrityksissä voidaan korjata mahdollisia palkkaeroja, ne on ensin

tunnistettava ja havaittava. Tämän vuoksi haastateltavilta kysyttiin, millä keinoin mahdolliset palkkaerot voidaan yrityksissä tunnistaa. Haastateltavien vastaukset tähän kysymykseen olivat hyvin samankaltaisia keskenään. He nostivat esille toimivat mittaristot ja palkkausjärjestelmät, joihin palkkaus perustuu sekä tätä kautta palkkadatan keräämisen. Pelkkä datan kerääminen itsessään ei vielä anna tuloksia, mutta sen huolellinen analysointi voi auttaa tunnistamaan perusteettomia palkkaeroja. Haastateltavien mukaan tässä vastuu on työnantajalla, ja analysointi olisi hyvä olla säännöllistä ja proaktiivista. Samoin haastateltavat nostivat esiin, että läpinäkyvyys ja avoimuus monella tapaa estävät jo alkuunsa näiden erojen syntyminen. Kun palkkauksen perusteet ovat kaikkien tiedossa ja niiden sääntöjen puitteissa toimitaan kaikkien kohdalla, ei palkkaeroistakaan synny epäselvyyksiä.

Samanlainen työsuoritus, niin silloin palkankin pitäisi olla kyllä sama ja jos sen jälkeen syntyy jotain eroja, niin sitten siellä on selkeästi jotain pielessä. Mutta mä en usko, että yritykset, jotka tekee tän (palkkauksen perustuen tarkoin määriteltyyn palkkajärjestelmään), niin sinne ei pitäisi päästä syntymään niinku sukupuolten välisiä palkkaeroja, koska silloin asiat on läpinäkyviä, silloin ne pystytään näyttämään toteen, että katsokaa näin meillä on ja silloin niihin pystytään puuttumaan. Mutta niin kauan, kun se menee vähän sillain niinku mutulla, tai ei osata vertailla, tai vertaillaan perunoita ja kukkakaalia niin sitten se on ongelma. Haastateltava ID04

No itse asiassa tuo tasa-arvolain mukainen tasa-arvosuunnitelma ja palkkakartoitus on ihan hyviä välineitä, jos niitä käytetään sillä tavalla, kun laissa on tarkoitettu. Haastateltava ID02

No kyllä mä lähden siitä, että kyllä se palkkadata tai se palkkatieto, mitä siellä firmassa on, pitää lähteä avaamaan ja se pitää erotella niin, että siellä on sukupuoli yksi erottelava tekijä sille, että katsotaan että mitä nyt eri sukupuolet tienaa. Haastateltava ID01

Seuraavaksi palkkaerojen tunnistamisesta päästään *toimenpiteisiin ja käytänteisiin*, joita kaikki yritykset voisivat ottaa toimintaansa, jotta palkat olisivat tasa-arvoiset sukupuolten välillä tämän tutkimuksen puitteissa. Palkkaerojen tunnistaminen tai niiden havaitseminen on jo ensimmäinen askel oikealla polulla tasa-arvoista työpaikkaa kohti. Useiden haastateltavien vastaukset jatkuivat ikään kuin suoraan tunnistamisen kautta

toimenpiteisiin. Heidän oli vaikea tehdä tunnistamisen ja toimenpiteiden välille rajanvetoa, sillä palkkaerojen tunnistaminen edellyttää tiettyjä, jo mainittuja toimenpiteitä, kuten toimivaa ja läpinäkyvää palkkausjärjestelmää, jotka itsessään edistävät palkkatasa-arvoa.

Selkeiden palkkaperusteiden ja sen läpinäkyvyyden lisäksi *palkkausjärjestelmästä viestiminen ja palkoista kommunikointi* nousivat jokaisen haastateltavan vastauksissa esille. Läpinäkyvyys ja avoimuus lisäävät luottamusta ja tyytyväisyyttä työnantajaa kohtaan. Mikäli työntekijöillä herää kysymyksiä omasta palkkauksesta ja sen tasosta, on asia aina paremmin ymmärrettävissä ja hyväksyttävissä, kun työnantajalla on näyttää selkeät syyt palkkauksen perusteena, eikä palkkoja vedetä hatusta, niitä ei salailla tai niissä ei ole mitään piilotettavaa. Läpinäkyvyyteen liittyy olennaisesti myös se, että työntekijöillä on tiedossa palkkausjärjestelmä koko yritystasolla ja palkkojen määräytyminen myös muissa kuin omassa positiossa, ja tätä tietoa siirretään viestimällä siitä heille aktiivisesti. Kaikki nämä edellä mainitut toimenpiteet kuuluvat palkkatiedon lisäämiseen työntekijöiden keskuudessa.

Jos työpaikalla on käytössä palkkausjärjestelmä, joka on viestitty henkilöstölle, niin silloinhan kaikkien pitäisi tietää se, että mihin kohtaan tai mille tasolle se oma tehtävä sijoittuu siinä palkkausjärjestelmässä. Heidän pitäisi mielellään tietää myös, että minkälainen palkkahaitari siinä omalla tasolla voi olla.
Haastateltava ID02

Lisäksi työpaikkailmoituksessa ja rekrytointivaiheessa olisi haastateltavien mukaan suositeltavaa olla palkkahaitari tiedossa, eli se, mille välille työtehtävän palkka sijoittuu. Se, että oman palkan perusteet ja palkkahaitari ovat tiedossa jo joko rekrytointivaiheessa tai työpaikkailmoituksessa, lisää tasa-arvoisuutta kaikkien hakijoiden keskuudessa. Tällöin sukupuoli tai mikään muukaan yksilön ulkoinen ominaisuus eivät pääse vaikuttamaan palkan määräytymiseen. Lisäksi olennaista olisi viestiä ja kommunikoida työntekijöille se, että mitä täytyy osata, tietää ja tehdä, jotta seuraavalle palkkatasolle voi edetä. Useampi haastateltava ilmaisi myös tärkeänä asiana sen, että palkoista pitäisi

puhua niin työpaikoilla, kuin kavereiden ja lähipiirinkin kanssa paljon enemmän, jotta tietoisuus ja tasa-arvo paranisivat suuremmassakin kuvassa.

Edes se palkkausjärjestelmän avoimuus ja kun henkilöstölle viestittäisiin säännöllisesti siitä työpaikalla käytössä olevasta palkkausjärjestelmästä, ja siitä mihin se perustuu ja minkä takia se on sellainen. Kun se on niin tosi tärkeä asia, että henkilöstö ymmärtää sen ja silloin ei sitten tule tavallaan mitään epäilyksiä siitä, että joku henkilö sitten olisi esimerkiksi palkkasyrjinnän kohteena. Haastateltava ID02

Meillä on vuoden verran systemaattisesti ajettu sitä, että jokaisessa työpaikkailmoituksessa näkyisi palkkahaitari mitä me tehtävistä maksetaan. Eli just sitä, että eihän se ota kantaa sukupuoleen, vaan me kerrotaan, että tästä tehtävästä tällaisella osaamisella me maksetaan tän verran, eli silloin se ohjaa siihen, että kaikki ovat niinku tasa-arvoisia tämän edessä. Haastateltava ID04

Mun mielestä tosi tärkeää on se, että me käydään avointa keskustelua. Me keskustellaan firman sisällä palkitsemisesta ja palkkauksesta ja siitä, että mihin se pohjautuu niin tosi avoimesti. Tehdään siitä läpinäkyvää, ettei kellekään tule sitä fiilistä, että OK nyt en ymmärrä tai mä en tiedä mihin nää perustuu tai että nyt tässä on jotain salamyhkäistä. Haastateltava ID01

Niistä keskustellaan aivan liian vähän. Itse ainakin kannustan kaikkia keskustelemaan siitä omasta palkasta niin paljon kuin vaan ikinä pystyy. Niin kun omien kollegoiden ja omien kavereiden kanssa, että mitä avoimemmin sitä parempi. Haastateltava ID02

Lisäksi haastateltavat toivat ilmi niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan, kun perusteettomia palkkaeroja ilmenee. Näitä olivat yksinkertaisesti palkkojen korjaaminen, palkankorotus perusteltuna sukupuolten välisen palkkaeron näkökulmasta ja olennaisena osana työnantajan vastuunotto ja virheiden myöntäminen.

Jos työpaikalla on vaikka jotain meriittikorotusrahoja käytettävissä ja se on vaikka esihenkilöiden jaettavissa se raha, niin ihan yksinkertaisia välineitä siihen, että esihenkilölle annetaan tavoitteeksi meriittikorotusten avulla korjata ne mahdolliset perusteettomat palkkaerot. Haastateltava ID02

Sitten myös se, että kun ongelmia tai virhekohtia löytyy, niin sitten työnantaja nostaa käden ylös virheen merkiksi ja tekee korjauksen. Haastateltava ID01

Yksi ratkaisuehdotuksista sukupuolten välisen palkkatasa-arvon laajempaan ilmenemismuotoon, eli naisten ja miesten ala- ja tehtäväkohtaiseen segregatioon, oli se, että vaikutettaisiin rekrytointivaiheessa työpaikkailmoitusten kautta. Haastateltavan (ID03) mukaan ilmoituksia tulisi kohdentaa siten, että miehiä hakeutuisi naisvaltaisille aloille ja naisia miesvaltaisille aloille. Hänen mielestään sen jälkeen, kun naisia on saatu miesvaltaisille työpaikoille, heitä myös mentoroitaisiin ja kannustettaisiin eri tavalla vastuullisempiin ja haastavampiin rooleihin.

Työpaikkailmoitus ja yritys kun vaan on semmoinen, että sinne ylipäätänsä niinku haluaa hakeutua naisia, niin se on ehkä se ensimmäinen. Sitten kun on hakeutunut sinne naisia, niin sitten jotenkin niinku mentoroinnin ja kannustamisen kautta rohkaista naisia sitten hakemaan vaativampiinkin tehtäviin. Haastateltava ID03

Haastateltavat nostivat esille myös työnantajan vastuun aiheeseen liittyen. He painottivat, kuinka työnantaja on myös velvollinen seuraamaan palkkadatan kautta tasa-arvon toteutumista ja toimenpiteiden toimivuutta. Haastateltavat kuvasivat palkitsemisen prosessin jatkuvana kehityskohteena, joka vaatii mittareita, seuranta ja kehittämistä siinä missä muutkin yrityksen prosessit.

Me kerrotaan, että mitkä ne meidän palkkauksen periaatteet on, ja sitten kun ne on kerrottu niin meidän pitää seurata. Meidän pitää tehdä näkyväksi ja katsoa, että miten se toteutuu, jos se ei toteudu niin siihen puututaan. Haastateltava ID04

Jos mä niinku summais in sitä, että se lähtee sieltä arvoista ja kulttuurista ja sitten että ei pelkää sitä keskustelua, vaan ottaa sen semmoisena kehittämisenä ja on työnantajana myös valmis katsomaan peiliin, että onko meidän prosessit ja mallit oikeasti fiksuja vai ei, sehän on normaalia. Niinhän me tehdään kaikkien muidenkin prosessien kanssa yrityksessä. Me koko ajan koitetaan kehittää ja parantaa. Haastateltava ID01

5.4 Tulevaisuuden näkymät tasa-arvoisessa palkkauksessa

Nykytilan kartoittamisen ja palkkatasa-arvoa toteuttavien toimenpiteiden jälkeen haastateltavilta kysyttiin tulevaisuuteen suuntaavia näkemyksiä. Keskusteltiin

palkkatasa-arvon toteutumisen vaikutuksista yksilöihin, yrityksiin ja yhteiskuntaan sekä siitä, millainen työelämä seuraavia sukupolvia odottaa. Haastatteluissa toistuvia teemoja olivat *oikeudenmukaisuus ja luottamus*. Sekä haastateltava ID01 että ID02 korostivat oikeudenmukaisuuden merkitystä, sillä sen nähtiin olevan perustavanlaatuinen elementti ihmisten *sitoutumisen ja motivaation* kannalta. Jos työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, heidän luottamuksensa työnantajaa kohtaan vahvistuu. Haastateltava ID01 toteaa, että palkkatasa-arvo lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Vastaavasti ID02 lisää, että palkkausperusteiden ollessa selkeitä ja avoimia, työntekijät tuntevat olonsa tyytyväisemmäksi ja motivoituneemmaksi.

Oikeudenmukaisuuden tunne ja sitä kautta tuleva luottamus, mun kokemus on se, että se vaikuttaa ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen. Ja se tulee myös oikeudenmukaisuuden kautta, että sitten kun mä aidosti tiedän mihin mun palkka pohjautuu, ja missä linjassa se on suhteessa muihin, niin silloin todennäköisesti mun on helpompi työskennellä ja helpompi myös motivoitua siitä. Haastateltava ID01

Muita keskeisiä teemoja, jotka haastatteluissa nousivat esille, olivat *työnantajan maine ja vetovoima* sekä positiiviset *yhteiskunnalliset vaikutukset*. ID01 ja ID03 korostivat, että palkkatasa-arvo houkuttelee osaajia ja parantaa yrityksen mainetta vastuullisena työnantajana. Yksi haastateltavista (ID04) esitti tähän kuitenkin eriävän mielipiteen. Hänestä tasa-arvon ja palkkatasa-arvon tulisi olla itsestäänselvyksiä eikä niistä pitäisi olla mitään erityishyötyä yrityksille.

Sitten jos yritys pystyisi kertomaan avoimesti, että meillä on tasaiset palkat sukupuolten välillä, niin kyllä mä uskon, että se houkuttelee myös sitten semmoisiin yrityksiin niinku molempia sukupuolia osajiin. Haastateltava ID03

Musta on vähän hassua, kun yritykset aina välillä käyttää arvoissaan, että me ollaan tasa-arvoinen tai me ollaan rehellinen organisaatio. Musta se on vähän naiivia, koska senhän pitäisi olla itsestään selvää, että kaikki on rehellisiä, kaikki on tasa-arvoisia. Niinku mitä hyötyä siitä on? Siitä ei mun mielestä pitäisi olla yritykselle mitään hyötyä, vaan sen pitäisi olla must (suom. pakko), että jos sulla sitä ei ole niin sitten siitä alkaa olemaan tosi paljon haittaa. Haastateltava ID04

Palkkatasa-arvolla on siis yksilöiden motivaation, sitoutumisen ja tyytyväisyyden kautta vaikutusta yrityksiin, joissa tasa-arvoinen palkkaus parantaa mainetta, houkuttelee osaajia, vähentää oikeudellisia ongelmia ja mainehaittoja sekä on olennainen osa vastuullisuusstrategiaa. Yrityksistä vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan, missä sukupuolten väliset palkkaerot kaventuessaan lisäävät oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa koko yhteiskunnassa. Palkkaerojen kaventumisen todettiin haastateltavien mukaan hyödyttävän niin yksilöä, yrityksiä kuin koko yhteiskuntaakin.

Eihän se nyt ole hyvä, että meillä on kuitenkin aika selkeät palkkaerot miesten ja naisten välillä Suomessa. Niin tämä ero kun kapenis, niin se olisi mun mielestä niinkun aivan selkeästi hyvä asia. Haastateltava ID02

Tulevaisuuden näkymiä pohtiessa haastateltavilta kysyttiin työntekijöiden vaikutusta palkkatasa-arvon kehityskulkuun, sillä yritykset koostuvat työntekijöistä ja heillä on väistämättä vaikutusvaltaa siihen, millainen työelämän normisto tulee tulevaisuudessa olemaan. Kaikki haastateltavat korostivat työntekijöiden tietoisuuden ja aktiivisuuden lisääntymisen merkitystä palkkatasa-arvon toteutumisessa. Nuoremmat sukupolvet koettiin erityisen aktiivisiksi ja haastateltavat tunnustivat sen yhtäläisyyden heissä, että he kyseenalaistavat olemassa olevia käytäntöjä, ja tätä kautta saavat jopa suurempaa muutosta aikaan yritysten toiminnassa kuin aiemmat sukupolvet. Nuoret työelämätulokkaat koettiin myös eri tavalla arvopohjaisiksi työntekijöiksi, jotka etsivät työtä ja työnantajaa, joiden arvomaailmat kohtaavat.

Mä olen pomminvarma, että se sukupolvi on jo nyt, ja tulee muuttamaan työelämää enemmän kuin mikään aikaisempi sukupolvi ja se johtuu siitä, että se sukupolvi ei ole enää valmis hyväksymään sitä kaikkea shittiä, mitä edeltävät sukupolvet on mahdollisesti hyväksynyt. Niin siinä mielessä kyllä, olen 100 prosenttisesti sitä mieltä, että se että työntekijät ovat itse aktiivisia, valveutuneita, niin muuttaa ja vaikuttaa myös tähän osa-alueeseen merkittävän paljon enemmän kuin koskaan ennen suomalaisessa työelämässä. Haastateltava ID04

Nyt työelämään tulossa olevat ja siellä jo hetken aikaa olleet, niin kyllähän heillä se arvopohjaisuus myös korostuu tosi paljon niissä heidän valinnoissaan ja haluissaan, että mihin suuntaan tai mihin firmaan he vaikka haluaa töihin. Että

edustaako se samaa arvomaailmaa, mitä heidän oma arvomaailma on. Haastateltava ID01

Ja sitten kun asiasta syntyy keskustelua, niin se lisää usein myös avoimuutta ja sitä kautta toivottavasti niinku positiivista kierrettä. Se on hyvä, mutta että siinä olisi vähän opettelua meille muille. Haastateltava ID03

5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä pääluvussa analysoitiin aineistosta saatuja tuloksia. Tutkimuksen tulosten yhteenveto on esitetty tiivistetysti taulukossa 3. Taulukossa 3 on havainnollistettu tutkimuksen keskeisimmät tulokset tutkimuskysymysten ohjaamana tämän pääluvun rakenteen mukaisesti.

Taulukko 3. Yhteenveto tuloksista.

Palkkatasa-arvon tila ja toimenpiteet		
Nykytila	Toimenpiteet	Palkkatasa-arvo toteutuessaan
<ul style="list-style-type: none"> • Tehtäväkohtaisia palkkaeroja ei ole • Tasa-arvoiset urakehitysmahdollisuudet ainakin osittain saavuttamatta • Miesten yliedustus johtoasemissa, naisten keskittyminen alemmille palkkatasoille • Keskustelu palkoista kohtalaisen vähäistä, tapahtuu muodollisissa tilanteissa työnantajan näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkajärjestelmä, joka perustuu työn vaativuutta ja työssä suoriutumista mittaaviin mittareihin • Palkkajärjestelmän ja palkkausperusteiden läpinäkyvyys <ul style="list-style-type: none"> - Avoimuus ja kommunikointi, myös epämuodollisissa tilanteissa - Järjestelmällinen viestiminen palkkausjärjestelmästä ja palkoista • Toimenpiteiden seuranta ja prosessin alituinen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yksilöt: motivoituneempia, sitoutuneempia työnantajaan, oikeudenmukaisuuden kokeminen lisää positiivista kierrettä • Yritysten vastuullisuusstrategia toteutuu, työnantajamielikuva paranee, jolloin houkuttelevampi työnantaja • Yhteiskunnan mittakaavassa tasa-arvo paranee, jolla on pelkkiä hyviä vaikutuksia • Uudet sukupolvet omalla arvopohjaisuudellaan muuttavat työelämää merkittävästi

Taulukossa 3 *nykytila* antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin palkkatasa-arvon tilanteesta yrityksissä sekä tutkimuskysymykseen numero 2, jossa mahdollisia syitä sukupuolten välisiin palkkaeroihin selvitetään. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan palkkatasa-arvon nykytilanteessa, tehtäväkohtaisia palkkaeroja ei ole. Silti laajemmassa tarkastelussa käy ilmi, että tasa-arvoiset urakehitysmahdollisuudet ovat ainakin osin vielä saavuttamatta. Miehet ovat johtotehtävissä naisia useammin ja naiset puolestaan sijoittuvat alempien palkkatasojen tehtäviin ja aloille. Nämä löydökset tuloksissa selittävät sukupuolten välisiä palkkaeroja. Läpinäkyvyys ja palkkakeskustelun merkitys korostui näissä tuloksissa myös ennaltaehkäisevänä tekijänä palkkatasa-arvossa. Nykytilanteessa palkoista keskustellaan työelämässä vielä melko vähän ja se rajoittuu usein muodollisiin tilanteisiin työpaikoilla.

Seuraavaksi kuviossa on esitetty palkkatasa-arvoa toteuttavat konkreettiset *toimenpiteet*, joiden perustana on toimiva palkkajärjestelmä. Palkkajärjestelmän on perustuttava työn vaativuutta arvioiviin mittareihin sekä työssä suoriutumiseen. Yhtä tärkeänä pidetään palkkajärjestelmän läpinäkyvyyttä ja siitä systemaattisesti viestimistä. Avoimen kommunikoinnin palkoista, myös epämuodollisissa tilanteissa, nähtiin edesauttavan tasa-arvon toteutumista palkkauksessa. Toimivan palkkajärjestelmän varmistamisessa tärkeänä toimenpiteenä nähdään prosessin seuranta ja alituinen kehittäminen.

Tulosten mukaan *palkkatasa-arvo toteutuessaan* voi tuoda merkittäviä hyötyjä niin yksilöille, yrityksille kuin yhteiskunnallekin. Yksilöiden osalta palkkatasa-arvon on nähty lisäävän motivaatiota ja sitoutumista työnantajaan, ja oikeudenmukaisuuden kokemuksen on todettu edistävän positiivisia vaikutuksia. Yrityksissä puolestaan palkkatasa-arvo tukee vastuullisuusstrategian toteutumista ja vahvistaa työnantajamielikuvaa, mikä voi lisätä yritysten houkuttelevuutta työnantajana. Yhteiskunnallisessa mittakaavassa tasa-arvon parantuminen voi edistää monia laaja-alaisia muutoksia. Lisäksi tuoreet sukupolvet työelämässä tuovat arvopohjaisuudellaan muutoksia tasa-arvoon, kenties enemmän kuin aiemmat sukupolvet. Keskeiseksi asiaksi

tuloksissa osoittautui läpinäkyvyyden ja palkkapuheen merkitys. Nykytilanteessa puhe koettiin yleisesti vähäiseksi ja toimenpiteissä sen merkitystä korostettiin palkkaepätasa-arvon ennaltaehkäisyssä ja palkkatasa-arvon toteutumisessa. Seuraavassa pääluvussa pohditaan tutkimuksen johtopäätöksiä.

6 Johtopäätökset

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella keinoja sukupuolten välisen palkkatasa-arvon toteutumiseksi yrityksissä. Aihetta tutkittiin laadullisilla menetelmillä, ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelututkimus. Aineisto koostui yksilöhaastatteluista. Tutkimusta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka auttoivat muodostamaan haastattelurungon ja toimivat myös aineiston analyysin rakenteellisena ohjaajana.

Kirjallisuuskatsaus ohjasi tutkimustulosten analysointia ja auttoi tunnistamaan keskeiset tutkimustulokset ja teemat aineistosta. Tutkimuksen ennakoasetelma ei kuitenkaan ollut se, että aineistosta nousisi teoriaa testaavia oivalluksia, vaan tutkija lähti liikkeelle ilman ennako-oletuksia selvittämään, mitä asioita tämän tutkimuksen haastateltavat nostavat esille sukupuolten välisestä palkkatasa-arvosta. Tutkimus tuo aiempaan tutkimukseen nähden uutta tietoa siitä, millaisena tasa-arvon tila koetaan yrityksissä ja työelämässä tällä hetkellä. Lisäksi tutkimus avaa, mitkä toimenpiteet koetaan tärkeimmiksi, jotta tasa-arvo saavutettaisiin yrityksissä ja niiden kautta muuallakin yhteiskunnassa. Asiantuntijat korostivat palkkapuheen ja -tietämyksen lisäämistä muodollisista tilanteista myös epämuodollisiin tilanteisiin. Palkoista avoimemmin puhuminen ennaltaehkäisee palkkaerojen syntymistä ja lisää palkkatasa-arvoa myös muualla kuin omalla työpaikalla.

Tutkimustavoitteen kannalta oli aiheellista tutkia, miten alan asiantuntijat ja aiheen parissa pitkään työskennelleet kokivat sukupuolten välisen tasa-arvon tilanteen palkkauksessa. Analyysivaiheessa kävi ilmi, että aineistosta nousi esiin selvästi toistuvia teemoja, jotka pääosin vahvistivat myös aiempien tutkimusten löydöksiä.

Johtopäätökset -luvussa verrataan ensiksi tutkimuksen keskeisiä tuloksia teorialuvuissa esitettyihin havaintoihin aiemmista tutkimuksista. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajauksia, sekä pohditaan tutkimustulosten käytännön merkityksiä ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimustuloksen suhteuttaminen aiempaan tutkimukseen

Tämä tutkimus vahvistaa teoriaosuudessa tunnistettua ongelmaa siitä, että työmarkkinoilla ei ole saavutettu täysin tasa-arvoista tilannetta sukupuolten välillä. Tutkija ei lähtenyt oletuksesta, että työmarkkinoilla olisi epätasa-arvoa, vaan nykytilaa lähdettiin kartoittamaan ilman ennakko-oletuksia. Haastatellut asiantuntijat kokivat tasa-arvon tilanteen keskenään hyvin samalla tavalla, ja he tunnustivat saman mitä aiempi tutkimus on tuonut esille, että työsarkaa on vielä edessä tasa-arvon saavuttamiseksi. Haastateltavat määrittelivät ja kuvasivat tasa-arvoa ja sen nykytilaa työelämässä hyvin samaan tapaan, joten palkkatasa-arvon dilemmat olivat heille tuttu aihealue entuudestaan tai ainakin he olivat törmänneet omalla urallaan keskenään hyvin samankaltaisiin tilanteisiin.

Suomessa lainsäädäntö asettaa jo suhteellisen kattavasti hyvän lähtötason palkkauksen tasa-arvoiselle toteutumiselle. (Tasa-arvolaki 609/1986, 6 §; Hakonen ja muut, 2014) Yrityksissä noudatetaan lakia ja näin ollen organisaatioissa yleisesti ei ole sukupuoleen perustuvia palkkaeroja tehtäväkohtaisissa vertailuissa. Myös haastateltavat toteavat tasa-arvon tilannetta arvioidessaan, että tehtäväkohtaisesti palkkoja tarkastellessa, eroja sukupuolten välillä ei käytännössä ole. Sen sijaan he huomauttavat, että yksittäisistä työrooleista siirryttäessä organisaatiotason tarkasteluun tai yrityksistä vielä toimialojen välisiin vertailuihin, erot palkoissa sukupuolten välillä tulevat esille. Tämä tutkimus osoittaa aiempien tutkimusten tapaan sen, että suomalaisen työelämän keskeinen tasa-arvon ongelma kiteytyykin naisten miehiä huonompiin mahdollisuuksiin edetä urallaan päätöksentekijöiksi. (Lämsä ja muut, 2014) Erityisesti sukupuolistereotyyppien on havaittu vaikeuttavan muun muassa naisten johtamismahdollisuuksia. (Heilman, 2001) Sukupuolistereotyyppioilla on vaikutusta niin kiinnostukseen tietystä työstä ja alasta kuin myös yksilön koettuun kykyyn suoriutua jostakin tehtävästä. (Mills ja muut, 2012) Lisäksi ne voivat vaikuttaa yksilön tekemiin koulutusvalintoihin, jotka heijastelevat yhteiskunnassa vallitsevia sukupuolirooleja. (Kauhanen ja Riukula, 2019, s.84–88) Työelämässä ja kaikilla sen osa-alueilla, aina koulutuksesta palkkaukseen saakka, toteutetaan sukupuolten hierarkiaa, valtaa ja eroa. (Julkunen, 2009) Tämä ilmenee

työmarkkinoiden sukupuolisena segregaatina, joka on Suomessa esimerkiksi voimakkaampaa kuin muissa Euroopan maissa. (Teräsaho ja muut, 2023, s.11–13; Kauhanen Riukula, 2019, s.80,84) Tämä sukupuolittuneisuus on niin syväälle juurtuneena yhteiskuntaan, kulttuuriin ja talouteen, että niiden muuttaminen tasa-arvoiseksi vaatii tietoisia työtä. (Julkunen, 2009, s.12) Haastateltavat toteavatkin, että työelämän diversiteetti ja sukupuolten välinen tasapaino olisi hyvin tärkeää ja etenkin se, että eri sukupuolet hakeutuisivat eri aloille tasapuolisemmin. Lisäksi haastateltavat ilmaisevat huolensa urakehitysmahdollisuuksien epätasapainosta ja katsovat, että palkkatasa-arvon toteutumiseksi tarvitaan toimenpiteitä, jotka pureutuvat näihin rakenteisiin.

Tämän tutkimuksen teorialuvuissa käsitellyt tasa-arvoisen palkkauksen lähtökohdat ja perusteet nousivat esiin myös haastateltavien esittämissä ratkaisuisissa ja toimenpiteissä tasa-arvon toteutumiseksi yrityksissä. Tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus perustuu suoriutumista ja työn vaatavuutta mittaaviin palkkajärjestelmiin, joista viestitään läpinäkyvästi työntekijöille aina rekrytointivaiheesta lähtien. (Ylikorkala & Sveins, 2015) Asiantuntijat toivat samat seikat esille ratkaisuehdotuksissaan toimenpiteitä kartoittaessa tasa-arvon saavuttamiseksi yrityksissä. Haastateltavien mukaan myös palkkaerojen tunnistaminen on tärkeää, jotta niitä voidaan tarkastella tai arvioida tasa-arvon näkökulmasta. Tähän keskeinen keino on palkkadataan kerääminen ja sen huolellinen analysointi.

Yksi keskeisimmistä tuloksista tässä tutkimuksessa on läpinäkyvyyden vaikutus palkkatasa-arvon toteutumisessa. Läpinäkyvyyteen liitetään olennaisesti aiempien tutkimusten tapaan oikea ja ajantasainen viestintä, kaikkien tiedossa oleva palkkausjärjestelmä sekä se, että kaikkia koskettaa samat säännöt ja kohtelu pienistä suuriin asioihin (Bennedsen ja muut, 2022; Sharkey ja muut, 2022). Palkkauksen näkökulmasta tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että yritys ilmoittaa mitä mistäkin tehtävästä maksetaan, eikä palkka perustu siihen mitä työntekijä osaa kulloinkin pyytää. Oman palkan perustuminen tiedetään ja samaan aikaan on tiedossa, mitä vaatii seuraavalle palkkatasolle pääseminen. Haastatellut asiantuntijat totesivat kuitenkin

samaan hengenvetoon, että tasa-arvoinen palkkaus ei tarkoita, että palkkaeroja ei saisi missään olla, päinvastoin. Mutta palkka pitää olla aina perusteltavissa suoriutumisen ja tehtävän vaativuuden näkökulmasta - ulkoisilla ominaisuuksilla ei ole mitään tekemistä tämän kanssa. Läpinäkyvyys kaikessa palkkaan liittyvässä lisää koettua oikeudenmukaisuutta, mikä johtaa sitoutumiseen, kasvattaa motivaatiota ja parantaa työtyytyväisyyttä.

Hieman aiemmista tutkimuksista poiketen, tässä tutkimuksessa läpinäkyvyyteen liitetään vahvasti myös avoin kommunikointi palkoista, niin työkontekstissa kuin epämuodollisissakin tilanteissa. Henkilöstöammattilaiset kannustavat avoimeen palkkakeskusteluun niin töissä kuin vapaa-ajallakin ihan jo siitäkin syystä, että sillä on ennaltaehkäisevä vaikutus perusteettomien palkkaerojen syntymiselle. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan keskustelun lisääntymisen palkkojen ympärillä nähdään parantavan palkkatasa-arvoa koko yhteiskunnallisella tasolla.

Tämän tutkimuksen tuloksista saatiin selville aiemman tutkimuksen kanssa hyvin yhteneviä asioita siitä, miten palkkatasa-arvo toteutuessaan vaikuttaa työntekijöihin, yrityksiin ja aina ympäröivään yhteiskuntaan. Läpinäkyvyystoimenpiteet, kuten palkkaviestintä ja tiedon lisääminen oman ja muiden palkan määräytymisestä, ovat yhteydessä yksilöiden palkkatyytyväisyyteen ja oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Palkkatyytyväisyys ja oikeudenmukaisuus puolestaan lisäävät työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaan. Palkkatasa-arvon toteutuminen yrityksissä vahvistaa niiden houkuttelevuutta työnantajina ja osoittaa nykyaikaista vastuullisuusstrategiaa. Yhteiskunnallisella tasolla palkkatasa-arvon toteutuminen edistää tasa-arvoa laajemmin, mikä tuo mukanaan myönteisiä vaikutuksia niin yksilöille, organisaatioille kuin yhteiskunnalle kokonaisuudessaan.

6.2 Tutkimustulosten luotettavuus ja rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa on useita eri mittareita, joiden avulla voidaan arvioida tutkimustulosten luotettavuutta sekä niihin liittyviä rajoituksia. Näitä mittareita ovat muun muassa luotettavuus/riippuvuus (reliability/dependability), yleistettävyys/siirrettävyys (generalisability/transferability) sekä validiteetti/uskottavuus (validity/credibility). (Saunders ja muut, 2016, s. 452–455)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin neljää henkilöstöammattilaista puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tämän tyyppisten haastatteluiden tuloksia ei voida standardoida, mikä herättää kysymyksen niiden luotettavuudesta, erityisesti sen suhteen, kuinka helposti muut tutkijat voisivat toistaa saadut tulokset. Kysymys tutkimustulosten luotettavuudesta liittyy myös kahteen erilaiseen harhaan (issues of bias) haastattelututkimuksen tekovaiheessa. Näitä harhoja ovat haastattelijan harha (interviewer bias) sekä osallistujan tai haastateltavan harha (participant bias or interviewee bias). Haastattelijan harha tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka haastattelijan kommentit, puheen sävy, eleet ja ilmeet tai omat uskomukset tutkimusaiheesta voivat vaikuttaa siihen, miten haastateltavat vastaavat esitettyihin kysymyksiin. Haastattelijan harha voi näkyä myös siinä, miten haastateltujen vastaukset on tulkittu. (Saunders ja muut, 2016, s. 452–453) Haastattelujen aikana, kysymyksiä laatiessa sekä vastauksia tulkittaessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että kysymykset olivat avoimia ja neutraaleja, eivätkä ohjailleet vastauksia etukäteen. Tavoitteena oli kartoittaa yleisiä uskomuksia ja näkemyksiä ilman ennakoasenteita aiheeseen. Haastattelut aloitettiin alkukartoituksesta, jossa selvitettiin, mitä mielikuvia palkkatasa-arvo herättää haastateltavissa ja miten he itse määrittelisivät termin.

Osallistujan tai haastateltavan harha voi johtua hänen käsityksistään haastattelijasta tai haastattelijan mahdollisesta koetusta harhasta. Vaikka haastateltava on halukas osallistumaan tutkimukseen, hän saattaa silti tuntea vastahakoisuutta tai kykenemättömyyttä käsitellä arkaluontoisia aiheita, kuten palkkatasa-arvoon liittyviä

teemoja (esimerkiksi palkasta puhuminen, raha, eriarvoisuus). Tällöin haastateltavat voivat antaa vain osittaisen kuvan tilanteesta tai vastata tavalla, joka asettaa heidät ”sosiaalisesti toivottavaan” rooliin, tai he saattavat antaa vastauksia, jotka kuvaavat heidän organisaationsa positiivisessa valossa. (Saunders ja muut, 2016, s. 452–453) Tämä on myös asia, joka on otettu huomioon vastauksia tarkastellessa ja tulkitessa niin, että vastausten tulkinta on keskittynyt enemmän yleisiin toimiin tai yleistettäviin johtopäätöksiin, eikä yksittäisiin yrityksiin tai tilanteisiin.

Yleistettävyys tai siirrettävyys (generalisability/transferability) viittaa siihen, missä määrin tutkimustuloksia voidaan soveltaa muihin tilanteisiin. Koska laadullinen haastattelututkimus, kuten tämä tutkimus, perustuu usein pienempään otokseen kuin määrällinen tutkimus, sen tulosten tilastollista yleistettävyttä voidaan kyseenalaistaa. Tämä ei kuitenkaan vähennä laadullisen tutkimuksen arvoa tai luotettavuutta, sillä se voi tarjota arvokkaita näkökulmia tai oivalluksia tutkittavasta ilmiöstä, joita määrälliset menetelmät eivät pysty tuottamaan. Kuten aiemmin todettiin, laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä ja tarjota teoreettisesti mielekäs tulkinta siitä (Saunders ja muut, 2016, s. 454–455; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Myös tässä tutkimuksessa käytetty tarkoituksellinen otanta tähtää siihen, että tuloksilla ei pyritä laajaan yleistettävyteen, vaan tarjoamaan syvällisiä ja sisältörikkaita näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä (Saunders ja muut, 2016, s. 322).

Laadullisen tutkimuksen yleistettyden ja siirrettävyyden vahvistamiseksi on olennaista, että sen tulokset liitetään aiempaan tutkimukseen ja teoriaan. Näin voidaan osoittaa, että tutkimuksen löydökset ovat merkityksellisiä laajemmassa kontekstissa. Lisäksi tarkka kuvaus tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta, löydöksistä ja johtopäätöksistä mahdollistavat sen, että tulevaisuuden tutkimuksissa voidaan kerätä vertailukelpoista dataa. (Saunders ja muut, 2016, s. 454–455) Tämä on otettu huomioon tarkoissa kuvauksissa tutkimuksen eri vaiheista. Tutkimuksen siirrettävyys on osoitettu vertaamalla eroja ja yhtäläisyyksiä aiempiin tutkimuksiin, aikaisemmassa johtopäätöskappaleessa. Tässä tutkimuksessa uutta tietoa olivat tasa-arvon tilan

kokeminen yrityksissä ja työelämässä tällä hetkellä. Lisäksi saatiin uutta tietoa siitä, mitkä toimenpiteet koetaan tärkeimmiksi, jotta tasa-arvo saavutettaisiin yrityksissä ja niiden kautta muuallakin yhteiskunnassa. Asiantuntijat korostivat palkkapuheen ja tietämyksen lisäämistä muodollisista tilanteista myös epämuodollisiin tilanteisiin. Palkoista avoimemmin puhuminen ennaltaehkäisee palkkaerojen syntymistä ja lisää palkkatasa-arvoa myös muualla kuin omalla työpaikalla.

Validiteetti/uskottavuus viittaa siihen, kuinka hyvin tutkija on pystynyt tavoittamaan osallistujien kokemukset ja tiedon sekä tulkitsemaan heidän vastauksistaan eri merkityksiä tutkittavasta aiheesta. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa merkityksien tarkastelu parantaa kerätyn datan validiteettia/uskottavuutta, vaikka erilaiset harhat (issues of bias) voivat heikentää tätä (Saunders ja muut, 2016, s. 454–455). Tämän tutkimuksen aineisto koostui neljästä henkilöstöammattilaisesta, jotka edustivat eri aloja. Näin ollen heidän näkemyksissään ilmeni erilaisia näkökantoja palkkatasa-arvon toteutumisesta sekä ehdotuksia tasa-arvon saavuttamiseksi yrityksissä. Vaikka pienessä otannassa on aina mahdollisuus, että yksittäisten haastateltavien näkemyksissä ilmenee vaihtelua, tässä tutkimuksessa haastateltujen näkemykset olivat pääosin yhteneviä, mikä viittaa vähäisiin vinoumiin ja vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta. Vinoumien muodostumista vähennettiin myös selventämällä kysymyksiä tarvittaessa, tarkentamalla merkityksiä ja pyrkimällä tarkastelemaan vastauksia eri näkökulmista. Lisäksi tutkimuksen ja kerätyn datan uskottavuutta tukevat tulososiossa esitetyt haastattelunäytteet ja niiden perusteella tehdyt tulkinnat.

6.3 Tutkimustulosten käytännön merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tulosten käytännön merkitys ulottuu sekä yksittäisiin yrityksiin että koko yhteiskuntaan. Yksittäisten yritysten osalta käytännön merkitys näkyy suoraan tutkimustavoitteessa: mitä toimenpiteitä yrityksillä tulee olla, jotta he saavuttavat palkkatasa-arvon. Tulosten mukaan yritysten pitäisi keskittyä palkkajärjestelmiin, läpinäkyvyyteen sekä kommunikointiin ja seurantaan. Palkkajärjestelmän tulisi pohjautua käytäntöihin, jotka mittaavat objektiivisesti työn vaativuutta ja suoriutumista vähentäen syrjintää ja edistäen oikeudenmukaista palkkausta. Läpinäkyvyys ja selkeys palkkajärjestelmistä ja -perusteista sekä avoin keskustelukulttuuri estäisivät palkkaerojen syntymistä. Tärkeänä toimenpiteenä voidaan myös mainita kommunikointi ja seuranta, joissa hyödynnetään epämuodollisempia kanavia avoimemman keskustelukulttuurin luomiseksi. Lisäksi prosessien jatkuva arviointi ja kehittäminen on keskeistä tasa-arvotavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden toimenpiteiden kautta voidaan saavuttaa haastateltujen mainitsemat positiiviset tulevaisuudennäkymät, kuten työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus, lisääntynyt motivaatio ja sitoutuminen sekä parantunut työnantajamielikuva. Näiden muutosten kautta saadaan positiivinen työelämän muutos koko yhteiskuntaan.

Tutkimustulosten yhteiskunnallisessa merkityksessä on kuitenkin hyvä huomata, että sukupuolten välisen palkkatasa-arvon ongelmat eivät rajoitu vain yksittäisten yritysten palkkauskäytäntöihin vaan laajempaan rakenteelliseen eriytymiseen. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, saman työroolin sisällä sukupuolten palkkaerot ovat usein vähäisiä, mutta suurempi ongelma liittyy työelämän segregatioon: naiset eivät päädy tasapuolisesti korkeammin palkatuille aloille tai tehtäviin. Tämän segregatian vaikutus pitkällä aikavälillä ulottuu palkkaeroihin, urakehitykseen ja jopa eläkkeisiin. Jotta tasa-arvoa voidaan edistää yhteiskunnallisella tasolla, tarvitaan muutoksia, jotka alkavat jo varhaisista elämänvaiheista, kuten päiväkodista ja koulutusvalinnoista. Tämä tarkoittaa käytännössä yhteiskunnallista tukea ja rakenteellisia uudistuksia, jotka purkavat sukupuolistereotyyppioita ja laajentavat yksilöiden näkemyksiä uramahdollisuuksista.

Muutos edellyttää sekä kulttuurisia että poliittisia toimenpiteitä, joilla vaikutetaan koulutusvalintoihin ja työmarkkinoiden käytäntöihin, mikä vaatii sekä yritysten että julkisen sektorin pitkäjänteisiä ratkaisuja.

Tämän tutkimuksen otanta rajoittui pieneen ryhmään henkilöstöammattilaisia, joiden näkemyksiä palkkatasa-arvosta selvitettiin laadullisen tutkimuksen avulla, puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tämä tutkimusmuoto tarjosi paljon syväluotaavia tuloksia alan ammattilaisten näkemyksistä, mutta jätti myös paljon tutkittavaa tulevaisuuden tutkimuksille. Sukupuolten välistä palkkatasa-arvoa ja sitä toteuttavia toimenpiteitä yrityksissä voisi selvittää myös laajalla kyselytutkimuksella, eli suuremmalla otannalla ja kvantitatiivisella lähestymistavalla. Kyselyt voisi kohdistaa sekä HR-ammattilaisille että työntekijöille, jolloin voitaisiin saada monipuolisempi käsitys palkkatasa-arvon tilasta ja siihen liittyvistä haasteista eri organisaatioissa. Työntekijöiden näkökulman tutkiminen voisi antaa myös vastauksia siihen, kuinka he itse kokevat palkkatasa-arvon ja mitä toimenpiteitä he ehdottaisivat, jotta tasa-arvo saavutetaan. Suuremmalla otannalla voitaisiin myös tuoda esiin nuorempien sukupolvien näkemyksiä, sillä kuten haastateltavat totesivat, he kyseenalaistavat olemassa olevia käytäntöjä ja pystyvät sen kautta aikaansaamaan suurempaa muutosta yritysten toiminnassa verrattuna aiempiin sukupolviin. Tämän kautta voitaisiin tutkia, voiko nuorten asenteilla olla vaikutusta yritysten palkkapolitiikkaan ja miten eri sukupolvet lähestyvät tasa-arvokysymyksiä ja palkkauksen avoimuutta. Lisäksi tässä tutkimuksessa esitettyjen toimenpiteiden toimivuutta voitaisiin tutkia pitkittäistutkimuksen avulla seuraten yrityksiä, jotka ottavat käyttöön palkkatasa-arvoa edistäviä toimenpiteitä. Tämä voisi auttaa luomaan yleisiä suosituksia yrityksille ja päätöksentekijöille siitä, mitkä toimenpiteet todella toimivat.

Lähteet

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177%2F089124390004002002>
- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28(2), 103–111. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2004.00127.x>
- Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., & Staffebach, B. (2018). Compensation and pay transparency practices in Switzerland: Survey report 2018. *Lucerne, Switzerland: Center for Human Resource Management, University of Lucerne*. Noudettu 8.4.2024 osoitteesta https://www.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/wf/institute/hrm/dok/Forschng/PayTransparency_CH_SurveyReport_2018_.pdf
- Bairoh, S., & Putila, S. (2020). "Pätevät naiset eivät etene" vai "naisia suositaan"? *Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ristiriitaiset kokemukset tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla*. *Työelämän tutkimus*, 19(4), 595–619. <https://doi.org/10.37455/tt.112502>
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do Firms Respond to Gender Pay Gap Transparency? *Journal of Finance*, 77(4), 2051–2091. <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>
- Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (2022). Pay Information Disclosure: Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy–Pay Transparency Continuum. *Journal of Management*, 48(6), 1661–1694. <https://doi.org/10.1177/01492063221079249>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003. <https://doi.org/10.1257/aer.102.6.2981>
- Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). "Why Can't I Become a Manager?"—A systematic review of gender stereotypes and organizational

- discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Ceci, S. J., Ginther, D. K., Kahn, S., & Williams, W. M. (2014). Women in academic science: A changing landscape. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, 15(3), 75–141. <https://doi.org/10.1177/1529100614541236>
- Cheryan, S., Ziegler, S. A., Montoya, A. K., & Jiang, L. (2017). Why are some STEM fields more gender balanced than others? *Psychological Bulletin*, 143(1), 1–35. <https://doi.org/10.1037/bul0000052>
- Claes, M-T. (1999). Women, men, and management styles. *International Labour Review*, 138(4), 431–446. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.1999.tb00396.x>
- Coman, A. (2016). Stereotyping Women in Leadership Positions: What We Know and What We Can Do About It. *Manager*, (24), 151–161. <https://www.proquest.com/docview/2213791979?parentSessionId=UEDVIKff%2Bq%2Fs7UYvVvhkNSSA5NCU%2FzNvD3vHyhN1G0w%3D&accountid=14797>
- Cordón-Pozo, E., Vidal-Salazar, M. D., de la Torre-Ruiz, J. M., & Gómez-Haro, S. (2023). Benefit Communication and Its Effects on Employees' Benefit Level Satisfaction: The Multiple Mediating Effects of POS and Benefit Comparison. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 331–350. <https://doi.org/10.1177/2329488420943667>
- Cullen, Z. B., & Pakzad-Hurson, B. (2021). *Equilibrium Effects of Pay Transparency*. <http://www.nber.org/data-appendix/w28903>
- Day, N. E. (2012). Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(4), 426–476. <https://doi.org/10.1177/1548051812455240>
- Deaux, K., & Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 991–1004. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.991>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

- EK. Elinkeinoelämän keskusliitto. (2013). Naiset ja miehet työelämässä. Noudettu 11.11.2023 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet_maaliskuu2013.pdf
- Ekonomiliitto. (2021). *Palkkatasa-arvo ja palkkasyrjintä*. Ekonomiliitto. Noudettu 8.10.2023 osoitteesta <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/palkka-arvo/#5847923e>
- Euroopan parlamentti. (2023). Sukupuolten välinen palkkakuilu edelleen merkittävä EU:ssa. Noudettu 12.12.2024 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20200109STO69925/sukupuolten-valinen-palkkakuilu-edelleen-merkittava-eu-ssa>
- Euroopan unionin neuvosto. (2023). *Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa*. Noudettu 8.10.2023 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>
- Feenstra, S., Stoker, J. I., Lammers, J., & Garretsen, H. (2023). Managerial stereotypes over time: The rise of feminine leadership. *Gender in management*, 38(6), 770-783. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2022-0331>
- Finlex. (2023). *Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta*. Noudettu 1.11.2023 osoitteesta: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Futrell, C. M., & Jenkins, O. C. (1978). Pay Secrecy versus Pay Disclosure for Salesmen: A Longitudinal Study. *Journal of marketing research*, 15(2), 214. <https://doi.org/10.2307/3151251>
- Galea, N., & Chappell, L. (2022). Male-dominated workplaces and the power of masculine privilege: A comparison of the Australian political and construction sectors. *Gender, Work and Organization*, 29(5), 1692–1711. <https://doi.org/10.1111/gwao.12639>
- Goldin, C., Kerr, S. P., Olivetti, C., & Barth, E. (2017). The expanding gender earnings gap: Evidence from the LEHD-2000 census. *American Economic Review*, 107(5), 110–114. <https://doi.org/10.1257/aer.p20171065>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Helkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin : Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Sanoma Pro. Noudettu 1.11.2023 osoitteesta : <https://verkkokirjahylly-almatalent->

fi.proxy.uwasa.fi/teos/JAEBFXCTDG#piste:t2Sd/kohta:II((20)PALKITSEMISTAVAT(:4.((20)
Peruspalkka

- Heilman, M. E. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 877–889. <https://doi.org/10.1023/A:1017927002761>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. 15.–17.painos. Bookwell Oy. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Holth, L., Almasri, A., & Gonäs, L. (2013). Career patterns for IT engineering graduates. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 519–535. <https://doi.org/10.1177/0143831X13492832>
- Johansson, J., Asztalos Morell, I., & Lindell, E. (2020). Gendering the digitalized metal industry. *Gender, Work and Organization*, 27(6), 1321–1345. <https://doi.org/10.1111/gwao.12489>
- Julkunen, R. (2009). *Työelämän tasa-arvopolitiikka / Raija Julkunen*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Kananen, J. (2008). Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto [jakaja].
- Katila, S., & Eriksson, P. (2013). He is a Firm, Strong-Minded and Empowering Leader, but is She? Gendered Positioning of Female and Male CEOs. *Gender, Work and Organization*, 20(1), 71–84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00570.x>
- Kauhanen, A., & Napari, S. (2010). Työurat Suomen teollisuuden toimihenkilöillä – Onko sukupuolella merkitystä? *Talous & Yhteiskunta*, 2010(1), 38-43.
- Kauhanen, A., & Riukula, K. (2019). Työmarkkinoiden eriytyminen ja tasa-arvo Suomessa. Teoksessa M. Teräsaho & J. Närvi (toim.) Näkökulmia sukupuolten tasa-arvoon:

- Analyyseja tasa-arvobarometrasta 2017. THL:n raportti 6/2019. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 80–100. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-314-4>
- Kleven, H., Landais, C., & Sjøgaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181–209. <https://doi.org/10.1257/app.20180010>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kuitto, K., Salonen, J., & Helmdag, J. (2019). Gender inequalities in early career trajectories and parental leaves: Evidence from a Nordic welfare state. *Social Sciences*, 8(9). <https://doi.org/10.3390/socsci8090253>
- Kupiainen, M., & Kovalainen, A. (2013). *Ei samasta puusta*: Miten miesvaltaisissa yrityksissä työskentelevät naiset tekevät sukupuolta puheessaan? *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 11(2), 113–127.
- Lämsä, A-M., Kangas, E., Hirvonen, P., Heikkinen, S., Biese, I. & Hearn, J. (2014). Naisten johtamisuriin kohdistuvat stereotyyptit. *Hallinnon tutkimus*. 33(4), 332–351. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201808223913>
- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002>
- Mas, A. (2017). Does Transparency Lead to Pay Compression? *Journal of Political Economy*, 125(5), 1683–1721. <https://doi.org/10.2307/26550453>
- Mills, M. J., Culbertson, S. S., Huffman, A. H., & Connell, A. R. (2012). Assessing gender biases: Development and initial validation of the gender role stereotypes scale. *Gender in Management*, 27(8), 520–540. <https://doi.org/10.1108/17542411211279715>
- Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A., & Vartiainen, M. (2012). Palkkatietämys Suomessa. *TIEDE + TEKNOLOGIA*, 16/2012. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/6123>

- Obloj, T., & Zenger, T. (2022). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality and the performance basis of pay. *Nature Human Behaviour*, 6(6), 646–655. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01288-9> Noudettu 2022-12-02 osoitteesta <https://ssrn.com/abstract=3523828>
- Otonkorpi-Lehtoranta, K., Heiskanen, T., & Leinonen, M. (2013). *Työelämän laadun ja tasa-arvon kehittäminen – näkymiä ja jännitteitä*. 11(2), 66–67.
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (kpl 13). Gaudeamus. Rajattu pääsy. Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com>
- Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Jokinen, E., Korvajärvi, P. & Nätti, J. (2018). Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti, Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 97/2018.
- Powell, A., Bagilhole, B., & Dainty, A. (2009). How women engineers do and undo gender: Consequences for gender equality. *Gender, Work and Organization*, 16(4), 411–428. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00406.x>
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Jiang, X. (2021). The “good manager” over five decades: Towards an androgynous profile? *Gender in management*, 36(6), 714-730. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2021-0023>
- Quadlin, N., VanHeuvelen, T., & Ahearn, C. E. (2023). Higher education and high-wage gender inequality. *Social science research*, 112, 102873. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2023.102873>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.
- Scheller, E. M., & Harrison, W. (2018). Ignorance Is Bliss, or Is It? The Effects of Pay Transparency, Informational Justice and Distributive Justice on Pay Satisfaction and Affective Commitment. *Compensation and Benefits Review*, 50(2), 65–81. <https://doi.org/10.1177/0886368719833215>

- Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E., & Peláez, J. (2020). Global Pay Transparency: An Employee Perspective. *Compensation and Benefits Review*, 52(3), 85–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720905693>
- Sharkey, A., Pontikes, E., & Hsu, G. (2022). The Impact of Mandated Pay Gap Transparency on Firms' Reputations as Employers. *Administrative Science Quarterly*, 67(4), 1136–1179. <https://doi.org/10.1177/00018392221124614>
- SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 230–249. <https://doi.org/10.1037/apl0000502>
- Snyder, M., Decker Tanke, E., & Berscheid, E. (2019). Social Perception and Interpersonal Behavior: On the Self-Fulfilling Nature of Social Stereotypes. *Social Cognition*, 35(9), 589–598. <https://doi.org/10.4324/9780203496398-37>
- Teräsaho, M., Tanhua, I., Rantanen, E. (2023). Tasa-arvon edistäminen työpaikoilla. Keinoja sukupuolen mukaisen segregaatian purkamiseen. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki. Noudettu 8.10.2023 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164937/STM_2023_21_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- THL. Terveystieteiden tutkimuskeskus. (2023a, 5. joulukuuta). Ammattialojen sukupuolen mukainen segregatio. Tasa-arvotiedon keskus. Noudettu 10.03.2024 osoitteesta <https://thl.fi/aiheet/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/ammattialojen-sukupuolen-mukainen-segregatio>
- THL. Terveystieteiden tutkimuskeskus. (2023b, 18. joulukuuta). Johtamisen ja urakehityksen tasa-arvokysymyksiä. Tasa-arvotiedon keskus. Noudettu 10.03.2024 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/johtamisen-ja-urakehityksen-tasa-arvokysymyksia>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Unger, R. K. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist*, 34(11), 1085–1094. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.34.11.1085>

- Vuorinen-Lampila, P. (2016). Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of Education and Work*, 29(3), 284–308.
<https://doi.org/10.1080/13639080.2014.934788>
- World Economic Forum. (2022). *The Global Gender Gap Report 2022*. World Economic Forum.
Noudettu 13.11.2023 osoitteesta
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitseminen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Ylöstalo, H., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Heiskanen, T., & Leinonen, M. (2013). Työelämän laadun ja tasa-arvon kehittäminen – näkymiä ja jännitteitä. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 11(2), 128–142.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

Kertoisitko aluksi työroolistasi.

- Työvuodet ja esihenkilötyövuodet
- Minkälaisissa yrityksissä olet toiminut (pieni/keskisuuri/suuri) ja toimiala

Varsinaiset haastattelukysymykset

1. Millaisia ajatuksia palkkatasa-arvo sinussa herättää?
2. Mitä palkkatasa-arvo merkitsee sinulle?
3. Millainen tilanne yrityksessänne (nykyisissä tai aiemmissa) on sukupuolten välisen palkkatasa-arvon suhteen?
4. Millaisissa yhteyksissä palkkatasa-arvo on tullut esille yrityksen sisällä?
5. Mikä selittää yrityksessänne mahdollisia palkkaeroja?
6. Missä niitä on, millä tasolla (työntekijä/toimihenkilö/johtotaso)? Ja mistä erot johtuvat kullakin tasolla?
7. Miten yritys voi tunnistaa mahdollisia sukupuoleen perustuvia palkkaeroja omassa organisaatiossaan? (tutkimuskysymys I)
8. Millaisia konkreettisia keinoja yritys voi käyttää sukupuolten välisen palkkatasa-arvon edistämiseksi? (tutkimuskysymys II)
9. Nimeä tehokkaimmat. (tutkimuskysymys II)
10. Miten yritykset voivat varmistaa avoimuuden ja läpinäkyvyyden, ja näin ennaltaehkäistä sukupuolten välistä palkkaepätasa-arvoa? (tutkimuskysymys I)
11. Mitä koet, millaisia vaikutuksia tasa-arvoisella palkkauksella on yksilöihin, yksittäisiin yrityksiin (ja laajemmin yhteiskuntaamme)?

12. Miten olet kokenut, kuinka paljon työntekijöiden aktiivisuus ja tietoisuus vaikuttavat yrityksen toimiin aiheeseen liittyen?

13. Haluaisitko lisätä vielä jotain mistä emme ole keskustelleet? Tai tarkentaa aikaisempia vastauksia?

Liite 2. ChatGPT -seloste

Tutkielman tekijän kirjallinen selvitys tekoälyn hyödyntämisestä pro gradu - tutkielmassa.

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI tutkimuskeskuksen kehittämää ChatGPT- tekoälysovellusta. ChatGPT-sovellusta hyödynnettiin tukemaan sekä tehostamaan pro gradu -tutkielman prosessia, mutta sitä ei käytetty valmiiden sisältöjen luomiseen tai valmiin tekstin tuottamiseen. Tekoälyn käyttämisessä on otettu huomioon oppilaitoksen asettamat säännöt ja ohjeistukset tekoälyn soveltamiseen tutkielmassa, minkä lisäksi tutkielman tekijä on kriittisesti arvioinut tekoälyn tarvetta ja tarkoituksenmukaisuutta prosessin eri vaiheissa ja sitä on hyödynnetty vain sellaisissa prosessin vaiheissa, joissa tekoäly tehostaa ja tukee tutkielman tekemistä. Lisäksi tekoälyn tuottamaa materiaalia on tarkasteltu kriittisesti.

ChatGPT:tä tässä työssä on käytetty empiirisessä osiossa. Tekoäly on auttanut muotoilemaan haastattelukysymyksiä, jotka tutkielman tekijä on tarkastanut ja muokannut tutkielman kontekstiin sopivaksi. Tekoälyä on hyödynnetty tiivistämään laajoja aineistoja, joita tutkielman tekijä on verrannut alkuperäiseen aineistoon luotettavuuden varmistamiseksi. Tekoäly on ollut myös apuna laajan ja anonymisoidun aineiston teemoittelussa sekä yhteenvetotaulukoiden muodostamisessa. Tutkielman tekijä ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.