



Sisältöalue
<b>Tasa-arvo</b>
Säännökset joihin määräysten/ohjeiden antaminen perustuu
Perustuslaki 65 § Valtioneuvoston ohjesääntö 13 ja 19 §
Kohderyhmät
Ministeriöt ja virastot
Voimassaoloaika
1.1.2018 - toistaiseksi
Korvaa suosituksen (pvm nro)
17.4.2007, 2/2007; VM/807/00.00.01/2014

## SUOSITUS SUKUPUOLTEN TASA-ARVON EDISTÄMISESTÄ VALTION VIRASTOISSA

### 1 TAUSTAA

#### 1.1 Suosituksen antaminen

Valtiovarainministeriö antaa valtion virastoille seuraavan suosituksen tasa-arvon edistämisestä. Suositus on valmisteltu yhteistyössä valtion pääsopijajärjestöjen kanssa.

#### 1.2 Lainsäädännöstä

Naisten ja miesten välistä tasa-arvoa on Suomessa jo pitkään pyritty edistämään myös lainsäädännöllä. Yksityiskohtaiset säännökset tasa-arvosta ja syrjinnän kieltämisestä ovat [laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta \(609/1986\)](#), jäljempänä tasa-arvolaki. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Näin ollen tasa-arvolaki ei enää pitäydy ainoastaan miehen ja naisen sukupuolen käsitteeseen.

*Sukupuoli-identiteetillä* tarkoitetaan henkilön kokemusta omasta sukupuolestaan. Useimpien ihmisten sukupuoli-identiteetti vastaa heille syntymässä määritellyä sukupuolta. Sukupuoli-identiteetti on kuitenkin aina yksilöllinen, eikä se välttämättä ole sama kuin henkilölle syntymässä määritelly sukupuoli. *Sukupuolen ilmaisulla* tarkoitetaan sukupuolen tuomista esiin pukeutumisella, käytöksellä tai muulla vastaavalla tavalla. Sukupuolen ilmaisu voi olla esimerkiksi pukeutumista naiselle tai miehelle tyypillisinä pidettyihin vaatteisiin tai käyttäytymistä tai elehtimistä sellaisilla tavoilla, joita pidetään naiselle tai miehelle ominaisina. Sukupuolen ilmaisu on yksilöllistä.

Valtion virkamieslaissa (750/1994) ja työsopimuslaissa (55/2001) on lisäksi säännökset tasapuolisen kohtelun vaatimuksesta. Virkamieslain 11 §:n mukaan viranomaisen on kohdeltava palveluksessaan olevia virkamiehiä tasapuolisesti. Vastaava säännös on työsopimuslain 2 luvun 2 §:ssä.

Tasapuolisen kohtelun vaatimusta täydentävät syrjintäkiellot, joita on useissa eri säännöksissä kuten yhdenvertaisuuslain 8 §:ssä, perustuslain 6 §:ssä, rikoslain 11 luvun 9 §:ssä ja tasa-arvolain 7 - 9 §:ssä.

Euroopan unionissa on hyväksytty monia tasa-arvodirektiivejä. Näitä ovat muun muassa samapalkkaisuusdirektiivi (75/117/ETY) ja direktiivi (2006/54/EY) naisten ja miesten yhtäläisten mahdollisuuksien ja yhdenvertaisen kohtelun periaatteen täytäntöönpanosta työhön ja ammattiin liittyvissä asioissa. Raskaana olevien ja äskettäin synnyttäneiden tai imettävien työntekijöiden työturvallisuutta ja terveyttä säädellään direktiivissä 92/85/ETY. Lisäksi eurooppalaisten työmarkkinaosapuolten aloitteesta on annettu direktiivi vanhempainlomaa koskevasta puitesopimuksesta.

Euroopan komissio on antanut suosituksen (2014/124/EU) palkkauksen läpinäkyvyyden lisäämisestä sukupuolten palkkaeron kaventamiseksi ja samapalkkaisuusperiaatteen luojittamiseksi. Lisäksi Euroopan komissio on laatinut strategisen tasa-arvosuosituksen sekä Euroopan neuvosto hyväksynyt Euroopan tasa-arvosopimuksen. Euroopan komissio on laatinut toimintasuunnitelman vuosille 2017-2019 sukupuolten palkkaeron kaventamiseksi.

Yhdistyneissä Kansakunnissa on hyväksytty naisten kaikkinaisen syrjinnän kieltävä yleissopimus (CEDAW, 1986).

### 1.3 Tasa-arvotyöstä

Suomessa tehdään laaja-alaisesti ja eri tasoilla työtä tasa-arvon edistämiseksi. Viime hallitusten hallitus- ja tasa-arvo-ohjelmiin on kirjattu tasa-arvon edistämistavoitteita ja niiden toteuttamiseksi on koottu eri alojen asiantuntijaryhmiä. Hallituksen ja työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteisen Samapalkkaisuusohjelman 2016-2019 päätavoitteena on naisten ja miesten keskimääräisen palkkaeron kaventaminen palkka- ja sopimuspolitiikan, palkkausjärjestelmien ja palkkatietämyksen kehittämisen, segregaaation purkamisen ja työn ja perheen yhteensovittamisen edistämisen kautta. Myös työmarkkinaosapuolet ovat keskenään sopimuksissa sopineet tasa-arvon edistämistä koskevasta yhteistyöstä ja selvityksistä. Tämän mukaisesti tehdään alakohtaisia sopimuksia ja suosituksia. Työpaikkatasolla tasa-arvoa edistetään esimerkiksi työnantajan yhdessä henkilöstön edustajien kanssa tekemän tasa-arvosuunnitelman pohjalta.

## 2 TASA-ARVOTYÖ ON MAHDOLLISUUS JA VELVOLLISUUS

Viraston tulokselliseen toimintaan kuuluu henkilöstövoimavarojen järkevä käyttö. Tasainen sukupuolirakenne merkitsee esimerkiksi tietojen, kokemuksen sekä erilaisten ominaisuuksien ja taitojen laajempaa hyväksikäyttöä. Tasa-arvoinen työyhteisö on yleensä syrjimätön, osaava, motivoitunut, kilpailukykyinen ja tuloksellinen. Lisäksi aktiivisella ja tuloksellisella tasa-arvotyöllä voidaan osaltaan merkittävästi vaikuttaa myönteisen työnantajakuvan syntymiseen ja siten osaavan työvoiman saatavuuteen. Työnantajilla on myös lakisääteinen velvollisuus edistää tasa-arvon toteutumista työpaikalla.

Tasa-arvotyö ja sen merkitys työyhteisön ja sen tavoitteiden kannalta tulee tiedostaa tasa-arvolaisissa työnantajille asetettujen velvoitteiden täyttämiseksi. Tasa-arvon tulisi myös näkyä esimerkiksi johdon sitoutumisessa, työn arvostamisessa ja resursoinnissa. Virastojen henkilöstöä koskeviin ohjelmiin ja niiden toteuttamiseen tulee sisällyttää tasa-arvon periaatteet. Ne on otettava huomioon myös palvelussuhteen ehtoja kokevassa neuvottelu- ja sopimustoiminnassa. Keskustason ja virastotason virka- ja työehtosopimusten määräykset eivät saa olla välittömästi tai välillisesti syrjiviä. Sukupuolivaikutusten arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että toimenpidettä, esimerkiksi sopimusta, arvioidaan sekä naisten että miesten kannalta. Sen tavoitteena on varmistaa, ettei toimenpide kohtele eri sukupuolia eri tavalla. Liitteessä 1 on avattu, kuinka tarkentavien virka- ja työehtosopimuksen sukupuolivaikutuksia voidaan arvioida.

Tasa-arvolaisissa on asetettu työnantajalle yleinen velvollisuus edistää tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Edistämismittareita on lakiin kirjattu seuraavasti:

- työnantajan tulee toimia siten, että avoimena oleviin tehtäviin hakeutuu sekä naisia että miehiä sekä edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen;
- työnantajan tulee edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa;
- työnantaja on veloitettu kehittämään työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;
- työnantajan tulee helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota etenkin työjärjestelyihin. Työjärjestelyillä tarkoitetaan esimerkiksi työaika- ja vuosilomajärjestelyjä sekä perhevapaiden ja vuorotteluvapaiden myöntämistä; ja
- työnantajalla on lisäksi velvollisuus toimia siten, että sukupuoleen perustuva syrjintä ehkäistään ennakolta. Syrjinnän ehkäiseminen kattaa paitsi veloitteen sukupuolisen häirinnän ehkäisystä, myös muunlaisen syrjinnän ehkäisyn.

## 2.1 Tasa-arvolain syrjintäkiellot

Tasa-arvolaisissa on kielletty välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella.

Välittömällä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä tarkoitetaan:

- 1) naisten ja miesten asettamista eri asemaan sukupuolen perusteella;
- 2) eri asemaan asettamista raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä;
- 3) eri asemaan asettamista sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella.

Välillisellä sukupuoleen perustuvalla syrjinnällä tarkoitetaan:

- 1) eri asemaan asettamista sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella; tai
- 2) eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perhehuoltovelvollisuuden perusteella.

Menettely ei kuitenkaan ole välillistä syrjintää, jos sillä pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän tavoitteeseen nähden.

Syrjinnällä tarkoitetaan myös seksuaalista häirintää ja häirintää sukupuolen perusteella samoin kuin käskyä tai ohjetta harjoittaa sukupuoleen perustuvaa syrjintää.

Tasa-arvolaisissa on myös nimenomaisesti syrjintää työelämässä koskevia säännöksiä. Työnantajan menettelyä on pidettävä tasa-arvolaisissa kiellettynä syrjintänä myös, jos työnantaja:

- 1) työhön ottaessaan taikka tehtävään tai koulutukseen valitessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö, jollei työnan-

tajan menettely ole johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuolesta taikka jollei menettelyyn ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä;

2) työhön ottaessaan taikka tehtävään tai koulutukseen valitessaan tai palvelussuhteen kestosta tai jatkumisesta päättäessään taikka palkka- tai muista palvelussuhteen ehdoista päättäessään menettelee siten, että henkilö joutuu raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella epäedulliseen asemaan;

3) soveltaa palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja siten, että työntekijä tai työntekijät joutuvat sukupuolen perusteella epäedullisempaan asemaan kuin yksi tai useampi muu työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä oleva työntekijä;

4) johtaa työtä, jakaa työtehtävät tai muutoin järjestää työolot siten, että yksi tai useampi työntekijä joutuu muihin verrattuna epäedullisempaan asemaan sukupuolen perusteella, tai

5) irtisanoo, purkaa tai muutoin lakkauttaa palvelussuhteen taikka siirtää tai lomauttaa yhden tai useamman työntekijän sukupuolen perusteella.

Edellä 2 – 5 kohdassa tarkoitettu menettely on tasa-arvolain mukaista syrjintää myös silloin, kun se perustuu sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun.

Työnantaja ei kuitenkaan ole rikkonut 2 - 5 kohdassa tarkoitettua syrjinnän kieltoa, jos sillä on pyritty hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän nähden.

### 3 TYÖPAIKAN TASA-ARVOSUUNNITELMA

Tasa-arvolain mukaan jokaisessa virastossa, jossa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, työnantajan tulee laatia vähintään joka toinen vuosi työpaikan tasa-arvosuunnitelma. Laissa suunnitelmalle on asetettu kolmekohtainen vähimmäissisältö. Suunnitelman tulee sisältää vähintään seuraavaa:

1. selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoitumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksista, palkoista ja palkkaeroista;

2. käynnistettäväksi tai toteutettavaksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi; ja

3. arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista.

Virastossa voidaan sopia, että palkkakartoitus tehdään vähintään joka kolmas vuosi, jos tasa-arvosuunnitelma tehdään muilta osin vuosittain.

Suunnitelmille ei ole määrämuotoa, vaan niiden sisältö ja painotukset vaihtelevat sen mukaan, mikä on sukupuolten tasa-arvon tila virastossa. Tasa-arvotyö ei ole erillistä toimintaa, vaan se tulee sisällyttää viraston tavanomaiseen suunnitteluun ja arkipäivän työhön.

Tasa-arvovaltuutettu valvoo tasa-arvolain noudattamista ja neuvoo tarvittaessa tasa-arvosuunnitelman laatimisessa. Tasa-arvovaltuutetun nettisivuille [www.tasa-arvo.fi](http://www.tasa-arvo.fi) on koottu yleisiä tasa-arvosuunnittelua koskevia ohjeita.

Vastuu tasa-arvosuunnitelman laatimisesta on viraston johdolla. Vastuu sen toteuttamisesta voidaan antaa esimerkiksi projektiryhmälle, joka vastaa tasa-arvotyön suunnittelusta ja seurannasta ja raportoi työstään johtoryhmälle. Ryhmässä tulee olla työnantajan lisäksi henkilöstön nimeämät edustajat. Tasa-arvosuunnitelma tulee laatia yhteistyössä siten, että henkilöstön edustajilla on riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa. Valmis suunnitelma käsitellään yhteistoimintamenettelyssä. Tasa-arvosuunnitelmasta ja sen päivittämisestä on tiedotettava henkilöstölle ja suunnitelma pidetään virastossa helposti kaikkien saatavilla. Tasa-arvo työpaikalla voidaan lisätä myös osaksi uuden henkilöstön perehdytystä.

Viraston johto seuraa tasa-arvotilannetta ja päivittää tasa-arvosuunnitelman vähintään joka toinen vuosi. Samalla arvioidaan aikaisempaan suunnitelmaan sisältyvien toimenpiteiden toteutumista ja tuloksia.

Avoin tasa-arvosuunnittelu työpaikoilla lisää tasa-arvotietoisuutta. Tasa-arvo-suunnittelu auttaa näkemään sukupuolten välisen tasa-arvon tilan käytännössä työpaikalla. Suunnittelulla voidaan avata uusia näkökulmia työpaikan käytäntöihin ja saada tasa-arvoiset käytännöt vakiinnutettua ja yleisesti hyväksytyiksi.

### 3.1. Selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja palkkakartoitus

Tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvälle selvitykselle työpaikan tasa-arvotilanteesta ei ole asetettu määrämuotoa. Selvitys voi pohjautua tilastotietoihin, kyselyihin tai muihin työpaikkaa koskeviin tietoihin. Tasa-arvotilannetta voidaan selvittää myös henkilöstöltä työilmapiirikyselyjen yhteydessä.

Palkkakartoituksen avulla selvitetään, ettei saman työnantajan palveluksessa olevien samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Palkkakartoituksella naisten ja miesten tehtävien luokitukselta, palkoista ja palkkaeroista tarkoitetaan tehtäväryhmittäistä naisten ja miesten palkkojen tarkastelua. Palkkakartoituksessa voidaan käyttää valtion palkkausjärjestelmien palkkaryhmittelyjä tai valtion palkka-analyysien (VPL) palkkaryhmittelyjä (tehtävien vaativuusluokat) tai muita käytössä olevia ryhmittelyjä. Jos tehtäväryhmittäinen tarkastelu tuo esiin selkeitä eroja naisten ja miesten palkkojen välillä, työnantajan on selvitettävä palkkaerojen syitä ja perusteita. Jos palkkaeroille ei ole hyväksyttävää syytä, työnantajan on ryhdyttävä asianmukaisiin korjaaviin toimenpiteisiin.

Palkkakartoitus kattaa kaikki työnantajan palveluksessa olevat henkilöstöryhmät, myös osa- ja määräaikaiset. Jos kartoituksessa tarkastellaan kuukausipalkkoja, tulee osa-aikaisten osalta ottaa huomioon tehty työaika. Palkkakartoituksen perustana ovat jo ennestään käytössä olevat palkkatilastointikäytännöt. Yksittäisen henkilön tiedot eivät saa ilmetä palkkakartoituksesta eli tilastoissa on oltava vähintään 3 henkilöä julkaistavassa ryhmässä.

Tasa-arvolain mukaan kaikkien palkanosien pitää olla syrjimättömiä. Palkkakartoituksen palkkakäsitettä ei ole tarkemmin määritelty. Käytännössä palkkakartoituksessa voidaan tarkastella palkkoja kokonaisuudessaan palkanosittain eriteltynä. Tarkasteltavia ansio-käsitteitä ovat esimerkiksi ansio yhteensä ja säännöllisen työajan ansio ja niihin sisältyvät palkanosat.

Työnantaja saa tasa-arvon tilaa koskevassa selvityksessä ja palkkakartoituksessa tarvittavia tietoja TAHTI –valtiotyönantajan henkilöstötietojärjestelmästä.

Viraston johto seuraa tasa-arvotilannetta ja päivittää tasa-arvosuunnitelman vähintään joka toinen vuosi. Samalla arvioidaan aikaisempaan suunnitelmaan sisältyvien toimenpiteiden toteutumista ja tuloksia. Seuraavassa on vielä esimerkinomaisesti joitakin tasa-arvon tilaa koskevassa selvityksessä käsiteltäviä aiheita ja mahdollisia toimenpiteitä, joilla virastot voivat edistää tasa-arvoa.

### 3.2 Tasa-arvoinen kohtelu ja sukupuolisen syrjinnän ja häirinnän ehkäisy

Tasa-arvo on osa valtionhallinnon arvoperustaa ja luonnollinen osa hyvää työyhteisöä. Epäasiallisesta kohtelusta ja syrjinnästä aiheutuu virastolle ja henkilöstölle vahingollisia seurauksia: muun muassa työmotivaatio ja/ tai terveys voivat heiketä, työteho saattaa laskea, työilmapiiri voi kiristyä, sairauspoissaolot lisääntyä ja henkilöstön vaihtuvuus kasvaa. Ongelmia syntyy usein silloin, kun virastoissa ei osata käsitellä ristiriitoja. Työnantajan ripeä puuttuminen ongelmiin ehkäisee syrjintää ja häirintää myös ennakolta.

Työnantajan tulee huolehtia siitä, ettei kukaan joudu sukupuolen, sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella syrjinnän, häirinnän tai ahdistelun kohteeksi työpaikalla. Sukupuolinen häirintä tai ahdistelu loukkaa sukupuolten oikeuksia ja on aina kohteelle vastentahtoista ja ei-toivottua. Yleensä sukupuolinen häirintä myös huonontaa työpaikan yleistä työilmapiiriä ja heikentää työviihtyvyyttä. Häirinnän varalta työyhteisön tulisikin sopia jo ennalta menettelytavat ja periaatteet siten, että ne olisivat kaikkien tiedossa. Työpaikoilla voidaan lisäksi järjestää tiedotusta ja koulutusta syrjinnän ja häirinnän estämiseksi.

Erilaisten työolobarometrien avulla voidaan virastotasolla selvittää henkilöstön kokemuksia ja arvioita muun muassa johtamisesta, työn organisoinnista ja sisällöstä, työhön liittyvistä rasituksista ja ristiriidoista. Samassa yhteydessä voidaan selvittää käsitteitä tasa-arvon toteutumisesta ja sen ongelmista. Riittävän usein toistettuna selvitys antaa tietoa tilanteen muutoksista ja suoritettujen toimenpiteiden vaikutuksista.

### 3.3 Rekrytointi

Työnantaja on velvollinen noudattamaan myös henkilöstön työhön ottamisessa samoja tasa-arvoa koskevia velvoitteita, jotka koskevat palveluksessa olevia henkilöitä. Siksi työhönotossa ei saa suosia ketään sukupuolen perusteella syrjäyttämällä toista sukupuolta oleva ansioituneempi henkilö. Hakijoiden ansiovertailun tulee perustua ennalta vahvistettuihin valintaperusteisiin. Valtiovarainministeriö on antanut ohjeen (29.11.2016) viran täytössä noudatettavista periaatteista, joiden tarkoituksena on avoin, ammattimainen ja kaikkien hakijoiden kannalta tasapuolinen ja yhdenvertainen haku- ja valintamenettely.

Rekrytinnissa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että mahdollisuuksien mukaan työnantajan palveluksessa on tasapuolisesti molempien sukupuolien edustajia kaikissa tehtävissä.

### 3.4 Koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet

Vähemmistönä olevan sukupuolen lukumäärän lisäämiseen tietyissä tehtävissä, asemissa tai tietyllä organisaation tasolla voidaan vaikuttaa hyvinkin erilaisilla keinoilla. Esimerkiksi virkojen ja tehtävien valintaperusteiden ja -menettelyjen tulisi soveltua yhtä hyvin molemmille sukupuolille ja niillä voidaan myös osaltaan kannustaa määrättyä sukupuolta olevia henkilöitä hakeutumaan perinteistä poikkeaville tehtäväalueille. Tässä yhteydessä tavoitteena on ammatillisen eriytymisen (segregaation) lieventäminen.

Naisia voidaan kannustaa hakeutumaan vaativampiin tai monipuolisempiin tehtäviin esimerkiksi urasuunnittelun, mentoroinnin, liikkuvuuden ja harjoittelun avulla. Erilaisia motivointikeinoja, kuten entistä vaativampien työtehtävien osoittamista, tulisi käyttää hyödyksi.

Tulos- ja kehityskeskusteluissa voidaan selvittää henkilön ura- ja kehittymiskohteita sekä sopia organisaation tarpeisiin sopivasta koulutuksesta ja muusta yksilöidystä kehityksestä. Esimerkiksi uudet ja erilaiset tehtävät ovat keskeinen kehittämiskeino, josta voi

daan sopia keskustelussa. Keskusteluissa voidaan käydä myös läpi henkilön omaehtois- ta kehittymistä ja kouluttautumista.

### 3.5 Palkkauksellinen tasa-arvo

Palkkauksen ja muun palkitsemisen tulee olla tasapuolista. Valtion palkkausjärjestelmis- sä tulee huolehtia siitä, että järjestelmään tai sen soveltamiseen ei sisälly tasa-arvon kannalta ongelmallisia tekijöitä. Myös välilliset ja epäsuorat vaikutukset palkkaukseen tu- lee ottaa huomioon. Virastotasolla voidaan määrättyissä rajoissa kehittää myös vaihtoehtoisia kannustavan palkitsemisen keinoja.

### 3.6 Johtaminen

#### 3.6.1 Johtamispotentiaali

Valtionhallinnossa on kiinnitetty huomiota henkilöstön suunnitelmalliseen kehittämiseen valtionhallinnon johtamis- ja asiantuntijatehtäviin. Tällöin on painotettu johtamispotenti- aalin tunnistamista, tasa-arvoa, työkiertoa ja liikkuvuutta sekä mentorointia. Sukupuolten välisen tasa-arvon parantaminen on usein eräs keskeisiä tavoitteita. Tulevaisuuden avainhenkilöitä koskevassa urasuunnittelussa voidaan pitkäjänteisesti vaikuttaa myös naisten ja miesten yhtäläisiin mahdollisuuksiin edetä vaativiin esimies- ja asiantuntijateh- täviin.

Johtotehtävissä naisten osuus on pienempi kuin miesten osuus. Hallituksen ja työmark- kinajärjestöjen tavoitteena on naisten osuuden nostaminen ja sukupuolten tasapuolinen edustus. Käytännössä naisten hakeutumiseen johtotehtäviin voidaan vaikuttaa rekrytoin- tikäytäntöjä, johtamiskoulutusta, esimiestyötä, urasuunnittelua sekä työn ja perhe- elämän yhteensovittamista kehittämällä. Keinoja on avattu esimerkiksi Naisten urakehi- tyksen edistämisen työryhmän raportissa (15.1.2009).

#### 3.6.2 Johdon valintaperusteet

Valintaperusteet jakautuvat säädettyihin ja virkakohtaisiin kelpoisuusvaatimuksiin se- kä yleisiin, kaikilta ylimmiltä virkamiehiltä edellytettäviin ominaisuuksiin. Säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia ovat ylempi korkeakoulututkinto, tehtävän edellyttämä moni- puolinen kokemus sekä käytännössä osoitettu johtamistaito ja johtamiskokemus. Ylei- siä valintaperusteita ovat esimerkiksi yhteistyökyky sekä vuorovaikutus- ja ilmaisutai- dot. Valintaperusteet koskevat virkaan nimittämisen lisäksi nimittämistä määräaikai- seen virkasuhteeseen ja tilanteita, joissa virkamies määrätään toimimaan esimerkiksi tulosyksikön tai vastaavan päällikkönä.

### 3.7 Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen

Työnantajan tulee helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Virkamiehille ja työntekijöille on tarjolla monia tukimuotoja ja järjestelyjä, joiden avulla voidaan sovittaa yhteen perhe-elämää ja työntekoa. Erilaisilla joustavilla työaikajärjestelyillä voidaan hel- pottaa pienten lasten vanhempien sekä ikääntyvistä vanhemmistaan huolehtivien virka- miesten ja työntekijöiden asemaa. Esimerkiksi osittainen vanhempainvapaa, hoitovapaa, vuorotteluvapaa ja liukuva työaika antavat mahdollisuuksia työajan järjestelyyn.

Työyhteisön tulisi suhtautua perheen tilanteeseen myönteisesti ja kannustaa myös isiä perhevapaisiin tai joustaviin työaikoihin. Käytännössä perhe-elämän yhteensovittami- seen voi liittyä toimenpiteitä, joilla poistetaan ja ehkäistään aiheettomia pelkoja perheva- paiden käyttämisen kielteisestä vaikutuksesta henkilön työnkuvaan tai urakehitykseen. Toimenpiteet voivat olla myös sellaisia, joiden avulla pidetään yhteyttä perhevapailta oleviin ja tiedotetaan työyhteisössä tapahtuvista muutoksista ym. Myös organisaatiomuu-

tostilanteissa, joissa henkilöstöä joutuu siirtymään samassa virastossa toiselle paikakunnalle, voidaan tarvita erityistä tukea työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen.

Osastopäällikkö, ylijohdaja

Juha Sarkio

Neuvotteleva virkamies

Mika Happonen



Liite 1.

## TARKENTAVIEN VIRKA- JA TYÖEHTOSOPIMUSTEN SUKUPUOLIVAIKUTUSTEN ARVIOINTI

### Sukupuolivaikutusten arviointi (suvaus)

Sukupuolivaikutusten arviointi tarkoittaa sitä, että toimenpidettä tai muuta arvioinnin kohdetta arvioidaan sekä naisten että miesten kannalta. Tavoitteena on varmistaa, ettei toimenpide kohtele eri sukupuolia eri tavalla. Samalla tulee huomioida, että näennäisesti sukupuolineutraaleillakin määräyksillä voi olla erilaisia vaikutuksia naisiin ja miehiin. Virka- ja työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointia on pidetty yhtenä keinona vähentää eriarvoisuutta ja edistää naisten ja miesten tasa-arvoa.

### Tarkentavien virka- ja työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointi

Tarkentavien virka- ja työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arvioinnissa sopija-osapuolet tarkastelevat sopimusaloittain ja/tai palkkausjärjestelmittäin sopimusten ja niiden muutosten vaikutuksia sukupuolten kannalta. Tällöin on huomioitava, että muusta kuin sukupuolesta johtuvasta hyväksyttävästä syystä johtuen vaikutukset sukupuoliin voivat olla perustellusti erilaisia.

Sukupuolivaikutusten arvioinnissa voidaan käyttää neuvotteluja varten valmisteltua tilastoaineistoa ja tilanteen mukaan myös viraston muussa tasa-arvotyössä tuotettua aineistoa. Neuvotteluissa käytettävää tilastoaineistoa koskevat mm. valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen liitteen 2 mukaiset säännökset luottamusmiesten tiedonsaannista ja valtiovarainministeriön määräys neuvotteluviranomaisen/viraston tilastoyhteistyöstä (VM/892/00.00.00/2015). Näiden mukaisia, neuvotteluja varten tuotettuja tilastoja voidaan käyttää sopimusten sukupuolivaikutusten arviointia tehtäessä. Muuta mahdollisesti hyödynnettävää aineistoa voivat olla soveltuvin osin mm. tasa-arvolain mukaiset tasa-arvoselvitykset (mukaan lukien palkkakartoitukset) sekä palkkausjärjestelmien seuranta- ja kehittämistyössä tuotettu tilastotieto ja muu aineisto.

Osapuolet voivat sopia tarkoituksenmukaisimmasta tavasta huolehtia arviointimenetelmästä. Arvioinnin mitoittamisessa on syytä ottaa huomioon neuvottelujen tavoitteet, laajuus ja vaikutusten merkittävyys. Sukupuolivaikutusten tarkempi arviointimenettely riippuu sopimusalasta ja sovittavista palvelussuhteen ehtoista. Arvioinnissa noudatettavilla menettelytavoilla ja niiden ajoituksella on merkitystä arvioinnin onnistumisen kannalta. Sukupuolivaikutusten arviointi tulee huomioida jo neuvotteluihin valmistauduttaessa.

Arvioitaessa sukupuolivaikutuksia neuvotteluissa voidaan kiinnittää huomiota esim. seuraaviin kysymyksiin ja niihin saatavien vastausten taustalla oleviin syihin:

- Miten kokonaispalkka jakautuu sukupuolten kesken?
- Miten sukupuolet jakautuvat vaatavuustasoille?
- Millainen sukupuolijakauma on palkkausjärjestelmän eri vaatavuustasoilla?
- Miten sukupuolet jakautuvat suoritustasoille tai vastaaviin suoritusosaa määritteleviin luokkiin?
- Millainen sukupuolijakauma on palkkausjärjestelmän eri suoritustasoilla tai vastaavissa suoritusosaa määrittelevissä luokissa?
- Miten osapuolten kesken sovittavat mahdolliset muut kuin tehtäväkohtaiset ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvat palkanosat, palkanlisät ja lisäpalkkiot tai työaikakorvaukset jakautuvat sukupuolten kesken?

Sukupuolivaikutusten arvioinnissa on keskeistä tarkastella sitä, onko sukupuolten välillä palkkaeroja tai eroja osapuolten kesken sovittavien palkkioiden tai korvausten jakautumisessa. Jos eroja on, keskeistä on tarkastella myös sitä, mistä ne johtuvat ja onko niille hyväksyttävä syy. Edelleen voidaan tarkastella sitä, onko sopimuksissa tai palkkausjär-

jestelmien rakenteissa jotakin sellaista, jota on syytä ja mahdollista muuttaa neuvottelu- ja sopimustoiminnassa. Esimerkkinä tällaisesta muutoksesta voidaan mainita paikallisesti neuvoteltavan erän tai sen osan kohdentaminen palkkausjärjestelmän arviointikriteereiden muutokseen silloin, kun se on mahdollista ottaen huomioon erän käyttötarkoitus ja -tapa.

Arviointia voidaan tehdä myös tarkastelemalla neuvottelujen yhteydessä sopimuksessa tai palkkausjärjestelmiin liittyvissä arviointikriteereissä käytettyjen termien ja määritelmien sukupuolivaikutuksia.

Tasa-arvon suunnitelmalliseksi edistämiseksi sukupuolivaikutusten arvioinnin tulokset ja mahdollisesti toteutettavaksi sovitut toimenpiteet on perusteltua kirjata ylös.