

**NAISCONTROLLEREIDEN KOKEMUKSIA  
TYÖELÄMÄSTÄ: KEHITYSKOHTIA TYÖELÄMÄN  
TASA-ARVOON**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2019**

**Tekijä: Maija Tunturi  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Antti Rautiainen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Maija Tunturi	
Työn nimi Naiscontrollereiden kokemuksia työelämästä: kehityskohtia työelämän tasa-arvoon	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 31.10.2019	Sivumäärä 55
Tiivistelmä <p>Tutkielmassa tutkittiin työelämän tasa-arvoa naiscontrollereiden keskuudessa. Teoriaosuus pohjautuu niin suomalaiseen kuin kansainväliseen aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen controller-roolista ja laskenta-ammattista sekä tasa-arvosta ja sen toteutumisesta. Aikaisempi tutkimus on tutkinut tasa-arvoa kaupanalalla ja laskenta-ammateissa, mutta controllerin roolissa tasa-arvon toteutumista ei juurikaan ole tutkittu. Controllerin roolin monimuotoisuus ja erityisesti työtehtävien sosiaalinen aspekti tekee controllerin roolista mielekkään tutkimuskohteen tarkastellessa työelämän tasa-arvon toteutumista. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja sen aineisto kerättiin haastattelemalla naiscontrollereita vuosina 2017 ja 2019. Tutkielma vastaa kysymyksiin, miten naiscontrollerit kokevat työelämän tasa-arvon toteutuvan ja onko työelämän tasa-arvossa kehitystä vaativia kohtia. Lisäksi tutkielmassa vertailtiin eri vuosina kerättyjä aineistoja ja käsiteltiin, löytyykö kehityskohdissa eroavaisuuksia vuosien välillä. Työelämän tasa-arvoon liittyviä kehityskohtia löytyi tutkielmassa, vaikka yleisesti tasa-arvon toteutumiseen ja uramahdollisuuksiin oli tyytyväisiä. Kehityskohdiksi tutkielmassa havaittiin työntekijöiden pätevyyden arviointiin sekä työpaikkojen kommunikaatiotilanteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä seikkoja. Tutkielmassa käsiteltiin myös työelämän ja perheen yhdistämistä. Kyky tasapainottaa työelämä ja perhe ja kodinhoito koettiin tärkeiksi, ja kehitystä vuosien 2017 ja 2019 välillä havaittiin. Tutkielman otoskoon pienuuden takia tutkielman tulokset eivät ole kuitenkaan yleistettäviä. Tutkimustuloksilla saatiin kuitenkin osviittaa siitä, mitä kehityskohtia työelämästä mahdollisesti löytyy tai ainakin tulevaisuuden tutkimukselle uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja rajata työelämän tasa-arvoisuuden tutkimusta.</p>	
Asiasanat Laskentatoimi, controller, naiscontroller, tasa-arvo, työelämä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Katsaus tasa-arvoon Suomessa ja maailmalla .....	7
1.2	Taustaa controllerin roolista .....	8
1.3	Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät.....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	SUKUPUOLITASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ.....	12
2.1	Tasa-arvon määritelmä .....	12
2.2	Sukupuolitasa-arvon kehitys .....	13
2.3	Sukupuolitasa-arvo Suomessa ja kaupanalalla .....	14
2.4	Työelämän epätasa-arvoiset rakenteet .....	14
2.4.1	Tasa-arvo ja yhteiskunnan rakenteet.....	14
2.4.2	Perhe-elämä ja tasa-arvo .....	15
2.5	Tasa-arvoa yrityskulttuuria muuttamalla.....	16
2.6	Viimeisimpiä suuntauksia tasa-arvon kehityksessä.....	17
3	LASKENTATOIMI JA CONTROLLER-TOIMINTA ORGANISAATIOSSA	
	19	
3.1	Laskentatoimen tehtävät organisaatiossa .....	19
3.2	Laskentatoimen ala muutoksessa.....	20
3.3	Tehtävien kehitys muutoksen myötä.....	21
3.4	Controllerin määritelmä .....	22
3.5	Controllerin roolit.....	23
3.5.1	Roolin määritelmä.....	23
3.5.2	Partasen kategorioimat controllerin roolit.....	24
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	27
4.1	Taustaa .....	27
4.2	Data ja menetelmä .....	28
4.3	Tutkimuksen luotettavuudesta ja yleistettävyydestä.....	29
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	31
5.1	Taustatiedot .....	31
5.2	Vuoden 2017 tulokset.....	32
5.2.1	Uralla eteneminen .....	32
5.2.2	Pätevyden arviointi.....	32
5.2.3	Kommunikaatio työpaikoilla.....	34
5.2.4	Sosiaaliset suhteet työpaikoilla .....	35
5.2.5	Työelämän ja perheen yhteensovittaminen .....	36
5.3	Vuoden 2019 tulokset.....	38
5.3.1	Uralla eteneminen .....	38
5.3.2	Pätevyys ja uskottavuus .....	39
5.3.3	Kommunikaatio työpaikoilla.....	39

5.3.4	Sosiaaliset suhteet työpaikoilla .....	41
5.3.5	Työelämän ja perheen yhdistäminen .....	42
5.4	Pätevyyden arviointi ja kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet työpaikoilla kehityskohdiksi .....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
6.1	Tutkielman toteutus .....	47
6.2	Naiscontrollereiden kokema tasa-arvo ja sen kehityskohdat .....	48
6.2.1	Tasa-arvon toteutumiseen ollaan tyytyväisiä, mutta kehityskohtia tunnistetaan.....	48
6.2.2	Kehitystä siinä, miten työntekijän pätevyyttä arvioidaan .....	50
6.2.3	Kommunikaatio työpaikoilla kertoo organisaation tasa-arvon toteutumisesta.....	50
6.2.4	Työpaikkojen miesverkostot haittaavat naisten osallistumista päätöksentekoon.....	51
6.3	Miten eteenpäin?.....	51
6.4	Aiheita jatkotutkimukselle .....	52
	LÄHTEET .....	53

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Katsaus tasa-arvoon Suomessa ja maailmalla

Tasa-arvokysymyksiä on sivuttu viimeisten vuosien aikana yhä enemmän mediassa. Maailmanpoliittinen tilanne on herättänyt keskustelua ja omalta osaltaan nostanut tasa-arvokysymyksiä pinnalle. Vaalit Suomessa ja maailmalla, maahanmuutto ja pakolaistilanne sekä vähemmistöryhmien tasavertaisuuden esilletuonti ovat muun muassa herättäneet keskustelua ja jakaneet kansan mielipiteitä (Hartocollis & Alcindor 2017; Rosvall 2019).

Tasa-arvon kehittymiseen vuosien varrella ovat vaikuttaneet feminismin nousu 1970-luvulla ja EU:n yhdenvertaisuuden toteutumista tukevat linjaukset 1990-luvulla (Verloo 2005). Suomessa tasa-arvoa ja kaikille yhtäläisiä mahdollisuuksia pyritään luomaan poliittisilla päätöksillä. Suomen kansan yleinen mielipide on, että Suomi on maa, jossa miehen ja naisen välinen tasa-arvo toteutuu (Holli 2003).

Tilastollisesti katsottuna Suomesta löytyy seikkoja, jotka viittaavat epätasa-arvoisiin yhteiskunnan rakenteisiin. Esimerkiksi Suomessa työelämässä on selkeä jako miesten ja naisten ammatteihin. Miehiä on enemmän johtotehtävissä ja yhtiöiden hallituksissa. Naisia on enemmän muun muassa hoitoalan ammatteissa. Lisäksi julkinen sektori työllistää enemmän naisia kuin miehiä, kun taas miehet ovat enemmistö yksityisellä sektorilla ja yrittäjissä.

Tällaiset työelämässä vallitsevat rakenteet ovat omalta osaltaan rasite tasa-arvon toteutumiselle työpaikoilla. Epätasa-arvosta kertoi esimerkiksi se Tilastokeskuksen vuonna 2011 raportoima epätasa-arvoisen työelämän piirre, että vaikka suomalaisnaisten työtehtävät ja vastualueet työpaikalla laajenivatkin kokemuksen myötä, heidän työnimikkeensä eivät muuttuneet eivätkä ansiotulonsa nousseet samassa suhteessa kuin miehillä. Miehillä puolestaan uralla eteneminen ja työtehtävien laajeneminen tapahtui samaisen raportin mukaan niin, että he saivat uuden asemaansa kuvaavan nimityksen. Tällöin myös heidän ansiotulonsa kasvoivat. (Tilastokeskus 2011.)

Työelämän rakenteiden lisäksi muita oleellisia tapoja arvioida tasa-arvon toteutumista on vertailla miesten ja naisten palkkoja sekä tarkastella pörssiyhtiöiden hallituspaikkojen jakautumista miehille ja naisille. Palkkojen osalta Suomessa miesten ja naisten välillä vallitsee selkeästi havaittavat palkkaerot. Vuonna 2016 kaikista palkansaajista naisten kuukausiansiot ovat 83,7 miesten kuukausiansioista (Tilastokeskus 2019).

Hallituspaikkojen suhteen kehitys on menossa koko ajan tasa-arvoisempaan suuntaan Suomessa. Vaikka naiset saavat koko ajan enemmän hallituspaikkoja, Ylen artikkelissa marraskuulta 2018 todetaan, että Suomessa suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa naisia on 34 % ja kaikissa pörssiyhtiöissä kaiken kaikkiaan 29 %. Suomessa tilanne on kuitenkin naisille parempi verrattuna Euroopan keskiarvoon; Euroopassa suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on 26 prosenttia naisia (Yle Uutiset 2018). Vaikka naiset saavat koko ajan enemmän hallituspaikkoja, kuitenkin naisten prosentuaalinen osuus, 29 %, ei puhu tasa-arvon toteutumisesta.

## 1.2 Taustaa controllerin roolista

Laskentatoimen ammattilaiset toimivat organisaatioissa sisäisen ja ulkoisen laskennan työtehtävien parissa. Ulkoisen laskentatoimen tehtäviin kuuluvat kirjanpito ja siitä johdettavien tilinpäätöksen ja liitetietojen laatiminen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävä on välittää tietoa yrityksen suoriutumisesta ja sen toiminnasta sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on puolestaan kerätä, tuottaa ja analysoida informaatiota. Sisäisen laskentatoimen ammattilaiset tuottavat raportteja päätöksentekijöille sekä mahdollisesti antavat myös suosituksia perustuen analyyseistä tehtyihin johtopäätöksiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13-14.)

Laskenta-ammattilaisen tehtävät ovat vuosien aikana muuttuneet. Aikaisempien vuosien passiivisen tiedontuottamisen lisäksi laskenta-ammattilaisen tulee omata laajempi yritysosaaminen ja osata strategista neuvonantoa. Sisäisen laskentatoimen ammattilaisen tulee aktiivisesti ottaa osaa yrityksen ja yrityksen toiminnan kehittämiseen (Burns & Baldvinsdottir 2007). Tämänkaltaiset laajemmat tehtävät kuuluvat useimmiten controllereiden osaamisalueisiin, vaikka controllereita ja laskentatoimen ammattilaisia löytyy myös laaja-alaisesti monenlaisista laskentatehtävistä (Partanen 2007, 77-78).

Laskentatoimen tutkimuksessa tasa-arvosta ja sukupuolirooleista on tehty tutkimuksia. Ne osoittavat, että laskentatoimen ammattimaailmassa sukupuolella näyttäisi olevan merkitystä henkilön ammattiroolin ja työuran toteuttamiseen (Tietz 2007; Komori 2008; Virtanen 2009; Lupu 2012; Virtanen 2012).

Esimerkiksi Tietz (2007) tutki, miten naiset ja miehet esitetään laskentatoimen oppikirjoissa. Tutkimuksessa selvitettiin, onko laskentatoimen opetukseen piilotettu stereotyyppioita naisista ja miehistä laskentatoimen alalla. Tutkimuksen tuloksena huomattiin, että stereotyyppioita oli havaittavissa kuvista ja alan kirjojen case-esimerkeistä. Case-esimerkeissä miehet esitettiin menestyvinä



ja dynaamisina toimijoina ja puolestaan esimerkit naisista olivat harvassa ja ne korostivat naisen stereotyyppistä olemusta työelämässä; esimerkiksi yksinäinen nainen istumassa paikallaan tietokoneen ääressä.

Komoro (2008) tutki naisten asemaa ja heidän kokemuksiaan tasa-arvosta laskenta-ammateissa Japanissa ennen 2000-lukua. Ennakkoluulot ja japanilaiset sukupuoliroolit näkyivät työelämässä ja vaikuttivat estävän tai hidastavan naisia pääsemästä tai etenemästä laskenta-ammateissa.

Partanen (2007) on tutkinut controllereiden rooleja yrityksissä. Tutkimuksessaan hän toteaa, että controllerin eteneminen ja hänen rooliensa kehittyminen riippuu siitä, miten kykeneväinen ja halukas controller on ottamaan lisää vastuuta kantaakseen. Lupu (2012) puolestaan argumentoi tutkimuksessaan naisten erilaisen laskentatoimen ammatin urakulun puolesta niin, ettei naisten uralla eteneminen tapahdu samalla tapaa ja samoilla ehdoilla kuin miesten uralla eteneminen. Partanen (2007) esittämä ajatus, että controllerin eteneminen työtehtävissä ja uralla perustuisi controllerin kykyihin ja halukkuuteen, ei ole yhtenäinen Lupun (2012) löydöksen kanssa, jonka mukaan naisia ja miehiä koskevat erilaiset ehdot tehtävissä ja uralla etenemisen osalta. Nykyisten työelämän rakenteiden vallitessa kyky tehtävissä ja uralla etenemiseen ei välttämättä ole samanlainen naisille ja miehille. Tilastot Suomen työelämän rakenteista ja palkoista myös puhuvat erilaisten työelämän rakenteiden ja ehtojen puolesta.

### 1.3 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

Controllerit valittiin tutkielman tutkimuskohteeksi, sillä heidän tehtävänsä ovat laaja-alaisia ja moninaisia. Organisaatioissa controllerin toimenkuvaan kuuluu enemmän kanssakäymistä muiden ihmisten ja osastojen välillä kuin esimerkiksi perinteisellä kirjanpitäjällä (Granlund & Lukka 1997). Laskenta-ammattilaisista controllerit sosiaalisten työtehtäviensä ansiosta soveltuvat hyvin tutkimuskohteeksi arvioimaan yrityskulttuuria ja tasa-arvon toteutumista työelämässä.

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on tuoda esille naiscontrollereiden kokemuksia työelämän tasa-arvoisuudesta. Tutkimusta varten kolme ensimmäistä haastattelua tehtiin vuonna 2017. Loput haastattelut tehtiin vuonna 2019. Tutkimuksessa myös vertaillaan kokemusta tasa-arvon kehityksestä vuosien 2017 ja 2019 välillä: *Miten naiscontrollerit kokevat työelämän tasa-arvon toteutuvan? Onko työelämän tasa-arvossa kehitystä vaativia kohtia? Jos on, mitä ne ovat? Havaitaanko tasa-arvon toteutumisessa muutosta tai kehityskohdissa eroavaisuuksia vuosien 2017 ja 2019 välillä?*

Käsittelen tutkielmassani vuosina 2017 ja 2019 kerättyjä aineistoja. Vuonna 2017 kerättyä haastatteluaineistoa on käytetty myös kandidaatintutkielmaan (Tunturi 2017). Tutkielmassa käsitellyt aineistot on kerätty kahdelta eri ajalta, joten tutkimukseen saadaan piirteitä pitkittäistutkimuksesta. Eri aikoina kerätyt aineistot pystyttiin vertaamaan ja muutosta pystyttiin seuraamaan ajassa.

Tutkimusta varten on haastateltu yhteensä kuutta naista, joista viisi toimii controllerin tehtävissä ja kuudes on aikaisemmin toiminut controllerina. Haas-

tateltavien valinnassa kriteereinä on, että laskentatoimen ala ja työtehtävät ovat tulleet tutuiksi työtehtävien kautta ja että he ovat useamman vuoden ajan työskennelleet laskentatoimen tehtävien parissa. Näin ollen heidän tietämyksensä ja työkokemuksensa alalta on tutkimusta varten riittävä.

Vuonna 2017 haastateltavien suhtautuminen tasa-arvoon kiteytyi ajatukseen, että tasa-arvon toteutumiseen ollaan tyytyväisiä. Haastatteluissa haastateltavat kuitenkin tunnistivat tasa-arvon toteutumiseen liittyviä seikkoja, jotka vaikuttavat muun muassa heidän perhe- ja työelämänsä tasapainoon ja suhteiden luomiseen työpaikalla.

Vuoden 2019 tutkimustuloksena haastateltavat eivät kokeneet, että epä-tasa-arvo olisi merkittävästi vaikuttanut haastateltavien uralla etenemiseen, mutta he tunnistivat työelämästä piirteitä, joissa vallitsee epäsuhta miesten ja naisten välillä. Aikaisemmat tutkimukset ja tilastot (Tilastokeskus 2011; Lupu 2012; Virtanen 2012; Pietiläinen 2013; Tilastokeskus 2019) viittaavat siihen, ettei tasa-arvon voida sanoa toteutuvan työelämässä tai laskentatoimen ammattilaisen uralla.

Tutkimusote on syväluotaava ja laadullinen. Tarkoitus on saada muutamasta esimerkkitapauksesta käsitys, minkälaisia kehityskohtia työelämän tasa-arvosta laskenta-ammattissa löytyy. Tarkoituksena ei ole tehdä yleistettävää tutkimusta. Jotta tutkielma on syväluotaava, mutta tarpeeksi jäsennelty, aineistonkeruu on suoritettu teemahaastatteluin ja haastattelut on litteroitu. Haastatteluaineisto on käsitelty teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin, joiden pohjalta on saatu tutkimustulokset. Tutkimuksen tulokset suhteutetaan tutkielmassa esiteltyyn teoriaan ja esitellään näin saadut johtopäätökset.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielmassani käydään ensiksi läpi tasa-arvon toteutumiseen ja sen arvioimiseen liittyviä ulottuvuuksia. Ensiksi määritellään tasa-arvo ja tutustaan aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tasa-arvoa käsitellään puheenaiheena kansainvälisessä ja suomalaisessa mediassa sekä tutkimusaiheena akateemisessa maailmassa.

Tämän jälkeen käydään läpi controllerin käsite, ja jäsennetään, minkälaisia controllerin rooleja työelämässä löytyy. Käydään läpi erityisesti muutoksia sisäisissä laskentatoimen rooleissa, jotka ovat ulkoista laskentatoimea oleellisempi alue tutkimuksen aiheen kannalta, sillä controllerin tehtävät kuuluvat pääasiassa sisäisen laskentatoimen piiriin. Muutokset ovat johtaneet siihen, että laskentatoimen ja controllerin ammatti sisältää aikaisempaa enemmän sosiaalista kanssakäymistä kollegoiden ja esimiesten kanssa yli osastorajojen (Granlund & Lukka 1997, Burns & Baldvinsdottir 2007).

Tutkielmaan liittyvän teorian esittelyn jälkeen käsitellään tutkimuksen metodologia ja selitetään tutkielman menetelmät, aineiston keruu ja perustellaan valinta teemahaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä. Lopuksi esitellään tutkielman tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustuloksista tehdään johtopäätökset vertaamalla niitä ja suhteuttamalla ne aikaisemmin esitettyyn teoriaan. Tutkielman tuloksiin nojaten esitetään myös työelämän tasa-arvon kehityskohteet, joissa havaittiin epäsuhdetta miesten ja naisten välillä. Ehdotukset jatkotutkimukselle liittyvät myös näihin aiheisiin niin, että löydettyjä kehityskohtia kehoitetaan tutkimaan yksitellen, jolloin niiden luonnetta pystytään ymmärtämään paremmin.

## 2 SUKUPUOLITASA-ARVO TYÖELÄMÄSSÄ

### 2.1 Tasa-arvon määritelmä

Tasa-arvo on vaikea käsite määrittää. Tasa-arvo tarkoittaa ”eri ihmisille eri tilanteissa eri asioita” (Ylöstalo 2012). Ylöstalo (2012) on tutkinut tasa-arvoa erilaissa työympäristöissä Suomessa. Tutkimuksessaan hän on johtanut kolme eri näkökulmaa, jotka auttavat tarkastelemaan tasa-arvoa: tasa-arvo yhtäläisinä oikeuksina, sukupuolieroon perustuva tasa-arvo ja moninainen tasa-arvo (Ylöstalo 2012).

Tasa-arvo yhtäläisinä oikeuksina tarkoittaa, että jokaista yksilöä tulee kohdella samalla tavalla ja kaikille kuuluvat samat tasa-arvon toteutumiseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet (Ylöstalo 2012). Tämä käsitys jättää henkilön itsensä varaan toteuttaa tasa-arvoa. Yksilö on itse vastuussa omakohtaisesta tasa-arvon toteutumisesta ja hänen itsensä vastuulla on myös käyttäytyä tasa-arvoisesti muita kohtaan. Heikkoutena tässä näkökulmassa on se, että tasa-arvon toteuttaminen on yksilön omalla vastuulla – vastuu tasa-arvon kehittämistyöstä ei kuulu työpaikoille tai yhteiskunnalle (Ylöstalo 2012). Tämän lisäksi vaikuttaisi siltä, että yhteiskuntarakenteen säännöt ja normit, joiden ehdoilla ihminen toteuttaa itseään työelämässä, eivät välttämättä mahdollista samanlaisia ja tasa-arvoisia olosuhteita molemmille sukupuolille (Komoro 2008, Ylöstalo 2012, Virtanen 2012).

Sukupuolieroon perustuva tasa-arvo pohjautuu ajatukselle, että molemmat sukupuolet ovat samanarvoisia, mutta erilaisia. Tällainen käsitys tasa-arvosta pyrkii arvostamaan eri sukupuolten omia ominaisuuksia ja taitoja. Käsitteksen heikkoutena on se, että jos yksilöllä ei ole omalle sukupuolelle ominaisia taitoja tai mielenkiinnonkohteita, hän ei sovi perinteisen käsityksen sukupuolimuottiin. Laajemmin tarkasteltuna sukupuolieroon perustuva tasa-arvon käsitys ei ota huomioon niitä, jotka eivät identifioi itseään kumpaakaan sukupuoleen. Käsitys on kapeakatseinen, mutta siinä mielessä oleellinen, että miehiin ja naisiin kohdistuu vieläkin erilaiset odotukset heidän fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksiensa pohjalta. (Ylöstalo 2012.)

Moninainen tasa-arvo viittaa siihen, ettei tasa-arvo liity vain sukupuoleen vaan monien erojen yhdistelmään (Ylöstalo 2012). Tämän käsityksen mukaan, jos pyrkimyksenä olisi tasa-arvoinen yhteiskunta ja työelämä, huomioita pitäisi kiinnittää sukupuolen lisäksi esimerkiksi ikään, uskontoon, etnisyyteen ja muihin seikkoihin, joiden perusteella yksilöitä voidaan erotella. Ylöstalo (2012) kertoo kohdanneensa siihen, että tätä näkökulmaa käytetään yrityksissä torjumaan sukupuolitasa-arvoon liittyvät haasteet. Tällöin yrityksissä keskitytään sukupuolitasa-arvon sijaan muihin asioihin esimerkiksi korostamaan esimerkiksi ikäkysymysten tärkeyttä sukupuolitasa-arvon sijaan. Ylöstalon (2012) mukaan kriittistä on pystyä yhdistämään monet erottelutekijät ja sitä kautta luomaan tasa-arvoinen ympäristö jokaiselle yksilölle.

Edellä mainittuja näkökulmia tarvitaan erilaisiin tilanteisiin; yhtäläisten oikeuksien tasa-arvokäsitys pyrkii vähentämään syrjintää, sukupuolieron näkökulma auttaa tunnistamaan eri sukupuolia sitovat hierarkiat ja hierarkioiden tunnistaminen puolestaan auttaa muuttamaan niitä ja lisäämään tasa-arvoa. Moninainen tasa-arvo tukee jokaisen yksilön erilaisuutta ja erilaisten piirteiden hyväksyntää. (Ylöstalo 2012.)

## 2.2 Sukupuolitasa-arvon kehitys

Kun tarkastellaan historiaa, biologiset syyt, jotka erittelivät miesten ja naisten eri vahvuudet, olivat perusta erilaisten sukupuoliroolien muodostumiselle; pitkään perheen taloudenhoito hoitui niin, että miehet hankkivat elannon ja naiset hoitivat kotitalouden ja perheen. Sekä yhteiskunnan että työelämän rakenteet ovat perustuneet pääosin selkeästi erottuviin ja yleisesti hyväksytyihin miesten ja naisten rooleihin siihen saakka, kunnes yhteneviä oikeuksia miehille ja naisille on alettu tavoittelemaan.

Tasa-arvokysymykset ovat alkaneet tulla esille Suomessa esimerkiksi Minna Canthin kantaaottavana kirjallisuutena 1880-90-luvuilla ja vuosikymmeniä myöhemmin 1960-70-luvuilta feminismiaatteen nousuna. Euroopan Unioni keskittyi 1990-luvulla kehittämään kolmea kategorialla, joilla tavoiteltiin tasa-arvoisia mahdollisuuksia eurooppalaisille. EU:n määrittelemät kolme fokusaluetta olivat tukea työn ja pernehoidon tasapainoa, pyrkiä takaamaan tasa-arvoiset mahdollisuudet kaikille ja tukea tasa-arvoisten sosiaalisten rakenteiden kehittymistä (Lewis 2006). Tasa-arvosta ja yhtenevistä oikeuksista on katsottu olevan hyötyä taloudelle, yrityksille ja koko yhteiskunnalle (Verloo 2005, Virtanen 2012, Fatmy & Kihn & Sihvonen & Vähämaa 2018).

Kaiken kaikkiaan naisten asema ja mahdollisuudet osallistua työelämään ovat kehittyneet merkittävästi viimeisen 50 vuoden aikana (Broadbent & Kirkham 2008). Tasa-arvon saralla on kuitenkin vielä kehitettävää. Ylöstalo (2012) toteaa, että "asiat, joihin tasa-arvotyöllä pyritään vaikuttamaan, ovat syvällä kulttuurissa ja siksi vaikeita muuttaa." Ei ole ihme, että tasa-arvoon liittyvä kehitys on haastavaa.

## 2.3 Sukupuolitas-arvo Suomessa ja kaupanalalla

Suomessa naisen asema ja tasa-arvo ovat kehittyneet edistyksellisesti koko maailman mittakaavalla tarkasteltuna. 1970-luvun tasa-arvoliikkeen, Euroopan Unionin linjauksien ja Suomen poliittisten päätöksien avulla aikaansaatiin muutoksia. Poliitiikalla pyritään ylläpitämään jokaiselle yhtäläisiä mahdollisuuksia kouluttautua, olla mukana työelämässä ja elää perhe-elämää.

Ylöstalon (2012) mukaan Suomessa uskotaan tasa-arvon toteutumiseen voimakkaasti. Tästä huolimatta suomalaisesta työelämästä löytyy piirteitä, jotka viittaavat epätasa-arvon olemassa oloon. Tällaisia piirteitä on esimerkiksi sukupuolijako hallituksissa, sukupuolten väliset palkkaerot ja rakenteellinen jako miesten ja naisten ammatteihin. Myös miesten ja naisten roolit ja vastuut perhe-elämässä ja kotitalouden hoidossa ovat sukupuolittuneita (Tilastokeskus 2011, Tilastokeskus 2019). Aikaisempien tutkimusten ja tilastojen (Weiler 2003; Tilastokeskus 2011; Lupu 2012; Virtanen 2012; Pietiläinen 2013, Tilastokeskus 2019) perusteella voidaan todeta, että tasa-arvoiset mahdollisuudet eivät vaikuta toteutuvan työmarkkinoiden ja yhteiskunnan rakenteissa.

Kaupan alalla yksi oleellinen tapa arvioida tasa-arvon toteutumista ja sen kehityssuuntaa, on tarkastella pörssiyritysten hallitusten sukupuolijakaumaa. Vuonna 2008 naisia oli suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa 12 % ja vuonna 2018 jo 34 % (Virtanen 2012, Yle Uutiset 2018). Tutkimuksen ja tiedon lisääntymisen myötä naisten osuus hallituksissa on kasvanut Suomessa.

Naisten osuutta listattujen osakeyhtiöiden hallituksissa on laajalti tutkittu (Virtanen 2012). Virtanen (2012) on ottanut esille tutkimuksessaan useita etuja sille, että hallituksessa on naisedustusta. Saattaakin olla, että laajan tutkimustyön ansioista aiheeseen on kiinnitetty huomioita, ja sitä myöten muutokselle on ollut todistettu perusta ja hallitusten sukupuolijakaumaa on pyritty tietoisesti muuttamaan inklusiivisemmaksi. On perusteltua ja tärkeää tehdä tutkimusta tasa-arvoon liittyen, sillä uusien tutkimustulosten perusteella kehitetään ajattelua, herätetään keskustelua tasa-arvosta ja edistetään tasa-arvon vielä parempaa toteutumista tulevaisuudessa.

## 2.4 Työelämän epätasa-arvoiset rakenteet

### 2.4.1 Tasa-arvo ja yhteiskunnan rakenteet

Yhteiskunnassa sosiaaliset rakenteet ja kulttuuri ylläpitävät epätasa-arvoisuutta niin työ- kuin perhe-elämässä. Työelämän säännöt ja odotukset ovat yhä edelleen erilaiset eri sukupuolen edustajille (Weiler 2003; Tietz 2007; Lupu 2012). Yhteiskunnassa sukupuolille erilaiset säännöt ja odotukset tulevat esille muun muassa miesten ja naisten ammattien erotteluna, palkkaeroina sekä siitä, että naiset tekevät miehiä enemmän kotitöitä (Tilastokeskus 2011; Pietiläinen 2013, 68, 203; Tilastokeskus 2019).

Suomessa työvoiman jakautuminen miesten ja naisten ammatteihin on edelleen merkittävää. Ammattien jakautumisen ongelma on, että jakautumista pidetään naisjohtajien vähyyttä selittävänä tekijänä (Pietiläinen 2013, 65, 68, 77). Miesten ja naisten ammatteja pyritään selittämään sillä, että naiset hakeutuvat töihin kutsumuksen mukaan ja miehet painottavat palkan merkitystä – naiset haluavat ilmaista itseään työelämässä, kun taas miehille tärkeintä on palkan saanti ja perheen elättäminen (Tilastokeskus 2011; Pietiläinen 2013, 65-67).

Väite työn eri merkityksistä eri sukupuolille selittäisi miesten ja naisten välisiä palkkaeroja. Tämän lisäksi palkkaeroja pyritään myös selittämään sillä, että julkinen sektori työllistää enemmän naisia kuin miehiä ja miehet ovat enemmistö yksityisellä sektorilla sekä yrittäjissä (Pietiläinen 2013, 76-77). Julkinen sektori maksaa vähemmän palkkaa kuin yksityinen sektori. Vuonna 2018 kaikista palkansaajista naiset tienasivat 83,7 % miesten ansioihin verrattuna (Tilastokeskus 2019).

Myös naisten uralla eteneminen ja urapolku vaikuttaisivat tilastoja tarkastellessa olevan erilaiset kuin miehillä (Tilastokeskus 2011; Lupu 2012, Tilastokeskus 2019). Tilastokeskus raportoi vuonna 2011, että vaikka suomalaisnaisten työtehtävät ja vastuualueet työpaikalla laajenivatkin kokemuksen myötä, heidän työnimikkeensä eivät muuttuneet eivätkä ansiotulonsa nousseet samassa suhteessa kuin miehillä. Miehillä puolestaan uralla eteneminen ja työtehtävien laajeneminen tapahtuu niin, että he saivat uuden asemaansa kuvaavan nimikkeen. Tällöin heidän ansiotulonsa kasvoivat. (Tilastokeskus 2011.)

Asenteet, jotka tukevat epätasa-arvoisuuden toteutumista, ovat niin syvässä yhteiskunnan rakenteissa ja kulttuurissa, ettei epätasa-arvoisia tilanteita välttämättä tunnisteta epätasa-arvoisiksi (Ylöstalo 2012). Tähän liittyen käytetään termiä ”unconscious bias”, mikä tarkoittaa alitajuntaan juurtunutta mieltymystä. Mieli on juurtunut syvästi kulttuurimme ja alitajuntaamme, jolloin emme tunnista siihen liittyvää ennakkoluuloa. (Devlin 2018.) Tasa-arvokysymyksiä pitää tarkastella avoimin mielin, jotta epätasa-arvoisia rakenteita pystytään tunnistamaan ja sen jälkeen muuttamaan.

#### 2.4.2 Perhe-elämä ja tasa-arvo

Miehet ja naiset käyttävät keskimäärin saman verran aikaa ansiotyöhön, mutta samalla naiset käyttävät miehiä enemmän aikaa perheen ja kodinhoitoon (Tilastokeskus 2011, Tilastokeskus 2019). Ero miesten ja naisten ansiotyöhön käyttämisessä ajassa on tasoittunut vuosikymmenten aikana ja on nykyään lähes yhtäläinen, mutta naiset yhä edelleen kantavat päävastuun kodinhoidosta (Miettinen 2008, 53; Pietiläinen 2013, 203; Tilastokeskus 2019). Oletettiin, että tasa-arvokehitys on osaltaan tasoittanut kotitöiden jakautumista sukupuolittain, mutta kehitys on ollut hitaampaa kuin on odotettu (Miettinen 2008, 53). Kotitöiden hoitaminen vie enemmän aikaa ja energiaa naiselta, mikä on suoraan pois naisen resursseista keskittyä töihin ja uraan.

Suomalainen perhevapaajärjestelmä tukee sekä isien että äitien mahdollisuutta pitää perhevapaata. Kuitenkin äidit käyttävät valtaosan perhevapaasta ja isät käyttävät pääosin vain isyysvapaan eli enimmillään kolme viikkoa vapaata

lapsen synnyttyä (Pietiläinen 2013, 187, 190). On selvää, että vapaiden pitäminen vaikuttaa työelämään ja ajan myötä uralla etenemiseen, sillä keskimäärin äidit ovat poissa työelämästä 1,2 vuotta viettäen erilaisia perhevapaita (Pietiläinen 2013, 18).

Äitiydestä johtuvasta poissaololla työelämästä on tutkittu olevan vaikutusta muun muassa naisten palkkaamiseen. Naiset joutuvat tekemään miehiä useammin määräaikaista työsopimuksia ja näin ollen naisten taloudelliset olosuhteet ovat epävakaa kuin miesten (Pietiläinen 2013, 94). Mikäli isät ryhtyisivät ahkerammin käyttämään perhevapaitaan, naisten kantama taakka esimerkiksi rekrytointiin liittyvästä syrjinnästä ja määräaikaisten työsuhteen yleisyydestä saattaisi pienentyä (Pietiläinen 2013, 105). Uskotaan myös, että isien perhevapaiden pitämisen yleistymisen johtaisi jatkossa kotitöiden tasaisempaan jakautumiseen perheen aikuisten kesken (Miettinen 2008, 84).

## 2.5 Tasa-arvoa yrityskulttuuria muuttamalla

Jotta tasa-arvoa voitaisiin edistää, pitäisi pystyä muuttamaan työpaikkojen sosiaalisia rakenteita ja yrityskulttuuria (Kornberger & Carter & Ross-Smith 2010). Kornberger ym. (2010) ovat tutkineet työelämän diskursseja ja niiden roolia, kun pyritään luomaan sukupuolineutraaleja ja tasa-arvoisia olosuhteita työpaikoilla. On tärkeää tunnistaa tasa-arvon toteutumisen todellinen tila tarkastelemalla organisaation sisäistä kulttuuria ja kommunikaatiota, sillä organisaatioissa epätasa-arvoa ylläpitävät tavanomaisina ja neutraaleina pidetyt käytännöt (Kornberger ym. 2012). Tasa-arvon kehittämisessä auttaa muun muassa ”unconscious bias” -tyyppisten perusteettomien ja tiedostamattomien mielipiteiden tunnistaminen ja esille tuonti. Näin pystytään rikkomaan rakenteet, joita alitajunta ja vanhat tavat ylläpitävät (Devlin 2018).

Diskursiivisin keinoin voidaan tehdä organisaatioissa työtä niin tasa-arvon puolesta kuin huomaamattomasti tasa-arvoa vastaan. Kulttuuria, asenteita ja mielipiteitä luodaan ja voidaan muokata puheen avulla (Kornberger ym. 2010). Muutokseen pyrittäessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten tasa-arvosta puhutaan. Kun muutoksesta ja tasa-arvosta puhutaan, on tärkeää kiinnittää huomioita sanavalintoihin, sillä sanavalinnat tuovat puhujan oikeat, ehkä piilotetutkin, asenteet julki (Kornberger ym. 2012). Kun puhujalla on vaikutusvaltainen rooli, hän on esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, hän muokkaa työntekijöiden mielipiteitä, asenteita ja näin ollen myös yrityskulttuuria. Edellytys tasa-arvon kehityksen onnistumiselle on, että työntekijöiden ja esimiesten pitää toteuttaa, edistää ja ylläpitää tasa-arvoa diskursiivisin keinoin (Kornberger ym. 2012).



## 2.6 Viimeisimpiä suuntauksia tasa-arvon kehityksessä

Viime aikoina poliittinen päätöksenteko ja vaalit ovat synnyttäneet keskustelua kansalaisten arvomaailmoista (Hartocollis & Alcindor 2017; Rosvall 2019). Aika-järjestyksessä tarkasteltuna jo vuonna 2012 pidetyt presidentinvaalit Suomessa herättivät kansaa keskustelemaan arvomaailmastaan. Tuolloin vaalien viimeisellä kierroksella olivat mukana Sauli Niinistö ja Pekka Haavisto. Vihreiden Pekka Haavisto herätti keskustelua arvojensa ja myös seksuaalisen suuntautumisen vuoksi. Hän oli ehdokkaana tullakseen valituksi Suomen ensimmäiseksi julkisesti homoseksuaaliksi presidentiksi.

Pekka Haavisto ei kuitenkaan voittanut vaaleja, mutta vaalien jälkeen alettiin käymään poliittista keskustelua siitä, voitaisiinko Suomessa hyväksyä samaa sukupuolta olevien avioliitto. Keskustelu oli voimakkaasti näkyvillä sosiaalisessa mediassa. Suomen kansa tai ainakin suomalainen nuoriso otti aiheeseen voimakkaasti kantaa osoittaen tukensa samaa sukupuolta olevien avioliiton hyväksymisen puolesta. Uusi laki tuli voimaan 1.3.2017 (Finlex 2017).

Myös presidentinvaalit Yhdysvalloissa ja Yhdysvaltojen viimeaikainen poliittinen tilanne ovat herättäneet voimakkaasti keskustelua (Hartocollis & Alcindor 2017). Yhdysvalloissa presidentinvaaleissa vuonna 2016 olivat vastakain viimeisellä kierroksella demokraattien Hillary Clinton ja republikaanien Donald Trump. Kansa äänesti äänimääräisesti Hillary Clintonin puolesta, mutta ääntenlaskutavan takia presidentiksi tuli valituksi Donald Trump.

Vaalien aikana ja sen jälkeen on kovasti puututtu Donald Trumpin sanomisiin. Trump tunnetaan räväköistä kommentteista ja julkaisuista muun muassa Twitter-palvelussa. Trumpin sanomisiin on puututtu ja häntä on haluttu laittaa vastuuseen muun muassa seksistisistä kommentteista ja naisten ja vähemmistön oikeuksien väheksymisestä (Cohen 2016).

Trumpilla on tukijansa, mutta toisinajatteleva kansa on reagoinut voimakkaasti hänen sanomisiinsa; heti Trumpin virkaanastujaisten jälkeen Yhdysvaltojen useissa kaupungeissa pidettiin Naisten marssi -mielenosoitus. Mielenosoittajat protestoivat Yhdysvaltojen polarisoitunutta ilmapiiriä vastaan ja ottivat kantaa lisääntymisoikeuksiin, maahanmuuttajien asemaan ja kansalaisoikeuksiin (Hartocollis & Alcindor 2017). Mielenosoitus on järjestetty sen jälkeen vuosittain.

Viimeisimmät tasa-arvoisia oikeuksia mullistavat uutiset Yhdysvalloista liittyvät lisääntymisoikeuksiin. Viisi osavaltiota pyrkii tekemään lakeja, jotka kieltävät abortin tekemisen. Tällöin abortin tekemisestä tulisi laitonta ja siitä voitaisiin tuomita sakkoihin ja vankeusrangaistukseen (Human Rights Watch 2019). Myös maahanmuuttovastaisuus on näkynyt Trumpin puheissa ja Yhdysvaltain poliittisissa päätöksissä (BBC 2018).

Viitaten Kornbergerin ym. (2012) aikaisemmin mainittuun tutkimukseen, siitä, miten tärkeää on tapa, miten asioista puhutaan, Trumpin presidenttipolitiikalla on merkittävä vaikutus Yhdysvaltojen ja koko maailman kehitykseen tällaisten tärkeiden ja vaikeiden asioiden käsittelyssä.

Myös vähemmistöryhmät ovat aktivoituneet. Esimerkiksi Lesbian Gay Bi Trans Questioning (LGBTQ) -yhteisö pyrkii sanoin ja teoin tekemään itseään tunnetuksi ja hyväksytyksi maailmassa. Pride-tapahtumat ovat olleet suosittumia kuin koskaan. Vuonna 2018 Pride-kulkueeseen Helsingissä osallistui arviolta jopa 100 000 ihmistä ja vuonna 2019 osallistujia oli noin 80 000 (Niemi 2018, Rintavaara 2019). Myös tutkimuksia, jotka käsittelevät LGBTQ-yhteisöjä, on ilmestynyt akateemisessa maailmassa. Vuonna 2018 julkaistussa artikkelissa (Fatmy ym.) tutkittiin yritysten avoimuutta ottaa mukaan LGTB-yhteisön jäseniä ja avoimuuden ja yrityksen suoriutumisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa todettiin, että yrityksen avoimuudella oli positiivinen yhteys yrityksen rahamääräiseen suoriutumiseen.

Naiset ovat myös nostaneet ääneensä #metoo ja Time's Up -kampanjoiden myötä. Sosiaalisessa mediassa näkyvyyttä keränneet kampanjat ovat rohkaisseet naisia puhumaan kohtaamastaan häirinnästä ja seksuaalisesta tai muuten epäasiallisesta käytöksestä. Myös miehiä on tuettu puhumaan kohtaamastaan häiriökäyttäytymisestä. Kampanjoiden tavoite on tukea oikeudenmukaista, sukupuolesta tai muista taustoista riippumatonta ja tasa-arvoista oikeudellista kohtelua (Devlin 2018).

Ihmisoikeuksien, kansalaisoikeuksien ja tasa-arvon puolesta on tehty viime vuosien aikana paljon työtä. Kampanjat, mielenosoitukset ja tapahtumat ovat omalta osaltaan pystyneet osoittamaan kohtia, joissa parannusta vielä kaivataan. Tällaiset kysymykset ovat herättäneet keskustelua poliittisella kentällä ja eri medioissa. Keskustelun avulla pyritään luomaan tasavertaisia mahdollisuuksia ja jokaista yhdenvertaisesti koskevia ihmisoikeuksia.

## 3 LASKENTATOIMI JA CONTROLLER-TOIMINTA ORGANISAATIOSSA

### 3.1 Laskentatoimen tehtävät organisaatiossa

Tässä kappaleessa käsitellään laskentatoimea organisaatioissa sekä tarkemmin laskentatoimen tehtävien moninaista kirjoa, mukaan lukien controllerin tehtäviä organisaatioissa. Kappaleessa eritellään controllerin tehtäviä ja rooleja.

Laskentatoimi yritystoiminnan osa-alueena tarkoittaa systemaattista toimintaa, jonka tehtäviin kuuluu kerätä ja raportoida yrityksen toimintaa kuvaavia ja mittaavia lukuja. Yrityksen talousjohtaminen mahdollistaa yrityksen suorituskyvyn mittauksen, toiminnan kehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen. Laskentatoimen tehtävien tarkoitus on tarjota vertailukelpoista tietoa yrityksen taloustilanteesta ja suorituskyvystä yrityksen johdolle, rahoittajille ja muille sidosryhmille. (Pellinen 2005, 72.)

Laskentatoimen tehtäviä tarkastellaan jakamalla tehtävät kahteen eri osa-alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisella laskentatoimella tarkoitetaan organisaatioissa suoritettavia tehtäviä, jotka tarjoavat tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Ulkopuolisia sidosryhmiä on muun muassa sijoittajat, rahoittajat, tavarantoimittajat ja verottaja. Ulkoisen laskentatoimen tehtäviin kuuluvat yrityksen kirjanpito ja siitä johdettavien dokumenttien laatiminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.) Sidosryhmät ovat oikeutettuja saamaan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa yrityksen kannattavuudesta ja tulevaisuuden näkymistä. Tämän tiedon pohjalta sidosryhmät voivat arvioida, haluavatko he esimerkiksi rahoittaa yrityksen toimintaa tai toimia yrityksen tavarantoimittajana.

Controllerin työtehtävät kuuluvat pääosin sisäisen laskentatoimen tehtäviin. Sisäisen laskentatoimen tehtäviin kuuluvat tiedon, joka ei välttämättä ole tarjolla yrityksen ulkopuolisille tahoille, kerääminen ja jalostaminen niin, että tiedolla voidaan tukea yritysjohdon päätöksentekoa. Tapauskohtaisesti sisäisen laskentatoimen tehtävänä voi olla muun muassa tukea yrityksen kehitystä ja kasvua tai pyrkiä lisäämään tehokkuutta ja kannattavuutta. Sisäisen laskenta-

toimen raporttien perusteella yrityksen johto voi seurata ja analysoida yrityksen suoriutumista. Esimerkkejä sisäisen laskentatoimen raporteista ovat budjetit ja investointilaskelmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

### 3.2 Laskentatoimen ala muutoksessa

Perinteisesti laskentatoimen ammattilaisen työnkuva on ollut passiivisesti omassa yksikössään ja muusta yritystoiminnasta irrallaan tuottaa raporteja ja analyyskejä ulkopuolisille sidosryhmille ja yritysjohdolle. Oleellista on ollut tuottaa tarkkaa ja täsmällistä tietoa yrityksen toiminnoista historiaan keskittyen. Vuonna 1997 Granlund ja Lukka totesivat artikkelissaan, että laskentatoimen ammattilaisen tehtävät ja vastualueet ovat alkaneet laajentua.

Sittemmin laskentatoimen tehtävät organisaatiossa ovat kokeneet muutoksia (Granlund & Lukka 1997; Burns & Baldvinsdottir 2007). Laskentatoimen ammattilaisen työnkuvan ja työntekotapojen kehitys johtuu kansainvälistymisestä, teknologian kehityksestä, laskentatoimeen liittyvistä skandaaleista ja niitä seuranneista lakiuudistuksista ja kansainvälisistä kirjanpitostandardeista (Pirinen 2005, Burns & Baldvinsdottir 2007). Laskentatoimen raportointiin ja sen kehitykseen on myös vaikuttanut yritys- ja yritystoimintaan liittyvät trendit kuten yritysjärjestelyt ja uusien liiketoimien ostaminen (Burns & Baldvinsdottir 2007). Kansainvälistyminen on mahdollistanut nopeat ja aikaisempaa halvemat tavarantoimitukset maailmanlaajuisesti. Kaupankäynnin nopeus on luonut paineita tiedonsaannin nopeudelle. Kansainvälistymisen ja teknologian kehityksen myötä tiedon ajankohtaisuuden merkitys on kasvanut – on tärkeää saada oikea tieto oikeaan aikaan. (Burns & Baldvinsdottir 2007.)

Myös laskentatoimen skandaalit ovat osaltaan aiheuttaneet muutospaineita laskentatoimen ammatille. Laskentatoimen skandaalit, esimerkiksi Enronin tapaus Yhdysvalloista vuodelta 2001, ovat nostaneet esille kysymyksen laskentatoimen työn eettisyydestä ja sen roolista kantaa yhteiskuntavastuuta (Burns & Baldvinsdottir 2007). Varsinkin julkisista pörssissä noteeratuista yrityksistä julkaistavan tiedon tulee olla luotettavaa. Tähän tarpeeseen on pyritty vastaamaan uusilla standardeilla ja raportointivaatimuksilla. Ne ovat myös osaltaan muokanneet laskenta-ammattilaisen vastuita.

Lisäksi yritykset saavat nykypäivänä paineita raportoida myös vastuullisesta suoriutumisestaan. Se, että laskentatoimen tehtävä olisi huomioida vain mitattavissa oleva kannattavuus ja suoriutuminen, on jokseenkin vanhentunut näkemys. Uudessa näkemyksessä otetaan mukaan ilmasto, ympäristö ja myös henkilöstön kasvu, yhteisö ja kyky toteuttaa itseään. (Burns & Baldvinsdottir 2007.)

Edellä mainituista syistä johtuvat laskenta-alan raportointitarpeiden muutokset ovat johtaneet siihen, että laskentatoimen alalla on vaateita raportoida yrityksen suoriutumisesta paljon kattavammin ja ajankohtaisemmin kuin aikaisemmin. Muutosten takia laskentatoimen ammattilaisia kysytään tuottamaan koko ajan uudenlaista informaatiota, joka kuvaa tarkemmin yrityksen suori-

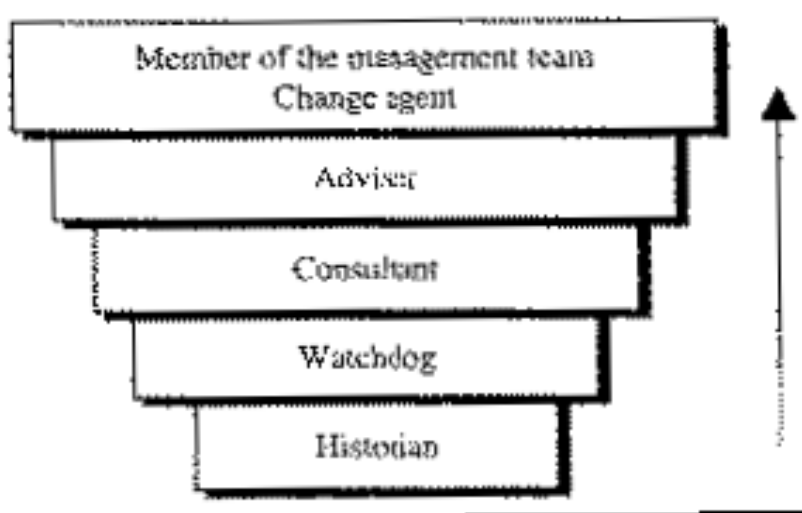
tumista useilla eri osa-alueilla. Fokus on siirtynyt historian tarkkailusta nykyhetken tarkempaan arviointiin.

Alaa koskevat muutokset ja uuden tiedon tuottaminen ovat vaikuttaneet sekä ulkoisen että sisäisen laskennan raportointiin ja laskenta-ammattilaisten toimenkuvaan. Ulkoinen laskentatoimi on vastuussa siitä, että yrityksen sidosryhmien muuttuviin raportointitarpeisiin vastataan. Sisäisen laskentatoimen on oltava puolestaan liiketoiminta- ja asiakaskeskeistä, joten se ei voi enää olla pelkästään itsenäinen, yritystoiminnasta irrallaan oleva yksikkö, jotta se tyydyttää johdon informaatiotarpeet. (Granlund & Lukka 1997.)

Tarve saada uudenlaista informaatiota on johtanut siihen, että laskentatoimen ammattilaiselta vaaditaan myös uudenlaisia taitoja. Muun muassa controllerilta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja, sillä hänen tarvitsee olla aktiivisesti yhteydessä myös organisaation talousosaston ulkopuolisiin henkilöihin ja muihin organisaation osastoihin. Tarkemmin controllerin erilaisista rooleista ja tehtävistä on kirjoittanut Granlund ja Lukka (1997) ja Partanen (2007), joiden tutkimuksia käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

### 3.3 Tehtävien kehitys muutoksen myötä

Sisäisen laskentatoimen muutosta ja laskenta-ammattilaisen vastuiden laajentumista kuvaa hyvin kuvio (Kuvio 1), jonka avulla Granlund ja Lukka (1997) selventävät laskenta-ammattilaisen kehitystä artikkelissaan *From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition*.



Kuvio 1 Sisäisen laskentatoimen ammattilaisen tehtävien laajentuminen (Granlund & Lukka 1997).

Kuvion roolit etenevät alhaalta ylöspäin. Kuviossa erotellut laskentatoimen ammattilaisen roolit ovat historioitsija (*historian*), vahtikoira (*watchdog*), konsultti (*consultant*), neuvonantaja (*adviser*) ja johtoryhmän jäsen ja muutosagentti (*member of the management team, change agent*). Kuviossa olevien palkkien suureneminen viittaa laskentatoimen ammattilaisen tehtävien ja vastualueiden kasvuun. Roolit eivät ole toisiaan poissulkevia; vahtikoiran rooli pitää sisällään myös historioitsijan roolin, konsultin rooli pitää sisällään molemmat, vahtikoiran ja historioitsijan, roolit ja neuvonantajan rooli pitää sisällään historioitsijan, vahtikoiran ja konsultin roolit. Johtoryhmän ja muutosagentin roolit pitävät ainakin jossain määrin sisällään kaikki kuvion alemmat roolit. (Granlund & Lukka 1997.)

Kuvion (Kuvio 1) mukaan pienintä vastuuta kantaa rooli nimeltä historioitsija. Historioitsijan roolissa laskentatoimen ammattilainen tuottaa raportteja ja laskelmia historian tapahtumista. Kyseinen rooli on passiivinen ja irrallinen muista yrityksen toimista. Lähes yhtä passiivinen on vahtikoiran rooli, vaikka vahtikoiran roolissa laskenta-ammattilaiselta vaaditaankin reaktiivisuutta. Vahtikoiran roolissa laskenta-ammattilainen seuraa yrityksen liiketoimintaa ja hänen tehtävänsä on huomauttaa, mikäli hän huomaa jotain hälyttävää. (Granlund & Lukka 1997.) Näitä tehtäviä voidaan pitää pääosin ulkoisen laskennan ja kirjanpitoon liittyvinä tehtävinä.

Kaikki vahtikoiraa ylempänä olevat roolit edustavat uudenlaisia sosiaalisia laskenta-ammattilaisen rooleja. Uudemmat roolit voidaan lukea mukaan controllerin tehtäviin. Konsultin roolissa controller konsultoi yritysjohtoa ja jakaa keräämäänsä ja analysoimaansa tietoa johtoryhmälle yrityksen tilasta. Konsulttina controller pääsee vaikuttamaan yritysjohtoon päätöksentekoon, mutta vain antamalla perusteltuja suosituksia. Neuvonantajana controller toimii läheisesti johdon kanssa. Neuvonantajan ja johdon kanssakäyminen on tiivistä eivätkä controllerin ja johdon tapaamiset näin ollen vaadi controllerilta perustavanlaatuaista datan analysointia ja valmistelua tapaamisiin. Heidän välinen kanssakäyminen on spontaanimpaa ja epävirallisempaa alempiin rooleihin verrattuna. (Granlund & Lukka 1997.)

Suurin vastuu ja vaikutusmahdollisuus controllerilla on, kun hän on muutosagentti ja johtoryhmän jäsen. Tällöin controller pystyy vaikuttamaan ja osallistumaan päätöksentekoon. (Granlund & Lukka 1997.)

### 3.4 Controllerin määritelmä

On tärkeä ymmärtää, minkälaisia tehtäviä controllereiden työnkuvaan kuuluu, ja minkälaisia tietoja ja taitoja heiltä odotetaan. Granlundin ja Lukan (1997) kuviossa kiteytettynä controllerin tehtävät vaihtelevat yritysjohtoon konsultista ja neuvonantajasta muutosagentiksi ja johtoryhmän jäseneksi. Pellisen (2005, 230-231) mukaan controller on ”liikkeenjohtamiseen tiiviisti osallistuva talouden ammattilainen”. Tutkimuksessaan Granlund ja Lukka (1997) viittasivat vanhanaikaiseen laskenta-ammattilaiseen passiivisena puvunlaskijana. Nykyaikai-

sen controllerin toimenkuva on laajempi kuin yritystoiminnasta irrallaan oleva hiljaisen raporttien tekijän tai stereotyyppisen pavnunlaskijan (Pellinen 2005, 230).

Controllereilta ja perinteisiltä passiivisilta laskenta-ammattilaisilta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia työelämässä. Granlund ja Lukka (1998) erittelivät controllerilta ja tavanomaiselta laskentatoimen ammattilaiselta vaadittuja luonteenpiirteitä. Molempien tulee olla tarkkoja ja luotettavia, mutta controllerilta vaaditaan enemmän interaktiivisuutta. Controllerilla tulee olla myös valmiutta esittää mahdollisesti eriäviäkin mielipiteitä. Muita eroavuuksia on muun muassa se, että perinteinen ja passiivinen laskenta-ammattilainen työskentelee itsenäisesti, kun taas controllerin työ vaatii enemmän tiimityöskentelyä. (Granlund & Lukka 1998.)

Analyttiset ongelmanratkaisutaidot, ymmärrys päivittäisten toimenpiteiden ja kirjanpidon vaikutuksista tuloslaskelman eriin ja päätöksenteon kannalta relevanttien kustannusten luonteiden ymmärtäminen ovat taloushallinnon asiantuntijoiden tärkeimpiä ominaisuuksia (Malmi & Seppälä & Rantanen 2001). Laskenta-ammattilaisena controller ei voi toimia ympäristöstään erillään olevana yksikkönä niin kuin perinteisellä laskenta-ammattilaisella oli tapana työskennellä. Nykyaikaisen laskenta-ammattilaisen tulee omata laaja yritysosaaminen ja osata strategista neuvonantoa. Sisäisen laskentatoimen ammattilaisen tehtävä on aktiivisesti ottaa osaa yrityksen ja yrityksen toiminnan kehittämiseen (Burns & Baldvinsdottir 2007).

Laskentatoimen ammattilaisten uudenalaiset työtaidot ja valmiudet tulevat hyvin esille Partasen (2007) tutkimustyössä, jossa hän erittelee controllerin eri rooleja yrityksissä. Nämä käydään seuraavassa kappaleessa läpi.

## **3.5 Controllerin roolit**

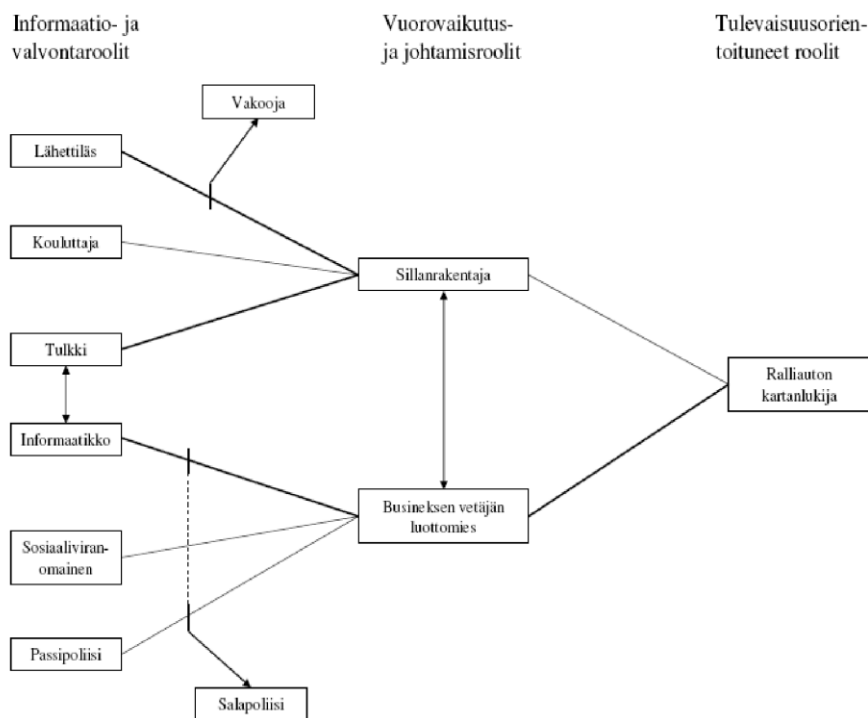
### **3.5.1 Roolin määritelmä**

Rooli syntyy, kun henkilö toteuttaa häneen kohdistuvia käyttäytymisodotuksia (Lämsä & Hautala 2004). Se, minkälaista roolia henkilöltä odotetaan, syntyy henkilölle kuuluvien virallisten tehtävien, ryhmän jäsenten ja hänen itsensä asettamina. Tällaiset rooli-odotukset määrittelevät sen, miten henkilön odotetaan käyttäytyvän roolissaan ja tehtävissään.

Henkilön toteuttamaan rooliin vaikuttaa hänen oma näkemyksensä roolista ja se, kuinka paljon hän haluaa toteuttaa rooliaan ja myös onko hänellä kykyä toteuttaa sitä. Mikäli henkilö ei sopeudu rooliin, hänelle tulee roolikonflikteja. Tällöin roolin toteuttamisella on jokin este, jonka pystyy poistamaan esimerkiksi selkeyttämällä rooliin liittyviä odotuksia tai kouluttamalla henkilöä. (Lämsä & Hautala 2004.)

### 3.5.2 Partasen kategorioimat controllerin roolit

Partanen (2007) on tutkinut controllerin tehtäväkuvien kehitystä ja kehityspolkuja. Hän on johtanut tutkimuksessaan controllereille erilaiset roolikategoriat, jotka erottelevat erilaisia näkökantoja, joita controller voi työtehtävissään ottaa. Roolit ja kehityspolut eivät ole toisiaan poissulkevia vaan kuvaavat roolien kehitystä. Lisäksi on huomioitava, että controllerit vaihtavat rooliaan tilanteen ja heihin kohdistuvien odotusten mukaan (Partanen 2007, 77-78). Alla olevasta kuviosta (Kuvio 2) näkyvät roolit ja roolien viitekehitykset. Yläotsikot, eli informaatio- ja valvontaroolit, vuorovaikutus- ja johtamisroolit ja tulevaisuusorientoituneet roolit, luetaan vasemmalta oikealle.



Kuvio 2 Controllerien eri roolien väliset yhteydet (Partanen 2001).

Informaatio- ja valvontaroolit ovat verrattavissa kuvion (Kuvio 1) vahtikoiran ja konsultin tehtäviin. Informaatio- ja valvontaroolit ovat lähettiläs, kouluttaja, tulkki, informatikko, sosiaaliviranomainen ja passipoliisi. Lähettilään roolissa controller yhdenmukaistaa laskentaan vaikuttavia toimintoja eri yksiköiden välillä. Lähettilään roolia esiintyy erityisesti kansainvälisissä yrityksissä, joissa controller auttaa tiedonkulkua eri yksiköiden välillä. Kouluttajan roolissa controller kouluttaa yrityksen henkilöstä tulkitsemaan talousraportteja ja pyrkii mahdollistamaan ja tukemaan talousosaston tuottaman tiedon hyödyntämistä. Tulkin roolissa controller selventää laskentainformaatiota ja sen merkitystä johdolle ja henkilöstölle, jotta tiedon tuoma hyöty voitaisiin maksimoida. Edellä



käsitellyissä rooleissa controller tekee töitä muiden kuin oman talousosastonsa kanssa ja näin ollen sosiaalisten taitojen tarve korostuu. (Partanen 2007, 77-78.)

Informaatikko tuottaa oleellista tietoa oikeaan aikaan yrityksen johdolle tai muille päätöksentekijöille päätöksenteon tueksi. Sosiaaliviranomaisen roolissa liiketoiminnallinen johto odottaa controllerilta tukea ongelmanratkaisutilanteissa toivoen, että controller voi esittää ongelmat johdolle tarkasteltaviksi. Passipoliisi puolestaan valvoo yrityksen tavoitteiden toteutumista. (Partanen 2007, 78-79.)

Informaatio- ja valvontaroolit ovat aktiivisia controllerin rooleja, joissa controllerin tehtävät ovat vastakohta puvunlaskijalle – controllerin täytyy proaktiivisesti tulkita, mitkä tiedot ovat ajankohtaisia yritysjohdolle ja muille päätöksentekijöille. Controllerin työnkuvan sosiaaliset ja interaktiiviset aspektit tulevat näistä controllerin rooleista hyvin esille.

Kuviossa näkyvät vakoojan ja salapoliisin roolit ovat haitta tai este controllerin toiminnan onnistumiselle. Näissä rooleissa liiallisen valvontaroolin painottaminen saa muut yrityksen työntekijät suhtautumaan controllerin tarkoitukseen epäilevästi, mistä seuraa, että hänen toimintansa mielletään rasittavaksi eikä laskentainformaation hankinta toteudu tarkoituksenmukaisella tavalla (Partanen 2007, 79). Controllerin sosiaaliset taidot ovat tärkeitä myös siksi, että controlleria ei havaittaisi vakoojana tai salapoliisina. Controllerin sosiaaliset taidot korostuvat, sillä ilman sosiaalisesti hyvää asemaa yrityksessä vakoojan tai salapoliisin rooleista saattaa tulla taakka ja hidaste controllerin kannettavaksi (Partanen 2007, 79).

Kuvion (Kuvio 2) yläotsikon ”vuorovaikutus- ja johtamisroolit” alla on sillanrakentajan ja liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolit. Sillanrakentajana kansainvälisessä yrityksessä controller tasoittaa kulttuurisia eroja ja lisää ymmärrystä ja synkronointia eri laskentakäytäntöjen välillä. Sillanrakentaja siis jakaa tietoa tulostyöntekijöiden välillä. Sillanrakentajalta vaaditaan herkkyyttä tunnistaa eroja kulttuureissa sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Controllerilta tarvitaan sillanrakentajan roolia esimerkiksi, jos liiketoimi on ostanut toisen liiketoimen ulkomailta ja yritysten raportointi tulee yhdistää. Lähettilään roolissa controller tekee samaa työtä, mutta sillanrakentajan kahdensuuntaiseen kommunikaatioon verrattuna lähettilään kommunikaatio on yksisuuntaista. (Partanen 2007, 79.)

Liiketoiminnan vetäjän luottomiehen roolissa controller tukee yritysjohtoa päätöksen teossa. Tukeminen ja vaikuttaminen tässä roolissa vaativat riittävät toimintavaltuudet ja luottamuksen johdolta. Luottamus syntyy, kun controller on hoitanut aikaisemmat tehtävänsä mallikkaasti. (Partanen 2007, 79.)

Tulevaisuusorientoitunut ralliauton kartanlukijan rooli on controllerin roolikehityshierarkiassa ylimpänä. Ralliauton kartanlukija kuvaa controllerin roolia, sillä niin kartanlukijan kuin controllerinkin toiminnan tulee olla ennakkoivaa ja toimintaa ohjaavaa. Controllerin, joka on kartanlukijan roolissa, tehtäviin kuuluu tulevaisuuden ennustaminen, kehityksen ja kasvun tukeminen, ympäristön havainnointi ja kilpailutilanteen seuranta (Partanen 2007, 79-81). Kyseinen controllerin rooli vastaa Granlundin ja Lukan (1997) kuviossa (Kuvio

1) muutosagentin tai johtoryhmän jäsenen roolia, vaikka kartanlukijana controller ei välttämättä ole johtoryhmän jäsen. Partasen kategorioimista controllerin rooleista ralliauton kartanlukijan roolissa controllerilla on eniten vaikutusvaltaa yrityksen toimintaan.

Rooli ja vastuu, jotka controller on saanut tai ottanut kantaakseen, riippuvat hänen osaamisistaan ja kyvyistään kehittää hänen asemaansa controllerina (Partanen 2007). Tasa-arvon kannalta tarkasteltuna tällainen käsitys jättää tasa-arvon toteutumisen yksilön vastuulle. Näin ollen on mahdollista, että työelämän mahdollisesti epätasa-arvoiset rakenteet vaikuttavat tehtävissä etenemiseen. Lupun (2012) tutkimus myös argumentoi sen puolesta, että miehillä ja naisilla on erilaiset urapolut ja urakehitystä sitovat erilaiset ehdot miehille ja naisille. Tällä voi olla vaikutusta controllerin etenemiseen rooleissaan ja uralaan. Controllerin vastuullisimmat roolit voivat avata pääsyn johtoportaan kanssa yhteistyön tekemiseen ja strategiseen vaikuttamiseen ja lopulta myös johtoryhmän jäseneksi.

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 4.1 Taustaa

Tutkielmassa käsitellään ja tutkitaan naiscontrollereiden kokemuksia työelämän tasa-arvoisuudesta. Tutkimus tehdään naisten näkökulmasta, sillä työelämässä vaikuttaisi vallitsevan erilaiset odotukset ja ehdot miehille ja naisille (White 1995; Tietz 2007; Komori 2008; Virtanen 2012; Ylöstalo 2012). Esimerkiksi jako miesten ja naisten ammatteihin on yhteiskunnan rakenne, joka asettaa sukupuolille erilaiset odotukset työelämässä tehtäviin valintoihin. Työelämän lisäksi perhe-elämän ja työelämän yhteensovittaminen on tarkastelussa tutkielmassa. Vaikka miehet ja naiset laittavat lähes saman verran aikaa työntekoon, naiset vaikuttaisivat vielä kantavan päävastuun kotitöistä (Miettinen 2008, 53; Pietiläinen 2013, 203; Tilastokeskus 2019). Tästä syystä myös perhe- ja työelämän tasapainoa tarkastellaan tutkielmassani.

Laskentatoimen ammattilaisista on valittu tutkielman kohteeksi controllerit, sillä controllerin työtehtävät ovat laaja-alaisia ja monimuotoisia niin kuin aikaisemmin teorian viitekehityksestä havaittiin. Laskenta-ammattilaisista controllerit sosiaalisten työtehtäviensä ansiosta soveltuvat hyvin tutkimuskohteeksi arvioimaan tasa-arvon toteutumista työelämän rakenteissa. Controllerin tehtävät ovat muutoksessa ja controllerin rooli organisaatioissa voi kehittyä ja hänen kantamansa vastuu kasvaa (Granlund & Lukka 1997, Partanen 2007).

Tutkielmassa käsitellään seuraavia tutkimuskysymyksiä: *Miten naiscontrollerit kokevat työelämän tasa-arvon toteutuvan? Onko työelämän tasa-arvoissa kehitystä vaativia kohtia? Jos on, mitä ne ovat?* Jonkin verran vertaillaan myös eri vuosien aineistoja: *Havaitaanko tasa-arvon toteutumisessa muutosta tai kehityskohdissa eroavaisuuksia vuosien 2017 ja 2019 välillä?*

Tarkoituksena on tarkastella haastateltavien omia henkilökohtaisia kokemuksia tasa-arvon toteutumisesta työelämässä, ei siis saada yleistettäviä vastauksia. Tutkielmassa käytetään vuosina 2017 ja 2019 kerättyjä aineistoja. Tutkielmaan saadaan pitkittäistutkimuksen piirteitä, kun aineistoa on kahdelta eri ajalta. Vuoden 2017 aineisto on kerätty kandidaatintutkielmaa (Tunturi 2017)

varten ja samaa aineistoa hyödynnetään tässä tutkielmassa. Kun aineistot on kerätty kahdelta eri ajalta, pro gradu -tutkielmassa pystytään vertaamaan vuosien 2017 ja 2019 aineistoja keskenään.

Tavoitteena on Eskolan ja Suorannan (1998, 132) sanojen mukaisesti ”tutkia sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten arkielämässä sekä tavoittaa heidän omia tulkintojaan ja merkityksiään erilaisista arkielämän tapahtumista.” Näin tutustutaan controllerin ammatissa koettuihin tapauksiin ja voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, minkälaisia tasa-arvon toteutumiseen liittyviä seikkoja ja kehityskohtia controllerin ammatissa esiintyy.

## 4.2 Data ja menetelmä

Pro gradu -tutkielmani on laadullinen ja tutkielman tarkoitus on selvittää nais-controllerien henkilökohtaisia kokemuksia työelämän tasa-arvosta. Haastattelu oli tutkielmaan sopivin aineistokeruumenetelmä. Haastattelu on keskustelu, jossa haastateltavat pääsevät omin sanoin vastaamaan kysymyksiin ja kertomaan kokemuksistaan. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä mahdollistaa sanattomien viestien, kuten äänenpainon, ilmeiden ja tunteiden tulkinnan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.)

Tutkielmassa aineistonkeruu suoritettiin teemahaastattelulla. Teemahaastattelu puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä tarjosi haastateltaville mahdollisuuden puhua vapaasti heidän omista kokemuksistaan, mutta oli kuitenkin menetelmänä tarpeeksi jäsenneilty olemaan tehokas ja fokuoitunut tiedonkeruun muoto. Jokaiseen teemaan oli laadittu jatkokysymyksiä, jotta teemat pystyttiin käsittelemään kattavasti. Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa myös haastattelukohtaisen keskusteluaiheiden järjestyksen muutoksen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42). Tämä lisäsi joustavuutta haastatteluihin, mikä puolestaan tuki tiedonhankinnan luotettavuutta, kun keskustelu soljui aiheesta toiseen.

Vuonna 2019 haastateltiin kolmea controlleria ja samoin kuin vuonna 2017. Vuoden 2019 haastatteluissa oli sama haastattelurunko kuin vuonna 2017. Vuonna 2017 kandidaatintutkielmaa varten kerätty aineisto käsiteltiin kuitenkin uudelleen vuonna 2019 sisällönanalyysin keinoin tutkielmaa varten. Näin siksi, jotta varmistutaan siitä, että aineistosta saadaan vastaukset tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin nauhoitteilta. Haastattelut käytiin läpi useasti, jotta sisällönanalyysin vaatima tuttuus analysoitavaan tekstiin saavutettiin. Litteroinneista poimittiin perinteisen sisällönanalyysin keinoilla ja teemoittelun avulla sitaatteja haastatteluista. Sitaatit jäsennettiin ja taulukoitiin haastattelun mukaisesti teemoihin. Aineiston jäsentely teemoittelun keinoin nostaa aineistoista esiin tutkimuksen kannalta keskeisiä tietoja (Eskola & Suoranta 1998, 176).

Teemoittelun jälkeen aineisto analysoitiin perinteisen sisällönanalyysin keinoin. Perinteinen sisällönanalyysi soveltuu aineiston käsittelymenetelmäksi,

kun tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiöitä (Hsieh & Shannon 2005). Sisällyttämisen tavoite on työstää aineistoa niin pitkälle, että aineistosta voidaan johtaa kategoriat tutkimuksen tuloksille esimerkiksi puudiagrammin avulla, kuten tässä tutkielmassa tehtiin (Kyngäs & Elo & Pölkki & Kääriäinen & Kanste 2011). Perinteisen sisällönanalyysin etuna on, ettei aineiston analyysin tarvitse asettua teorian antamaan muottiin; analyysija voidaan vapaasti verrata teoriiaan ja tältä pohjalta saada vapaammin ja laaja-alaisemmin uutta tietoa (Hsieh & Shannon 2005).

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuudesta ja yleistettävyydestä

Tutkielmassa tutkitaan naiscontrollereiden kokemuksia tasa-arvon toteutumisesta työelämässä. Empiiristä tutkimusta tehtäessä ei ole mielekäästä puhua edustavasta ja yleistettävästä tutkimuksesta ja otoksesta vaan pikemminkin näytteestä, joka on harkinnanvaraisesti valittu (Eskola & Suoranta 1998, 60).

Tutkimuksessa kriteerinä haastateltaville oli, että heillä tuli olla monen vuoden kokemus controllerin tai muun vastaavan laskenta-ammattilaisen työtehtävistä. Tämän kriteerin täytettyään haastateltavien työhistoria oli tarpeeksi kattava antamaan syvällistä tietoa controllerin roolista. Luotettavuutta myös lisää se, että haastateltaville luvattiin luottamuksellisuus ja ettei heitä tai heidän työnantajayritystään tulla tunnistamaan tutkimuksesta.

Tutkimuksen heikkoutena on se, että ei ole varmuutta, perustuvatko haastateltavien kokemukset tasa-arvosta juuri sukupuoleen vai onko kokemusten taustalla esimerkiksi ikä, asiantuntevuus tai sen puute, tai jokin muu syy. Tarkkaa syy-seuraus-suhdetta naiscontrollereiden kokemuksille on vaikea, ellei mahdoton, osoittaa useiden mahdollisten vaihtoehtojen takia. Toisaalta syy-seuraus-suhteeseen ei ole tarkoitus tässä tutkielmassa pureutua, sillä tämän tutkielman fokus on siinä, miten haastateltavat subjektiivisesti kokivat tasa-arvon toteutuvan työelämässään. Tutkimuksessa ei myöskään pyritä löytämään yleistettäviä vastauksia vaan saada syvällisempää tietoa tasa-arvon toteutumisesta naiscontrollereiden työelämässä.

Aineiston analysointi on laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta kriittinen vaihe, sillä ei ole olemassa ”mekaanista kaavaa”, jolla aineisto voitaisiin analysoida (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tutkija oman harkintansa mukaan tekee aineiston analysoinnin ja analyysistä tulkinnat. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus korostaa aineiston yleistettävyyttä vaan tulkintojen kestävyyttä ja syvyyttä. Haasteena on, että tutkija keskittyy etsimään vain hänen omaa olettamustaan tukevia mielipiteitä. (Eskola & Suoranta 1998, 68.) Tätä riisiä pyrittiin mitigoimaan jo haastattelutilanteissa kysymällä jatko- ja tarkentavia kysymyksiä. Myöhemmin hyvin jäsenneyllä aineiston teemoittelulla ja analyysillä pyrittiin siihen, että tutkimuskysymyksiin saadaan mahdollisimman yksiselitteiset vastaukset haastatteluaineistosta. Teemahaastattelun ja sisällönanalyysin haasteisiin tutkimuksen yleistettävyydestä on vastattu; analyysija ja tuloksia ei esitetä totuutena vaan yhtenä näytteenä ja otoksena.

Haastattelujen onnistumisesta kertoo se, että kumpanakin haastatteluvuotena haastatteluiden aikana alkoi nousta esille samoja asioita, jolloin jonkin asteisesta saturaatiosta voi puhua. Tällä otoskolla saturaatiolla ei voi perustella tutkimuksen yleistettävyyttä, mutta tutkielman luotettavuutta se kuitenkin tukee.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Taustatiedot

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusta varten kerätty aineisto ja tutkimuksen tulokset. Haastateltavat olivat erikokoisista yrityksistä ja usealta eri toimialalta. Haastateltavat olivat kartuttaneet kokemusta laskenta-alalta usean vuoden ajalta, kuten etukäteen haastateltaville oli asetettu kriteeriksi. Tutkimuksen miellekyttä ja aineiston luotettavuutta lisäsi se, etteivät haastateltavat edustaneet pelkästään yhtä tai kahta toimialaa. Haastateltavat edustivat kattavasti montaa eri toimialaa, joten heidän haastattelunsa tarjosivat laajan näkökentän laskenta-alalle Suomessa.

Haastatteluissa nousi esille viisi näkökulmaa, joiden kautta tasa-arvon toteutumista tarkastellaan tutkimuksessa. Näkökulmat olivat kokemukset uralla etenemisestä, pätevyyden arviointi, kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet työpaikoilla sekä työelämän ja perheen yhteensovittaminen.

Vuoden 2017 haastatteluissa nousi esille yleinen mielipide, että tasa-arvon toteutumiseen työelämässä ollaan tyytyväisiä. Haastatteluissa tuli esille kuitenkin jonkinlaisia työelämän ja perhe-elämän piirteitä, joissa haastateltavat kokivat olevansa erilaisessa asemassa ollessaan naisia. Perheen ja kodinhoidolla on vaikutusta naisten työelämään (Miettinen 2008, 53; Tilastokeskus 2011; Pietiläinen 2013, 203; Tilastokeskus 2019), joten on tärkeää esimerkiksi tarkastella, jatkautuvatko askareet tasaisesti perheen aikuisten kesken. Vaikka haastateltavat olivat tyytyväisiä työelämässä kohtaamaansa kohteluun ja tasa-arvoon, he osasivat osoittaa sellaisia sekä työelämän että perhe-elämän rakenteita, joissa he kokivat erilaisia odotuksia ja ehtoja miehiin verrattuna. Lisäksi haastattelujen edetessä haastateltavat alkoivat puhua kokemuksistaan avoimemmin. Vaikutti siltä, että haastateltavat alkoivat tarkastella tasa-arvon toteutumista avarakatseisemmin haastattelujen edetessä ja tunnistivat epätasa-arvoisia rakenteita paremmin haastattelujen alkuihin verrattuna.

Joitakin eroavaisuuksia kuitenkin syntyi verratessa vuoden 2017 ja vuoden 2019 aineistoa. Vuonna 2017 fokus oli isoilta määrin miesten ja naisten,

isien ja äitien erilaisessa suhtautumisessa perhe-elämän ja lasten- ja kodinhoiton vastuiden epätasapainoon ja siihen, miten se vaikuttaa työelämään. Vuonna 2019 nousi esille tyytymättömyys siihen, minkälaisia sosiaalisia suhteita miesten ja naisten välillä on työpaikoilla. Lisäksi vuonna 2019 haastateltavat paneutuivat myös suurilta osin siihen, miten työpaikalla viihdytään ja miten työpaikka voi tukea tasa-arvon toteutumista ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Kehitystarvetta nähtiin siinä, miten kokonaisvaltaisesti työpaikan tulisi hyväksyä ihminen kokonaisuudessaan, eikä ajatella häntä pelkästään työntekijänä.

Seuraavaksi käydään läpi tulokset vuosittain. Ensiksi käsitellään vuoden 2017 tutkimustulokset, jonka jälkeen käsitellään vuoden 2019 tulokset samalla vertaillen niitä vuoden 2017 aineistoon.

## **5.2 Vuoden 2017 tulokset**

### **5.2.1 Uralla eteneminen**

Vuoden 2017 haastatteluista nousi esille ajatus, että uralla eteneminen on persoonakysymys. Haastattelijat uskoivat, että jotkut ihmiset haluavat edetä urallaan ja toiset taas eivät. He kokivat, että he, jotka haluavat edetä uralla, pystyvät sen tekemään sukupuolesta riippumatta. Haastattelijat eivät kokeneet, että työelämässä epätasa-arvo estäisi uralla etenemisen.

Molemmilla sukupuolilla on yhtäläiset mahdollisuudet, jos on niin kun omia haluja edetä.

Toisaalta jotkut haastateltavista kokivat, että miehet haluavat naisia enemmän urakehitystä. Tämän haastateltavat arvelivat johtuvan siitä, että naiset jakavat aikansa mielellään perheen ja työn välillä – ehkä joskus perheeseen enemmän panostaen kuin työhön tai ainakin enemmän perheeseen panostaen kuin miehet yleisesti.

Miesten halu edetä näkyy haastateltavien mukaan esimerkiksi miesten ärhäkkyytenä hankkia saavutuksia ja keräämään kiitosta ja mainetta tekemästään työstä. Naiset taas pitivät tärkeänä uuden oppimista ja työtehtävien laajentamista. Haastateltavat kokivat, että nämä seikat työelämässä ovat tärkeämpiä asioita kuin virallisesti uralla tai tehtävissä eteneminen.

### **5.2.2 Pätevyyden arviointi**

Uralla etenemiseen vaikuttaa se, miten pätevä ja uskottavana ihmistä pidetään. Haastattelijat olivat sitä mieltä, että kokemus ja omat saavutukset puhuvat puolestaan ja ovat ne tekijät, joiden avulla uralla edetään, oltiin sitten miehiä tai naisia. Haastateltavat kokivat myös, että jos työntekijä tuo esille osaamistaan ja saavutuksiaan, häntä pidetään menestyjänä.



Miehet vaikuttaisivat kuitenkin haastattelijoiden mukaan olevan niitä, jotka painottavat työuralla etenemistä ja pitävät huolen siitä, että heidän ansionsa on muiden tiedossa. Haastateltavat kokivat, että miehille saattaa olla luontaisempaa puhua ansioistaan ja näin todistelut omasta pätevyydestä olisivat luontaisempia miehille kuin naisille.

Epäsuhtaa haastateltavat kokivat siinä, miten osaamista ja menestystä arvioidaan miesten ja naisten välillä. Eräs haastateltavista tuumi, että vaatimukset pätevyydelle ovat erilaiset miehille ja naisille; miehiltä sallitaan lapsuksia ja naisten täytyy ahkeruuden lisäksi vakuutella ja perustella mielipiteitään miehiä enemmän:

Sanotaanko, että miehiä on vähemmän [taloushallinnon tehtävissä] ja ne suhteessa saattaa päästä ehkä silleen niin kun pitemmälle, koska ehkä heiltä vähän annetaan anteeks joitakin asioita enempi, et naiset joutuu todistaa sen oman pätevyytensä ja niin kun paljon paremmin -- että et jos sä oot valmis vaan sen todistelun tekemään ja tavallaan ehkä niitä kynsiäs enemmän näyttämään siellä, et sä oot ja sä pärjät ja sä haluut ja niin sillen tota etenee kyllä.

Haastateltava koki, että naiset joutuvat todistelemaan omaa pätevyyttään edetäkseen urallaan, kun taas samalla miehille annetaan työelämässä enemmän anteeksi. Haastateltavan mukaan työelämän rakenteissa ja uralla etenemisessä esiintyy epäsuhtaa ja erilaisia arviointikäytäntöjä sukupuolen mukaan. Mielenkiintoista on se, että vaikka haastateltavan mielestä työelämän rakenteissa on epäsuhtaa, hän silti vyöryttää vastuun etenemisestä takaisin yksilölle. Hän viittaa, että vastuu etenemisestä on persoonakysymys; tässä tapauksessa, jos nainen haluaa edetä, hän voi sen tehdä, kunhan on valmis tekemään tarvittavan todistelun omasta pätevyydestään.

Haastattelujen edetessä syvemmälle haastateltavat tunnistivat työelämän tasa-arvoon liittyvän piirteen; heidän mielestään urallaan pisimmälle etenevät ovat valtaosin miehiä. Kun kysyin yhdeltä haastateltavalta, että kokeeko hän, että hänen mahdollisuutensa edetä urallaan ovat samanlaiset kuin miehillä on, hän vastasi näin:

Ei tietenkään -- kyllä niinku paljon epäpätevämpiä miehiä, paljon laiskempia miehiä on kohonnu täällä tehtäviin, et mä pystysin sanomaan heti aika montakin nimee, jotka on ihan täysin vääriä ihmisiä paikallaan.

Toinen haastateltava, joka aiemmin sanoi, että molemmilla sukupuolilla on yhtäläiset mahdollisuudet, kunhan on vain omia haluja edetä (ks. s.32), tarkoitti myöhemmin haastattelussa vastaustaan kysymykseen miesten ja naisten mahdollisuuksista edetä näin:

No en kyllä koe. En kyllä koe, että ois ollu sillä tavalla ihan samalla viivalla, että tavallaan koen sen, että mun täytyisi niinku todistella sitä olemassa olemistani ja pätevyyttäni asioissa.

Tarkemmin aiheeseen syvennyttyään haastateltava poikkesi siis aikaisemmasta kannastaan, jonka mukaan hän koki, että miehillä ja naisilla on samat mahdollisuudet. Mitä pidemmälle haastatteluissa päästiin, sitä avoimemmin ja tarkkaavaisemmin haastateltavat arvioivat tasa-arvon toteutumista omassa työympäristössään.

### 5.2.3 Kommunikaatio työpaikoilla

Haastatteluissa kysyttiin suhteista kollegoihin ja esimiehiin. Haastateltavat löysivät epäkohtia työpaikkojen arkisista kanssakäymistilanteista. Haastateltavat kokivat, että joissain miesvaltaisissa työtilanteissa työpaikkojen rakenteissa näkyy naisiin kohdistuva epäasiallinen tai epäpätevyyteen viittaava suhtautuminen. Kun haastateltavalta kysyttiin, mitkä ovat piirteitä, joita tarvitaan uralla etenemiseen, hän vastasi näin:

Ammattitaito, asenne, sitoutuminen, joustavuus, paineensietokyky. Ne käy kaikille, mutta ehkä naisille on myös sitten se, että on, miten mä nyt sanosin, et sietää myös sen vääryyden.

Tarkentaessaan vastaustaan selvisi, että vääryydellä hän viittasi kommentteihin, joita miehiltä tulee työelämässä tavanomaisen kanssakäymisen lomassa. Toinen haastateltava tunnisti, että työelämässä naisilta vaaditaan erilaisia käytöstapoja ja erilaista suhtautumista – sopeutumista erilaisiin tilanteisiin ja kanssakäymisiin.

Nainenkin yrittää sopeutua tavallaan tiimin tapoihin, vaikka [keskustelut] ei olisi niin asiallisia turhankin pitkään ennen kuin uskaltaa sitten sanoa että "nyt en koe oloani niin kuin hyväksytyksi omana itsenäni et koen vähän sellasta vähättelyä."

Tällaisissa tilanteissa haastateltava korosti omaa asennoitumistaan ja suhtautumistaan epäreiluun työympäristöön. Toinen haastateltava kuvaili epäasiallisia kommentteja näin:

Ne voi olla aika suorasukasia kommentteissaan ne sedät siellä -- rankkaa huumoria-kin välillä -- ne vitsit on välillä kyllä aina semmosia kyllä aina et "voi luoja."

Haastateltava kuvaili työtilanteita, joissa hän sai säännöllisesti osakseen jokin asteisia epäasiallisia kommentteja. Jatkoain aiheesta ja kysyin, minkälaisia kommentteja hän tarkoitti. Hän vastasi:

"No et sä kuitenkaan täällä mitään ymmärrä" ja kaikkee siis kaikkea mahdollista, välillä voi työttelyä, jos joku vanha pappa tulee sieltä, kaikkee tämmöstä ihan niinku et voi oottaa melkeen mitä vaan sieltä aina siinä ympäristössä.

Haastateltava oli kokenut työpaikoille kuulumatonta kohtelua, kuten esimerkiksi vähättelyä ja työttelyä miesvaltaisella työpaikalla. Kaiken kaikkiaan haas-

tateltavat olivat joko itse tai sivusta seuranneena huomanneet naiseuteen liittyvää kommentointia, jota he eivät pitäneet työpaikalle tai asiaan kuuluvana.

#### 5.2.4 Sosiaaliset suhteet työpaikoilla

Työpaikkojen sosiaalisia suhteita kuvaillessaan haastateltavat tunnistivat erilaisia käytäntöjä miesten ja naisten kesken. Haastateltavat nostivat esille jonkin asteisen sukupuoleen liittyvän syrjinnän, sillä kokivat, että naiset jäävät työelämässä päätöksenteosta ja joistain asioista ulkopuolisiksi. Haastateltavat puhuivat mieskollegoistaan, joilla oli keskenään muita työkavereita tuttavallisemmat suhteet keskenään ja jotka muodostavat omia mieskaveriporukoitaan. Työelämässä tällaiset miesverkostot pitävät oman porukkansa puolia ja tukevat toistensa ideoita työpaikoilla. Miesverkoston ulkopuoliset, niin miehet kuin naiset, jäävät ulkopuolisiksi ja ehkä muita heikompaan asemaan. Tämä saattaa näkyä siinä, kenen ideoita ja hankkeita lähdetään viemään eteenpäin tai kuka saa ylennyksen. Yksi haastateltavista pohti työpaikallaan kohtaamaansa herrakerhotoiminnan oikeudenmukaisuutta:

Jotku miehet ehkä osas tehdä niinku toisiin kokenempiin miehiin itseään tykö tai siis sellasta kaverimeininkiä enemmän ja sillä varjolla päästä sitten joihinkin tiimeihin. Ehkä silleen sivusta puolihuvittuneena seuranneena tai semmosta niinku, että oliko työ nyt oikeesti se pätevin vai et oliko vaan se kaveri.

Toinen haastateltava kommentoi uralla etenemistä ja mieskollegoiden toimintaa näin:

Miehiä ehkä vähän preferoidaan ja sit toinen et sit tulee nää herraklubit, että kun on näitä tämmösiä kun semmosia miesverkostoja niin, että naisilta on tietyllä tavalla semmonen lasikatto, et me ei ihan niinku niihin samoihin saunailtoihin kuitenkaan mahuta tai vaikka saunailtaan mahuttaiski niin samaan saunaan ainakaan.

Hän koki, että jollain tapaa naisena jää ulkopuoliseksi miestenkeskeisestä toiminnasta ja päätöksenteosta työpaikoilla. Kolmas haastateltavista sanoi, että hänestä tuntuu, että miehet tekevät päätöksiä etukäteen ennen kuin asia varsinaisesti otetaan mukaan yhteisesti päätettäväksi. Esimerkkinä hän kertoi, että hänen esimiehensä ja mieskollegansa olivat päättäneet häntä koskevasta asiasta etukäteen ennen, kuin ottivat hänet mukaan keskusteluihin ja päätöksentekoon. Tässä tapauksessa miehet olivat esittäneet asian yhdessä ja kysyneet vain vahvistusta päätökselle. Haastateltava koki, ettei häntä ollut otettu mukaan päätöksentekoon miesten välisen kaveruussuhteen vuoksi.

Haastateltavat olivat uransa aikana kohdanneet miesverkostoja ja kyseenalaistaneet toiminnan reiluutta. On ymmärrettävää, että yhteinen tekeminen luo luotettavuutta kollegojen välille ja kaveruussuhteen perusteella saatetaan vastuutehtäviä jakaa luotettaviksi koetuille kollegoille. Kuitenkaan se, että tällaista muut ulkopuolisiksi jättävää toimintaa huomataan vain miesten keskuudessa, ei tue tasa-arvoisuutta työpaikoilla.

## 5.2.5 Työelämän ja perheen yhteensovittaminen

Haastatteluissa perheen vaikutus työelämään osoittautui merkittäväksi. Haastateltavat puhuivat paljon perhe-elämästä ja perheen työelämää rajoittavasta vaikutuksesta. Se, miten kotityöt oli päätetty hoitaa perheessä, vaikutti siihen, miten paljon naiscontroller pystyi arjessaan käyttämään aikaa työntekoon. Tehtävienjako vaikutti myös, minkälaisia työtehtäviä nainen pystyi ottamaan vastaan, kuten esimerkiksi matkustamista vaativia työtehtäviä.

Naiscontrollerit, joita haastateltiin tutkimukseen vuonna 2017, olivat kaikki perheellisiä. Yhden haastateltavan mielestä lastensaanti ja sitä seuraavat äitiyslomat ja vanhempainvapaat ovat merkittävimmät syyt sille, miksi miehet ja naiset eivät ole samalla viivalla työelämässä. Toinen haastateltavista selitti tilannetta ja pohti työnantajien suhtautumista lastensaantiin:

Jo ihan senkin takia, että et sä koskaan tiää naisesta, että jääkö se äitiyslomalle tai jääkö se lasten kaa kotiin tai onks sillä jotankin tommosta niinku onks se yhtä sitoutunut siihen [työelämään], että mut se on väärin.

Haastateltava ei luottanut siihen, että työpaikoilla pystyttäisiin suhtautumaan neutraalisti perheeseen ja lastensaantiin. Hän koki, että perheellisyydestä tehtiin naisten osalla sellaisia johtopäätöksiä, ettei perheellinen nainen ole yhtä sitoutunut työntekijä kuin perheettömät naiset.

Haastateltavat naiscontrollerit olivat myös joutuneet sopeutumaan työ- ja perhe-elämän ristipaineisiin. Haastateltavat kertoivat, että heidän työpäivänsä loppuu neljän-puoliviiden aikaan, kun pitää hakea lapset hoitopaikasta, kuskata lapsia harrastuksiin ja tehdä ruokaa. Kaikki haastateltavat kantoivat päävastuuta perheestä ja kodinhoidosta. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei kokenut tarvetta muuttaa nykyistä tilannetta. Yksi haastateltavista vetosi elämän realiteetteihin:

Ne on vaan niitä elämän realiteetteja, että lapset joutuu joku hoitamaan ja sitten niin kun perhettäkin vähän pyörittää, että se vaan ajautuu niin helposti siihen, että mies pystyy ottaa niin kun tai tavallaan noh se on mitä perheessä sovitaan tietty.

Haastateltava koki, että se, miten perheessä on sovittu asioista, on tärkeä seikka, mutta toisaalta koki myös, että perheen ja kodinhoito helposti ajautuu perheen äidin vastuulle. Toinen haastateltava kuvaili työpakalta tulevaa painetta:

Se [perhe- ja työelämän yhdistäminen] on vaatinu multa sitä, että mä en kuuntele, jos joku ihmettelee, miks mä lähden puolviideltä töistä pois vaan, että siis kun jotkut tota ei välttämättä [ymmärrä] tai kyllä he keillä on lapsia niin ymmärtää, että pitää lapsi hakee päiväkodista ja muutenkin, että haluaa pitää sen illan perheellä eikä tee välttämättä töitä -- pitää ite vaan olla se oma linja.

Haastateltava siis halusi pitää itselleen selvän rajan siinä, milloin on aika lähteä työpaikalta ja olla perheen kanssa ja tehdä kodinhoitoa. Tähän naiscontrollereiden keskuudessa vallitseva ratkaisu vaikutti olevan se, että he tarvittaessa ava-

sivat tietokoneet illalla ja jatkoivat työpäivää, kun lapset olivat menneet nukkumaan. Toisaalta tällaiseen ratkaisuun puolestaan yksi haastateltavista sai kritiikkiä kotipuolelta: haastateltavan mies moitti, kun hän avasi tietokoneen illalla työpäivää jatkaakseen. Haastateltavat kokivat perheen ja kodinhoidon asettavan ehdot sille, miten työpäiviä tehdään. Miehillä he kokivat asian menevän toisinpäin; työ asettaa ehdot sille, miten paljon aikaa perheelle ja kodille jää.

Yksi haastateltavista kertoi, että hänen miehensä on töissä toisella paikkakunnalla ja haastateltava on viikot kotona yksin lapsensa kanssa. Haastateltava kertoo pohtineensa, miten miehiltä luonnistuu perheensä luota poissaolo. Mietinnöissään hän oli tullut tulokseen, että miehille perheen luota poissaolo on vain helpompaa – heidän luontonsa ei vaadi läsnäoloa, toisin kuin naisille ehkä useammin vaatii. Yksi haastateltavista kertoikin, että lastensaannin jälkeen hänen suhtautumisensa työntekoon muuttui. Se, että ei pyri etenemään, on jättänyt aikaa enemmän perheelle:

Ehkä mäkin olin joskus nuorempana silleen vähän niin kun, että hain sitä porrasta, mut sit kun tietysti mulla alko tulla ikää ja mulla alko tulla lapsia, noh, lapset tuli, et ne oli mulle semmonen herätys, että mistä alko sit tulla, et mä haluun tehdä sitä mitä mä tykkään.

Haastateltava kommentoi, että hän ei lasten saannin jälkeen enää halunnutkaan keskittyä uralla etenemiseen vaan hakeutua tehtäviin, joissa viihtyy. Työssä viihtyvyyttä lisäsi se, että hän pystyi paremmin yhdistämään perhe-elämän ja työelämän.

Lisäksi yhden haastateltavan puheista tuli selkeästi julki myös sellainen asenne, että hänen mielestään naisten pitäisikin keskittyä perheeseen enemmän kuin uraan. Hän kuvaili erään työkaverinsa valintoja näin:

Siellä on ehkä tehty sellaisiakin ratkaisuja, joita mä en ehkä niin kun äitinä välttämättä niin kun kauheesti hyväksykään edes. Tai siis semmosia, että kyllä jos perhettä tekee niin sit siinä on kuitenkin se oma vastuunsa ja mun mielestä sitten niin kun oikeesti lasten kans myös ollaan eikä se oo silleen, et niitä toiset vaan hoitaa, että, tai ne on vaan jossakin siellä kattoo videoo, kun mamma pitää Skypee.

Haastateltava kommentoi tuntemansa naisen päätöstä panostaa perheen lisäksi myös uraan. Puolestaan isien päätöstä ajankäytöstä perheen ja työnvälillä harvemmin kyseenalaistetaan. Perheen sisäisesti keskustellaan, miten arkea pyöritetään, mutta harvemmin ulkopuoliset paheksuvat järjestelyitä, joissa miehen työpaikka vaatii esimerkiksi matkustamista tai muuten poissaoloa perheen luota.

Sama naiscontroller, joka paheksui naiskollegansa ratkaisuja, kantoi itse päävastuuta perheestä ja kodista, kun hänen miehensä matkusti työnsä vuoksi paljon. Vaikka hänen miehensä oli paljon poissa kotoa töiden takia, hän ei silti hän kyseenalaistanut oman miehensä ratkaisua, mutta kyseenalaisti kuitenkin toisen äidin valintaa tehdä työtä, joka vaatii perheen luota poissaoloa.

Vaikuttaisi siltä, että naisille on erilaiset paineet perheen ja kodinhoidosta kuin miehillä. Tässä otannassa haastatellut naiscontrollerit halusivat pitää tär-

keysjärjestyksen niin, että perhe ja kodinhoito olivat työelämässä etenemistä tärkeämpää. Perhe-elämän ja työelämän yhdistämiseen näyttäisi tulevan paineita työpaikalta ja perheen sisältä sekä myöskin sivullisilta tahoilta.

## 5.3 Vuoden 2019 tulokset

### 5.3.1 Uralla eteneminen

Vuoden 2019 haastatteluissa perhe-elämään liittyvät seikat ja henkilön yksilöllinen halu edetä nousivat esille puhuttaessa uralla etenemisestä. Vuonna 2019 tavoitteet uralla etenemisestä koettiin olevan yksilöllisiä sukupuolesta riippumatta samoin kuin vuoden 2017 haastatteluissa. Vuonna 2019 haastateltavat ottivat puheenaiheeksi perheen uraa hidastavan vaikutuksen kuitenkin jo aikaisessa vaiheessa haastatteluja. Verrattuna vuoteen 2017 koettiin, ettei perhe-elämä saisi olla selitys sille, miksi uralla ei edetä vaan edellytykset uralla etenemiselle pitäisi olla, vaikka olisikin perheellinen.

Puhuimme yhden vuoden 2019 haastateltavan kanssa työelämässä etenemisestä ja siitä, onko sukupuolella vaikutusta työelämään. Siihen haastateltava vastasi nostaen perheen ja lapset ensimmäisenä esille:

No on sillä musta, sen huomaa ittestäni ja sen huomaa myös naispuoleisista kollegoista, että enemmän niin kun huolehtii siitä kodista ja tota miehet varmasti osaavat keskittyä siihen työhön ja tehdä ratkaisuja niin kun se työn näkökulmasta.

Haastateltava oli huomannut, että naisina ja äiteinä hänellä ja hänen kollegoiltaan oli miehiä suurempi vastuu perheestä ja kodinhoidosta. Hän koki, että perhe loi ikään kuin ehdot naisen työelämälle ja työpäivien aikatauluttamiselle. Samalla hän koki, että miehillä on mahdollisuus tehdä päätöksiä vapaammin työn näkökulmasta eikä niinkään olla vastuussa perheen arjesta ja arjen sujuvuudesta. Esimerkiksi perheen juoksevien asioiden, kuten lasten hammaslääkärissä käytöt ja muut saman tapaisen arjen askareet koettiin helposti ajautuvan äitien velvollisuuksiksi. Kuitenkin haastateltava koki tärkeäksi, että ajallisesti kodinhoito jakautuu tasaisesti perheen aikuisten kesken.

Myös äitiysloman ja vanhempainvapaan tuoman tauon työelämästä koettiin edelleen vaikuttavan negatiivisesti naisten mahdollisuuksiin edetä työuralla. Toinen vuoden 2019 haastateltavista totesi, että naisilla on työelämässä samat mahdollisuudet, mutta koki, että naiset jäävät työelämästä jälkeen, kun ovat usein pitkiäkin aikoja kotona lasten saannin myötä.

Perheen ja kodinhoidon uraa hidastavat vaikutukset koettiin olevan naisille oleellinen hidaste heidän urallaan samoin kuin vuoden 2017 haastatteluissa. Vuonna 2019 koettiin voimakkaasti kuitenkin myös se, ettei asian laita tulisi olla niin ja haastatellut naiscontrollerit olivat omissa perheissään luoneet tasaisempia vastuita perheen aikuisten välille.

Kuten vuonna 2017, vuonna 2019 uralla eteneminen koettiin olevan myös persoonakysymys: on ihmisestä itsestään kiinni, haluaako edetä ja eteneekö urallaan. Haastatteluissa tärkeänä pidettiin sukupuolten välistä eroa siinä, miten uralla etenemiseen suhtaudutaan.

Mun mielestä siinä on kyllä se ihmistyyppi vaikuttaa kaikista eniten: jotkut ei hae uralta sitä, että pitäis olla välttämättä muutosta tai kehitystä, mutta naiset mun mielestä on tälleen yleisesti ottaen, en tiää, onko se stereotypia, mutta naiset suhtautuu hieman varovaisemmin tai ei hakeudu uusien tehtäviin tai hae välttämättä niin aktiivisesti uralle kehitystä.

Hän otaksui, että naiset helposti jättäytyvät jälkeen uralla eivätkä hakeudu uusiin tehtäviin yhtä ponnekkaasti kuin miehet hakeutuvat. Hän kuitenkin kommentoi myös huomanneensa, että naiset ovat viime aikoina aikaisempaa aktiivisemmin osoittaneet halua edetä urillaan. Hän piti sitä positiivisena muutoksena ja koki, että naisten pitäisi vielä aktiivisimmin uskaltaa hakeutua eteenpäin urallaan.

### 5.3.2 Pätevyys ja uskottavuus

Vuonna 2017 haastateltavat olivat kokeneet urallaan tilanteita, joissa he olivat kokeneet tarvetta todistaa pätevyyttään enemmän kuin miehet. Vuonna 2019 samanlaisia piirteitä tuli esille, mutta yhtä selkeää epäsuhtaa haastateltavat eivät kokeneet. Yksi vuoden 2019 haastateltavista koki, etteivät miehet ja naiset saa samanlaista kohtelua työpaikoilla, mutta toi esille, että naisilla on suurempi tarve todistella osaamistaan miehiin verrattuna. Toinen haastateltavista totesi, ettei sukupuolella ole vaikutusta uralla, mutta mainitsi, että työntekijälle tärkeitä piirteitä uralla etenemisen kannalta ovat sukupuolesta riippumatta työntekijän taito olla vakuuttava ja päättäväinen omia mielipiteitään esille tuodessaan.

Selkeää tulosta ei vuoden 2019 haastatteluista saatu suuntaan tai toiseen. Jotain kokemuksia oli siitä, että edetäkseen uralla naisilta vaaditaan miehiä enemmän osaamisen ja pätevyyden esille tuontia. Voitaneen todeta ainakin se, että pätevyyden esille tuonti on tärkeää sukupuolesta riippumatta.

### 5.3.3 Kommunikaatio työpaikoilla

Työpaikoilla tapahtuvassa kanssakäymisessä vuoden 2017 haastateltavat olivat kokeneet sukupuoleen liittyvää epäasiallista suhtautumista työpaikoilla. Samanlaista epäsuhtaa tai epäasiallisuutta havaittiin myös vuoden 2019 haastatteluissa. Kaksi vuoden 2019 haastateltavista olivat saaneet osakseen epäasiallista sukupuoleen liittyvää kommentointia. Toinen heistä reflektoi kokemuksiaan näin:

En tiää, onko sovinismi oikea sana, mutta kun kuulee semmoista tavallaan jotain, minkä kuuluis olla hauskaa läppää tai tällästä, niin se on, että naisia vähän niin kun painetaan alaspäin. Että tavallaan tuntuu, et semmosta ei kuuluis kyllä olla, jos oltais ihan tasa-arvoinen [yritys] -- kyl mulla on henkilökohtaisesti semmonen ajatus, et jos

on tommosia heittoja, tavallaan harmittomia, niin kyl mä nyt koen et se niin kun heijastaa sitä syvintä olemusta siellä.

Haastateltava koki, että tasa-arvoiseen työilmapiiriin ei kuuluisi naisiin kohdistuvat epäasialliset kommentit. Hän koki, että miesten tarkoitus on vitsailla, mutta vitsit eivät tuntuneet reiluilta. Haastateltava tuli johtopäätökseen, että jos mieskollegat pystyivät sanomaan epäasiallisia ja epäreiluja kommentteja naiskollegoilleen, tällöin kommentin heittäjillä on todennäköisesti ylipäättään epä-tasa-arvoinen suhtautuminen naisiin työpaikoilla. Toinen haastateltavista oli kokenut edellisessä työpaikassaan epäasiallista kommentointia ja oli nykyisessä työpaikassaan iloinen siitä, ettei sellaisia kommentteja enää tullut. Haastateltava kertoi edellisen työpaikkansa epäasiallisista kommenteista näin:

Ne [kommentit] aina liitty johonki vähän niin kun ulkonäköön ja vähän ihme yhteyksissä – jotakin, että niillä nyt varmaan menee pasmat sekaisin, kun tommonen nuori nainen tulee heidän kanssaan palaveriin. Siis jotakin tällstä, siis ihan asiatonta.

Hän jatkoi vertaillen edellisen ja nykyisen työpaikkansa eroja:

Täällä nykyisessä työpaikassa ei niinku kukaan oo millään tavalla ulkonäköä kommentoinu, mutta edellisessä työpaikassa se oli hyvin tavallista. -- Sen anto mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos ja ei niinku jaksanu välittää, mutta kun nyt tuolla nykyisessä työpaikassa ei oo tuommosta niin se on aika mukavaa. Ja kaikki firman juhlatkin on aika sellasia siistejä ja ei tuu minkäänlaista häirintää.

Haastateltava koki, että edellisessä työpaikassaan hän oli saanut osakseen jonkin asteista häirintää. Hän ei ollut reagoinut siihen mitenkään vaan antoi kommenttien olla. Haastateltava vaikutti vapautuneelta vaihdettuaan työpaikkaan ja ollessaan nyt osana työyhteisöä, jossa epäasiallisia kommentteja ei ole tullut. Tässä tilanteessa voi toisaalta olla tärkeä huomioida, että ehkä haastateltava kokee, että voi puhua avoimemmin edellisestä työnantajasta kuin nykyisestä. On myös mahdollista, että kommentteja saa osakseen nuoret naiscontrollerit, jotka ovat uransa alkupäässä ja tästä syystä kommentit ovat kyseisen haastateltavan osalta jääneet pois.

Haastattelussa vaikutti kuitenkin siltä, että epäasiallisten kommenttien poisjäänti vaikutti haastateltavan työssä viihtymiseen erittäin positiivisesti. Epäselvää on kuitenkin se, vaikuttavatko epäasialliset kommentit ja niiden luoma työilmapiiri negatiivisesti naisten uraan laajemminkin kuin vain päivittäiseen työssä viihtymiseen. Yhden haastateltavan mukaan epäasialliset kommentit kertoivat työilmapiirin luonteesta ja hän kyseenalaisti, voiko tasa-arvoa olla sellaisessa työpaikassa, joka sallii epäasiallisen kommentoinnin. Kolmas haastateltava, joka ei ollut kokenut epäasiallisia kommentteja, oli kuitenkin sitä mieltä, että jos tällaisia kommentteja on tullut, ne eivät ole vaikuttaneet hänen uraansa. Hän koki tärkeänä, että tällaisten kommenttien osalta vedetään raja siihen, etteivät kommentit saa vaikuttaa työtehtäviin tai uraan.

Vaikka vuosina 2017 ja 2019 haastateltavat olivat kokeneet epäasiallisia kommentteja, vuoden 2019 haastattelussa korostui se, kuinka herkästi epäasial-



liset kommentit tunnistettiin keskusteluista. Vaikutti siltä, että kommentit tunnustettiin työelämään kuulumattomana piirteenä aikaisempaa herkemmin. Vuonna 2017 puolestaan haastateltavien puheista tuli esille sellaisia ajatuksia, että nainen pystyy sopeutumaan kommentteihin ja sietämään niitä, vaikka kommentit tiedostettiin asiattomiksi. Vuosia verratessa vuonna 2019 rajan vetäminen tuntui olevan kehittynyt siihen suuntaan, että asiattomuus tunnustetaan eikä sitä niinkään enää hyväksytä. Toisaalta kumpanakaan vuonna asiattomiin kommentteihin ei reagoitu niin, että asiattomuutta olisi lähdetty korjaamaan. Vuosien välinen kehitys löytynee siitä, että epäasiattomuudet tunnustetaan herkemmin, vaikka niihin ei vielä puututakaan.

### 5.3.4 Sosiaaliset suhteet työpaikoilla

Vuoden 2017 tapaisesti vuoden 2019 haastatteluaineistosta löytyi havaintoja, jotka viittaavat miesverkostojen olemassaoloon. Vain yksi haastateltavista ei ollut uransa aikana kohdannut miesverkostoja. Loput haastateltavat olivat huomanneet epäreiluksi kokemiaan miesverkostoja omassa työyhteisössään. Heitä tai työpaikan muita naisia ei ollut otettu joissain tapauksissa esimerkiksi päätöksentekoon mukaan. He huomasivat, että päätökset oli tehty miespuolisten työkavereiden kesken etukäteen.

Kyllä sen huomaa, että nuo sitten yhdessä suunnittelee varmaan lounasreissuillansa sillä tavalla, millä tavalla se toimitusjohtaja ehkä ei niitten muitten johtoryhmässä olevien naisten kanssa pohdi asioita niin kun työhönki liittyviä. -- En mä oikein osaa sanoa mistä se tulee esille, mutta he aina tietää samoja asioita.

Haastateltava kertoi, että johtoryhmässä on kaksi miestä ja loput ovat naisia. Kahdella miehellä on tapana lounastaa kahdestaan. Toinen kyseisistä johtoryhmän jäsenistä oli yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltava oli havainnut, että lounaalla miehet puhuivat työasioista ja tekivät jonkinasteisia linjauksia ja päätöksiä yrityksen asioista. Kaikki muut johtoryhmän jäsenet olivat naisia. Hän arveli myös, että kavereussuhteen perusteella yrityksissä toteutettiin miesten keskenään ideoimia hankkeita.

Ehkä se, mitä aletaan toteuttamaan niin sen ainoon johtoryhmässä olevan miehen ajatukset ehkä menee [edelle], tää nyt on sit taas ehkä, tää on tuntumaa, mutta -- ne on sen toimitusjohtajan mielestä hyviä ideoita

Haastateltava koki, että ainoa miespuolinen johtoryhmän jäsen on erityisasemassa muihin johtoryhmän jäseneniin verrattuna. Hän koki, että miespuolisen johtoryhmän jäsenen ideoita viedään ahkerammin eteenpäin kuin naispuolisten johtoryhmän jäsenten ideoita. Toimitusjohtajan lisäksi ainoa miespuolinen johtoryhmän jäsen oli tässä tapauksessa erityisasemassa muihin johtoryhmän jäseneniin verrattuna.

Lisäksi työyhteisön miesverkostoilla, voi olla vaikutusta siihen, ketkä ylenevät ja ketkä valitaan vetämään uusia hankkeita. Yksi haastateltavista pohdiskeli,

mitkä ovat uralla etenemiselle tärkeitä piirteitä. Hän listasi itselleen tärkeiksi asioiksi osaamisen ja asioiden hallinnan, muiden auttamisen ja muille hyödyksi olemisen. Sitten hän mietti, mikä on miehille tärkeää uralla etenemisen kannalta ja hän pohti, että ”oisko se sitten miehillä enemmän vaan, että oikeisiin ihmisiin tutustuminen.”

Vuoden 2017 ja 2019 tuloksissa tuli esille, että työyhteisöissä voi muodostua miesten kesken työkaveriporukoita, miesverkostoja. Tällaiset miesverkostot osaltaan jättävät ulkopuolisiksi muita työyhteisön jäseniä, miehiä ja naisia. Otaen huomioon, että miehet ovat tilastollisesti paremmin edustettuina korkeammassa positioissa ja johtoryhmissä, saattaa olla, että miesporukat luovat naisille epäsuhtaiset mahdollisuudet työelämässä. Varsinkin epäsuhtaa tuo, jos miesporukkaan kuuluu sekä esimiehiä että alaisia. Tällöin alaiset ja myös esimiehet, jotka kuuluvat miesverkostoon, ovat muihin verrattuna paremmassa asemassa ja esimerkiksi saattavat esimerkiksi päästä esittämään omia kehitysideoitaan helpommin kuin verkostoihin kuulumattomat. Ne puolestaan, jotka eivät kuulu miesverkostoon joutuvat ulkopuoliseen ja verkoston jäseniä huonompaan asemaan.

### 5.3.5 Työelämän ja perheen yhdistäminen

Haastateltavat nostivat esille työelämän ja perheen yhdistämisen haasteen jo aikaisessa vaiheessa vuoden 2019 haastatteluja. Työelämän ja perheen yhdistäminen koettiin haasteelliseksi. Haastattelijoiden tyytyväisyys siihen, miten he pystyvät yhdistämään työelämän ja perheen näyttäisi perustuvan siihen, miten tasaisesti perheessä on tehty vastuiden ja tehtävien jako. Tasaisen tehtävienjaon koettiin vähentävän paineita, joita naiscontrollereille tulee perheen ja kodinhoidon sekä työn yhdistämisestä.

Vuoden 2017 haastatteluihin verraten vuonna 2019 naiscontrollerit olivat ehdottomasti halukkaampia jakamaan perheen ja kodin vastuut tasaisemmin perheen aikuisten kesken. Naiscontrollerit eivät halunneet enää kantaa yksin päävastuuta perheestä ja kodinhoidosta samalla tavalla kuin vuonna 2017. Vuonna 2019 naiscontrollerit halusivat jakaa aikansa ja panoksensa tasaisemmin perheen ja työn välillä eikä enää niin voimakkaasti perhettä priorisoiden. Työ ja ura koettiin asiana, johon haluttiin panostaa vuotta 2017 enemmän naiscontrollereiden keskuudessa.

Perheen ja kodinhoidon tasapainoon voidaan vaikuttaa monin keinoin. Viime vuosikymmenen aikana on tehty uusia säädöksiä äitiyslomaan ja vanhempainvapaaseen. Äitien kantamaa vastuuta on pyritty keventämään niin, että isille on tarjottu mahdollisuutta jäädä pidemmälle vanhempainvapaalle. Yksi haastateltavista koki, että ilmapiiri on myönteinen isien vanhempainvapaisten suhteen:

Mun mielestä nykyään miehet suhtautuu varsin positiivisesti siihen, että perhevapaita jaetaan tasaisemmin lasten kanssa kotona.

Myös se, miten työpaikalla suhtaudutaan työelämän ja perheen yhdistämiseen vaikutti haastateltavien tyytyväisyyteen. Yksi haastateltavista koki, että työelämän tulisi tarvittaessa joustaa perheen arjen tarpeiden mukaisesti. Hän kertoi kokemuksestaan aikaisemmalla työnantajalla, jossa teki töitä sovitun työajan mukaisesti ja koki, että oli tehokas ja aikaansaava työntekijä. Myös hänen suoriutumisensa tehtävissä puhui tehokkuuden puolesta. Kuitenkin hän oli saanut esimieheltään palautetta siitä, että hän lähtee töistä pois liian aikaisin.

[Sain] palautetta esimieheltäni, että muille tulee pahamieli, kun minä lähdän neljältä -- muistan, kun sen ajan minkä mä olin töissä ni mä tein sen tehokkaasti töitä, mutta sitten se oli siltä esimieheltä aikamoinen moka.

Palaute oli ollut perustelematon, mutta tämän jälkeen naisen paineet yhdistää työelämä ja perhe työpaikan vaateiden mukaisesti kasvoivat. Hän koki tärkeäksi, että työ- ja perhe-elämä ovat tasapainossa ja hallinnassa niin, että tarvittaessa joustoa löytyy. Toinen haastateltava koki perheen ja työn yhdistämisen tasapainoiluna:

No se onkin semmosta tasapainoilua työ- ja perhe-elämän välillä -- sillälaila, että kaikilla ois hyvä olla, että mä saan työt tehty ja myös niinku en tietenkää halua olla liikaa pois kotoani.

Haastatteluissa vuonna 2019 edelleen korostui, että on tärkeä pitää sekä perhe että työpaikalla esimiehet ja kollegat tyytyväisinä. Yhdistäminen koettiin onnistuneeksi, jos molemmilla suunnilla oltiin tyytyväisiä. Naiscontroller oli itse tyytyväinen, kun yhdistäminen on tasapainossa, mutta se tarkoitti sitä, että jomankumman, työtehtävien tai perheen, tuli aika ajoin pystyä joustamaan.

Työpaikoilla voidaan luoda positiivista suhtautumista perheeseen ja työn ulkopuoliseen elämään. Yksi haastateltavista kertoi naisvoittoisesta työympäristöstään ja kertoi

On paljon äitejä ja ihan siellä johtoryhmäläisilläkin on monilla kouluikäisiä lapsia ja siellä on hirmu hyvä se ilmapiiri siihen niin kun työn ja perheen yhdistämiseen ja ymmärretään niin kun ja tota ei oo minkäänlaista negatiivista mistään tullu.

Haastateltava oli tyytyväinen tilanteeseen, jossa perheen yhdistämistä työelämään tuetaan työpaikalla. Toisaalta luottoa siihen, että kaikilla työpaikoilla suhtauduttaisiin perheeseen positiivisesti, ei löytynyt kaikilta haastateltavilta.

Kyl mä sen uskon, että löytyy yksittäisiä [yrityksiä], jotka panostaa siihen [perhe-elämän ja työn yhteensovittamiseen] ja on ihan tietoisesti halunnu panostaa, mut kyl mä sanon yleishenki on vielä semmonen, että sitä lasketaan ja laskelmoidaan [lasten saantia] sekä työnantajan puolelta että ittekin sitten.

Haastateltava koki tarpeelliseksi laskelmoida, mihin uran vaiheeseen haluaa hankkia lapsia. Mielenpäällä olevia asioita on esimerkiksi, voiko työsuhde olla määräaikainen vai pitäisikö sen olla vakituinen. Lisäksi laskelmointia liittyy myös työpaikan vaihdokseen ja perheen perustamiseen.

Vuoden 2017 tuloksissa koettiin, että naiset kantavat päävastuun perheen ja kodinhoidosta. Koettiin painetta sekä kodin että työpaikan suunnalta, mutta ajatus oli, että jonkun pitää perhe ja koti hoitaa, ja usein se tarkoitti, että nainen kantaa sen vastuun. Vuonna 2019 haastatteluissa korostui selkeästi se, että perheen ja kodinhoito halutaan järjestää tasaisemmin perheen aikuisten kesken. Lisäksi halutaan kokea tasapainoa työ- ja perhe-elämän välillä. Toivottiin, että työpaikka tukee työ- ja perhe-elämän yhdistämistä osaltaan. Ideaalitulanteeksi koettiin, että työpaikalla hyväksytään ihminen kokonaisuudessaan eikä häntä ajatella vain työntekijänä.

#### **5.4 Pätevyyden arviointi ja kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet työpaikoilla kehityskohdiksi**

Vaikka haastattelujen alussa haastateltavat kokivat tasa-arvon toteutuvan hyvin, kehityskohtia pystyttiin tunnistamaan. Mitä syvemmälle haastatteluissa päästiin, sitä paremmin haastateltavat tunnistivat tilanteita työelämästään, joissa kokivat, että tasa-arvo voisi toteutua paremmin. Ensimmäinen reaktio lähes kaikilla haastateltavilla oli, että tasa-arvon toteutumiseen ollaan tyytyväisiä. Paremmin aiheeseen paneuduttuaan haastateltavat kuitenkin tunnistivat kehityskohtia, joissa toivoivat tasa-arvon toteutuvan paremmin.

Tällainen haastattelujen kulku saattaa indikoida sitä, että yleisesti vallitseva mielipide on, että tasa-arvo toteutuu hyvin. Vaikutti siltä, että helposti ilman syvällisempää pohdintaa tasa-arvon miellettiin olevan hyvällä tasolla. Kuitenkin tarkemmin aiheeseen pureuduttua tunnistettiin, että kokemukset työelämän tasa-arvosta puhuivatkin sen puolesta, ettei tilanne tasa-arvon kannalta olekaan niin hyvä kuin aluksi ajateltiin. Tunnistetaan, että ehkä yleinen mielipide asiasta onkin vain juurtunut syvälle alitajuntaan eli on ”unconscious bias” (Walters 2019). Tämän ymmärtämisen jälkeen, ollaan avoimempia käsittelemään aihetta ja tunnistamaan seikkoja, joihin ei olla tyytyväisiä. Näin osoittautui käyvän useissa tutkielman haastatteluissa. Aluksi tasa-arvon tilanne miellettiin hyväksi, mutta myöhemmin tunnistettiin asioita, joissa koettiin kehitystarvetta.

Uralla eteneminen, pätevyyden arviointi, kommunikaatio työpaikoilla, sosiaaliset suhteet työpaikoilla ja työelämän ja perheen yhdistäminen ovat näkökulmia, jotka nousivat esille vuosien 2017 ja 2019 haastatteluissa. Näitä näkökulmia käsitellään tässä kappaleessa ja vertaillaan vuosien 2017 ja 2019 tuloksia. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1) on tiivistetty tutkimustulokset näkökulmittain ja vuosittain. Viitteitä sukupuolten väliseen epäsuhtaan tai epätasa-arvoon mainittiin, jos kaksi tai enemmän haastateltavista mainitsi asian haastatteluissa. Taulukkoon kirjattiin, ettei viitteitä sukupuolien väliseen epäsuhtaan tai epätasa-arvoon ollut, jos ei kukaan tai vain yksi haastateltavista mainitsi asiasta.

Tasa-arvon toteutuminen eri näkökulmista tarkasteltuna	2017	2019
Kokemukset uralla etene- minen	Ei viitteitä epätasa- arvoiseen kokemuk- seen	Ei viitteitä epätasa- arvoiseen kokemukseen, mutta äitiys koetaan uraa hidastavana
Pätevyyden arviointi	Naisiin erilainen suh- tautuminen kuin mie- hiin: naisilta vaadi- taan todistelua päte- vyydestä	Kyky tuoda osaamistaan esille koetaan tärkeäksi piirteeksi sukupuolesta riippumatta, mutta tarve korostunut naisilla
Kommunikaatio työpaikal- la	Epäasiallisia kom- mentteja työpaikoilla	Epäasiallisia kommentteja työpaikoilla
Sosiaaliset suhteet työpai- kalla	Kokemuksia työpaik- kojen miesverkostois- ta	Kokemuksia työpaikkojen miesverkostoista
Työelämän ja perheen yh- distäminen	Paineita luo perhe, työpaikka ja ulkopuo- liset paineet	Paineita luo perhe, työ- paikka ja ulkopuoliset paineet & halu jakaa vas- tuut aikaisempaa tasai- semmin perheen aikuisten kesken

*Taulukko 1 Naiscontrollereiden kokemuksia tasa-arvon toteutumisesta eri näkökulmista tarkastel-  
tuina vuosina 2017 ja 2019.*

Joitakin eroavaisuuksia löytyi vertaillessa vuosien 2017 ja 2019 tuloksia. Vuonna 2017 kyky uralla etenemiseen koettiin olevan sukupuolesta riippumaton. Vuonna 2019 saatiin samaan viittavia tuloksia, mutta lastensaanti mainittiin urakehitystä haittaavana tekijänä. Vuonna 2019 korostui myös, ettei perhe-elämä saisi vaikuttaa negatiivisesti uralla etenemiseen. Vuonna 2017 perhe-elämän koettiin vievän aikaa työnteolta, mutta vuonna 2019 perheen vaikutus juuri uralla etenemiseen korostui. Koettiin tärkeäksi, että järjestelyt perheen sisäisesti tehdään niin, että perheen ja kodinhoito ei estä tai hidasta naisen ural-  
la etenemistä.

Haastateltavat kokivat molempina vuosina tarvetta ammatilliselle päte-  
vyyden todistelulle. He kokivat, että heidän tulee todistella osaamistaan enem-  
män kuin miesten. Vuoden 2017 haastatteluissa nousi esille seikka, että miehiltä  
annettaisiin anteeksi lapsuksia helpommin kuin naisilta. Vuonna 2017 jokainen  
haastateltava oli kokenut, että naiseudella oli vaikutusta hänen pätevyytensä  
arviointiin. Vuoden 2019 haastateltavat olivat kokeneet samaa, mutta ei yhtä  
voimakkaasti kuin vuonna 2017. Vuoden 2019 tuloksista johdettiin toteamus,  
että taito tuoda esille oma ammattitaito ja pätevyys on tärkeä piirre sukupuoles-  
ta riippumatta. Siihen, onko arviointiperusteet samat miehille ja naisille, haasta-  
teltavat eivät ottaneet voimakkaasti kantaa.

Molempina vuosina haastateltavat olivat saaneet osaksensa kommentteja, jotka haastateltavat kokivat epäasiallisiksi ja työpaikalle sopimattomiksi. Vuonna 2017 haastateltavien puheista tuli esille ajatus, että naiset sopeutuvat kommentteihin, vaikka kommentit tiedostetaan asiattomiksi. Vuonna 2019 epäasiallisten kommenttien uskottiin kertovan vallitsevasta yrityskulttuurista ja vaikuttavan siihen, kuinka tasa-arvoinen yritys ja yrityskulttuuri on. Vuonna 2019 niitä oltiin valmiita tunnistamaan herkemmin ja niiden epäasiallisuus tiedostettiin paremmin vuoteen 2017 verrattuna.

Myös sosiaaliset suhteet työpaikalla koettiin epäsuhtaiseksi verratessa miehiä ja naisia. Miesten kesken työpaikoilla muodostui miesverkostoja, jotka joillain tavoin jättivät naiset ulkopuoliseksi. Naiset saattoivat jäädä ulkopuolelle heitä koskevasta päätöksenteosta tai he eivät päässeet vaikuttamaan, mitä hankkeita työpaikalla alettiin toteuttamaan. Miesverkostojen koettiin myös hidastavan naisten urakehitystä tai olevan jopa jonkinlaisena esteenä tai lasikattona naiscontrollerin halutessa edetä urallaan eteenpäin. Miesverkostot tulivat yhtä voimakkaasti esille molempina haastatteluvuosina.

Työelämän ja perheen yhdistäminen koettiin haastavaksi molempina haastatteluvuosina. Vuonna 2017 erottui selkeä epäsuhta perheen ja kodinhoiton tehtävienjaossa miesten ja naisten välille. Vuonna 2017 korostui toisaalta myös naisten oma halu hoitaa kotia ja olla päävastuussa perheestä. Vuonna 2019 haastateltavista kaikki vastasivat, että kodinhoito ja vastuu lapsista on jaettu tasaisemmin isän ja äidin välille. Korostui se, etteivät naiscontrollerit halunneet enää ottaa kantaakseen perheen ja kodinhoiton päävastuuta. He halusivat, että perheen ja kodinhoito jakautuu tasaisemmin perheen aikuisten kesken. Vuonna 2017 haastateltavat kokivat vastuuta pitää perhe tyytyväisenä, mutta vuonna 2019 haastateltavat kokivat painetta tasapainotella niin, että sekä kotona perhe että työpaikoilla esimiehet ja työkaverit ovat tyytyväisiä. Muutos vuoden 2017 perhekeskeisyydestä siihen, ettei vuonna 2019 perhe-elämän haluta haittaavan työelämää saattaa viitata siihen, että ainakin haastatellut naiscontrollerit ovat siirtymässä perhekeskeisyydestä urakeskeisyyteen.

Vuonna 2019 naiset myös ilmaisivat, että se, mikä on työpaikan suhtautuminen työelämän ja perheen tai vapaa-ajan yhdistämiseen, on tärkeää. Vaikka perheen ja kodinhoiton jakautuminen oli tasoittunut, naiset kokivat siis saavansa painetta työpaikaltaan, perheeltään sekä sivullisilta. Naiscontrollerien keskuudessa arvostettiin sitä, ettei perhettä koettaisi työpaikoilla haittana. Vuonna 2019 koettiin, ettei perhe saisi olla se tekijä, miksi uralla ei edetä vaan uralla etenemiselle tulisi olla tasa-arvoiset edellytykset, vaikka työntekijä olisikin perheellinen. Työelämän ja perheen yhdistämisen saralla oli tapahtunut kehitystä tasa-arvoiseen suuntaan verratessa vuosia 2019 ja 2017.

Tutkielmassa voimakkaimmin kehitystarpeita löytyi työpakkojen kommunikaatioista ja sosiaalisista suhteista sekä pätevyyden arvioinnista. Näiden osalta tasa-arvon koetaan toteutuvan heikoiten ja näin ollen nämä seikat tulivat valituksi tutkielmassa esitetyiksi työelämän tasa-arvon kehityskohdiksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkielman toteutus

Tutkielman tarkoitus oli tarkastella naiscontrollereiden kokemuksia työelämän tasa-arvoisuudesta. Tutkielmassa haastatteluaineistojen pohjalta etsittiin kehityskohdat, joissa haastateltavat kokivat epäsuhtaa miesten ja naisten välillä.

Tutkielman rajoitus on sen otoskoon pienuus. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut saada yleistettäviä johtopäätöksiä vaan saada osviittaa siitä, minkälaisia tasa-arvokokemuksia naiscontrollereilla on työelämästä sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohtia. Tutkielmassa onnistuttiin tunnistamaan kohtia, jossa haastatellut naiscontrollerit kokivat epäsuhtaa mieskollegoihin itseään ja kokemuksiin verratessaan. Tutkielman rajoituksena on myös se, että löydettyihin epäkohtiin ei voitu paneutua syvällisemmin. Haastatteluissa yhtä kehityskohtaa kohden pystyttiin käyttämään vain rajallinen määrä aikaa, sillä tarkasteltavia teemoja oli useita. Kuitenkin työelämän epätasa-arvoa luovista tekijöistä saatiin riittävä kuva, jotta ne pystyttiin tunnistamaan kehityskohtina.

Haastateltujen naiscontrollereiden työtehtäviin kuului sekä sisäisen että ulkoisen laskentatoimen tehtäviä; he olivat laaja-alaisissa tehtävissä talousosastoilla. Monen haastateltavan työtehtävät vaativat kanssakäymistä yli osastorajojen, mikä lisäsi naiscontrollereiden perspektiiviä tarkastella tasa-arvon toteutumista laaja-alaisesti organisaatioissaan. Granlundin ja Lukan (1997) kuvioon (Kuvio 1) suhteutettuna naiscontrollerit sijoittautuivat pääosin vahtikoiran ja konsultin rooleihin. Kukaan haastatelluista ei ollut muutosagentin roolissa tai organisaationsa johtoryhmän jäsenenä. Useimmilla haastateltavilla oli halu kuitenkin edetä tehtävissään. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei lastensaannin jälkeen ole yhtä keskittynyt uralla etenemiseen kuin ennen lastensaantia. Muutoin haastateltavat tavoittelivat tehtäviensä laajentamista, uuden oppimista ja uralla etenemistä.

Tutkielman yksi tuloksista oli, että tasa-arvo työelämässä koettiin kokonaisuudessaan melko hyväksi eikä epätasa-arvoisten aspektien koettu estävän uralla etenemistä. Tältä osalta tasa-arvo koettiin Ylöstalon (2012) teoriaan sitoen

yhtäläisinä oikeuksina, jolloin yksilö on itse vastuussa siitä, kuinka tasa-arvo omassa elämässä tai tässä tapauksessa työelämässä toteutuu. Tällöin tasa-arvoista käytöstä odotetaan itseltä ja muilta. Havainto tyytyväisyydestä tasa-arvon toteutumiseen on myös yhtenevä Hollin (2003) löytämän havainnon kanssa, jonka mukaan Suomessa ollaan tyytyväisiä tasa-arvon toteutumiseen.

Haastatteluissa tarkemmin ja syvällisemmin työelämän tasa-arvoa tarkasteltuaan haastateltavat kuitenkin tunnistivat työelämästään seikkoja ja käytäntöjä, joita he eivät pitäneet tasa-arvoisina. Tarkemmin aiheeseen paneuduttua haastateltavat tunnistivat, että heidän kokemuksensa puhuvatkin sen puolesta, ettei tasa-arvo toteudukaan niin hyvin, kuin mitä he aluksi ajattelivat. Tämä saattaa indikoida siitä, että yleisesti vallitseva mielipide on, että tasa-arvon uskotaan toteutuvan ja tämän takia haastateltavien ensimmäinen ajatus ja vastaus oli, että tasa-arvon toteutumiseen ollaan tyytyväisiä. Vaikutti siltä, että luottamus tasa-arvon toteutumiseen on yleisesti vallitseva olettamus, joka on juurtunut syvälle alitajuntaamme eli on ”unsonscious bias” (Devlin 2018).

Haastattelujen edetessä haastateltavat kuitenkin tunnistivat epätasa-arvoisia seikkoja työntekijän pätevyyden arvioinnista, työpaikkojen kommunikaatiosta ja sosiaalisista suhteista sekä jonkin verran työelämän ja perheen yhdistämisestä. Näistä tutkielmassa esitettäväksi kehityskohdiksi valittiin pätevyyden arviointi ja kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet työpaikoilla.

Tutkielman haastatteluaineistot oli kerätty kahtena eri aikana, joten tutkielmaan saatiin pitkittäistutkimuksen piirteitä. Mahdollisia muutoksia tasa-arvon toteutumisessa pystyttiin siis seuraamaan ajassa. Vuosia 2017 ja 2019 vertaillen eniten kehitystä tasa-arvon suuntaan oli havaittavissa perheen arjen organisoinnissa ja perheen ja työelämän yhdistämisessä. Tämä oli aspekti, johon oltiin tasa-arvon kannalta tyytyväisiä, vaikkakin painetta ja stressiä tuotti perheen ja työelämän tasapainossa pitäminen. Aikaisemmin oli havainnointu, ettei miesten ja naisten välinen ajankäyttö perheen ja kodinhoitoon ole kehittynyt niin paljoa tasa-arvoiseen suuntaan kuin oli odotettu ja että naiset yhä kantavat päävastuun kodinhoidosta (Miettinen 2008, 53; Pietiläinen 2013, 203). Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna vaikuttaisi siltä, että miesten ja naisten välillä ajankäyttö perheen ja kodinhoitoon on tasoittunut. Ainakin viitteitä löytyy siitä, että kodinhoidon tehtävät jakautuvat haastateltavien osalta tasaisemmin ja että siihen, että tehtävät jakautuvat tasaisemmin, ollaan tyytyväisiä.

## **6.2 Naiscontrollereiden kokema tasa-arvo ja sen kehityskohdat**

### **6.2.1 Tasa-arvon toteutumiseen ollaan tyytyväisiä, mutta kehityskohtia tunnustetaan**

Kumpanakin haastatteluvuonna haastateltavat kokivat, että suurin seikka, joka vaikuttaa uralla etenemiseen on se, onko työntekijällä halua edetä. Uralla etenemisessä ei koettu olevan epätasa-arvoa. Ylöstalon (2012) teoriaan tasa-arvon eri näkökulmista viitaten uralla eteneminen koettiin yhtäläisinä oikeuksina, jol-



loin kaikilla on yhtäläiset oikeudet ja tasa-arvon toteutumisesta ollaan omakohtaisesti vastuussa. Koettiin, että jos työntekijä haluaa edetä, hänellä on siihen mahdollisuus sukupuolesta riippumatta.

Toisaalta vaikuttaa, että miehet ja naiset suhtautuvat etenemiseen eritaivoin (Tilastokeskus 2011, Lupu 2012). Haastateltavista osa mainitsi tärkeäksi urallaan sen, että saa mahdollisuuden oppia uutta ja tehdä uudenlaisia tehtäviä. Haastateltavat painottivat, että tällainen työtehtävien laajentuminen on heille tärkeämpää, kuin virallisesti edetä uralla ja esimerkiksi saada uusi nimitys. Tämä vaikuttaisi olevan huomionarvoisa seikka myös tilastoja tarkastellessa. Vuonna 2011 Tilastokeskus raportoi, että vaikka suomalaisnaisten työtehtävät ja vastuualueet työpaikalla laajenivatkin kokemuksen myötä, heidän työnimikkeensä eivät muuttuneet eivätkä ansiotulonsa nousseet samassa suhteessa kuin miehillä. Tuolloin löytyi selvä näkemys ero suhtautumisesta uralla etenemiseen miesten ja naisten välillä; vaikka miehillä työtehtävät laajenivat, samalla he myös saivat uuden asemaansa kuvaavan nimikkeen. Miesten ansiotulot kasvoivat uuden nimityksen myötä. (Tilastokeskus 2011.) Tutkielmassa saadut tulokset viittaavat siihen, että Tilastokeskuksen (2011) havainnoima seikka on ainakin jossain määrin vieläkin ajankohtainen. Naiscontrollerit painottivat uuden oppimista ja tehtävien laajenemista enemmän kuin virallisesti uuden nimityksen saantia.

Tutkielmassa haastatellut naiscontrollerit vaikuttaisivat suhtautuvansa uralla etenemiseen löyhemmin kuin miehet ja olevansa tyytyväisiä omakohtaiseen kokemukseen työtehtävien etenemisestä eivätkä he vaikuttaneet painottavansa muiden tunnustamaa ylennystä tai palkankorotusta. Tämä on myös yhteneväinen sen kanssa, että naiset pitävät työssään merkittävänä sitä, miten viihtyvät työssään toisin kuin miehillä uralla tärkeäksi koetaan juuri palkka ja perheen elättäminen (Tilastokeskus 2011; Pietiläinen 2013, 65-68).

Vaikkakin aikaisemman tutkimuksen mukaan miehillä ja naisilla on erilaiset suhtautumistavat arvioida uralla etenemistä, haastateltavien omakohtainen kokemus oli, että heillä on jokseenkin yhtäläiset mahdollisuudet edetä työelämässä. Ensimmäinen tutkielman tutkimuskysymyksistä oli se, miten naiscontrollerit kokevat työelämän tasa-arvon toteutuvan. Kaiken kaikkiaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten: tasa-arvon koettiin toteutuvan työelämässä.

Toinen tutkielman tutkimuskysymyksistä oli arvioida, onko työelämän tasa-arvossa kehittämisen kohteita. Niitä löytyi. Vaikka uralla etenemiseen liittyen tasa-arvon toteutumiseen oltiin tyytyväisiä, haastateltavat kokivat, että miehillä ja naisilla ei joltain osin ole samat lähtökohdat työelämässä. Sen koettiin johtuvan epätasa-arvoisesta työntekijän pätevyiden arvioinnista, kommunikaatiosta työpaikoilla, sosiaalista suhteista työpaikoilla. Myös työelämän ja perheen yhdistäminen on tärkeä seikka siinä, miten tasa-arvon koetaan toteutuvan. Haastatteluissa läpikäydyistä aspekteista kommunikaatio ja sosiaaliset suhteet työpaikoilla sekä pätevyiden arviointi tunnistettiin eniten estävän tasa-arvon toteutumista. Nämä valittiin tutkielmassa esitettäväksi kehityskohdiksi. Kehityskohtia käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

## 6.2.2 Kehitystä siinä, miten työntekijän pätevyyttä arvioidaan

Haastatellut naiscontrollerit kokivat tarvetta perustella osaamistaan ja pätevyyttään miehiä enemmän. Koska naiset kokivat tarvetta tuoda pätevyyttään esille miehiä enemmän, vaikuttaisi siltä, että naisia kohtaan on työelämässä jonkinlaisia ennakkoluuloja tai tiedostamattomia mielipiteitä. Työpaikoilla tuskin on tiedostetusti sellainen mielipide, etteivät naiset olisi yhtä päteviä kuin miehet, joten naisilta kattavampien perustelujen vaatiminen on siksi tiedostamatonta käytöstä.

Tiedostamattomia mielipiteitä ja ennakkoluuloja on vaikea tunnistaa, sillä mielipide voi juurtua syvälle kulttuuriin ja alitajuntaan (Ylöstalo 2012; Devlin 2018). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että erilaisia arviointiperusteita koettiin voimakkaammin vuonna 2017 kuin myöhemmin vuonna 2019. Pätevyyden erilainen arviointi sukupuolen mukaan korostui vuoden 2017 haastatteluissa. Vuonna 2017 haastatellut naiscontrollerit kokivat voimakkaan sen, että miehet tuovat omia ansioitaan voimakkaammin esille kuin naiset ja ehkä joskus jopa ilman perusteita tai näyttöä hyvästä suoriutumisesta. Samalla naiset kokivat, että heidän pitää tuoda voimakkaammin omaa pätevyyttään ja hyviä suoriutumisia kollegoiden ja esimiesten tietoisuuteen. He kokivat myös, että heiltä vaaditaan miehiä enemmän perusteluja ja vakuuttelua tukemaan heidän pätevyyttään. Toisaalta koettiin myös, että on työntekijän omalla vastuulla tuoda omaa pätevyyttään julki sukupuolesta riippumatta. Tällöin pätevyyden arviointi koetaan yhtäläisinä oikeuksina (Ylöstalo 2012), mikä tässä tapauksessa tarkoittaa, että jokaisella tulee olla yhtäläinen oikeus tuoda omaa pätevyyttään julki. Toisaalta naiset kokivat, että ehkä he ovat sukupuolena huonompia tuomaan omaa osaamistaan kaikkien tietoisuuteen. Vuonna 2019 koettiin, että työntekijälle on sukupuolesta riippumatta tärkeää omata taito, miten tuoda omaa ammattitaitoaan ja pätevyyttään esille.

Pätevyyden arviointi valittiin yhdeksi tutkielman kehityskohteeksi, vaikka vuonna 2019 pätevyyden arvioinnin epäarvoisuus tuli heikommin esille kuin vuonna 2017. Pätevyyden arviointiin liittyvät epäsuhdet perustuvat tiedostamattomiin mielipiteisiin, joten olisi tärkeää, että epätasa-arvoisen pätevyyden arvioinnin mahdollisuus tiedostetaan ja että aihealuetta mahdollisesti tutkittaisiin tulevaisuudessa tarkemmin.

## 6.2.3 Kommunikaatio työpaikoilla kertoo organisaation tasa-arvon toteutumisesta

Tutkimustuloksista löydettiin, että naiscontrollerit kokevat työpaikoillaan epäasiallisia kommentteja miespuolisilta kollegoiltaan ja esimiehiltään. Vuonna 2019 kommentteista ja niiden epäasiallisuudesta puhuttiin avoimemmin kuin vuonna 2017. Viime vuosina tapahtunut tasa-arvon kehitys ja mediassa korostettu oikeus tuoda koettuja vääryyksiä esille ovat ehkä osaltaan vaikuttaneet siihen, että väärää käytöstä tunnustetaan ja kokemuksista puhutaan avoimemmin. Koettiin myös, että näennäisesti harmittomat kommentit kertoisivat pohjimmiltaan siitä, miten tasa-arvoinen organisaatio on. Jos epäasiallisiin kom-

mentteihin ei puututa, työpaikoilla hiljaisesti hyväksytään epätasa-arvoisuus. Tärkeä on tunnistaa se, että puheen avulla pystytään muuttamaan tai ylläpitämään yrityskulttuuria (Kornberger ym. 2012). Harmittomina koetut kommentit ja vitsit kuitenkin ylläpitävät organisaation epätasa-arvoisuutta. Vuonna 2019 haastateltavat pitivät epäasiallisia kommentteja ja vitsejä työpaikoille kuulumattomina seikkoina vuotta 2017 voimakkaammin. Tällaisten kommenttien olemassa olon koettiin kertovan organisaation avoimuuden todellisesta tilasta ja sekä epätasa-arvoisista mahdollisuuksista edetä, kehittyä ja vaikuttaa organisaation sisällä. Tärkeäksi koettiin vetää raja siihen, etteivät tällaiset kommentit saisi vaikuttaa työntekijän työssä suoriutumiseen ja työuraan.

#### **6.2.4 Työpaikkojen miesverkostot haittaavat naisten osallistumista päätöksentekoon**

Naiscontrollerit olivat myös työpaikoillaan huomanneet miehistä koostuvia miesverkostoja. Tällaiset sosiaaliset rakenteet osaltaan vaikuttavat työelämän tasa-arvoon. Työpaikoilla läheisimpiin työkavereihin luotetaan ja on luontevaa, että vastuutehtävät annetaan luotetuille kollegoille. Lähtökohta ei kuitenkaan vaikuttaisi olevan se, että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet näyttäytyä luotettavina työntekijöinä, kun kaikilla ei ole samaa mahdollisuutta päästä mukaan miesverkoston jäseniksi. Tutkielman tulokset viittaavat siihen, että naiscontrollerit jäävät ulkopuolisiksi joistain miestenkeskeisistä aktiviteeteista, kuten haastatteluissakin mainituista saunailloista ja lounailta. Työpaikoilta löytyviä miesverkostoja pidettiin myös naisten urakehitystä hidastavana tai estävänä tekijänä. Haastatteluissa kerrottiin tilanteista, joissa miesporukassa suunniteltuja kehitysideoita vietiin eteenpäin ja vastuutehtävät jaettiin mieskollegoiden kesken. Naiset kokivat jäävänsä ajoittain ulkopuolisiksi päätöksenteosta ja ilman mahdollisuutta osoittaa kiinnostuksensa jotakin täytettävää vastuutehtävää kohtaan. Miesverkostojen olemassaolo tuli voimakkaasti esille kumpanakin haastatteluvuonna ja on siksi valikoitunut kehityskohteeksi.

### **6.3 Miten eteenpäin?**

Tutkielman tulosten perusteella oleellista työelämän tasa-arvoa tarkastellessa on keskittyä siihen, minkälaista työpaikkojen sisäinen kanssakäyminen on. Työpaikkojen miestenverkostot ja epäasialliset kommentit perustuvat siihen, mihin sävyyn työpaikoilla on hyväksyttyä puhua kollegoiden ja esimiesten kanssa. Myös pätevyiden arviointi perustuu osaltaan ihmisten keskeiseen kanssakäymiseen: miten paljon perusteluja työntekijältä vaaditaan, miten uskottavana hänen perustelujaan pidetään ja niin edelleen. Sosiaalinen aspekti on tärkeä osatekijä, joka osaltaan joko ylläpitää epätasa-arvoa tai jolla pystytään muokkaamaan epätasa-arvoista ilmapiiriä tasa-arvoisemmaksi. Puhe ja ihmisten välinen kanssakäyminen on tärkeä tekijä, kun pyritään muuttamaan kulttuuria (Kornberger ym. 2012). Epätasa-arvoiset kommunikaatiotavat ja sosiaali-

set suhteet ylläpitävät epätasa-arvoa työpakoilla. Se, miten yrityksissä puhutaan, on myös yksi käytännön tapa lähteä muokkaamaan yrityskulttuuria ja tasa-arvon toteutumista.

Lisäksi haastatteluissa tuli julki mielipide siitä, että halutaan, että työpaikoilla viihdytään. Viihtyvyyttä lisäsi se, että työpaikka tukee tasa-arvon toteutumista ja työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työpaikan tulisi hyväksyä ihminen kokonaisuutena, jolla on useita elämänalueita eikä ajatella häntä vain työntekijänä.

## 6.4 Aiheita jatkotutkimukselle

Tutkielmassa onnistuttiin nostamaan muutamia seikkoja, missä koettiin, että tasa-arvon toteutumista voitaisiin naiscontrollereiden työelämässä kehittää. Tutkielman rajoituksena on se, että kehityskohtia pystyttiin käsittelemään rajallisesti. Tulevaisuudessa voisikin olla mielekästä rajata tutkimus vain yhteen kehityskohtaan ja perehtyä siihen syvällisemmin. Jatkotutkimukset voisivat tutkia pätevyiden arviointia sukupuolten välillä tai kommunikaatiota ja sosiaalisia suhteisiin työpaikoilla. Lisäksi miesten ottaminen haastateltaviksi eri kehityskohtia tutkittaessa voisi olla aiheellista. Näin voitaisiin vertailla, löytyykö eroja siitä, miten miehet ja naiset kokevat työelämän tasa-arvon ja tässä tutkielmassa löydetyt kehityskohdat.

## LÄHTEET

- BBC. 17.5.2018. Trump: Immigrant gangs 'animals, not people'. [15.7.2019].
- Broadbent, J. & Kirkham, L. 2008. Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (4), 465-473.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. 2007. The changing role of management accountants. *Issues in management accounting* 3, 117-132.
- Cohen, C. 4.6.2016. Donald Trump sexism tracker: Every offensive comment in one place. <https://www.telegraph.co.uk/women/politics/donald-trump-sexism-tracker-every-offensive-comment-in-one-place/>. [15.7.2019].
- Devlin, H. 2.12.2018. Unconscious bias: What is it and can it be eliminated? <https://www.theguardian.com/uk-news/2018/dec/02/unconscious-bias-what-is-it-and-can-it-be-eliminated>. [15.7.2019].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fatmy, V., Kihn, J., Sihvonen, J., & Vähämaa, S. 2019. Does Lesbian and Gay Friendliness Pay Off? A New Look at LGBT Policies and Firm Performance. *A New Look at LGBT Policies and Firm Performance*.
- FINLEX ® - Uutiset: 01.03.2017. <https://www.finlex.fi/fi/uutiset/344> [15.7.2019].
- Granlund, M. & Lukka, K. 1998. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research* 9 (2), 185-211.
- Granlund, M. & Lukka K. 1997. From Bean-Counters to Change Agents: The Finnish Management Accounting Culture in Transition. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 46 (3), 213-255.
- Hartocollis, A., & Alcindor, Y. 21.1.2017. Women's March Highlights as Huge Crowds Protest Trump: 'We're Not Going Away!'. <https://www.nytimes.com/2017/01/21/us/womens-march.html> [15.7.2019].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holli, A. M. 2003. *Discourse and Politics for Gender Equality in Late Twentieth Century Finland*.
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research* 115 (9), 1277-1288.
- Komori, N. 2008. Towards the feminization of accounting practice: Lessons from the experience of Japanese women in the accounting professions. *Accounting, Auditing and Accountability* 21 (4), 508-538.
- Kornberger, M. & Carter, C. & Ross-Smith, A. 2010. Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society* 35 (8), 775-591.

- Kyngäs, H. & Elo, S. & Pölkki, T. & Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisälönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23 (2), 138-148.
- Lewis, J. (2006). Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality. *Journal of European public policy*, 13(3), 420-437.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4-5), 351-369.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Malmi, T. & Seppälä, T. & Rantanen, M. 2001. The practice of Management Accounting in Finland - A Change? *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4 (1), 480-501.
- Miettinen, A. 2008. Kotityöt, sukupuoli ja tasa-arvo. Palkattoman työn jakamiseen liittyvät käytännöt ja asenteet Suomessa. Helsinki: Population Research Institute, Family Federation of Finland.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita.
- Niemi, L. 30.6.2018. Helsingin Pride-kulkue paisui ennätysellisen suureksi - katso HS:n kuvakooste lähes sadan-tuhannen ihmisen juhlasta. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005738931.html>. [3.10.2019].
- Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Helsinki: Talentum.
- Pellinen, J. 2005. *Talusojohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Pietiläinen, M. 2013. *Työ, talous ja tasa-arvo*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Pirinen, P. 2005. Economic and normative pressures as drivers for the adoption of International Accounting Standards in Finland since 1976. *European Accounting Review* 14 (1), 213-235.
- Rintavaara, M. 29.6.2019. Kymmenet tuhannet ihmiset marssivat Pride-kulkueessa Helsingissä, video näyttää koosteen tapahtumasta. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006157979.html>. [3.10.2019].
- Rosvall, M. 9.3.2019. Kysely: Maahanmuutto jakaa suomalaiset kahtia, tulijoiden alkuperällä ja perusteilla on väliä. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006029099.html>. [31.10.2019].
- Human Rights Watch. 14.3.2019. A Bleak 24 Hours of Women's Rights in the US. <https://www.hrw.org/news/2019/03/14/bleak-24-hours-womens-rights-us>. [15.7.2019].
- Tietz, W. M. 2007. Women and Men in Accounting Textbooks: Exploring the Hidden Curriculum. *Issues in Accounting Education* 22 (3), 459-480.
- Tilastokeskus. 2011. Tilastokeskus - Naiset aiempaa vaativammassa tehtävissä - palkkapussi ennallaan. [http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-09-06\\_001.html?s=0](http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-06_001.html?s=0). [7.2.2017].
- Tilastokeskus. 2019. Sukupuolten tasa-arvo Suomessa 2018. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti\\_sts\\_201800\\_2018\\_19722\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sts_201800_2018_19722_net.pdf). [13.7.2019].

- Tunturi, M. 2017. Naiscontrollereiden kokemuksia työelämän tasa-arvoisuudesta. Kandidaatintutkielma.
- Verloo, M. M. T. (2005). Mainstreaming gender equality in Europe: A critical frame analysis approach.
- Virtanen, A. 2012. Women on the boards of listed companies: Evidence from Finland. *Journal of Management & Governance* 16 (4), 571-593.
- Virtanen, A. 2009. Accounting, gender and history: the life of Minna Canth. *Accounting History* 14 (1-2), 79-100.
- Walters, J. 21.10.2019. #MeToo a revolution that can't be stopped, says Time's Up co-founder. <https://www.theguardian.com/world/2018/oct/21/me-too-revolution-times-up-roberta-kaplan>. [15.7.2019].
- Weiler, K. 2003. Feminist analyses of gender and schooling. *The critical pedagogy reader*. Lontoo: RoutledgeFalmer.
- White, B. 1995. The career development of successful women. *Women in Management Review* 10 (3), 4-15.
- Yle Uutiset. 2018. Naiset valtaavat johtopaikkoja pörssiyhtiöissä - nainen ison yhtiön toimitusjohtajana on silti harvinaisuus. <https://yle.fi/uutiset/3-10514448>. [13.7.2019].
- Ylöstalo, H. 2012. Tasa-arvon monet merkitykset. *Naistutkimus* 25 (2), 43-46.